

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

*На данный момент в библиотеке [MyWord.ru](http://MyWord.ru) опубликовано более 3500 книг по психологии.*

*Библиотека постоянно пополняется. Учитесь учиться.*

*Удачи! Да и пребудет с Вами.... :)*

Сайт [psylib.MyWord.ru](http://psylib.MyWord.ru) является помещением библиотеки и, на основании Федерального закона Российской Федерации "Об авторском и смежных правах" (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 N 110-ФЗ, от 20.07.2004 N 72-ФЗ), копирование, сохранение на жестком диске или иной способ сохранения произведений размещенных в данной библиотеке, в архивированном виде, категорически запрещен.

Данный файл взят из открытых источников. Вы обязаны были получить разрешение на скачивание данного файла у правообладателей данного файла или их представителей. И, если вы не сделали этого, Вы несете всю ответственность, согласно действующему законодательству РФ. Администрация сайта не несет никакой ответственности за Ваши действия.

88.5  
С 69



# СОЦИАЛЬНАЯ КОНФЛИКТЛОГИЯ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*ВЫСШЕЕ*

*ОБРАЗОВАНИЕ*

# СОЦИАЛЬНАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Под редакцией А. В. Морозова

*Рекомендовано*

*Учебно-методическим объединением вузов России  
по образованию в области социальной работы  
в качестве учебного пособия для студентов  
факультетов социальной работы*

Москва

ACADEMA  
2002

УДК 301.162  
ББК88.5я73  
С 69

Издание осуществлено в рамках  
Государственной программы научно-методического  
обеспечения специальности «Социальная работа»  
Научный руководитель — доктор исторических наук,  
профессор В.И.Жуков

Авторы:

*Н. П. Дедов* — гл. V (кроме разд. «Барьеры коммуникативного воздействия»);  
*Т. Ф. Сулова* — разд. «Семейные конфликты» в гл. VI; *Е. Г. Сорокина* — разд.  
«Посредничество как способ урегулирования конфликта и разделения  
проблемных ситуаций», «Этика посредничества. Роль посредника  
в конфликте» в гл. IX; *А. В. Морозов* — Предисловие, гл. I—IV, разд. «Барьеры  
коммуникативного взаимодействия» в гл. V, гл. VI (кроме разд. «Семейные  
конфликты»), гл. VII—VIII, гл. IX (кроме разд. «Посредничество как способ  
урегулирования конфликта и разделения проблемных ситуаций», «Этика  
посредничества. Роль посредника в конфликте»), Заключение, Краткий  
словарь терминов.

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор *А. Я. Анципов*;  
доктор психологических наук, профессор *В. Т. Юсов*

Социальная конфликтология: Учеб, пособие для студ. высш.  
С69 учеб. заведений / Н.П.Дедов, А.В.Морозов, Е.Г.Сороки-  
на, Т. Ф. Сулова / Под ред. А. В. Морозова. — М.: Издатель-  
ский центр «Академия», 2002. — 336 с.

ISBN 5-7695-0845-0

Учебное пособие посвящено конфликтологии как отрасли психологи-  
ческой науки. Рассматриваются такие вопросы, как феноменология конф-  
ликта, анализ конфликта, поведение в конфликте, сферы конфликтного  
взаимодействия; предлагаются теоретические и практические подходы к  
разрешению конфликтных ситуаций в социальной сфере: системы «специ-  
алист—клиент», «специалист—специалист», «специалист—руководитель».

Книга может быть полезна также преподавателям всех уровней, прак-  
тикующим психологам и социальным работникам, руководителям соци-  
альной сферы и всем, кого интересует данная проблема.

УДК 301.162  
ББК 88.5я73

ISBN 5-7695-0845-0

© Морозов А. В., 2002  
© Издательский центр «Академия», 2002  
© МГСУ, 2002

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивается с разного рода конфликтами. Без конфликтов человеческая жизнь невозможна. Конечно, без них проще жить, но жизнь без конфликтов была бы скучна и однообразна.

Однако жизнь подбрасывает самые неожиданные конфликты и разнообразные конфликтные ситуации. Они были, есть и будут, пока существует человечество, каждый представитель которого имеет свой взгляд на мир, свое мнение, отличающееся от мнения другого. В сущности, там, где есть люди, имеющие различные представления о целях и способах их достижения, о планах и принципах жизнедеятельности, где не подавляется проявление человеческой индивидуальности, творчества, неизбежно возникают конфликтные ситуации. Например, вы хотите чего-то достичь, но цель оказывается трудно достигаемой. Вы переживаете неудачу и готовы обвинить окружающих вас людей в том, что вы не смогли достичь желаемой цели. А окружающие — будь то родственники или те, с кем вы вместе работаете, полагают, что вы сами виноваты в собственной неудаче. Либо цель была вами неверно сформулирована, либо средства ее достижения выбраны неудачно, либо вы не смогли верно оценить сложившуюся ситуацию и обстоятельства вам помешали. Возникает взаимное непонимание, которое постепенно перерастает в недовольство, создается обстановка неудовлетворенности, социально-психологического напряжения и конфликта.

Как выйти из сложившейся ситуации? Надо ли предпринимать какие-либо специальные усилия для того, чтобы преодолеть ее и вновь завоевать расположение окружающих вас людей? Или же не нужно этого делать; просто не следует обращать внимания на то, как к вам относятся другие?

Чтобы найти правильное решение этой дилеммы, весьма полезно знать, что такое конфликт, как он развивается, через какие фазы проходит и как разрешается. В этом смысл изучения конфликтов.

При конфликте человек испытывает дискомфорт и напряжение, часто приводящие к стрессовой ситуации, выйти из которой бывает порой нелегко. Если не для всех, то для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтной ситуации, поскольку ни в школе, ни в вузе умению разрешать конфликты не обучают. Вместе с тем социальная психология

и социальная педагогика накопили богатый эмпирический и теоретический материал, который органически вписывается в новую область научного знания, получившую название конфликтологии.

Несмотря на то что конфликтология как самостоятельная наука в нашей стране только формируется, на сегодняшний день на русском языке издано уже немало работ о конфликтах, в том числе зарубежных авторов. Многие из этих работ изобилуют советами и поучительными историями, но не отвечают, на наш взгляд, своему главному предназначению — обобщению теории конфликта в ее тесной взаимосвязи с практикой конфликтного взаимодействия.

Авторы данного учебного пособия не ставили своей целью исчерпывающе и досконально объяснить все глубинные аспекты конфликтологии. Вместе с тем была предпринята попытка обобщить накопленные на сегодняшний день знания в области психологии конфликта и предложить наиболее интересную и значимую информацию студентам, аспирантам, преподавателям — всем интересующимся проблемами современной науки о конфликтах. В том, что изучать конфликты не только интересно, но и полезно, авторы настоящей книги абсолютно уверены и искренне рассчитывают на взаимопонимание в этом вопросе со своими читателями.

# Глава I

## КОНФЛИКТОЛОГИЯ КАК ОТРАСЛЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ НАУКИ

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

#### История возникновения понятия «конфликт»

Слово «конфликт» пришло в русский и другие языки из латыни. Это одно из тех международных слов, которые не нуждаются в переводе, поскольку понятны и так: и звучание, и значение их во всех языках примерно одинаково. В русском языке оно стало употребляться с XIX в. В классическом «Толковом словаре живого великорусского языка» Владимира Даля его еще нет. Современный же «Толковый словарь русского языка» С.И.Ожегова не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что в XX в. оно имело очень широкую область применения: «семейный конфликт», «вооруженный конфликт на границе», «конфликт с сослуживцами», «конфликтная комиссия». В переводе с латинского языка *conuictus* означает буквально «столкновение». В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор».

Можно жить, обходясь без слова «конфликт», но нельзя жить без конфликтов. Если бы не было именно этого слова, то все равно существовали бы явления, которые обозначались словами типа «столкновение», «разногласие», «спор», «схватка», «борьба» и т.п. И, конечно, нашлось бы конкретное слово для обозначения общего смысла, который имеется в подобных словах. Только произносилось бы оно в каждом языке по-своему. Однако, наверное, тот факт, что слово «конфликт» вошло в разные языки и прижилось в них, не случаен. Из этого, на первый взгляд, чисто лингвистического факта можно даже извлечь некоторые небезыңтересные выводы, выходящие за рамки лингвистики. Во-первых, из него следует, что, очевидно, *есть потребность в общем понятии*, которое охватывает самые различные варианты столкновений, споров, схваток и пр. А во-вторых, этот факт свидетельствует, что повсюду на земле люди, живущие в самых разнообразных условиях, встречаются с явлением, которое обозначается словом «кон-

фликт». Вряд ли среди нас найдется тот, кто никогда не попадал ни в какие конфликты. Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс.

### **Конфликты — это норма жизни**

Противоположность конфликта — это согласие, сплоченность, единство, мир. Жить в мире и согласии легко, просто, удобно. Поэтому все мы ценим возможность такой жизни. «Худой мир лучше доброй ссоры»... — утверждает пословица. Несомненно, конфликты чаще всего ничего хорошего нам не приносят. Они вредят делу, мешая совместным согласованным действиям для его выполнения, портят отношения между людьми, вызывают нервное напряжение и стрессы, что может даже подорвать здоровье человека. Неудивительно, что люди в общем-то не любят конфликтов и побаиваются их.

Вместе с тем отношение к конфликтам за последние годы существенно изменилось. Западные психологи ведут огромную работу среди достаточно широкого круга людей, прежде всего педагогов и управленцев.

Вслед за сменой отношений важно не только внести существенные изменения в интерпретацию результатов, полученных с помощью уже существующих инструментальных средств, но и разработать новые методы, пересмотреть всю идеологию психологической работы с конфликтом: от изучения конфликтов и действий по их разрешению до специального искусственного проектирования и конструирования конфликтов для решения задач развития личности и коллектива.

Конфликтологи-практики знают, что участники конфликта обычно не хотят называть конфликтом то, что между ними происходит. Даже тогда, когда конфликт в полном разгаре, они нередко говорят конфликтологу, призванному на помощь: «Не думайте, что мы конфликтуем. Никакого конфликта между нами нет, мы просто расходимся во мнениях». Люди считают, что конфликтовать плохо, и, значит, утверждение, что они конфликтуют, бросает на них тень, портит их репутацию в глазах окружающих. Поэтому конфликтологу надо быть осторожным: квалифицируя какие-либо отношения между людьми как конфликт, не всегда следует начинать улаживание их с заявления: «Между вами конфликт». Услышав подобное утверждение, участники конфликта могут почувствовать неприязнь к человеку, который выставляет их в невыгодном свете. А это приведет к тому, что контакт с ними будет затруднен. Они будут избегать откровенности и недоверчиво воспринимать рекомендации конфликтолога, который, по их мнению, неправильно понимает суть дела и неверно оценивает их действия и личные качества.



Однако конфликты в нашей жизни неизбежны. А раз так, то остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред, который они способны принести, и, если это возможно, извлечь из них хоть какую-то пользу. Чтобы конфликт не портил жизнь, необходимо знать:

*как предотвратить конфликт*, грозящий погубить мир и добрые отношения между людьми, затянуть нас в бесконечную череду дразг, интриг и беспощадных битв, опасных для здоровья и жизни;

*как вести себя в ходе конфликта*, чтобы снизить его накал и сделать связанные с ним переживания менее болезненными;

*как завершить конфликт* с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.

Конфликтология рассматривает конфликт как понятие, относящееся к человеку, к поведению и взаимодействию людей. Однако иногда говорят о конфликтах, не имеющих отношения к человеку: «конфликт технических устройств», «конфликт между компьютерными программами», «конфликт между видами живых организмов» (травоядными и хищниками например). Вряд ли целесообразно видеть здесь какое-то неправомерное словоупотребление. Если понятно, что подразумевается под словом «конфликт» в подобных случаях, то все в порядке. Это, однако, не те конфликты, которые изучает конфликтология. Можно встретиться и с выражениями вроде «конфликт между теориями», «конфликт идей», «религиозный конфликт». Если при этом речь идет о соотношении между теориями, идеями, религиями самими по себе, как некими безличными объектами, то конфликтология тут оказывается не у дел. Такого рода проблемы решаются с помощью специальных методов научного исследования, логики, богословия, анализа текстов. Но за конфликтом между соперничающими теориями, идеями, религиозными взглядами всегда стоит борьба между людьми, которые их выдвигают и отстаивают. Вот эта борьба и есть конфликт, который входит в сферу интересов конфликтологии. Она рассматривает не отношения между человеческими представлениями и суждениями, а *поведение и взаимодействие людей при столкновении их представлений и суждений*.

О конфликте — даже не употребляя это слово — писали еще древние мудрецы. Одни из них осуждали ссоры и столкновения между людьми и советовали их избегать. Другие, наоборот, подчеркивали, что в спорах рождается истина, что столкновения и противоречия являются движущей причиной всякого изменения и развития.

Так, от легендарных греческих мудрецов остались изречения, которым неплохо следовать и в наше время: «Ссоры замирай», «Силой не делай ничего», «С женой не бранись и не любезничай при чужих: первое — признак глупости, второе — сумасбродства»

(Клеобул); «Не хули ближних, а не то услышишь такое, от чего огорчишься», «Обуздывай гнев» (Хилон); «Если ближние причинили тебе маленький убыток — стерпи» (Питтак): «Бранись с таким расчетом, чтобы скоро стать другом» (Периандр). А Гераклит настаивал на том, что не только люди, но и боги, и весь космос существуют в противоречиях. Он был одним из первых философов, указавших на борьбу противоположных сил как на всеобщий закон, действующий в природе и обществе. «Вражда», «война», по его мнению, есть источник появления нового в мире. «Должно знать, что война общепринята, что вражда — обычный порядок вещей...»

Немало интересных мыслей на сей счет можно найти у Ф. Бэкона и Р. Декарта, Дж. Локка и И. Канта, Г. Гегеля и К. Маркса, Вл. Соловьева и Н. Бердяева, а также многих других мыслителей. Конфликт рассматривался ими либо в самом общем плане как одно из проявлений более общего феномена — противоречия и даже как категория, охватывающая не только человеческие дела, но и природные процессы (например, «биологический конфликт» между наследственностью и изменчивостью, между генами, тканями и т.п.), либо в плане анализа отдельных видов столкновений в мире человеческого бытия — например, классовые конфликты (Маркс), военные конфликты (Клаузевиц), конфликты между бессознательным и сознательным (Фрейд), драматический конфликт в художественном произведении (искусствоведение). В первом случае оставалась вне поля зрения *специфика конфликта как явления человеческой жизни*. А во втором предметом исследования становились частные особенности того или иного отдельного вида конфликтов в жизни людей, но не *общие черты конфликта как явления типичного для различных областей человеческой жизни*. Таким образом, и в том и в другом случае конфликт как таковой в его общих чертах не являлся специальным предметом исследования.

*Актуальность и социальная значимость изучения конфликтов привлекла к этой проблеме внимание ЮНЕСКО*. Ей было посвящено Парижское заседание Социологической ассоциации при ЮНЕСКО в 1957 г. В 1960-х годах в Мичиганском университете был создан Центр по исследованию конфликтных ситуаций, начавший издание журнала по этой проблематике. Вслед за тем специальные научные организации, ставящие целью изучение конфликтов, стали возникать и в других странах. В 1970-х годах в США разворачивается деятельность ряда конфликтологических центров при военных и разведывательных организациях.

На сегодняшний день Австралия и США имеют несколько десятков национальных центров по изучению конфликтов, а начиная с 1980 г. — специальные учебные заведения по подготовке менеджеров по конфликтам. Теорию и практику конфликтов пре-

подают в 150 колледжах и университетах США, выпускники по этой специальности получают степень магистра наук.

В связи с объявлением Организацией Объединенных Наций 1986 года годом мира, в Австралии был создан Международный центр разрешения конфликтов. Его задачами стали практическая работа в этой области, обучение искусству улаживания конфликтов. Конфликтологические центры с аналогичными задачами возникают и во многих других странах.

В нашей стране изучение конфликтов осуществлялось в советское время главным образом в русле марксистской теории классовой борьбы. Официальная идеология утверждала, что при социализме могут существовать только неантагонистические противоречия и нет условий для возникновения социальных конфликтов. Поэтому проблема конфликтов рассматривалась в основном в плане критики пороков капитализма. С середины 1920-х до конца 1940-х годов никакой работы по изучению конфликта не велось. Начиная с 1950-х годов постепенно стали все чаще появляться в печати публикации, касающиеся отдельных частных видов конфликтов — в произведениях искусства, в международных отношениях, в педагогическом процессе, в спорте, в служебных и семейных отношениях. Но общая теория конфликта оставалась запретной областью и упоминалась только в целях «разоблачения лжеизмышлений» буржуазных ученых и философов.

Конец XX столетия ознаменовался бурным подъемом конфликтологических исследований, особенно, в 1990-х годах. За 77 лет (с 1924 по 2001 г.) на русском языке опубликовано более 3000 работ, посвященных изучению конфликтов, из них большинство увидело свет в последние годы ушедшего тысячелетия. Этот подъем продолжается и поныне. Идет анализ и освоение зарубежного опыта, появляются оригинальные теоретические и методические разработки социальных, психологических, юридических аспектов конфликта. В середине 1990-х годов издается монография А. Здравомыслова «Социология конфликта», обобщающая результаты зарубежных и отечественных исследований и дающая на этой теоретической базе анализ конфликтов в современном российском обществе. Выходят в свет первые отечественные учебники конфликтологии — авторы наиболее значительного из них — А. Анцупов и А. Шипилов.

В 1990 г. в Красноярске прошла первая в нашей стране научно-практическая конференция, посвященная непосредственно проблематике конфликта. На этой конференции *был создан и начал свою работу Клуб конфликтологов*. С 1991 г. в Красноярском государственном университете ежегодно выходит Бюллетень клуба конфликтологов. Традиционными стали международные ежегодные конференции по разрешению конфликтов в Санкт-Петербурге, здесь же начало подготовку специалистов конфликтологическое отделение университета.

В 1990-х годах в нашей стране с помощью *Российско-американской программы по конфликтологии*, в рамках которой было организовано обучение конфликтологов-медиаторов, вошла в обиход и практика медиаторства. На этой основе в Санкт-Петербурге в 1993 г. был открыт первый в России *Центр разрешения конфликтов*. В 1997 г. созданный ранее *Клуб конфликтологов*, объединивший профессиональных конфликтологов-медиаторов, возобновил свою деятельность.

В настоящее время конфликтология представляет собой область профессиональной деятельности, требующей специальной подготовки, знаний и умений. Специалисты-конфликтологи ведут исследовательскую и практическую работу в научных институтах и конфликтологических центрах, в административных и юридических учреждениях, в управлениях корпораций и дипломатических ведомствах. Накопился обширный фонд конфликтологической литературы. Конфликтология включается в программы обучения психологов, социологов, журналистов, юристов, социальных работников, менеджеров в качестве особой учебной дисциплины. Существуют колледжи и университеты, выпускающие конфликтологов, есть система международной сертификации конфликтологов-медиаторов.

## **ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТА В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ**

### **Что такое конфликтология**

Одни видят в ней особую, относительно самостоятельную науку, которая возникла на стыке социологии, психологии и психиатрии; другие считают ее комплексной научной дисциплиной, объединяющей в единую систему «не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других наук (например, психиатрии, экономики). Одни конфликтологи определяют ее как «науку о причинах, формах, динамике социальных конфликтов и путях их разрешения и предупреждения»; другие — как «науку о психогигиене социальных и межличностных отношений». Некоторые ученые вообще не склонны называть конфликтологию наукой, полагая, что она есть область практической деятельности. По их мнению, в дипломатии, в юриспруденции, коммерческой деятельности и иных областях жизни, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилось прикладное направление, которое получило название *конфликтологии*. Кон-

фликтолог — это *специальная профессия*, представители которой участвуют во многих переговорных процессах. А Британская энциклопедия 1997 г. избегает говорить даже о самом существовании конфликтологии: слово «конфликт» там фигурирует более чем в трех сотнях статей, а слово «конфликтология» — отсутствует.

Наличие столь разнообразных взглядов на конфликтологию означает, что общепринятое понимание ее статуса пока не сложилось.

Конфликтология сегодня находится еще в процессе становления. Различные подходы к ее пониманию отражают возможности ее дальнейшей судьбы.

Не исключено, что конфликтология так и будет существовать в виде сферы деятельности, которую нельзя целиком подвести ни под категорию науки, ни под категорию практической профессии. Положение, в котором она сейчас находится, не является каким-то уникальным случаем. Есть много таких областей, статус которых не поддается однозначному определению. Например, медицина, психология, педагогика, химия, электротехника, металлургия и т.п. существуют и как практические профессии. В медицине действует и медицинская наука и медицинская врачебная практика. Одни психологи и педагоги занимаются научными исследованиями, другие — работают на предприятиях и учительствуют в школах. Есть НИИ металлургии и есть металлургические заводы. Есть химики-ученые и химики-инженеры, электротехники-ученые и электротехники-мастера. Даже такие теоретические дисциплины, как математика или философия, не отделены китайской стеной от практической жизни, а многие науки имеют прикладной характер и непосредственно нацелены на решение конкретных практических задач. Граница между наукой и практикой зыбка и подвижна, особенно если речь идет о прикладной науке. А в современных условиях чуть ли не всюду практика опирается на науку, и требуются, с одной стороны, исследователи, разрабатывающие научные основы и технологию практической деятельности, а с другой — практические работники высокой квалификации, владеющие соответствующими научными знаниями и способные применять их в своем труде. Так обстоит дело и с современной конфликтологией. О ней можно говорить и как о прикладной науке, и как о сфере практической деятельности.

*Современная конфликтология — прикладная научная дисциплина и вместе с тем сфера практической работы по урегулированию конфликтов.*

## **Методика конфликтологии и виды конфликтов**

Конфликтология как наука действует во всех областях знаний и определить ее пределы трудно. Выдающийся философ и логик

XX столетия Б. Рассел на вопрос, как лучше определить математику, отвечал: «Математика есть то, чем занимаются математики». Следуя Расселу, можно сказать, что конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи. Если кто-то занят изучением и разрешением *социальных* конфликтов и считает, что *внутриличностные* конфликты — не дело конфликтологии, это нисколько не мешает другим заниматься межличностными конфликтами и тоже называть свои занятия конфликтологией. Если кто-то определяет конфликтологию очень широко — как науку о психогигиене человеческих отношений вообще — и получает полезные результаты в этом направлении, то честь ему и хвала. Точно так же можно только приветствовать конфликтологов, которые, ограничивая свою деятельность более узкими рамками — только конфликтными отношениями, добиваются успеха в решении столь трудных задач.

Судьба конфликтологии определяется не тем, какие словесные дефиниции ей дают и как устанавливаются границы, в которых она должна развиваться. Конфликтология становится наукой и развивается как наука потому, что есть общественная потребность в познании конфликтов и способов их улаживания. Все, что служит этой цели, может быть записано ей в актив, а может причисляться к активу какой-либо другой науки. Но общественная значимость изучения конфликтов порождает тенденцию собирать знания о них «в одну кучу». Чем больше этих знаний, тем более необходимым делается их упорядочивание в единую научную систему и как результат — выделение в особую область науки.

Результаты психологического исследования поведения людей в конфликтах постепенно все больше стали применяться в практике разрешения реальных конфликтов и в обучении искусству справляться с конфликтами. Горовип и Бордман создали специальную программу психологического тренинга, нацеленного на обучение конструктивному поведению в условиях конфликтной ситуации. Ч.Освуд предложил методику ПОИР (аббревиатура от ее полного названия: «Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности»), предназначенную для снижения конфликтности в международных отношениях.

Особое развитие получила разработка переговорных методик разрешения конфликта (Дж. Скотт, Ш. и Г. Боуэр, Х. Корнелиус и Ш.Фэйр, Д.Дэн, Г.Келман, Т.Крум и др.). Всемирную известность приобрел гарвардский метод «принципиальных переговоров», разработанный Р.Фишером и У.Юри. С 1970-х годов стала интенсивно разрабатываться уже упоминавшаяся нами методика переговоров с участием посредников — медиаторов (В. Линкольн, Л.Томпсон, Р.Рубин, Ф.Форсайт и др.). Создание эффективных методов медиации — проведения переговоров с помощью медиаторов — привело в 1970—1980-х годах к тому, что появились специалисты-практики, способные оказать реальную помощь в ус-

пешном разрешении конфликтов путем хорошо организованного переговорного процесса.

Предприимчивые американцы первыми сумели перейти от научно-прикладных исследований и разработок к внедрению их в повседневную практику. Медиаторство стало профессиональным делом специально подготовленных к нему лиц. В США появились учебные заведения, выпускающие специалистов-медиаторов. Стали создаваться медиаторские фирмы, оказывающие посредническую помощь людям в разрешении самых разнообразных конфликтов — служебных, соседских, семейных, между отдельными людьми, между группами, между организациями. В настоящее время в Америке, по некоторым данным, более половины гражданских исков улаживаются в досудебном и внесудебном порядке посредством переговоров между конфликтующими сторонами с участием посредников. Во многих штатах при судах работают профессиональные медиаторы, и судьи, прежде чем принять к производству гражданские иски, рекомендуют конфликтующим сторонам обратиться к ним.

Считать ли конфликтологию отдельной, самостоятельной наукой, образовавшейся на стыке социологии, психологии и других наук, или же комплексной научной дисциплиной — это вопрос, на который можно ответить по принципу: «и то, и другое».

Конфликтология как наука в настоящее время постепенно приобретает статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный характер. Однако самостоятельность конфликтологии относительна. Она пользуется данными, теоретическими моделями, методами и приемами любых наук, если это помогает ей в изучении конфликтов. Особенно тесно конфликтология связана с теми областями знаний, от древа которых она, собственно, и «отпочковалась», — с социологией и психологией. Многие другие отрасли науки — история, культурология, экономические науки, правоведение, педагогика, политология, военная наука — дают ей фактический материал и служат полем приложения ее концепций. Из философии она заимствует общие принципы понимания конфликта как разновидности противоречия, столкновения и взаимодействия противоположностей. Намечаются (но пока остаются еще мало реализованными) возможности приложения к конфликтологическим проблемам математического аппарата.

В математике конфликтные ситуации представляются в виде абстрактных математических моделей, которые могут интерпретироваться на реальных объектах, если удастся найти соответствие между свойствами моделей и свойствами этих объектов. Обычно подобное соответствие устанавливается лишь при введении каких-то упрощающих допущений относительно реальных объектов. Первые шаги к математическому описанию конфликтных отношений предпринял в России в 1920-х годах Г.Ф.Гаузе. В 1940-х

годах появились попытки построить модели ситуаций конфликтного типа на основе математической теории игр. В работах В. А. Лефевра и Г. Л. Смоляна 1960-х годов предложены модели «рефлексивных игр», в которых соперники стараются угадать замыслы друг друга (как в популярной песенке М. Леонидова: «Я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть, не оглянулся ли я»). Математические модели конфликтов разрабатываются в настоящее время большей частью для описания поведения сложных систем при наличии в них противодействующих сил (безотносительно к человеку) и способов оптимального управления ими. Из работ, наиболее близко подходящих к проблемам социальной конфликтности, известность получила книга Т. Саати, в которой автор, в частности на математической модели американско-вьетнамской войны, доказывал необходимость вывода американских войск из Вьетнама.

Однако сложность человеческих конфликтов такова, что упрощающие допущения, которые необходимо вводить для их математического описания, делают эти описания малоинформативными. Рассказывают, что однажды один из крупнейших специалистов по теории вероятности П. Л. Чебышев выступил в Париже с лекцией о математическом моделировании одежды. На лекцию знаменитого математика пришли известные французские модельеры. Чебышев, начав лекцию со слов: «Представим себе человеческое тело как шар», поверг присутствующих в недоумение, и они начали потихоньку расходиться. Математические модели конфликтов пока похожи на человеческие конфликты примерно так же, как шар на человеческое тело.

Тем не менее в экономике, спорте, военном деле для некоторых частных случаев математическое моделирование конфликтных ситуаций оказывается полезным. Возможно, с разработкой более совершенного математического аппарата, особенно в компьютерных игровых моделях, связи конфликтологии с математикой станут более тесными.

В теории и практике конфликтологических исследований сложился определенный комплекс понятий и проблем, с которыми связано изучение конфликтов. А. Анцупов и А. Шипилов на основе анализа большого объема литературных источников считают возможным выделить следующие вопросы, постановка и решение которых в настоящее время уже более или менее вошли в традицию у конфликтологов и образуют область их интересов:

- сущность социального конфликта;
- классификация конфликтов;
- эволюция конфликтов;
- генезис конфликтов;
- структура конфликтов;
- функции конфликтов;



информация в конфликте;  
динамика конфликта;  
диагностика конфликта;  
предупреждение конфликта;  
завершение конфликта.

Относительно первого из этих вопросов — сущности социальных конфликтов — существует множество разнообразных точек зрения. В основном расхождение между ними сводится к различию в словесном определении того, что такое социальный конфликт. Их насчитывается в литературе уже около полусотни. И это явно не предел, поскольку с не меньшими основаниями можно сформулировать и другие определения. Мы не будем приводить здесь имеющиеся в литературе или предлагать новые определения. Почти все подобные определения улавливают какие-то существенные стороны или признаки конфликта и имеют право на существование.

Вместе с тем авторы различных определений, как правило, при анализе конфликтов ставят одни и те же вопросы (из приведенного выше перечня) и, в общем плане, достаточно сходным образом строят их решение. Это свидетельствует, что интуитивное понимание сути конфликта у них примерно одинаково, несмотря на различие даваемых ими определений. Можно сказать, что развернутым определением сущности конфликта является теория, описывающая его. А уложить теорию в одну фразу можно только в том случае, если теория уж очень бедна содержанием. Попытки исчерпывающим образом указать все существенные свойства в рамках одного определения делают последнее слишком длинным и практически необозримым. Поскольку интуитивное понимание сути социального конфликта яснее, чем его длинные определения, то можно обойтись и без них (к радости студентов!).

Если кому-то покажется странным, что конфликт — *предмет, который изучает конфликтология, остается без четкого общего определения*, то можно напомнить, что так обстоит дело во многих науках. Психология обычно определяется как наука о психике. Но что такое психика — один из самых трудных вопросов этой науки, и дать удовлетворительное определение психики пока не удалось никому. Подобное можно увидеть и в «точных» науках. Загляните, например, в учебник физики: если там дается общее определение предмета, изучаемого физикой, то оно выглядит весьма расплывчатым. Чаще всего предметом физики называют «вещество и энергию», но ни тому, ни другому при этом определении не дается. Что собой представляют вещество и энергия, становится более или менее ясным лишь в процессе изучения физики. А в знаменитом 10-ти томном курсе «Фейнмановских лекций по физике» автор с самого начала предупреждает читателей, что только после прочтения трех первых глав они смогут в какой-то мере «ощутить»(!) предмет физики.

## **Исследование конфликтов в психологии**

Психология изучает сущность конфликта, его генезис, эволюцию, классификацию, структуру, динамику, функции.

Психологи исследуют конфликты в различных видах деятельности и сферах отношений:

- в трудовых коллективах;
- в научно-исследовательских коллективах;
- в правоохранительных органах;
- в воинских коллективах;
- в спорте;
- в среде осужденных;
- в педагогике;
- в семейно-брачных отношениях.

В период с 1930-х годов до середины 1970-х годов психологические исследования конфликта носили фрагментарный характер. Отсутствовали обобщающие работы. Во второй половине 1970-х годов появляются работы, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала.

## **Конфликты в педагогике**

В настоящее время основное внимание в педагогике направлено на изучение следующих вопросов:

- конфликты в коллективах школьников;
- конфликты в педагогических коллективах;
- анализ педагогических условий профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в звене (учитель — родитель);
- исследование подготовки будущих учителей к разрешению конфликтов.

## **Изучение конфликтов в искусствоведении**

Разработка художественного конфликта в искусствоведении началась с конца 1930-х годов. В последних статьях М. Горького можно уже встретить термин «конфликт» наряду с традиционными «драматический», «драма». Первая работа по проблеме конфликта — статья Б. Рейха «Гегель в драматическом конфликте» была опубликована в 1939 г. в журнале «Театр».

Искусствоведение в своих творческих исканиях связано с внутриполитической ситуацией в стране. Конфликт изучается в различных видах художественного творчества: литературе (А. Г. Потребный), театре (В. А. Сахновский-Панкеев), кино (Н. В. Крючковников), музыке (И. К. Демина), изобразительном искусстве (Л. В. Мочалов).

Можно выделить несколько подходов к изучению конфликта в искусствоведении:

исследование художественного конфликта как частного момента искусства, где в качестве структурной единицы анализа берется одно или несколько произведений, в которых конфликт раскрывается как компонент предметно-тематического, структурно-композиционного среза;

анализ конфликта как основы проявления общих для вида или жанра процессов. Здесь наблюдается более высокий уровень абстракции;

философское рассмотрение художественного конфликта как эстетической категории.

### **Исследование конфликта в исторических науках**

Исторические науки приступили к изучению проблемы конфликта в начале 1970-х годов. В 1972 г. была опубликована монография А.И.Власова и коллектива авторов по проблеме международного конфликта. В исторической науке конфликт исследуется по нескольким направлениям:

международные конфликты в целом (работы носят аналитический характер);

региональные конфликты (субъекты противоречия — развивающиеся страны);

конфликты на Ближнем Востоке;

развитые страны и конфликты в Третьем мире (политика США, Великобритании, Франции, Германии);

роль ООН и других международных организаций в урегулировании международных конфликтов;

этнические конфликты в зарубежных странах;

межнациональные и этнические противоречия и конфликты на территории бывшего СССР.

### **Математические модели конфликтных явлений**

Своим возникновением «математика конфликта» в основном обязана теории игр. Ее основы были сформулированы американскими математиками Дж. фон Нейманом и О. Моргенштерном в 1944 г. В историческом плане можно условно выделить четыре периода в изучении проблемы конфликта в математических науках:

1-й период: 1933—1934 г. (работы Г.Ф.Гаузе);

2-й период: 1965 — 1974 г. Проблема конфликта разрабатывается на основе теории игр (Н.Воробьев, В.Гаврилов, В.Крапивин);

3-й период: 1975-1985 г. (В.Дружинин, Д.Конторов, В.Павлов). Применение математических моделей к решению частных проблем в экономике, бизнесе, спорте;

4-й период: 1986 г. — настоящее время. Оживление интереса к математическому моделированию конфликтов.

В содержательном аспекте математического анализа выделяют несколько направлений:

разработка универсальных математических моделей разрешения конфликтных ситуаций;

функционирование сложных систем в конфликтных ситуациях;

конфликты в системе «человек—машина»;

оптимизация поведения человека в конфликте.

### **Конфликты в военной науке**

Военная наука — самая молодая отрасль научных знаний, которая изучает проблему конфликта, выделяет ее как самостоятельную. В исследованиях проблемы конфликта в данной отрасли военными учеными выделяется несколько направлений:

разработка теории собственно военного конфликта — его сущность, классификация, соотношение войны и военного конфликта, управление конфликтом, факторы эскалации конфликта и т.д. (С.Богданов);

роль и место армии в вооруженных конфликтах (В.Чебан);

стратегические вопросы подготовки и действий вооруженных сил в военных конфликтах (А. Касюк);

действия видов и родов войск в военных конфликтах (В. Дубров);

влияние военных конфликтов на разные аспекты жизнедеятельности общества (Ю.Седов).

### **Вопросы**

1. Что понимается под словом «конфликт»?
2. Каково отношение к конфликту как социальному явлению?
3. Что изучает конфликтология?
4. Какова история изучения конфликтов в нашей стране и за рубежом?
5. Для чего необходимо изучать конфликты?
6. На чем основывается утверждение о том, что конфликтология является междисциплинарной отраслью психологического знания?
7. Какова связь конфликтологии с другими науками?
8. Что такое медиаторство?

### **Рекомендуемая литература**

*Анциупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология: Теория, история, библиография. — М., 1996.

*Белкин А. С., Жаворонков В. Д., Зимина И. С.* Конфликтология: наука о гармонии. — Екатеринбург, 1995.

*Веренко И. С.* Конфликтология. — М., 1990.

*Дружинин В. В., Конторов Д. С., Конторов М.Д.* Введение в теорию конфликта. — М., 1989.

*Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. — М., 1996.

*Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. - М., 1992.

*Лефевр В. А., Смолян Г.Л.* Алгебра конфликта. — М., 1968.

*Саати Томас Л.* Математические модели конфликтных ситуаций. — М., 1977.

*Скотт Дж. Г.* Конфликты, пути их преодоления. — Киев, 1991.

*Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М., 1992.

## Глава II

# ФЕНОМЕНОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

### СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ И ОПИСАНИЮ КОНФЛИКТОВ

Если определять временные рамки оформления проблемы конфликта как относительно самостоятельной науки, то необходимо, по-видимому, начинать с работы Георга Зиммеля «Конфликт современной культуры»<sup>1</sup>. Разумеется, и до нее были серьезные работы, так или иначе посвященные конфликту (например, К. фон Клаузевиц, 1834; Г.Гегель, 1840), но в книге Г.Зиммеля впервые принята попытка рассмотреть конфликт как системное и необходимое явление культуры в целом, а не как предмет отдельного научного знания.

Следующий заметный шаг — работы З.Фрейда и его школы. Это была попытка рассмотреть конфликт как основание — генератор психического вообще.

Дальнейшие подходы более всего эксплуатировали понятие межличностного, межгруппового (имея в виду, в том числе, и большие группы) конфликта как социального феномена (Р.Дарендорф, Л. Коузер и др.). Или в математизированном, формальном рассмотрении — как метаявление, абсолютно связанное с максимизацией выигрыша, минимизацией проигрыша в условиях равнозначных альтернатив (А. Рапопорт, Р. Акофф, Ф. Эмери и др.).

Несмотря на их разнопредметные основания и, отсюда, существенно различающиеся языки описания, данные подходы роднит достаточно ясно выраженное представление о конфликте как о:

- 1) негативном феномене;
- 2) линейном явлении (предпочтение-отвергание).

Таким образом, проблема разрешения конфликта выступает как поиск ресурса, средства для осуществления выбора; и в ситуации состоявшегося выбора — способа преодоления отвергнутой альтернативы. Иными словами, проблема вместо изучения явления в его деталях, динамике и контекстах сводится исключительно к рассмотрению эффективности тех или иных вариантов работы с этой данностью.

<sup>1</sup> См.: Зиммель Г. Конфликт современной культуры. — Пг., 1923.

Особенность современной ситуации в подходах к конфликту и его описаниям состоит в кризисе монопредметных попыток, который, пользуясь выражением Л.С.Выготского, вошел в открытую фазу, так как появились попытки критически пересмотреть общую теорию конфликта (см. например, Б.И.Хасан, 1986; В.В.Дружинин и кол., 1989; В. А. Лефевр, 1991). Анализ этих попыток приводит к мысли, что выход, из кризиса современной конфликтологии связан с необходимостью разработки и построения целостной полной структуры конфликта, включающей три уровня:

1) основания столкновения, т.е. то противоречие, актуализация которого являет нам конфликт как феномен;

2) действительность столкновения, которая представляет собой взаимодействованные действия, стремящиеся к автономии путем доминирования, приспособления, элиминации и др.;

3) метаconfликтные феномены — переживание отношений к предмету противоречия и (или) конфликтного действия, интeротношений, аутоотношения субъекта конфликтного действия, экспектации и т.д.

Только реконструкции на всех трех уровнях описания могут представить полную структуру конфликта. Такой подход имеет смысл как практикоориентированный, поскольку назначение конфликта состоит в том, чтобы через его разрешение произошло снятие актуализированного в нем противоречия.

Проблема, однако, состоит в том, что у каждого из трех уровней есть свои языки описания, которые пока не интегрируются в целостную модель. К тому же они обладают стойкими конфликт-фобическими явлениями.\* По-видимому, задача оформляющейся сейчас конфликтологии и состоит в том, чтобы, преодолев традиционный страх и негативизм по отношению к феномену конфликта, разработать такие языки описания, пользуясь которыми можно было бы разрабатывать и применять эффективные психотехники<sup>1</sup>.

Прикладная психология унаследовала проблему конфликта от этики и философии, что во многом обусловило подход к ее теоретическому осмыслению и разработке средств практического разрешения. Генетические корни конфликта лежат, с одной стороны, в социальной нормативности (положим, что у животных конфликтов нет), а с другой — восходят к «ядру диалектики». Поэтому наследнице оставалось лишь на своем предметном языке описать уже выделенное и определенным образом обозначенное явление. При этом психологи имели некоторую степень свободы в выборе методологических оснований и, казалось бы, перспективных стратегий в разрешении проблемы. Последнее замечание связано с тем, что, несмотря на диалектическое происхождение (на-

<sup>1</sup> См.: Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. — Красноярск, 1996.

чина примерно с 40-х годов XX в. становится традиционным обоснование всего лишь неизбежности конфликта и содержится призыв смириться либо даже (!) извлечь пользу), конфликту во всех исследовательских подходах, среди которых наиболее развитыми можно считать психоаналитическую и социально-психологическую традиции, была объявлена война.

Такая позиция сохраняется и поныне. Новейшие психологические исследования проблемы конфликта, несмотря на их распределение по разным социальным сферам (политика, педагогика, экономика, социология, семья, медицина и т.д.), представляют собой умножение вариантов дефиниций, классификаций, перечней причин и подходов, в то же время продолжают оставаться в рамках отмеченных традиций и сохранять агрессивное отношение к конфликту. В целом это положение считается вредным (вызывающим деструкцию деятельности и негативные эмоциональные состояния) и требует детального исследования, прежде всего, для профилактики либо для определенной регуляции (коррекции).

Модели выхода из подобного положения, которые предлагают как зарубежные, так и отечественные исследователи, очень схожи. Здесь, однако, возникает вопрос: нет ли в современной теоретической и практической психологии принципиально иного отношения к конфликту? В поисках ответа детальнее рассмотрим упомянутые традиции.

### Психоаналитическая традиция

Психоанализ, особенно в его классическом варианте, не только блестящая теоретическая спекуляция, но и совершенно очевидный инструмент прикладной психологии. З.Фрейд, по сути, первым описал конфликт не только в целях понимания некоторого психического феномена, но и для построения определенной практики.

**Конфликт — центральное понятие теории психоанализа**, и именно поэтому его описание заслуживает особого внимания.

З. Фрейд дает достаточно лапидарное определение: «Мы выводим расщепление психики не от прирожденной недостаточности синтеза душевного аппарата, но объясняем это расщепление динамически, как конфликт противоположно направленных душевных сил; в расщеплении мы видим результат активного стремления двух психических группировок одной против другой». Дальше совсем просто: «Стремление "Я" отделаться от мучительного воспоминания наблюдается вполне закономерно»<sup>1</sup>.

Само противоречие, породившее конфликт и в нем выразившееся, интересует психоанализ лишь постольку, поскольку необходимо очертить рамки поиска вытесненного. Причем для теоре-

<sup>1</sup> Фрейд З. Психология бессознательного. — М., 1989. — С. 161.



тика это важно как необходимое основание (подпорка) для описания механизма личностной деструкции, а для практикующего психоаналитика — как материал при работе с переносом.

Если сравнивать психотехнические работы этой школы, можно заметить, что основание, т.е. причина борьбы слоев «Я», «Оно» и «Сверх-Я», имеет чисто номинативный характер и его вычленение зависит не столько от конкретного клинического случая, сколько от принадлежности к Школе. Если это наблюдение верно, то вся психоаналитическая традиция в трактовке собственно конфликта фактически безразлична к стоящему за ним противоречию. Вот очень важное замечание З.Фрейда: «Вскрытие и вытеснение бессознательного происходит при постоянном сопротивлении больного. Выявление этого бессознательного связано с неприятным чувством, и вследствие этого неприятного чувства оно всегда снова отвергается. В этот конфликт в душевной жизни больного вы и вмешиваетесь: если вам удастся довести больного до того, что он, руководствуясь более правильными взглядами, примирится с тем, что вследствие автоматического регулирования чувством недовольствия он до этого отгонял от себя (вытеснял), то вы совершили известную воспитательную работу над ним»<sup>1</sup>.

О каком конфликте идет речь? Разве о том, в котором победило бессознательное? В данном случае нет. Тот уже разрешился в пользу бессознательного. Теперь психоаналитик прямо способствует разрешению другого конфликта, в котором сознание «испытывает» давление (извне) и «вынуждено сопротивляться». Собственно теперь оно усилилось с помощью психоаналитика, задача которого организовать разрешение. Вроде бы теперь на этом этапе борьбы уже и не важно, из-за чего она возникла. Важна победа через высвобождение энергии. «Если перед "Я" стоит психологическая задача особой трудности, как, например, необходимость побороть печаль, побороть сильные аффекты, отгонять постоянно действующие сексуальные фантазии, — писал З.Фрейд, — то оно настолько беднеет в отношении энергии, которой может располагать, что вынуждено свои усилия ограничить»<sup>2</sup>.

Не значит ли это, что психоанализ имел свой собственный конфликт с конфликтом, причем не с тем, в котором благодаря победе бессознательного господствовал невроз, а с конфликтом сопротивления уже сложившейся формы переживания в результате атак психотехники? За этим конфликтом можно, пользуясь descriptions З. Фрейда, распознать противоречие двух тенденций: сохранения энергии и разрядки. Этому соответствует и противоречие в позиции психоаналитика, действия которого направлены одновременно и на провокацию конфликта, и на его разрешение.

<sup>1</sup> Фрейд З. Методика и техника психоанализа. — М.; Пг., 1923. — С. 26.

<sup>2</sup> Фрейд З. Психология бессознательного. — М., 1989. — С. 7.

Знаменательно, что сама психотехника более чем за сто лет практически не меняется и не зависит от теоретических рассуждений ни З.Фрейда (в переходе от либидозных потребностей к агрессии), ни К. Юнга (в противопоставлении природного существа духу-архетипу), ни А.Адлера (в идее компенсаторного движения как величайшего смысла жизни и творческой силы), ни В.Райха (в идее трансформации «органной энергии» и снятия «мышечных панцирей»).

Такую же картину можно наблюдать и у неофрейдистов: К. Хорни, Г. Салливена, Э. Фромма. Очень точно по этому поводу замечание Л. С. Выготского на работы З. Фрейда: «Создается впечатление, что психоанализ располагает каким-то каталогом сексуальных символов, что символы эти всегда — во все века и для всех народов — остаются одни и те же и что стоит на манер снотолкователя найти соответствующие символы в творчестве того или иного художника, чтобы по ним восстановить Эдипов комплекс, страсть к разглядыванию и т. п. Получается дальше впечатление, что каждый человек прикован к своему Эдипову комплексу и что в самых сложных формах нашей деятельности мы вынуждены только вновь и вновь переживать свою инфантильность, и, таким образом, все самое высокое творчество оказывается фиксированным на далеком прошлом. Человек как бы раб своего раннего детства, он всю жизнь разрешает и изживает те конфликты, которые создавались в первые месяцы его жизни»<sup>1</sup>.

Означает ли это, что собственно техника психоанализа и его теория (или теории) представляют собой не органическое единство, где эмпирическое первое послужило основой для второго, а затем, получив свое описание, объяснение и обоснование, превратилось в прикладной научный метод? Если да, то в одном случае мы имеем дело с описанием конфликта как актуального явления психической жизни, а в другом — с конфликтом как теоретическим конструктом, лежащим в основе рассуждений об источниках человеческой активности. Интересны оценки этой ситуации представителями современного психоанализа: «...Все, что можно было изучить, используя метод кушетки, Фрейд уже изучил. Настоящее и будущее психоаналитических исследований переносится в другую обстановку, в которой создается наука». «Я полагаю, — пишет Р. Валерстайн, — что психоанализ — это наука, которая опирается на два разных исследовательских метода: на классический метод, оставшийся со времен Фрейда для психоанализа основным, и на позже возникший, более формализованный психоаналитический подход к проблеме психотехники в ее глубинных проявлениях»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Психология искусства. — М., 1987. — С. 79.

<sup>2</sup> Цит. по: ХасанБ.И. К разработке психологической теории конфликта // Актуальные проблемы общественных наук. — Красноярск, 1986. — С. 11.

Ссылаясь на Дж. Клайна, Р. Валерстайн отмечает, что эта одновременная, не всегда понимаемая теми, кто ее допускает, направленность психоанализа на решение двух кардинально разных задач является главным источником существующих в нем путаницы и неясностей.

По сути речь идет о двух разных методологических подходах, наличествующих в психоанализе. Причем именно подходах, а не сформировавшихся методах. Первый, обслуживающий прикладной психоанализ — психотехнику, сформирован и описан З. Фрейдом и без изменений наследуется всей школой. Вокруг второго метапсихологического — начиная с ближайших учеников и до сего времени не утихают споры. Современное состояние психоанализа свидетельствует, что от былой сосредоточенности на психологических проявлениях сексуальности, агрессии, компенсации он все более склоняется к рассмотрению множества других мотиваций, превращаясь постепенно в своеобразную психологию смыслов и решений, возникающих при кризисах личной жизни индивида.

Таким образом, традиционная психоаналитическая концепция и ее современные модификации представляют человека через его конфликтную природу. При этом основа конфликта задана противоречиями слоев личности, а отсюда конфликт — состояние не случайное, но сущностное.

Вместе с тем в методологических основаниях как прикладного, так и теоретического подходов, строго говоря, нет понятийной схемы собственно конфликта. Он всякий раз обсуждается как состоявшийся, причем (в психоанализе это — ядро) — неизбежно! В описаниях З.Фрейда\*обращает на себя внимание наделение внутриличностных тенденций субъектностью. Так, «Я», «Оно» и «Сверх-Я» у него выступают как отдельные человечки-гомукулусы, образуя очень удобную для терапевтических (психотехнических) апелляций и описаний схему взаимодействия — ситуацию, в которую буквально как в человеческую компанию, может вмешаться терапевт, солидаризируясь с одним участником взаимодействия, оснащая его средствами для победы в борьбе. Поскольку без вмешательства извне побеждает всегда «Оно», психоаналитик, разумеется, всегда выступает на стороне «Я», мобилизуя третьего участника.

Отсюда — важнейшие методологические положения, которые, по-видимому, незаметно перекочевали и в метапсихологию психоанализа.

1. Конфликт есть столкновение двух антагонистических сил, которые не могут не столкнуться.
2. Эти силы обозначены совершенно определенно: «Оно» и «Сверх-Я».
3. «Я» выступает как разрешающая этот конфликт инстанция, вытесняя идущую от «Оно» тенденцию, а затем переживая непо-

нятные для себя (т. е. для «Я») последствия неадекватного разрешения.

4. Исход конфликта однозначен и индивидуально вреден, так как связан с потерей «Я» контроля за собственным поведением.

5. Психологическое воздействие также однозначно, так как всегда имеет дело с уже разрешившимся реально в пользу бессознательного конфликтом и должно оказать помощь переживающему поражение «Я», т. е. устранить негативные последствия конфликта.

Простота схемы очень притягательна, так как, копируя феноменологию весьма распространенных ситуаций, вполне доступна обыденному сознанию. Отсюда возможно приписывание пациенту в процессе интроспекции того или иного мотива в зависимости от метапсихологической ориентации психоаналитика, который вмешивается в ситуацию уже как бы вторичного конфликта, порожденного неудачным разрешением первого. В этом случае психоаналитику, строго говоря, неважно, из-за чего возник первый конфликт, какое противоречие лежало в его основе, он должен организовать снятие напряжения переживания второго. «Снятие» здесь *ключевое слово*, так как в психоаналитической традиции по сути дела не идет речь о разрешении противоречия, лежащего в другом слое, нежели конфликт.

Возможно, развитие психоанализа как науки философского направления приведет эту школу к необходимости не линейного, не одноплоскостного рассмотрения конфликта с неоднозначно заданными сторонами.

Итак, актуальное состояние психоаналитической школы в подходе к конфликту как к центральному понятию теории и практики, к сожалению, представляется недостаточно продвинутым с точки зрения проработки методологических оснований для современных прикладных научных исследований и разработок.

Уточним данную позицию:

1) психоанализ как психотехника не способствует автономизации человека, здесь пока неизбежна зависимость от психоаналитика;

2) главное в прикладном аспекте — разрешение противоречия через конфликт — чаще подменяется разрешением, а точнее устранением даже не конфликта, а его психологического фона — переживания;

3) в теории психоанализа на современном этапе по-прежнему ведущими являются детерминистские тенденции и отсутствует идея развития.

### **Социально-психологическая традиция**

Современная социальная психология в обсуждении проблемы конфликта вплотную сомкнулась с социологией и прежде всего — английской и американской, во многом четко следуя социологи-

ческим методологическим традициям. В отличие от отечественных психологов западные исследователи весьма серьезно относились к изучению этого социального явления. Отсюда попытки создать общую теорию конфликта, огромное количество монографий, специальных журналов, статей. Чтобы выделить методологические основания, на которых строится современная социально-психологическая конфликтология, можно обозначить два основных подхода:

1) дескриптивное моделирование основных феноменальных характеристик конфликтов с попытками оформления общей теории;

2) функциональный подход с выделением типов, стратегий и результатов для участников и их отношений.

Представители первого подхода, по-видимому, следуют примеру К. Левина, который обсуждал одновременно действующие противоположные силы равной величины. Векторный типологический схематизм, предложенный К. Левиным, предельно прост и, конечно же, представляет общее существо явления безотносительно от его субъективного и содержательного наполнения (это уже следующие уровни). Вслед за ним К. Боулдинг утверждает, что все конфликты имеют общие элементы и общие динамические формы, а следовательно, их изучение и описание может представить феномен конфликта в любом его специфическом проявлении. По Боулдингу, в процессе взаимодействия двух или более единиц возникает напряжение, движение в общее бихевиоральное поле и вовне его. Регулируют взаимодействие две посылки: конфликтная, существующая при несовместимости целей в общем бихевиоральном пространстве, и посылка сотрудничества.

Подобное же рассуждение принадлежит Р. Дарендорфу: «Социальный конфликт — любое соотношение элементов, которому присущи объективные («скрытые») или субъективные («явные») противоположности. Конфликт называется социальным, если его можно вывести из структуры социальных единиц, т. е. если он индивидуален»<sup>1</sup>. Здесь мы имеем чисто мыслительные схемы, основанные, конечно же, на феноменологии и богатой эмпирии, но, за исключением некоторых деталей в рассуждениях Р. Дарендорфа, все они надпредметны и представляют собой формальные идеализации, в которые можно положить все что угодно. В отличие от целого ряда критиков с негативным уклоном очень хочется сказать: «Ну и что же в этом плохого?»

Необходимо просто сделать следующий шаг и ответить на вопрос Ф. Е. Василюка, «что именно сталкивается в конфликте и каков характер этого столкновения?»<sup>2</sup>. К сожалению, далее Ф. Е. Ва-

<sup>1</sup> *Darendorf R.* Class and Class Conflict in Industrial Society. — N. Y., 1959. — P. 63.

<sup>2</sup> *Василюк Ф.Е.* Психология переживания. — М., 1984. — С. 42.

силкок вновь предлагает пути интерпретаций и не очень понятного синтеза весьма разных теоретических предметных подходов.

Интересные попытки собрать в рамках социальной психологии общую дескриптивную модель конфликта предпринимались и отечественными исследователями: А.А.Ершовым, Л.А.Петровской, Ф.М.Бородкиным, Н.М.Коряк, Н.В.Гришиной.

В рамках первого подхода можно рассматривать и теоретико-игровую школу, основателями которой считают Т. Шелинга и А. Рапопорта. В ней с особенной яркостью проявилось игнорирование содержания конфликта и его онтогенеза. Для изучения конфликта и его описания предлагаются игровые математизированные модели задач на выбор оптимальной стратегии выигрыша. Благодаря возможности предельно абстрагировать и, таким образом, рафинировать процесс столкновения теоретико-игровая школа получила большое число последователей — экспериментаторов и моделирующих теоретиков. Первое направление в итоге вылилось в практику деловых игр. Второе явилось хорошим основанием для разработки типологии стратегий и поэлементного анализа формальных моделей конфликтных ситуаций.

Так или иначе, весь этот подход в целом претендует на общетеоретическое обеспечение практической работы в области конфликта. Каковы же цели или интенции такой работы?

Рассмотрим несколько характерных замечаний.

«Мы живем в такое время, когда конфликт, особенно международный, угрожает вырваться из-под контроля и уничтожить нас. Поэтому теория конфликта имеет практическое и даже жизненное значение» (Боулдинг).

«Природа конфликта такова, что для того чтобы от него избавиться или хотя бы уменьшить его интенсивность, требуется изменить либо окружение, в котором он развивается, либо поведение одной или нескольких конфликтующих сторон» (Акофф, Эмери).

«В вооруженном (имеется в виду оснащенность участников рефлексивными средствами) человеческом конфликте можно различать цели разных степеней значимости. Например, «глобальная цель» может заключаться в том, чтобы разгромить противника и овладеть его территорией. Эта цель формируется до начала конфликта и может сохраняться до его конца. Частная цель, стоящая перед сравнительно небольшой единицей ударных сил, может состоять в том, чтобы, например, выйти к такому рубежу. Эти частные цели возникают в процессе конфликта как следствие отражения некоторой локальной ситуации на планшете и один из противников может использовать построения системы рефлексивного управления»<sup>1</sup>.

Нетрудно заметить, что во всех приведенных тезисах конфликт обсуждается, во-первых, в терминах военных действий (особен-

но у В.Лефевра), что характерно для всех «игровиков», во-вторых, с позиций одного из участников военных действий. Таким образом, мы всякий раз имеем теоретическое описание противника, а не, строго говоря, объекта исследования. Этот момент необходимо особо подчеркнуть как принципиальный.

Другой подход характеризуется прежде всего достаточно строгой предметной определенностью в работах М.Дойча, Л.Коузера, Ю. Тоузарда, Дж. Бернард и др. и пользовался наибольшей популярностью у советских социальных психологов: Н.Н.Крогиуса, Н.В. Гришиной, А.А.Ершова, В.А.Соснина, Т.А.Полозовой, Н.И.Фрыгиной. Именно с помощью этого подхода осуществлено большинство прикладных разработок в области исследований социально-психологических проблем коллектива, семьи, педагогики.

Для подхода со строгой предметной определенностью характерна, прежде всего, типологическая работа, опирающаяся, с одной стороны, на анализ эмпирических оснований случающихся конфликтов и на попытку максимального охвата всей возможной феноменологии явления, а с другой — на выделение характеристик участников и увязывание всего этого с формами протекания конфликтного взаимодействия и возможными исходами. В качестве образца такого подхода выступает попытка синтеза с достаточно широким охватом материала.

Надо отметить, что данное направление не изолировано от предыдущего. Особенно это касается дефиниции конфликта, которая здесь тщательно обсуждается и в большинстве случаев прямо, текстуально связывается с Гфичинами, его породившими: «Конфликт в собственном смысле слова есть борьба, возникающая из-за дефицита власти, статуса или средств, необходимых для удовлетворения ценностей, и предполагающая нейтрализацию, ущемление или уничтожение целей противника», — говорил Коузер.

Практически все представители данного подхода по ряду вопросов проявляют исключительное единодушие. Так, достаточно развернуто сложился круг проблем, порождающих конфликты. Можно считать канонизированными и стратегии поведения в конфликте, обычно формулируемые так: конфронтация, переговоры, компромисс, избегание, уход, по определению М.Дойча; соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление, по терминологии К. Томаса — Р.Килменна. Сконструированные здесь исследовательские лабораторные экспериментальные методы также работают в типологическом режиме. Выявляются определенные типы личностного поведения в конфликте, устанавливаются корреляционные зависимости с целью прогнозирования поведения и исходов конфликтных взаимодействий.

Прикладное значение разработок в данном направлении четко выразилось в двух областях:

1) методическое оснащение исследователей;

2) коррекция практических ситуаций и социально-психологический тренинг, ориентированный на развитие специальных умений.

Вместе с тем применение лабораторного эксперимента в исследованиях и практической регуляции такого специфического феномена имеет ряд очевидных методических дефицитов. Во-первых, это достаточно жесткое ограничение уровней интенсивности конфликтных условий, которыми можно варьировать в лаборатории, исходя из практических и этических соображений. Во-вторых, ограничение видов конфликтов. В-третьих, в экспериментах весьма относительно представлена когнитивная и эмоциональная оценка участниками конфликта степени потенциальной угрозы или трудности в моделируемой конфликтной ситуации.

Построение коррекционных воздействий имеет свои особенности. Так, в «дискуссионных рабочих группах» Р. Ликерта психолог-консультант «способствует процессу групповых взаимодействий, обеспечивает разработку групповых норм для конструктивного обсуждения и разрешения групповых конфликтов, выступает как источник социально-психологических знаний членов группы»<sup>1</sup>.

Здесь явно чувствуется предпочтение так называемой стратегии «сглаживания» или, что еще лучше, недопускания конфликта. По сути эта идея является ведущей в тренинговом подходе, где происходит персональное или групповое оснащение способами-навыками эффективного поведения в уже случившемся конфликте или лучшего (с меньшими затратами) переживания самого инцидента или его последствий.

Попытки искать причину такой однобокости снова приводят к анализу отношения самих исследователей к явлению конфликта. В этом пункте во втором подходе нет единства. Уже в 1942 г. Маргарет Фоллет достаточно резко замечает: «Сам по себе конфликт как факт различия мнений, интересов, стремлений людей не может быть ни плох, ни хорош, и рассматривать его следует, отбросив этические предрассудки. **Поскольку конфликта не избежать, его надо использовать**». И дальше — новая стратегия конфликтного поведения: «Интеграция, когда находится такое решение, при котором выполняются оба желания и ни одна из сторон при этом ничего не жертвует. Именно интеграция открывает принципиально новые возможности конфликта. В основе интеграции — ясное и открытое выявление всех различий, вычленение наиболее существенных противоречий, уяснение используемых понятий и т.д.»<sup>2</sup>

Несмотря на сказочность сюжета по сравнению со всем предыдущим знанием о конфликте нужно заметить, что суждение сме-

<sup>1</sup> Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. — Красноярск, 1996. — С. 20.

<sup>2</sup> Там же. — С. 21.



дое и, безусловно, перспективное, хотя автор описывает лишь один тип конфликтной ситуации: в организации при условии принятия административного решения третьим лицом. Описываемая М. Фоллет схема для того времени и даже для соответствующих ей феноменов, конечно же, идеалистична. Но ведь тогда не было развитых представлений о рефлексивных техниках — они появились значительно позже.

Можно считать, что с этого момента конфликтология сделала серьезный шаг в своем развитии, не просто поставив под сомнение однозначно деструктивную функцию конфликта, но прямо указав на его позитивную роль и положительные следствия. Прежде всего, отмечались диагностические возможности конфликтов. *«Их главным позитивным итогом, — пишет А. И. Донцов, — является необходимо происходящая в процессе конфликта объективация предметно-деятельностной основы межличностных коммуникаций. Такая объективация служит предпосылкой оптимизации функционально-ролевой структуры трудового коллектива и, как следствие, повышения эффективности совместной деятельности»*<sup>1</sup>.

Интересно отметить, что наиболее позитивно относятся к конфликту социальные психологи, работающие над проблемами организаций (см., например, *Гришина Н. В.* Если возникает конфликт. — Л., 1983). В американской конфликтологии популярным становится следующий сценарий:

1. В конфликте должен быть выигравший и проигравший (победитель и побежденный).
2. Я не должен проиграть.
3. Значит, проиграть должен ты.
4. Но проигравшие могут причинить неприятность и представляют собой угрозу. Следовательно, если ты выражаешь недовольство своим проигрышем, ты есть зло.

Рассматривая возможность и распространенность подобного сценария А. Филлей обсуждает вариант так называемых «выигрыш — выигрыш» методов. *«Соглашение достигается в опорной ситуации, когда принято высококачественное решение, не встречающее возражений. Типичные правила поведения в этом варианте предполагают, что, прежде всего, участники стремятся победить проблему, а не друг друга, что они избегают торга или усреднения, что они ищут факты для решения дилеммы; что они принимают конфликт как полезный, считая, что он не вызовет угрозы или обороны; и они избегают на себя ориентированного поведения, игнорирующего чужие потребности или позиции»*<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Донцов А. И. Психология конфликта. — М., 1984. — С. 20.

<sup>2</sup> ХасанБ.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. — Красноярск, 1996. — С. 22.

Итак, можно констатировать, что часть практически ориентированных социальных психологов покинула лагерь врагов конфликта и весьма осторожно пытается обсуждать его полезность, но пользуется при этом все же старым методологическим багажом. Именно это обстоятельство серьезным образом тормозит изменение ситуации в прикладной психологии, особенно в области исследований и разработок, анализирующих развитие кооперативных форм деятельности.

Нетрудно заметить, что во втором подходе, несмотря на все его многообразие, конфликт также рассматривается как явление уже случившееся, неизбежное. Участники в него попадают вроде бы неожиданно для себя. Исследователи не проводят четкого разделения уровней конфликта и породившего его противоречия, которое действительно неизбежно: «Жизнь есть существующее в самих вещах и процессах, непрерывно само себя порождающее и себя разрешающее противоречие, и как только это противоречие прекращается, прекращается жизнь, наступает смерть»<sup>1</sup>.

Поскольку не определены границы между конфликтом и стоящим за ним противоречием, нет и четкого различия: где разрешается конфликт, снявший противоречие и имеющий как бы самостоятельную жизнь и форму, а где разрешается породившее его противоречие и таким образом делается шаг в развитии системы. Это обстоятельство обусловлено, по-видимому, тем, что в предметном подходе исследователи наблюдают либо внешне выраженную феноменологию конфликта, либо должны опираться на психофизиологическую диагностику (см., например, *Лурия А. Р. Экспериментальные конфликты у человека. — М., 1930*) или интроспективные изыскания (см., например, *Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления. — Киев, 1991*).

Все попытки всерьез обратиться к генезису процесса, в одном из пунктов которого появляется конфликт, приводят к необходимости выхода за рамки одного предмета. И еще одно принципиальное замечание. Наблюдая конфликт извне, психологи всегда стремятся традиционно разрешить его изнутри, не выходя за границы субъективированной конфликтной ситуации и обсуждая только пользу ее участников. В конкретных прикладных психологических разработках чаще всего обсуждается сиюминутная польза, которую, так или иначе, имели в виду участники в момент «попадания» в конфликт. По сути, то же замечание, но с обратным знаком можно отнести к специалистам в области конфликтного менеджмента, когда основное внимание уделяется процедурной стороне взаимодействия участников, а польза появляется вроде бы как объективный фактор. Может быть, следует рассматривать и ту пользу, которая появится после разрешения конфликта и о

<sup>1</sup> *Энгельс Ф. Анти-Дюринг// Соч. - М., 1983. - Т. 20. - С. 124.*

которой его участники еще не знают? Может быть, она лежит совсем в иной плоскости, нежели конфликт?

К этой проблеме выходят психологи, работающие с организациями и в образовательных процессах, но им явно мешают сложившиеся парадигмы-доктрины. Хроническая боязнь конфликтов очень тяжело сказывается на такой стратегической области, как педагогика. Ярким образчиком разработок под лозунгом конфликтофобии можно назвать сборник научных трудов «Конфликты в школьном возрасте: пути их преодоления и предупреждения» (МОПИ им. Н.К.Крупской). Совершенно иной подход и, соответственно, иная педагогика отражены в книге «Детский сад в Японии». Японские воспитатели спокойно идут навстречу конфликту, в ряде случаев просто инициируют его, строя на разрешении воспитательное действие и организуя присвоение норм.

И хотя мы не будем рассматривать теоретические предпосылки подобной практики, надо полагать, что они глубоко лежат в культуре педагогической работы. В психологическом аспекте такие основания четко сформулированы В.С.Мерлином: «Развитие и разрешение конфликта представляет собой острую форму развития личности. В психологическом конфликте изменяются прежние и формируются новые отношения личности; изменяется сама структура личности. Более того, психологический конфликт — необходимое условие развития»<sup>1</sup>. В этой связи можно сделать несколько конструктивных замечаний:

1. В дополнение (а не альтернативно) к уже существующей практике необходимо отказаться от представлений о конфликте только как о естественном и неизбежном явлении. *В прикладной психологической работе можно во многих случаях специально способствовать развитию противоречия в конфликт.*

2. *Разрешение конфликта ни в коем случае нельзя рассматривать ни как феноменальное исчезновение инцидента, ни как изживание негативного отношения или переживания.* Это нужно оставить терапевтически ориентированной психологии. В конструктивном подходе разрешение заключается в снятии способа решения и выходе на качественно новый уровень противоречия. Здесь важна рефлексия как психологическая техника.

3. *Изучение конфликта в новом подходе представляет собой исследование возможностей и техник проектирования, конструирования и реализации конфликта как средства развития человека и коллектива.*

По сути дела, речь идет о таком типе разработок, в котором были бы выработаны механизмы проектирования строительства и перестройки мышления, деятельности, а то и всей жизни человека.

<sup>1</sup> Мерлин В. С. Очерки интегрального исследования индивидуальности. — М., 1986. -- С. 240.

## КОНФЛИКТ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ И СПОСОБ СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Источником активности любого живого существа, в том числе человека, являются его потребности. Потребности, вызывая мотивацию («Я хочу!»), побуждают живое существо к деятельности. Одной из форм проявления активности, обеспечивающих поддержание жизненно важных связей с окружающим миром и возникающих в процессе деятельности, является общение — взаимодействие между субъектами в форме установления и развития контактов между ними. Во время контактов возникают межличностные отношения и происходит удовлетворение тех или иных потребностей в той или иной форме.

Воспользуемся краткой, но наиболее обобщающей классификацией потребностей личности и рассмотрим их с точки зрения функционального подхода: какую основную функцию в жизни человека они выполняют.

1. *Биологические потребности.* Сюда входят физиологические потребности (удовлетворение голода, жажды, полового влечения и др.) и потребность в безопасности (чувствовать себя защищенным, не испытывать страх, быть здоровым). Основная функция биологических потребностей — быть живым: обеспечить видовое и (или) индивидуальное существование человека.

2. *Социальные потребности.* К ним относятся потребность в принадлежности к общности (необходимость находиться рядом с людьми, быть признанным и принятым ими), потребность уважения (компетентность, достижение успехов, признание, авторитет) и др. Человек как вид закрепился в «стадном» существовании, и, таким образом, к чисто биологическим потребностям присоединяется требование не просто «быть живым», а «быть живым в стаде». Основная функция социальных потребностей: принадлежать к социальной группе, занимать в ней определенное место, пользоваться вниманием окружающих, испытывая чувство значимости в форме любви, авторитета или власти среди себе подобных.

3. *Высшие потребности.* К ним относятся познавательно-творческие (знать, понимать, уметь, исследовать, создавать что-либо новое), духовные (познание смысла своего существования и смысла жизни), нравственные и эстетические. Высшие потребности — реализация своих способностей, развитие собственной личности — наиболее полно способствуют самоактуализации человека.

Если первых два вида потребностей присущи практически всем биологическим сообществам живой природы, то третий вид принадлежит только представителям человеческого сообщества. Именно наличие высших потребностей (если такую категорию, как

потребности взять для анализа различий между живыми существами) является видовым признаком человека. Наличие и реализация этих потребностей выполняет функцию «очеловечивания» человека. (Очень важным фактором является форма удовлетворения потребностей на всех уровнях: они различны как у этнических групп, так и у отдельных людей.) Можно сказать, что *история развития личности есть история развития ее потребностей*.

В масштабах жизнедеятельности человека общение, т. е. взаимодействие с другими людьми, является главным условием выживания, а также обеспечивает реализацию функций обучения, воспитания и развития личности.

Человеческое сообщество по половому и возрастному признакам состоит из мужчин, женщин и детей, что позволяет обобщенно представить все формы межличностного общения в виде следующей таблицы (морфологической матрицы).

Таблица 1

Формы межличностного общения

	Мужчина	Женщина	Ребенок
Мужчина	М+М	М+Ж	М+Р
Женщина	Ж+М	Ж+Ж	Ж+Р
Ребенок	Р+М	Р+Ж	Р+Р

Задавая каждому представителю сообщества различные социальные роли, получим на пересечении строк и колонок все разнообразие и многоплановость вариантов взаимодействия между людьми:

**МУЖЧИНА — МУЖЧИНА:** отец — взрослый сын, друг — друг, брат — брат (взрослые), коллега — коллега, начальник — подчиненный и др.

**МУЖЧИНА — ЖЕНЩИНА:** начальник — подчиненная, муж — жена, коллега — коллега, любовник — любовница, отец — взрослая дочь, брат — сестра и др.

**МУЖЧИНА — РЕБЕНОК:** отец — сын (или дочь), учитель — ученик, тренер — ученик и др.

**ЖЕНЩИНА — ЖЕНЩИНА:** начальница — подчиненная, подруга — подруга, сестра — сестра, коллега — коллега, мать — взрослая дочь и др.

Аналогично могут быть рассмотрены варианты социально-ролевых отношений пар ЖЕНЩИНА - РЕБЕНОК и РЕБЕНОК - РЕБЕНОК.

Так как жизнь — это непрерывный процесс общения в общественной и профессиональной деятельности и в личной жизни, то в отношениях между членами этих пар часто возникают претензии — выраженное или скрытое недовольство людей друг другом, связанное, как правило, с неудовлетворением каких-либо потребностей,

В целом в качестве источников претензий (у одного из участников к другому или взаимные претензии) выступают противоречия, которые возникают там, где есть:

1) рассогласования ценностных ориентации по нравственным нормам, взглядам, убеждениям, различия в убеждениях и морально-нравственная несовместимость. Возникновение претензий в таких случаях неизбежно;

2) рассогласования ожиданий и позиций. Такое непонимание обычно возникает между людьми, разными по возрасту, профессиональной принадлежности, жизненному опыту и интересам. И чем больше эти различия, тем глубже недопонимание между ними, которое может породить взаимную неприязнь;

3) рассогласование знаний, умений, способностей, личностных качеств. Различия в уровне образования приводят к тому, что люди становятся малоинтересны друг другу. Существуют психологические барьеры из-за возможных индивидуальных различий интеллектуального характера («слишком умный!»), которые могут породить неприязнь и привести к вражде. Такие индивидуальные личностные различия в свойствах темперамента, как импульсивность, вспыльчивость, и такие черты характера, как стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и другие, порождают напряженность в человеческих отношениях (подробнее об этом см. в гл. 5);

4) рассогласования в понимании, интерпретации информации. Не все люди от природы наделены одинаковой способностью к пониманию того, что происходит с ними и вокруг них. То, что очевидно для одного человека, может стать неразрешимой проблемой для другого (Эти вопросы обсуждаются в соционике, нейролингвистическом программировании, психологии понимания, герменевтике и др.);

5) рассогласования оценок, самооценок. В отношении себя и ситуации у каждого из участников они могут быть адекватными, заниженными или завышенными и не совпадать;

6) рассогласования физических, эмоциональных и других состояний («сытый голодному не товарищ»);

7) рассогласования целей, средств, методов деятельности. Потенциально взрывоопасной является ситуация, в которой два или несколько человек имеют противоречивые, несовместимые друг с другом мотивы поведения. Каждый из них, преследуя свои личные цели, осознанно или неосознанно препятствует достижению целей другими индивидами;

8) рассогласования функций управления;

9) рассогласования экономических, технологических и других процессов.

Наиболее острая форма недовольства проявляется как процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из его участников.

В психологии подобные отношения определяются как *конфликт* — *столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными переживаниями*. Каковы же источники противоречий, порождающих конфликты в процессе общения? С точки зрения понятия «система» общение — это объединение субъектов, предназначенное для удовлетворения одного или нескольких видов потребностей и создающих своим объединением межличностные отношения.

Данное определение позволяет выявить условия, при которых общение будет положительным, и основные источники взаимных претензий, которые могут перерасти в противоречие и завершиться конфликтом. Это, прежде всего, отношение к основной функции: если все субъекты (участники общения) одинаково понимают и принимают основную функцию, иными словами, если их потребности совпадают, — общение, даже при наличии взаимных претензий, будет носить характер сотрудничества, здоровой конкуренции и приведет к положительным результатам. Так в успешно работающем производственном коллективе все сотрудники вносят свой профессиональный и психологический вклад (не всегда даже видимый!) в его работу. В дружной семье все ее члены поддерживают и усиливают друг друга.

Но отношение к основной функции может не совпадать, потому что интересы людей существенно различны, а потребности их таковы, что зачастую могут быть удовлетворены лишь за счет нарушения интересов других людей или пренебрежения ими. Например, начальнику нужно, чтобы подчиненный много и хорошо работал за минимальную зарплату, а у подчиненного желания совершенно противоположные. Родители хотят, чтобы ребенок больше времени отдавал школьной учебе, музыке и иностранному языку, а ребенку хочется иметь больше времени для спорта, чтения и общения со сверстниками. И так далее.

Таким образом, *межличностные отношения* — *новое системное качество, которое появляется в процессе общения*, — либо усиливает общающихся субъектов, либо служит причиной возникновения недовольства, споров, претензий и конфликта между ними. Как уже указывалось выше, основная функция системы «общение субъектов — удовлетворение потребностей».

Рассмотрим способы, посредством которых система реализует свою основную функцию на каждом из уровней потребностей и, соответственно, корни возникновения конфликтов.

На биологическом уровне удовлетворения потребностей претензии возникают из-за отсутствия достаточного количества пищи либо ее соответствующего качества, жилья («своей территории»), желаемого партнера по сексу и так далее. Претензии также возникают из-за индивидуальных различий между людьми: предпочтение различной пищи, различных вариантов отдыха, планирования семьи и т.д.

В человеческом сообществе биологические потребности реализуются через социальные формы. Чаще всего причиной неразрешимости всех претензий является отсутствие материальных возможностей.

На социальном уровне очень сильны конфликтные ситуации, одна часть которых корнями уходит в биологический уровень (материальный доход), а вторая — вытекает из психологической потребности самоутвердиться — быть значимым в обществе. Комплексное и крайнее проявление этой тенденции — власть ради власти, т.е. возможность распоряжаться судьбами себе подобных.

При реализации человеком своих потребностей в интеллектуальном и творческом видах деятельности может быть создан продукт, который обеспечит его создателю социальный престиж и материальный достаток. Рост социального престижа в творческой деятельности (умный, талантливый и т.д.), и материальные возможности, которые обеспечивают ее результаты (скульптуры, книги, фильмы, изобретения, картины и т.д.) часто вызывают зависть у других людей и также становятся предлогами для конфликтов, корни которых уходят в первый и второй уровни. В историческом плане развития как человечества, так и отдельного человека потребности развиваются в их постоянном взаимодействии и влиянии друг на друга, определяя и обуславливая появление обратного влияния: не только «снизу вверх», но, с определенного периода, и «сверху вниз». Так, истинное религиозное мировоззрение определяет и пронизывает жизнь человека «на всех уровнях».

Неприязнь (вражда) между людьми, когда она уже возникла, становится трудно устранимой, так как связанные с ней отрицательные эмоциональные переживания весьма устойчивы, возникают автоматически и с трудом контролируются сознанием.

Таким образом, если источники возникновения конфликтов лежат в биологической природе человека, то способы выхода из конфликтов всецело зависят от уровня «очеловеченности» его участников.



## ПРИРОДА И МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОФОБИИ

Вопрос о том, какова природа конфликта, кажется на первый взгляд очень ясным и простым. Однако он содержит в себе несколько сложных вопросов. Это, во-первых, вопрос о причинах конфликтов, во-вторых, об их роли в жизни общества и в жизни отдельного человека и, в-третьих, о возможностях регулирования конфликтов.

Во многом ответы на эти вопросы зависят от более общих мировоззренческих установок, которые принимаются в качестве исходной базы в рамках соответствующих социологических теорий. Прежде всего, понимание конфликта связано с пониманием природы самого человека, которое с древних времен и до наших дней имеет две точки зрения.

Первая точка зрения принадлежит Аристотелю (384 — 322 до н.э.), его знаменитому трактату «Политика», в котором основоположник европейской науки систематизировал сложившиеся к тому времени взгляды на общественное устройство и дал свой ответ на вопрос о лучших и худших видах организации совместной жизни людей.

Аристотель утверждал: «Государство — продукт естественного возникновения... Государство принадлежит тому, что существует по природе, человек по природе своей есть существо политическое, а тот, кто... живет вне государства, — либо недоразвитое в нравственном смысле существо, либо сверхчеловек». И далее: «Очевидно, государство существует по природе и по природе предшествует каждому человеку, поскольку последний, оказавшись в изолированном состоянии, не является существом самодовлеющим, то его отношение к государству такое же, как отношение любой части к своему целому».

Как видно из приведенных высказываний, Аристотель в решении главного вопроса социологии о соотношении общества и индивида недвусмысленно отдает приоритет обществу. Общество, государство для него есть первичное начало, целостность, а отдельный человек — часть более широкого целого. Государство, право, справедливость, по Аристотелю, — разные стороны государственного общения, стремление к которому заложено во всех людях от природы. Деление же людей на тех, кто властвует, и тех, кто подчиняется, Аристотель относит к естественным законам природы. Аналогичным образом решает обозначенную проблему и Платон (427 — 347 до н.э.), которого иногда называют первым социальным мыслителем.

К решению вопроса о соотношении общества и личности в пользу человека как отдельного самоценного существа общественная мысль приходит гораздо позже.

Это связано с зарождением и становлением либеральных экономических и социальных теорий. Одним из первых социальных

мыслителей, вставших на позиции общественного договора, был английский мыслитель Томас Гоббс (1588—1679), опубликовавший в 1651 г. знаменитый трактат «Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского».

Если Аристотель считал, что государство существует от природы и что человек по природе своей — существо общественное, политическое, то Гоббс полагает, что естественное состояние общества — это «война всех против всех», «природа создала людей равными в отношении физических и умственных способностей». Но это равенство людей от природы само по себе не есть благо. «Худой мир лучше доброй ссоры» — под таким лозунгом многие из нас строят свои отношения с окружающим миром. И, действительно, мало кто может сказать о себе: «да, я люблю вступать в конфликт». В нашем представлении, даже на уровне первой ассоциации, конфликт — это плохо, это то, чего лучше избегать, это негативное развитие ситуации.

И в то же время конфликт неотступно сопровождает всю историю человечества. Даже в мирное время, когда люди не вели войн, условное состояние «бесконфликтности» исчисляется лишь несколькими годами. Помимо геополитических и этнических столкновений, существуют социальные, межличностные и внутриличностные конфликты, которые вообще сложно отграничить от жизненного процесса. Каждый из нас не назовет ни одного момента в своей жизни, ни одного решения, ни одной ситуации, когда обошлось без проявления конфликтности взаимоисключающих сторон.

Путем недолгих сопоставлений можно прийти к заключению, что просто так ничего в этом мире не происходит и избежать конфликтности мироздания невозможно. Таким создан этот мир. Следовательно, говорить об оценочном отношении к конфликту и противоречию вообще смысла не имеет. Таким образом, все проявления «антиконфликтности» можно считать аномальными, так как они противоречат тому, что неизбежно существует вне нас и помимо нашей воли. Мы приблизились к обозначению понятия *конфликтophobia* как проявления нездорового отношения к конфликту как таковому. На уровне личности боязнь конфликта может быть результатом не только недостатка знаний, но и глубинных психологических процессов, вследствие которых человек может принять позицию не просто нейтральную по отношению к тому, что противоречит его естеству, но послушно-примиренческую, что в свою очередь приведет к дальнейшему усугублению его психического состояния.

На уровне общества в целом конфликтophobia проявляется в том, что конфликты представляются выражением «отклоняющегося поведения», «дисфункциями», ведущими к дезорганизации и дезинтеграции общества и потому признаются нежелательными. В соответствии с этим социальные силы и движения, стремящие-

ся вывести общество за пределы сложившегося состояния, подлежат осуждению и отвержению.

В сфере научного знания представленный подход носит название структурно-функциональной школы конфликтологии, делающей упор на «общие ценности», «равновесие», «устойчивость». Такое направление, оправдывающее и поддерживающее явление конфликтофобии, или избегание конфликта, существует и сегодня. Но следует отметить, что появление подобных концепций «гармонического» бесконфликтного существования обусловлено исторически (как и любой концепции в общественном знании).

С 30-х годов прошлого века теоретический интерес к проблематике конфликта начал постепенно снижаться. Предшествующий интерес к общественному конфликту питала объективная потребность в его исследовании. Работы по проблематике конфликта имели свою аудиторию — многочисленные социальные и политические движения, критически относящиеся к существующим в обществе порядкам, решительно настроенные на реформы и устремленные в будущее. Позднее все в большей мере заказчиками социальных исследований становятся различные учреждения, финансируемые государственными или частнопредпринимательскими компаниями. В ответ на изменение интересов заказчика меняется и содержание самих исследований. Перед исследователями прямо ставится задача обозначить те условия, при которых возможно сохранение существующих организационных структур, достижение наиболее гармоничного включения в них индивидов.

С позиций существующих структур виделась исключительно дисфункциональная сторона конфликтов и противоречий.

В сознании многих ученых из западных стран конфликтная проблематика отождествлялась с марксизмом. Теоретический интерес к социальным конфликтам мог вызвать подозрения в поддержке конфликтов, в склонности к подрывной деятельности.

Ведущий представитель обозначенного выше направления Толкот Парсонс — одним из первых выдвинул тезис об избегании конфликтных ситуаций и трактовал конфликт как болезнь, социальную аномалию. Таковы исторические предпосылки конфликтофобии.

Впоследствии эта трактовка была опровергнута, как не соответствующая реальному положению вещей. Льюис Коузер опубликовал в 1956 г. книгу «Функции социального конфликта», в которой прямо утверждает, что «не существует социальных групп без конфликтных отношений и что конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем и их смены». Немецкий исследователь Ральф Дарендорф в 1957 г. опубликовал свою работу «Классовая структура и классовый конфликт», а через два года — эссе «Вне утопии», в которых он рассматривает «конфликтную модель общества».

Теория стабильности Парсонса не содержит в себе обоснований, но создает почву для конфликтофобии. Данное явление скорее можно рассматривать как крайнюю форму нездорового отношения к любым столкновениям, требующим от индивида, что называется, проявить себя.

*Конфликтофобия* — это заболевание, как любая фобия. Если говорить об отдельной личности, то здесь среди условий возникновения конфликтофобии можно назвать следующие.

Во-первых, конфликт внушает страх, так как изначально требует от индивида активизировать все свои ресурсы. В момент столкновения, взаимодействия противоположных сил, которое и включается в понятие «конфликт», человек как носитель тех или иных интересов и ценностей должен отстаивать последние. В зависимости от степени их значимости возникает большее или меньшее психологическое напряжение. И здесь важно рассмотреть множество аспектов: подготовленность, опыт нахождения в центре конфликта, устойчивость и адаптацию психики к подобным ситуациям и т. д. Может «сработать» нечто вроде инстинкта самосохранения, ухода от «опасности», мнимой или реальной — никто не гарантирует тот или иной исход конфликта.

Во-вторых, для вступления в конфликт, его эскалации требуется, чтобы все потенциальные участники онога как бы «дали добро» к его началу: «обменялись любезностями», что в свою очередь, заставляет людей перешагнуть определенную черту: внутренний предел дозволенного во взаимоотношениях соглашательства. Для этого надо не просто перешагнуть через страх, а обладать соответствующим «воинственным» духом, темпераментом, допускающим такой психологический «перегрев».

В-третьих, в конфликт никогда не вступит человек, для которого проблема или вопрос, требующий разрешения, не представляет важности, и не потребует соизмеримых психических и, может быть, физических затрат для защиты: мотив для конфронтации должен быть сопоставим с масштабом самой конфронтации.

Другой, не менее важной причиной конфликтофобии, может быть элементарное незнание о возможном, обоюдно полезном разрешении конфликта без его зачастую грубой дезактуализации.

Социологические исследования показывают, что в вузах сотрудники и студенты недостаточно осведомлены о методах конструктивного решения конфликтов. Так 18% преподавателей-респондентов в поисках выхода из конфликта со студентами обращались в деканат, 24% — перешли работать на другой факультет. Не верят в возможность конструктивного разрешения конфликта с преподавателем и 65% студентов.

Известно, что 18% преподавателей стоят на позициях бесконфликтного развития коллективов, 45% — не могут или не хотят оценить роль и значение конфликтов в развитии коллектива, и

только 37% — начинают понимать роль конфликтов в развитии вуза. В студенческой среде роль и значение конфликта в развитии студенческой группы не смогли определить 84% опрошенных.

Для нашей системы высшего профессионального образования такой подход можно назвать и сегодня новаторским.

Проблемы преодоления феномена конфликтофобии и одновременно развития конфликтологии образования заключаются в следующем:

1. Слабая теоретическая и методическая база учебных заведений.

2. Соотношение количества и качества подготовки преподавателей-конфликтологов и конфликтологов-консультантов на сегодняшний день оставляет желать лучшего.

3. Далеко не для всех студентов (не всех факультетов и специализаций) и старших школьников конфликтология является обязательной учебной дисциплиной.

4. Наличие в учебных заведениях конфликтологических центров и школ является скорее исключением, чем правилом. Педагогам и студентам (учащимся) просто некуда обратиться со своими проблемами.

Но решение всех перечисленных проблем не только создаст условия в системе воспитания и образования для избавления от конфликтофобии в юном возрасте. Главное — это выход на качественно новый уровень обучения. Одним из вариантов такого «выхода» могут стать инновационные технологии (игры, тренинги, интерактивные методы обучения, различные психологические упражнения).

Пример можно найти (как отмечалось выше) в системе воспитания Японии, где с дошкольного возраста, т.е. уже в детских садах, детей «учат конфликтовать» и сознательно провоцируют, создают различные конфликтные ситуации.

В российском же обществе долгое время конфликт был понятием сугубо идеологизированным, как и само общество, о чем говорят формулировки типа: «если враг не сдастся, его уничтожат», или: «кто не с нами, тот против нас». И несмотря на то что в отечественной литературе обсуждалась проблема противоречий в различных ракурсах, это обсуждение никогда не доходило до дискуссии о конфликте, который имел вполне конкретный и осязаемый характер. Наоборот, долгое время в качестве установленной точки зрения по отношению к литературе и искусству господствовал принцип бесконфликтности, согласно которому конфликты могли иметь место лишь в качестве пережитков прошлого или быть свойством чуждой классовой среды. Считалось, что в советском обществе достигнуто единство и даже сами противоречия играют в нем все более относительную роль.

Такой идеологический штамп (или стереотип) наложил отпечаток на сознание людей, став еще одной преградой к переосмыслению и конструктивному отношению к конфликту, как од-

ному из возможных (и нужных) путей снятия напряжения и преодоления противоречий.

Так что же такое конфликт? Каждый сам для себя отвечает на этот вопрос, и первым делом обращается к личному, эмпирическому опыту, или, иначе говоря, к здравому смыслу: конфликт — зло, его следует избегать любым способом, чтобы не разрушить тот «худой мир», который есть! Мысль ясна, а сила восклицания будет говорить об одном: о большей или меньшей степени убежденности. Но здравый смысл — штука не только относительная, но зачастую неадекватная современным реалиям и им противостоящая.

«У страха глаза велики», а рождает страх — незнание, неумение вести себя в экстремальной ситуации. Для психики конфликт — это настоящее потрясение, даже если внешне он выглядит как милая беседа. Знания же в области конфликтологии, а еще лучше, личный опыт — путь к преодолению негативных проявлений конфликтофобии. Общественное мнение, усматривающее в конфликте нечто неприличное, некрасивое, вместе с индивидуальной неприязнью и страхами тормозят развитие культуры конфликта в России.

## **ИСТОЧНИКИ И ФУНКЦИИ КОНФЛИКТОВ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ**

Конфликт в отличие от спора имеет более обостренное, часто до предела обостренное противоречие. Коллективное решение той или иной проблемы показывает, что мы, прежде всего, имеем разные мотивы и интересы.

Известный американский менеджер Ли Якокка не устал повторять своим молодым коллегам, что всегда следует представлять себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело. Однако источников конфликтов — противоречий, возникающих между людьми, значительно больше, чем их интересов.

*Источники конфликтов — это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:*

- знаний, умений, способностей, личностных качеств;
- функций управления;
- эмоциональных, психических и других состояний;
- технологических, экономических и других процессов;
- целей, средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентации;
- взглядов, убеждений;
- в понимании, интерпретации информации;
- ожиданий, позиций;
- оценок и самооценок.

Согласно другим авторам исходных моментов или источников, порождающих конфликт, — три:

- 1) сами люди, как отдельные лица, так и группы людей;
- 2) совокупность социальных связей;
- 3) стечение обстоятельств, та или иная проблемная ситуация.

Очевидно, что самими исследователями этот вопрос не до конца прояснен, поэтому и возникает путаница, а в большинстве учебников и учебных пособий вообще не говорится об источниках конфликта — как правило, речь идет только о причинах, факторах возникновения и т. п.

Конфликты играют важную роль по отношению к их участникам и социальной среде. Это влияние многозначно и может быть рассмотрено как функциональность конфликта, который воздействует на психику, поведение, деятельность как оппонентов, так и окружающих.

В повседневной жизни сложилось однозначное отношение к конфликту как к симптому неблагополучия, негативному, нежелательному явлению, разрушающему нормально функционирующую социальную систему (об этом мы уже достаточно подробно говорили в предыдущем разделе).

Однако существует научная традиция, рассматривающая конфликт как необходимый компонент социальных отношений. Такая точка зрения присутствует в работах Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Вебера, Маркса, Коузера, Дарендорфа. В соответствии с этой традицией факт дефицита в обществе сам по себе достаточен, чтобы вызвать конфликт. Каждый человек стремится увеличить свою долю дефицитных ресурсов и, если необходимо, за счет других.

«Для реального мира необходимо пересечение различных взглядов, конфликтов, изменений. Именно конфликт и изменения дают свободу людям; без них свобода невозможна»<sup>1</sup>.

Коузер считает, что внутренние социальные конфликты, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально-позитивный характер.

Наличие противоположных точек зрения на роль конфликтов в жизни личности и групп различного уровня наблюдается на протяжении всего времени изучения конфликтов отечественными специалистами.

Таблица 2

#### Функции конфликтов

Позитивные	Негативные
1	2
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликтах

<sup>1</sup> Дарендорф Р. Конфликт и свобода. — М., 1974. — С. 72.

1	2
получение новой информации об оппоненте	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	представление о побежденных группах как о врагах
стимул к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных	после завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
диагностика возможностей оппонентов	сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Основные функции конфликта (табл. 2) могут быть объединены в блок конструктивных и деструктивных функций, оценивая которые, нельзя забывать о следующих обстоятельствах:

- неоднозначность оценок и противоречивость результатов экспериментальных исследований высвечивает отсутствие четких критериев различения конструктивных и деструктивных конфликтов. Следовательно, грань между деструктивными и конструктивными функциями, относительно четко просматриваемая в теории, заметно теряет однозначность, когда дело доходит до практики;

- трудно дать обобщенную оценку положительной и отрицательной ролей конфликта. Подавляющее большинство конкретных конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции;

- конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависят от многих факторов, основными из которых являются процессы разрешения конфликта и его результаты;

- степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;

- необходимо учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого — деструктивен. К тому же в конфликте могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Поэтому функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному.

Выделяются два основных блока функций конфликта. В первом рассматривается влияние конфликта на основных участников, во втором — на социальное окружение.



## 1. Влияние конфликта на основных участников

Конструктивные функции:

Конфликт *устраняет* полностью или частично *противоречие*, возникающее в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, нерадивости отдельных работников, высвечивает «узкие» места, нерешенные вопросы, факты недостаточной деловитости и порядочности. При завершении конфликтов в более чем 65% случаев удается полностью или частично разрешить противоречия на их основе.

Конфликт *позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей*, участвующих в нем. Конфликт тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной ситуации. Они способствуют более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт, но и ценного в человеке. Приблизительно в 10—15% конфликтных ситуаций взаимоотношения между оппонентами после завершения конфликта становятся лучше, чем были до него.

Конфликт *позволяет ослабить психическую напряженность*, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций.

Конфликт *служит источником развития личности, межличностных отношений*. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций.

Конфликт *может улучшить качество индивидуальной деятельности*. После конфликтов по вертикали в 28% случаев повышается качество индивидуальной деятельности (в 17% качество деятельности руководителя ухудшается).

При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих. Заметно улучшается отношение к нему сослуживцев. Это происходит в 4 раза чаще, чем в отношении к участнику конфликта, который отстаивал в борьбе сомнительные цели.

Межличностные конфликты, будучи отражением противоречий социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации.

## Деструктивные функции:

Большинство конфликтов оказывают выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников.

Неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а значит, травмированием оппонентов. Статистика свидетельствует, что большинство умышленных убийств совершается в результате эскалации конфликтов. Огромным количеством жертв, как правило, сопровождаются межэтнические и межгосударственные конфликты.

Конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частых и эмоционально напряженных конфликтах возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта.

Конфликт — деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются.

Конфликт формирует негативный образ другого — «образ врага», который способствует формированию у человека негативной установки по отношению к нему и готовности действовать ему в ущерб.

Конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество выполнения своих обязанностей по работе. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как и до конфликта.

Конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия.

Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что руководитель всегда прав, мнения о том, что в данном коллективе ничего нового внедрить не удастся.

## **2. Влияние конфликта на социальное окружение**

Конфликт иногда оказывает значительное воздействие на микро- и макросоциальную среду. Чем интенсивнее связи оппонентов с окружением, тем это влияние ощутимее. Влияние конфликта на группу, где он происходит, зависит также от участников, отстаиваемых интересов, интенсивности противоборства.

## Конструктивные функции:

Конфликт *выступает как средство активизации социальной жизни* группы или общества. Он поддерживает социальную активность людей, способствует предотвращению застоя, служит источником нововведений и развития. Выявлено, что в инновационных конфликтах именно новатор выступает его инициатором и часто добивается изменений. Одной из форм осуществления инновации является конфликт.

Конфликт *высвечивает нерешенные проблемы в деятельности группы*. С помощью конфликта руководитель или группа регулирует поведение отдельных лиц. Конфликт может выступать инструментом превентивного пресечения недобросовестного поведения. Конфликт часто улучшает эффективность совместной деятельности коллектива. Межличностные конфликты в организациях влияют на эффективность совместной деятельности почти в 3 раза чаще положительно, чем отрицательно.

Конфликт *зондирует общественное мнение*, коллективные настроения, социальные установки. Обнажая противоречие, конфликт актуализирует гуманистические ценности.

Поскольку основой возникновения конфликта служит отрицание предшествующих отношений между сторонами, то конфликт *может способствовать созданию новых, более благоприятных условий*, к которым легче адаптируются члены коллектива.

Известно, что конфликт может выполнять функцию сплочения группы перед лицом внешних трудностей.

В научных коллективах конфликты, обусловленные предметно-познавательной деятельностью их членов, *создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследовательского поведения*, что способствует поиску продуктивных путей решения проблем.

Конфликт *оптимизирует межличностные отношения*, может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе. Обычно повышается трудовая дисциплина, руководители более чутко реагируют на нужды подчиненных, снимается напряженность в отношениях, устанавливается более доброжелательная обстановка. Это происходит почти в каждом втором конфликте.

## Деструктивные функции:

Конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе, организации.

Конфликт может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат. Исследования показывают, что в результате деструктивного разрешения конфликтов ухудшаются взаимоотношения в 19—30% случаев.

Частые конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ведут к снижению групповой сплоченности.

Во время конфликта почти в каждой третьей ситуации ухудшается качество совместной деятельности коллектива. После завершения конфликта наблюдается ухудшение качества совместной деятельности в 15—16% ситуаций в случаях, когда:

- конфликт не разрешился и постепенно затухает;
- своих целей добился оппонент, который был не прав;
- конфликт оказался длительным и победа правого оппонента оказалась «пирровой»;

в конфликт оказались втянутыми многие члены социальной группы.

Влияние двойственный, противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют четкие критерии различения конструктивных и деструктивных конфликтов, и часто очень трудно дать обобщенную оценку результатов конфликта. Кроме того, степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития. Также необходимо учитывать, для кого он конструктивен, а для кого — деструктивен.

### Вопросы

1. Каковы временные рамки оформления проблемы конфликта?
2. Каковы особенности психоаналитического направления в конфликтологии?
3. Какое место занимает понятие «конфликт» в учении З. Фрейда?
4. Каковы особенности социально-психологического направления в конфликтологии?
5. Как менялись подходы к изучению конфликта?
6. Каковы основные потребности, предопределяющие возможные сферы конфликта?
7. Что понимается под «конфликтофобией»?
8. Каковы условия возникновения конфликтофобии?
9. Каковы направления преодоления конфликтофобии?
10. Каковы основные источники конфликтов?
11. Каковы важнейшие функции конфликтов?
12. Что понимается под конструктивными и деструктивными функциями?
13. Как влияет конфликт на участников и социальное окружение?

### Рекомендуемая литература

- Бородки Ф.М., Коряк Н. М.* Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1989.
- Василюк Ф.Е.* Психология переживания. — М., 1984.
- Гришина Н.В.* Если возникает конфликт. — Л., 1983.
- Дарендорф Р.* Конфликт и свобода. — М., 1974.
- Донцов А. И.* Психология коллектива. — М., 1984.
- Зиммель Г.* Конфликт современной культуры. — Пг., 1923.
- Крогиус Н.В.* Личность в конфликте. — Саратов, 1976.

- Лефевр В. А.* Конфликтующие структуры. — М., 1973.
- Лурия А. Р.* Экспериментальные конфликты у человека. — М., 1930.
- Мерлин В. С.* Очерки интегрального исследования индивидуальности. — М., 1986.
- Петровская Л.А.* О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М., 1977.
- Психология искусства. — М., 1987.
- Скотт Дж. Г.* Конфликты, пути их преодоления. — Киев, 1991.
- Фрейд З.* Методика и техника психоанализа. — М.; Пг., 1923.
- Фрейд З.* Психология бессознательного. — М., 1989.
- Хасан Б. И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. — Красноярск, 1996.
- Darendorf R.* Class and Class Conflict in Industrial Society. — N. Y., 1959.
- Thomas K. W., Kilmann R.H.* Thomas-Kilmann conflict mode instrument. — XICOM, 1990.

## Глава III

# АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

### ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ И УРОВНИ ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ

Источником обострения конфликтов между большими группами является накопление неудовлетворенности существующим положением дел, возрастанием притязаний, радикальное изменение самосознания и социального самочувствия. Как правило, сначала процесс накопления неудовлетворенности идет медленно, подспудно, пока вдруг не происходит некоторое событие, которое играет роль своего рода спускового механизма, выводящего конфликт наружу. Неудовлетворенность, приобретающая открытую форму, стимулирует возникновение социального движения, в ходе которого выдвигаются лидеры, отрабатываются программы и лозунги, формируется идеология защиты интересов. Конфликт становится открытым и необратимым. Он либо превращается в самостоятельный и постоянный компонент общественной жизни, либо завершается победой иницилирующей стороны, либо решается на основе взаимных уступок сторон.

Адекватный анализ конфликтной ситуации предполагает тщательное выделение обстоятельств созревания конфликта. Здесь могут действовать исторические, социально-экономические и культурные факторы, завершающиеся в действиях политических структур и институтов.

Каждая сторона, в той или иной степени участвующая в конфликте, воспринимает конфликтную ситуацию в виде проблемы, в разрешении которой преобладающее значение имеют три главных момента:

1) степень значимости более широкой системы связей, преимущества и потери, вытекающие из предшествующего состояния и его дестабилизации могут быть обозначены как оценка доконфликтной ситуации;

2) степень осознания собственных интересов и готовность пойти на риск ради их осуществления;

3) восприятие противостоящими сторонами друг друга, способность учитывать интересы оппонента.

Итак, основные этапы или фазы конфликта могут быть обозначены следующим образом:

1. Исходное положение дел; интересы сторон, участвующих в конфликте; степень их взаимопонимания.
2. Иницилирующая сторона — причины и характер ее действий.
3. Ответные меры; степень готовности к переговорному процессу; возможность нормального развития и разрешения конфликта — изменения исходного положения дел.
4. Отсутствие взаимопонимания, т.е. понимания интересов противоположной стороны.
5. Мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов.
6. Использование силы или угрозы его (демонстрация силы) в ходе отстаивания своих интересов; жертвы насилия.
7. Мобилизация контрресурсов; идеологизация конфликта с помощью идей справедливости и создания образа врага; проникновение конфликта во все структуры и отношения; доминирование конфликта в сознании сторон над всеми иными отношениями.
8. Тупиковая ситуация, ее саморазрушающее воздействие.
9. Осознание тупиковой ситуации; поиск новых подходов; смена лидеров конфликтующих сторон.
10. Переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом опыта тупиковой ситуации и понимание интересов противоположной стороны.
11. Новый этап социального взаимодействия.

При анализе когнитивных, эмоциональных и поведенческих процессов, возникающих в конфликте между людьми, невозможно игнорировать содержание, направленность их сознания, поведения, особенности социальной среды. Поэтому психологу в своих исследованиях очень часто приходится не формально описывать конфликт как особое психическое явление, а знать его объективные социальные причины, условия возникновения, барьеры и препятствия, лежащие в его основе, способы и пути регуляции и разрешения в конкретной ситуации.

Анализ конфликта нередко осуществляется по прямой аналогии с физическими, биологическими, психофизиологическими или социальными явлениями, что во многом отражает существенные стороны психологии конфликта как своеобразного процесса. В то же время исследователю неизбежно приходится касаться философских, моральных, этических проблем взаимоотношений между людьми. Дело в том, что за любым поступком человека всегда кроются определенные цели, желания, потребности, а за конфликтом — столкновение несовместимых желаний партнеров по общению, когда удовлетворение стремления одной стороны грозит ущемлением интересов другой.

Выбор в качестве отправной точки исследования структуры конфликта системы потребностей и желаний допускает интра-

психическую глубинную природу, которая в качестве примера лежит в основе большинства невротических конфликтов.

Потребности любого уровня (организмического, индивидуального или личностного) осуществляют постоянную связь человека с миром объектов и других людей, они «открывают» человеку мир и мир открывается ему, поскольку человек нуждается в нем. Потребности заставляют человека вступать в активные, деятельностные отношения с социальным окружением, благодаря чему оно становится для него небезразличным.

Потребность есть специфическая (сущностная) сила живого организма, обеспечивающая его связь с внешней средой для самосохранения и саморазвития, источник его активности в окружающем мире. Сохранение и развитие человека — проявление этой силы оказываются возможными потому, что в мире существуют предметы его влечений. История развития человеческой личности непосредственно связана с историей развития ее потребностей. Потребности человека побуждали его к деятельности, но, с другой стороны, обуславливали и его конфликтное содержание.

Существуют различные формы проявления столкновения потребностей: потребности невротика — лишь одна из них. Фундамент невротической личности построен из столь противоречивых по своему содержанию потребностей, что даже если бы оказалось возможным их удовлетворение, все равно это не привело бы к чувству самореализованности, ощущению счастья и гармонии с окружающим миром и с самим собой.

К.Хорни на основе эмпирического анализа собственной психотерапевтической практики описала характерные невротические потребности, «аномальность» которых заключается как в их содержательной противоречивости, так и в формальных характеристиках структуры и способов реализации: навязчивой компульсивности, низкой степени осознанности и подконтрольности, а также присущей всей системе невротических потребностей принципиальной ненасыщаемости. Рассмотрим некоторые из них.

*Потребность в любви и одобрении.* Особенностью реализации этой потребности невротиком является его «всеядность» в отношении любви — желание быть любимым всеми и каждым, а в сущности полное безразличие к партнеру, рассматриваемому как «вещь» или «товар».

*Потребность в поддержке,* стремление иметь сильного и опекающего партнера, который избавит от страха покинутости и одиночества. Невротик никогда не уверен, что его действительно любят, и всегда стремится «заработать» любовь, как в детстве послушный ребенок примерным поведением стремится заслужить родительскую похвалу. Отсюда повышенная зависимость от объекта любви и превентивное «бегство» в независимость.



*Потребность властвования*, доминирования, лидерства распространяется на все сферы жизни независимо от того, обладает ли человек достаточной компетентностью для достижения первенства. Отсюда сосуществование противоположных тенденций: постоянного стремления «все выше, и выше, и выше...» и чувства неуверенности в себе, желание властвовать, и в то же время отказ от принятия на себя ответственности за бремя власти.

*Потребность в восхищении*, признании, которые становятся мерилами самооценки человека.

Как легко заметить, удовлетворение любой из выделенных потребностей влечет за собой фрустрацию других — в этом содержательная противоречивость структуры невротических потребностей. Так, чтобы удовлетворить потребность в любви и одобрении, необходимо отказаться от лидерства и доминирования; чтобы всем нравиться, также следует отказаться от честолюбивых замыслов. Внутренняя противоречивость стремлений не осознается, как не вполне осознаются и сами потребности. Не будучи осознанными, они тем не менее определяют внутреннюю динамику душевной жизни, но как чуждые и навязанные ему силы, контролировать которые он не может. Не осознавая себя «хозяином» своих чувств и желаний, невротик не верит в собственные силы, в возможность самостоятельного изменения своей жизни.

Следует отметить еще две важные особенности невротических потребностей. Первая из них связана с общей направленностью личности невротика — его эгоцентризмом и «потребительской» ориентацией. «Если обладание составляет основу моего самосознания, ибо "я — это то, что я имею", то желание иметь должно привести к стремлению иметь все больше и больше»<sup>1</sup>. Иными словами, потребности невротика не обладают устойчивой определенностью, а следовательно, существуют скорее в форме навязчивого влечения, чем социально опосредованного мотива.

Другая особенность потребностей состоит в их удивительной трансформации, защитной мимикрии. Угроза фрустрации или нежелательных социальных санкций сложившемуся образу «Я» порождает соответствующие «реактивные образования» — потребности-перевертыши. Так фрустрированная потребность в любви может выступить в сознании в виде прямо противоположного чувства — враждебности, отвержения.

Будучи тесно связанными друг с другом, потребности и эмоции очень часто вступают в непосредственное столкновение друг с другом, вызывая конфликт. Наиболее значительные расхождения возникают в области социальных потребностей — «для себя» и «для других». Обе присущи всем людям, но одни из них считают, что в поисках справедливости недостает соблюдения «моих»

прав. Другие видят упущение в выполнении «своих» обязанностей. В обоих случаях имеется в виду социальное окружение, более или менее обширное — от соседей по квартире до человечества в целом. Во взаимодействии с этим окружением человек либо выполняет свои обязанности, либо настаивает на своих правах, что зависит от силы потребностей «для других» и «для себя».

Другой мотив конфликтного поведения — это потребность действовать соответственно социальным ожиданиям, вопреки другим потребностям личности или другим социальным ожиданиям, так называемый ролевой конфликт. Навязанная обстоятельством, социальными требованиями и нормами роль может быть не принята, внутренне отвергнута. Не менее известны ситуации с несовместимыми социальными ожиданиями от различных лиц и групп, значимых для личности. Например, статус мастера, к которому предъявляют противоположные требования подчиненные и вышестоящее начальство. Г. Олпорт считал, что конфликт возникает при столкновении потребностей импульсивно желательных с потребностями морально необходимыми. Он писал: «Люди иногда любят свои роли другие настроены индифферентно к своим ролям. Существуют матери по желанию и без желания. Существуют исполнители ролей, которые ненавидят свои роли»<sup>1</sup>.

## ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Следующий вопрос, который предстоит обсудить, — причины конфликта. Вопрос безусловно заслуживающий внимания, хотя бы уже потому, что, зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию их действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект.

Рассмотрим основные причины возникновения конфликта. Весьма условно их можно представить в виде трех групп:

- 1) обусловленных трудовым процессом;
- 2) вызванных психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- 3) коренящихся в личностном своеобразии членов коллектива.

Кроме того, встречаются причины конфликта, обусловленные экономическим состоянием жизни нашей страны, игнорировать которые мы, конечно, не вправе, если желаем иметь достаточно развернутую картину факторов «климатического возмущения» в своем коллективе.

Остановимся на причинах конфликтов, детерминированных трудовым процессом. Ведь для многих трудовых коллективов они

<sup>1</sup> Морозов А. В. Деловая психология. — СПб., 2000. — С. 324.

являются ведущим источником возникновения конфликтогенных ситуаций.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основных целей трудовой деятельности — выполнению производственного задания, получению определенного продукта. Такими факторами могут быть:

1) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);

2) перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, в горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны вовсе не они, а их руководители);

3) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства-подчинения» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных или наоборот, подчиненные не выполняют соответствующие требования руководителя и т.д.).

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности — достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

1) взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от другие членов коллектива (к примеру, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от работы всех);

2) нерешенность ряда организационных вопросов «по вертикали» (т.е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми (например, из-за посменности, условий труда), располагающимися на организационной горизонтали;

3) функциональные нарушения в системе «руководства — подчинения», препятствующие достижению личных целей, как руководителем, так и подчиненными (скажем, руководитель не обеспечивает ритмичность работы людей, вследствие чего особенно страдает карман сдельщика; в то же время безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя).

В-третьих, возникающие в ходе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождены несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям.

Допустим, стремление человека больше заработать обусловлено более интенсивным трудом, который может войти в противо-

речие с групповым стандартом производственной выработки. Или другая похожая конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений «руководства — подчинения», когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности («играющих роли»), с их реальными действиями.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликт, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. И к причинам только что названным можно, по-видимому, добавить еще немало других, обусловленных повседневной организационной практикой, например, такую типичную для вертикального управленческого «среза» организации, которую мы рассмотрим ниже.

Сотрудники аппарата управления фирмы осуществляют общее планирование ее деятельности. Именно они сводят всю работу оперативных сотрудников в единую взаимодействующую систему. По существу, работник центрального аппарата может оказаться эффективным лишь в том случае, если он накопил опыт оперативной деятельности.

Однако реально преобладает тенденция, при которой берут человека, ничего не смыслящего в конкретном бизнесе, и назначают его на должность в центральном аппарате фирмы. Человек еще никакого практического опыта руководства предприятием не имеет, а уже указывает оперативному работнику, за плечами которого тридцать лет работы, что тот, мол, делает все неправильно. В итоге возникает конфликт.

Существует также группа межличностных конфликтов, вызванных психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей — взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости.

«Эти люди абсолютно несовместимы между собой, им лучше вместе не работать,» — нечто подобное приходится слышать не так уж и редко в качестве некоего объяснения чрезмерно «бурных» взаимоотношений коллег по работе (или предупреждения о возможности таковых в будущем). Вместе с тем, углубленный психологический анализ усматривает за системой складывающихся межличностных предпочтений и отвержений действие более далеких опосредствующих факторов — экономических, социальных, этнокультурных, личностных и т.д.

Оказалось, что довольно безобидный фактор «симпатия-антипатия» касается не только двух или несколько большего числа людей, но может, к сожалению, иметь и более серьезные последствия для всего коллектива.

Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, предприятиях (а это в общем-то в той или иной мере затраги-

«ает многих) имеют своей основой именно этот принцип, правда несколько трансформируемый в оппозицию «свой — не свой». «Своему» дается «зеленый путь» в движении по служебной лестнице, а «не своему» путь блокируется.

В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений (иногда скрытое, порой явное).

Есть еще две причины конфликтогенного свойства, родственных только что приведенной:

1) неблагоприятная психологическая обстановка в коллективе или атмосфера нетерпимости (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т.д.);

2) плохая психологическая коммуникация (т. е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого и т.д.).

Все приведенные выше причины конфликтов относятся к разряду психологических. Но еще выделяют понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного физического пространства и установления контроля над ним и находящимися в нем объектами (или предметами). Причем принято выделять индивидуальную и групповую территориальность.

С проявлениями территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе.

Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, «обживают» определенную территорию (будь то рабочее помещение или комната отдыха) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается групповым столкновением. Точно так же каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами и без энтузиазма относится к вторжениям в него.

И, наконец, о причинах конфликтов, обусловленных личностными особенностями членов коллектива. Имеются в виду всевозможные индивидуальные особенности, порой «загоняющие» нас в конфликтные ситуации.

Неумение контролировать свои эмоциональные состояния, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность — уже одного этого перечня черт вполне достаточно, чтобы слыть так называемым конфликтным человеком. А если к тому же у него абсолютно отсутствуют умения, необходимые для «строительства» отношений с другими людьми, если он душевно черств и бестактен, то это только усугубит изъяны его поведения и, увы, осложнит жизнь окружающим. Но представим себе вначале различные позитивные качества, необходимые нам для развития успешных отношений с коллегами, а затем заменим их на диаметрально противоположные по знаку свойства. Они-то и составят причины возникновения

конфликтов, «сидящие» в нас самих. И то обстоятельство, что подобных причин немало, требует от нас более внимательного взгляда на себя.

Очень важно научиться «прочитывать» не только других (рефлексия, которой мы, к счастью, обладаем, позволяет нам это сделать и в отношении самого себя).

Список личностных детерминант конфликта не сводится исключительно к набору соответствующих конфликтогенных черт и слабой их рефлексии. Наши демографические характеристики тоже отнюдь не нейтральны. Так, для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями (зарплата, распределение отпусков, премий), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций и др.).

Вместе с тем, объективные причины только тогда явятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и (или) групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

Психологическая защита личности происходит бессознательно, как система ее стабилизации для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает произвольно, помимо воли и желания человека. Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся «Я-образу» индивида, системе ценностных ориентации, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется, причем это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесе-

ны<sup>c</sup> проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. В качестве примера рассмотрим один из них — *метод картографии* конфликта. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, то проблему можно отобразить как «распределение нагрузки». Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблеме можно выразить как «общение». На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока неважно, что это не полностью отражает суть проблемы. Не следует определять проблему в форме двоякого выбора противоположностей «да или нет», целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений. 4

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно ввести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также совокупность групповых и личных категорий.

Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с ними, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Термин «опасения» означает озабоченность, тревогу личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей. В данном случае не следует обсуждать с участниками конфликта,

насколько обоснованны их страхи и опасения, пока они не внесены в карту. Например, у одного из участников конфликта возникло опасение по поводу чего-то, что при составлении карты кажется маловероятным. Вместе с тем опасение существует и его обязательно надо внести в карту, признать его наличие. Преимущество метода картографии состоит в том, что имеется возможность высказывания в процессе составления карты и отражения иррациональных страхов на ней. Опасения могут включать следующие позиции: провал и унижения, боязнь оплошать, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, потеря контроля над ситуацией, одиночество, вероятность подвергнуться критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что им (участником конфликта) будут командовать, что все придется начинать сначала. Используя понятие «опасения», возможно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться в том, что они нуждаются в уважении.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов понимают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

*Разрешение конфликта* представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

*Управление конфликтами* — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

*внутриличностную*, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

*структурную*, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;



межличностную, определяющую методы или стили поведения в конфликтах;

группу переговоров;

область ответных агрессивных действий; эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

**Внутриличностные методы** заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «Я-высказывание», т. е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Иногда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все так, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявлений от «Я» состоит из события, реакции индивида, предпочитаемого исхода для личности.

*Событие.* Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: «Когда на меня кричат», «Когда на моем столе разбрасывают мои вещи», «Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику».

*Реакция индивида.* Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от «Я», не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: «я обижен на вас», «я буду считать, что меня вы не понимаете», «я решаю все делать сам».

*Предпочитаемый исход события.* Когда индивид высказывает свои желания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное «Я-высказывание», в котором

пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

Структурные методы, т. е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т. д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

*Разъяснение требований к работе* является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления,

*Координационные механизмы* представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

*Общеорганизационные цели.* Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

*Система вознаграждений.* Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией. При грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители данных отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

*Межличностные методы.* При создании конфликтной ситуации или начале разворачивания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

## СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Однако само понятие «структура» трактуется по-разному. Так, при

анализе объектов материальной и социальной жизни часто под структурой понимается совокупность элементов, составляющих объект. Например, в социальной структуре общества обычно выделяют различные классы и разные социальные слои. Иногда структура рассматривается как устройство, порядок расположения элементов.

Применительно к конфликту такие подходы неприемлемы, так как наряду с тем что он является *системой*, конфликт представляет собой и *процесс*. Поэтому *структура конфликта* понимается как совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность конфликта, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Основные компоненты структуры конфликта представлены на схеме 1.

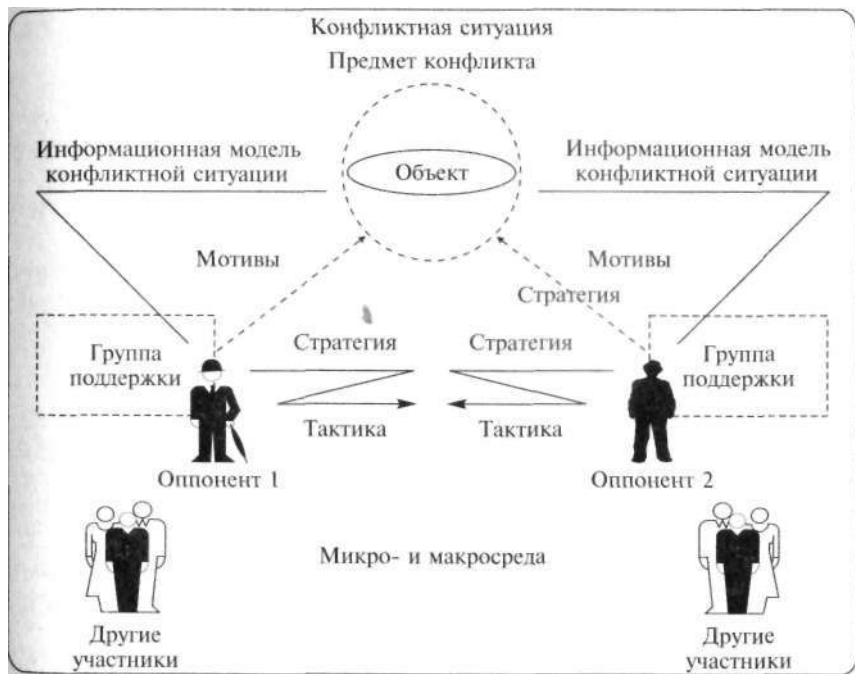


Схема 1. Структура конфликта

Для того чтобы раскрыть структуру конфликта, необходимо четко определить его составляющие. Итак, вначале разберемся в сущности некоторых понятий таких, как конфликт, инцидент, конфликтная ситуация и др.

*Конфликтогены* — слова, действия или бездействия, способствующие возникновению и развитию конфликта.

**Инцидент** — действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Другими словами, инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся *поводом* для конфликта.

**Конфликтная ситуация** — это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон-участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников, т. е. — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную *причину* конфликта.

**Конфликт** — это процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из его участников. Чтобы отличить конфликт от конфликтной ситуации, советуем запомнить следующую «формулу»:

*Проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент = конфликт.*

**Участник** — спора, переговоров, конфликта, конфликтной ситуации — это субъект (лицо, группа, организация, государство), непосредственно вовлеченный во все фазы спора, переговоров, конфликта, конфликтной ситуации.

**Противник** — это субъект (лицо, группа, организация, государство), который придерживается противоположной точки зрения по отношению к основной, исходной или непосредственно вашей.

**Оппонент** — это участник дискуссии, спора, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных, исходных или по сравнению с вашими.

**Динамика конфликта** представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

**Усиление конфликта** — это процесс обострения противоречия и борьбы его участников.

**Затухание конфликта** — это процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.

**Разрешение конфликта** — это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

**Конфликт в отличие от спора** имеет более обостренное, часто до предела обостренное противоречие. Поскольку в дальнейшем нас в большей степени будут интересовать межличностные конфликты, то следует обратить внимание на противоречия, их порождающие.

Коллективное решение той или иной проблемы показывает, что мы, прежде всего, имеем разные мотивы и интересы.

*Источники конфликтов* — это противоречия, а противоречия возникают там, где есть «рассогласование»:

знаний, умений, личностных качеств;  
функций управления;  
эмоциональных, психических и других состояний;  
технологических, экономических и других процессов;  
целей, средств, методов деятельности;  
мотивов, потребностей, ценностных ориентации;  
взглядов, убеждений;  
в понимании, интерпретации информации;  
ожиданий, позиций;  
оценок и самооценок.

Однако важно знать не только те противоречия, которые порождают конфликты, но и различать типы и виды конфликтов.

Существуют разнообразные варианты классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации определяется тем, что интересует конфликтолога в данном конкретном случае. Дело в том, что всякая логически корректная классификация разбивает все множество конфликтов на классы по какому-то определенному признаку — *основанию* классификации. Таким основанием могут быть: состав участников конфликта, его содержание, длительность, причины, степень его интенсивности, остроты или силы, формы его протекания, способы решения и пр. В зависимости от того, какое из этих оснований важно учитывать в конкретных обстоятельствах, конфликтолог обращается к той или иной классификации.

*По степени остроты противоречий*, которые возникают, конфликты могут быть подразделены на следующие типы: недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда.

*По проблемно-деятельностному признаку* можно выделить, например, следующие типы конфликтов: управленческие, педагогические, производственные, экономические, политические, творческие и другие.

*По степени вовлеченности людей в конфликт* могут быть выделены: межличностные, межгрупповые, межколлективные, межгосударственные, межпартийные конфликты.

По результату конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным.

Многие исследователи проблем конфликтов, не задумываясь особо, по инерции, а, скорее всего, в силу уже сложившихся и Укрепившихся в сознании установок, рассматривают типы конфликтов, различающиеся *по составу их участников*. По этому основанию ими выделяются следующие типы конфликтов: внутриличностные; межличностные; групповые (между неформальными ма-

лыми группами в составе одной общности); конфликты в организациях (где конфликтующими сторонами являются группы-коллективы подразделений одной организации); межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, политические, межкультурные и пр.).

Вместе с тем на проходившей в октябре 2000 г. на базе Удмуртского государственного университета Международной научно-методической конференции «Конфликт и личность в изменяющемся мире», в которой приняли участие практически все ведущие российские конфликтологи, был специально поднят вопрос о том, что реально конфликт у человека может быть, если не с самим собой, то с окружающими. И третьего не дано. Нельзя не видеть или игнорировать то, что различные типы конфликтов очень тесно взаимосвязаны между собой. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные — в межличностные, а межличностные — во внутриличностные). Поэтому более корректно все же различать два основных вида (или типа) конфликтов — внутриличностные и межличностные. Межличностные же, в свою очередь, можно подразделять на конфликты между людьми, между личностью и группой, между группами людей и т.д.

Как любое социальное явление конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Конфликт имеет определенные периоды и этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается. Но это уже отдельный вопрос, относящийся к динамике развития конфликта.

### **Основные периоды (этапы) развития конфликта**

Прежде чем рассмотреть этапы развития конфликта, необходимо определить его временные границы — начало и окончание. Это важно для понимания его отличий от «околоконфликтных» явлений и выработки целесообразных стратегий управляющего воздействия на конфликт.

*Начало конфликта* — это первые акты противодействия сторон. Для признания конфликта начавшимся требуются три совпадающих условия:

первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (под действиями понимаются как физические движения, так и передача информации);

второй участник (оппонент) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;

в связи с этим оппонент предпринимает ответные действия против первого участника.

Если одна из взаимодействующих сторон предпринимает агрессивные действия, а вторая занимает пассивную позицию, то

конфликта нет. Конфликт отсутствует также, когда одна из сторон замышляет конфликтное взаимодействие, т.е. совершает мысленные, а не поведенческие действия.

*Окончание конфликта* может иметь различные формы и исходы. Однако в любом случае речь идет о прекращении действий, направленных друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы.

*Латентный период (предконфликт)* включает:

возникновение объективной проблемной ситуации;

осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;

попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами;

возникновение предконфликтной ситуации.

*Возникновение объективной проблемной ситуации.* Обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целями, мотивами, действиями, стремлениями и т. п.). Если противоречие еще не осознанно и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Она является результатом действия преимущественно объективных причин. Ежедневно возникая на производстве, в бизнесе, в быту, семье и других сферах жизни, многие проблемные ситуации существуют длительное время, не проявляя себя.

Объективные противоречивые ситуации, возникающие в деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами. Одно из условий такого перехода — осознание объективной проблемной ситуации.

*Осознание объективной проблемной ситуации.* Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствия для реализации интересов способствует восприятию проблемной ситуации субъективно, с искажениями, потому что ее субъективность порождается не только природой психики, но и социальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальность осознания возникает также из-за различий в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

*Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами.* Осознание противоречивой ситуации не всегда автоматически влечет конфликтное противодействие

сторон. Часто они, сообщая или в отдельности пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

*Возникновение предконфликтной ситуации.* Конфликтность ситуации воспринимается как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Ситуация может осознаваться как предконфликтная и при восприятии угрозы каким-то общественно важным интересам. Причем действия оппонента рассматриваются не как потенциальная угроза (что происходит в проблемной ситуации), а как непосредственная. Именно *ощущение непосредственной угрозы* способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является «пусковым механизмом» конфликтного поведения.

*Открытый период* часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта.

*Инцидент* представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с ее помощью решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Этот процесс можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе — борьба накаляет эмоции — эмоции увеличивают ошибки восприятия — это ведет к интенсификации борьбы и т.д. Такой процесс получил название «эскалация конфликта».

*Эскалация* заключается в резкой интенсификации, динамике борьбы оппонентов. Ввиду важности данного этапа он будет более подробно рассмотрен нами ниже.

*Сбалансированное противодействие.* Стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

*Завершение конфликта* заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

Основные формы завершения конфликта: разрешение, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.



*Послеконфликтный период* включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов; полную нормализацию их отношений.

*Частичная нормализация отношений* происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения,

*Полная нормализация отношений* наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Рассмотренные периоды и этапы могут иметь различную длительность: быть спрессованы до нескольких мгновений (например, в конфликте-стычке школьников на перемене) или могут длиться десятилетия (война за независимость испанских колоний в Америке 1810—1826 гг. или вьетнамская война 1959 — 1973 гг.). Некоторые этапы могут отсутствовать, например, после инцидента одна из сторон уступает и конфликт завершается.

В конфликте можно выделить временной отрезок, который характеризуется *дифференциацией* сторон. Развиваясь по восходящей, разногласия между конфликтующими сторонами усиливаются. «Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация не теряет смысл. С этого момента начинается процесс *интеграции*. Участники начинают стремиться к соглашению», приемлемому для обеих сторон (Р.Валтон).

Разделение конфликта на периоды и этапы позволяет рассматривать его как явление со сложной динамикой. Отдельные стратегии и тактики имеют различный смысл на разных отрезках времени протекания конфликта. Конфликт часто включает моменты «исследования» возможностей оппонента и своих ресурсов, при которых прямая конфронтация отсутствует.

Под эскалацией конфликта (от лат. *scala* — лестница) понимается прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

Эскалация конфликта характеризуется следующими признаками:

*сужение когнитивной сферы* в поведении и деятельности. Ниже мы рассмотрим более подробно психологический механизм эска-

ляции. Сейчас отметим, что в ходе эскалации происходит переход к более примитивным формам.

*вытеснение адекватного восприятия «Другого» образом врага.* Образ врага как целостное представление об оппоненте, интегрирующее искаженные и иллюзорные черты, начинает формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного *негативными оценками*. Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит очаговый характер. Его можно сравнить со слабо проявленным фотографическим снимком, где изображение нечеткое и бледное. В ходе эскалации образ врага проявляется все более выразительно и постепенно вытесняет объективный образ. О том, что образ врага становится доминирующим в информационной модели конфликтной ситуации, свидетельствуют:

1) недоверие (все, что исходит от врага, — либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели);

2) возложение вины на врага (враг ответствен за все возникшие проблемы и виноват во всем);

3) негативное ожидание (все, что делает враг, он делает с единственной целью — нанести нам вред);

4) отождествление со злом (враг воплощает противоположное тому, что я есть и к чему стремлюсь, он хочет уничтожить то, чем я дорожу и поэтому должен быть сам уничтожен);

5) представление «нулевой суммы» (все, что выгодно врагу, вредит нам, и наоборот);

6) деиндивидуализация (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является нашим врагом);

7) отказ в сочувствии (мы не имеем ничего общего с нашим врагом, никакая информация не сможет побудить нас проявлять к нему гуманные чувства, руководствоваться этическими критериями по отношению к врагу опасно и неблагоразумно).

Закреплению образа врага способствуют: возрастание негативных эмоций; ожидание деструктивных действий другой стороны; негативные стереотипы и установки; значимость объекта конфликта для личности (группы); длительность конфликта.

*Рост эмоционального напряжения.* Возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба, снижение управляемости противоположной стороной, невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме в короткое время, сопротивление оппонента.

*Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам.* Когда сталкиваются мнения людей, то они обычно стараются их аргументировать. Окружающие, оценивая позицию человека, косвенным образом оценивают и его способность к аргументации. Человек обычно придает значительную личностную окраску плодам своего интеллекта. Поэтому критика результатов его интеллектуальной деятельности может быть воспринята как негативная оценка

его личности. Критика в этом случае воспринимается как угроза самооценке личности, а попытки защитить себя ведут к смещению предмета конфликта в личностный план.

*рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация.* Более интенсивное действие затрагивает более важные интересы другой стороны. Поэтому эскалация конфликта может быть рассмотрена как процесс углубления противоречий, т.е. как процесс роста иерархического ранга нарушаемых интересов. При эскалации интересы оппонентов как бы разводятся на противоположные полюса. Если в предконфликтной ситуации они могли как-то сосуществовать, то при эскалации конфликта существование одних возможно только за счет игнорирования интересов других.

*Применение насилия.* Отличительный признак эскалации конфликта — введение в «бой» последнего из аргументов — насилия.

По мнению С.Кудрявцева, многие насильственные действия обусловлены мстостью. Исследования агрессии показывают, что она в значительной мере связана с какой-либо внутренней компенсацией (утраченного престижа, снижения самооценки и т.п.), возмещением ущерба. Действия в конфликте могут вызываться стремлением к возмездию за ущерб, причиненный «Я».

Физическое насилие и агрессия в целом провоцируются не только уже осуществленной угрозой, но и угрозой потенциальной. Поэтому интенсификация физического насилия в конфликте связана с ростом интенсивности взаимных действий, вызванным неадекватным возмездием за деструкцию «Я».

*Потеря первоначального предмета разногласий.* Заключается в том, что противоборство, начавшееся из-за спорного объекта, перерастает в более глобальное столкновение, в ходе которого первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли. Конфликт становится независимым от вызвавших его причин и продолжается после того, как они стали незначимыми (М.Дойч).

*Расширение границ конфликта.* Происходит генерализация конфликта, т.е. переход к более глубоким противоречиям, возникновению множества разных точек столкновения. Конфликт распространяется на более обширные территории. Происходит расширение его временных и пространственных границ.

*Увеличение числа участников.* В ходе эскалации конфликта может происходить «укрупнение» противоборствующих субъектов путем привлечения все большего количества участников. Преобразование межличностного конфликта в межгрупповой, увеличение и изменение структур соперничающих групп меняют его характер, расширяя набор применяемых им средств.

Говоря о внутренних пружинах эскалации конфликта, необходимо обратиться к *особенностям эволюции функционирования психики в условиях опасности и угрозы.*

По мере обострения конфликта происходит регрессия сознательной сферы психики. Данный процесс носит лавинообразный характер, основывающийся на бессознательном и подсознательном уровнях психической деятельности. Он развивается не хаотически, а поэтапно, воспроизводя онтогенез психики, но в противоположную сторону.

Два первых этапа отражают развитие предконфликтной ситуации. Вырастает значимость собственных желаний и аргументов. Возникает страх, что будет утеряна почва для совместного решения проблемы. Растет психическая напряженность. Меры, принимаемые одной стороной для изменения позиции оппонента, понимаются противоположной стороной как сигнал к эскалации.

Третий этап — собственно начало эскалации. Все надежды сосредоточиваются на действии, заменяющем бесплодные дискуссии. Однако ожидания участников парадоксальны: обе стороны надеются путем нажима и твердостью вызвать перемену позиции оппонента, тогда как никто не готов добровольно уступить. Зрелый, сложный взгляд на реальность жертвуется в пользу упрощенного подхода, который легче поддерживать эмоционально. Действительные проблемы конфликта теряют значимость, тогда как личность противника оказывается в центре внимания.

На четвертом этапе функционирование психики регрессирует приблизительно до уровня, соответствующего возрасту 6 — 8 лет. У человека еще присутствует образ «Другого», но он больше не готов считаться с мыслями, чувствами и положением этого «Другого». В эмоциональной сфере начинает доминировать чернобелый подход, т. е. все, что «не Я» или «не Мы», является плохим и поэтому отвергается.

На пятом этапе эскалации явные признаки поступательной регрессии проявляются в форме абсолютизации негативной оценки оппонента и позитивной — себя. На карту ставятся «священные ценности», убеждения и высшие моральные обязательства. Сила и насилие принимают обезличенные формы, восприятие противоположной стороны застывает в жестком образе врага. Враг обесценивается до состояния «вещи» и лишается человеческих черт. Однако те же люди способны нормально функционировать внутри своей группы. Из-за этого неопытному наблюдателю трудно принимать во внимание их глубоко регрессирующее восприятие других, при осуществлении мер по урегулированию конфликта.

Описанная выше регрессия не является неизбежной для любого человека в любой трудной ситуации социального взаимодействия. Очень многое зависит от воспитания, от усвоения моральных норм и всего того, что называют социальным опытом конструктивного взаимодействия.

## ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Периоды и этапы динамики конфликта могут иметь различные продолжительность, значимость и интенсивность. Исследования, проведенные в социологии и психологии, показывают, что *длительность конфликтов зависит от того, какие стороны в нем участвуют*. Выявлено, что большинство конфликтов по вертикали (более 78 %) длится не более трех месяцев, причем половина из них (55,8 %) имеет продолжительность до одного месяца. Конфликты между руководителями первичного и среднего звена более длительны: в течение трех месяцев завершается 71 % всех конфликтов, а продолжительностью до одного месяца — 49%. В то же время только 65 % конфликтов между государственными служащими разрешаются в течение полугода.

Существуют различия в динамике конфликтов в условиях повседневной жизнедеятельности и в экстремальных условиях. В *экстремальных условиях конфликты развиваются в ускоренном темпе*, они более скоротечны.

В течение одной недели завершаются около 70 % конфликтов, происходящих в экстремальных условиях. Более 55 % таких конфликтов разрешаются в течение первых трех дней. Экстренные условия выступают мощным катализатором процессов конфликтного взаимодействия.

Руководитель обычно добивается своих целей в скоротечных конфликтах. Чем продолжительнее конфликт, тем меньше шансов у руководителя на успешный для него результат.

Противоположным является соотношение длительности конфликта и его успешности для подчиненного. На конфликты продолжительностью до полумесяца приходится 13% от их общего числа, в которых победил подчиненный. На конфликты продолжительностью до шести месяцев приходится уже 26,6 % от общего числа с победой подчиненного.

Это может быть объяснено следующим образом. Чем справедливее требования руководителя к подчиненному, тем больше у него шансов на разрешение конфликта в свою пользу, тем скоротечнее конфликт. И наоборот, чем менее начальник прав в конфликте, тем настойчивее в борьбе его оппонент — подчиненный, тем длительнее конфликт, так как руководитель, даже если он не прав, не настроен на уступку.

В длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта. При длительном противоборстве объект, по поводу которого начался конфликт, отходит на второй план, и борьба идет по поводу претензий, оскорблений, грубости, которые были допущены в ходе конфликта. Происходит замена деловой сферы конфликта личностной. В таких конфликтах сложно выявить правую и неправую стороны, так

как оба оппонента в длительном противоборстве обычно допускают действия, не дающие возможности считать их позицию конструктивной. Данная тенденция подтверждается в межэтнических и политических конфликтах, которые носят затяжной характер.

Важной особенностью динамики криминальных конфликтов является быстрая эскалация конфликтного взаимодействия, завершающаяся применением насилия. В криминальных конфликтах количество циклов взаимодействия, состоящих из одноразового «обмена» реакциями, ограничено, и чем с более высокого «стартового уровня» конфликт начинается, тем меньше подобных циклов предшествует применению насилия.

Динамика частоты конфликтов зависит от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года, а также от ее организации, которая воздействует на колебания частоты конфликтов. Наиболее «конфликтным» временем года, например для офицеров, является весна (29,7 %), а месяцем — май. Основными причинами колебания частоты конфликтов в течение года являются, во-первых, циклический характер воинской деятельности, во-вторых, особенности психического состояния офицеров, связанного с этими переходными временами года.

Наибольшее число конфликтов среди госслужащих характерно для февраля (17,8%), марта и сентября (по 12,3%), поскольку возрастает рабочая нагрузка, связанная с распределением ресурсов, выполнением бюджета, завершением массовых отпусков.

Анализ межличностных конфликтов учащихся закрытых учебных заведений показывает, что основные тенденции распределения конфликтов в течение года могут быть объяснены спецификой основного вида деятельности — учебы. Наиболее конфликтным является первый семестр учебного года и особенно период сдачи зачетной и экзаменационной сессий. Частота конфликтов в этот период возрастает примерно в 1,5 раза по сравнению со среднемесячным уровнем.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что конфликт — это сложное и разноплановое явление в жизни человека.

1. Динамика конфликта представляет собой ход развития, его изменение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий. В динамике конфликта выделяют ряд периодов и этапов.

*Латентный период* (предконфликт), который в свою очередь включает: возникновение объективной проблемной ситуации, осознание ее субъектами взаимодействия, попытки сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами, возникновение предконфликтной ситуации.

*Открытый период*, который часто называют собственно конфликтом, включает: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта.

Иногда выделяют *послеконфликтный период*, который состоит из двух этапов: частичной и полной нормализации отношений.

2. Часто в конфликте происходит быстрое обострение борьбы, что свидетельствует об эскалации конфликта. Признаки эскалации: сужение когнитивной сферы, возникновение образа врага, рост эмоционального напряжения, переход к личным выпадам, рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация, применение насилия, потеря первоначального объекта разногласия, расширение границ конфликта.

3. Существуют отличия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют. В экстремальных условиях конфликты развиваются в заметно «ускоренном» темпе. Итоги конфликта зависят от его длительности. В длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта.

Знание всего вышеизложенного может значительно способствовать скорейшему разрешению конфликтов.

## ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

### Внутриличностные конфликты

Представление о существовании базального конфликта внутри человека идет с античных времен и занимает важное место в различных религиях и философиях. Могущество света и тьмы, добра и зла — вот некоторые из Способов выражения этого представления. З.Фрейд первым определил исходное положение конфликта, которое заключалось в том, что это конфликт между нашими инстинктивными влечениями с их слепым стремлением к удовлетворению и налагающим запреты окружением — семьей и обществом.

Чтобы приблизиться к этой проблеме с точки зрения генезиса, мы должны обозначить еще одно понятие — *базальную тревожность* — переживаемые ребенком чувства одиночества и беспомощности в потенциально враждебном мире. Это чувство незащищенности может породить у ребенка широкий диапазон неблагоприятных факторов: явное и скрытое доминирование, безразличие, сумасбродное поведение, отсутствие уважения к индивидуальным потребностям ребенка, отсутствие реального руководства, пренебрежительное отношение, чрезмерное восхищение или его полное отсутствие, недостаток доверительности и теплоты, необходимость принимать чью-либо сторону при разногласиях родителей, слишком малая или чрезмерная ответственность, излишняя опека, изоляция от других детей, несправедливость, дискриминация, невыполнение обещаний, враждебная атмосфера и т.д.

Изнуренный этими мучающими его условиями, ребенок ищет способы, как справиться с несущим угрозу окружающим миром. Несмотря на свою слабость и страхи, он бессознательно нащупывает свою тактику, чтобы противостоять данным силам, действующим в его окружении. Поступая таким образом он вырабатывает не только стратегии, но также и устойчивые наклонности и черты характера, которые становятся частью его личности, назовем их *невротическими наклонностями*.

Если мы хотим увидеть, как развиваются конфликты, мы не должны чрезмерно сосредоточиваться на индивидуальных наклонностях, а должны скорее охватить взглядом всю панораму главных направлений, по которым ребенок может двигаться и на самом деле движется под воздействием этих обстоятельств. Хотя мы на время потеряем из поля зрения подробности, мы получим более ясную картину наиболее важных направлений, которые выбирает ребенок, чтобы справиться со своим окружением. Вначале может предстать довольно хаотичная картина, но из нее с течением времени выкристаллизовываются три главные линии: ребенок движется навстречу людям; ребенок движется против людей; ребенок движется от людей.

*Когда ребенок движется навстречу к людям*, он признает собственную беспомощность и, несмотря на свою отчужденность и страхи, пытается завоевать любовь и привязанность других людей и пробует опираться на них. Лишь таким путем он может почувствовать себя в безопасности. Если в семье есть расходящиеся во взглядах стороны, он примкнет к наиболее сильному лицу или группе. Подчиняясь им, он обретает чувство принадлежности и поддержки, которое помогает ему ощущать себя менее слабым и менее изолированным.

*Когда ребенок движется против людей*, он признает и принимает как должное враждебность окружающих и сознательно или бессознательно решает на борьбу. Он полностью отказывается доверять чувствам и намерениям других людей по отношению к себе. Он бунтует, используя для этого все открытые для него пути. Он хочет быть сильнее их и одержать верх частично ради собственной защиты, частично ради мести.

*Когда ребенок движется от людей*, он не хочет ни принадлежности, ни борьбы, он держится в стороне, отстраняется от людей. Ребенок чувствует, что у него с ними мало общего, что они нисколько не понимают его. Он строит свой собственный мир с помощью природы, кукол, книг, грез.

В каждом из трех видов внутренних конфликтов чрезмерно усилен один из элементов базальной тревожности: беспомощность — 1, враждебность — 2, изоляция — 3.

Но ребенок не может свободно выбрать одно из этих направлений, потому что в условиях, в которых они развились, обязатель-



но присутствуют все три элемента. То, что мы видим, обозревая панораму в целом, является лишь доминирующим вектором.

Еще один фактор, значительно расширяющий сферу данного конфликта, состоит в том, что перечисленные отношения не ограничиваются областью человеческих взаимоотношений, а постепенно захватывают всю личность. В итоге они не только проникают во все отношения человека с другими людьми, но также и в его отношение к себе и к жизни в целом. Такой конфликт — ядро невроза.

Чтобы лучше понять сущность конфликтов, условно разделим людей, у которых тот или иной элемент базальной тревожности стал доминирующим, соответственно на 3 типа личности: 1) уступчивый; 2) агрессивный; 3) отстраненный.

### Движение к людям

**Уступчивый тип личности.** Данный тип демонстрирует заметно выраженную потребность в любви, одобрении и особую потребность в «партнере», т.е. в друге, любовнике, жене или муже, который должен осуществить все его жизненные ожидания и взять на себя ответственность за все доброе и злое, причем успешное манипулирование им становится главной задачей. Это первая характерная его черта.

Желание удовлетворить эту острую потребность столь непреодолимо, что все, что он делает, направлено на ее осуществление. В этом процессе он развивает в себе определенные качества и отношения, которые и формируют его характер. Некоторые из них можно назвать привлекательными: он становится чутким к потребностям других людей — в рамках того, что он способен понять эмоционально. Например, хотя он, вероятно, проявит невосприимчивость к желанию одиночества другого человека, он быстро почувствует к нему потребность в симпатии, помощи, одобрении и так далее. Он автоматически пытается удовлетворить желания других людей или то, что, по его мнению, является их ожиданиями, причем часто до такой степени, что теряет из поля зрения собственные чувства. Он становится «бескорыстным», жертвующим собой, нетребовательным, за исключением своего безграничного желания любви и привязанности. Он становится уступчивым, предупредительным, заботливым, в границах возможного для него, сверхпризнательным, чрезмерно благодарным, Щедрым. Он закрывает глаза на то, что в глубине души его мало заботят другие и он склонен считать их лицемерными и своекорыстными людьми, хотя бессознательно он убеждает себя в том, что он всех любит, что все они «прекрасные» и заслуживающие доверия люди. Такое заблуждение не только приводит затем к крайне болезненным разочарованиям, но также усиливает его общее ощу-

щение незащищенности главным образом потому, что не считаясь с собственными чувствами и представлениями, он слепо дает другим все то, что сам хотел бы получить от них, и глубоко расстраивается, если в ответ не получает того же.

Этим характерным признакам сопутствует, частично перекрывающая их, стремление избежать недобрых взглядов, ссор, соперничества. Такой человек склонен подчиняться другим, занимать второстепенное положение, оставляя свет рампы для других: он обычно настроен на покладистый, примирительный лад и, по крайней мере, на сознательном уровне не выражает никакого недоброжелательства. Всякое желание мести или победы над другими столь глубоко вытеснено, что он сам часто удивляется тому, как легко мирится с другими и никогда долго не питает чувства обиды. Здесь присутствует тенденция автоматически брать вину на себя. И опять абсолютно безотносительно к своим действительным чувствам, т.е. ощущает он на самом деле себя виновным или нет, он будет скорее обвинять себя нежели других, и будет склонен придиричиво проверять себя или оправдываться, сталкиваясь с явно необоснованной критикой или ожидаемыми нападками.

От такого рода отношений существует незаметный переход к определенным внутренним запретам. Причина заключается в том, что на любой форме агрессивного поведения лежит табу, внутренние запреты на проявление напористости, критичности, требовательности; отдачу приказаний; стремление произвести впечатление; преследование честолюбивых целей. Кроме того, поскольку его жизнь всецело ориентирована на других, его внутренние запреты часто не дают ему возможности что-либо делать для себя или самому получать удовольствие.

Этому типу свойственны определенные особенности отношения к себе. Одной из них является всепроникающее чувство собственной слабости и беспомощности — ощущение себя «бедняжкой». Его ощущение, что ни при каких обстоятельствах он не сможет сражаться или соперничать, на самом деле порождает реальную слабость. Кроме того, он откровенно признает свою беспомощность перед собой и другими.

Вторая характерная черта вытекает из его склонности подчинять себя другим. Он принимает как само собой разумеющееся, что любой человек превосходит его, что остальные люди привлекательнее, умнее, образованнее и достойнее его. Реальная основа для такого чувства существует, так как отсутствие у него напористости и твердости действительно снижает его способности; но даже в тех сферах, где его способности бесспорны, его чувство собственной неполноценности заставляет его наделять другого человека — безотносительно к его качествам — большей компетентностью, чем его собственная. В присутствии агрессив-

нь их и самоуверенных людей его ощущение самооценности еще сильнее падает.

Третью характерную черту составляет один из аспектов его общей зависимости от других людей. Это бессознательная тенденция оценивать себя по тому, что о нем думают другие. Его самоуважение растет вместе с их одобрением, с их расположением и любовью. Отсюда любое отвержение для него действительно катастрофично. Любая критика, отказ или отдаление от него представляются вселяющей ужас опасностью, и он может предпринять самые жалкие попытки вернуть расположение человека, с которым связана такого рода угроза.

При анализе уступчивого типа личности мы находим, что разнообразные агрессивные наклонности глубоко вытеснены. Вытесненные побуждения различны по типу и интенсивности. Часто они возникают в ответ на неблагоприятный ранний опыт общения с другими людьми. Например, история их развития будет часто указывать на вспышки раздражения, имевшие место в возрасте до пяти или восьми лет, которые затем исчезли, уступив место полному послушанию. Но агрессивные наклонности также подкрепляются и усиливаются более поздними переживаниями, поскольку враждебность поддерживается многими источниками.

Если вдаваться во все возможные обстоятельства, можно уйти далеко в сторону; достаточно сказать, что стремление держаться в тени и «добродетельность» располагают к тому, чтобы человеку «наступали на ноги» и использовали его для своих целей. Такая зависимость от других делает человека исключительно уязвимым, и, в свою очередь, порождает у него чувство, что им пренебрегают, его унижают всякий раз, когда он не получает с избытком необходимые ему знаки расположения, любви, привязанности или одобрения.

Рассуждая о своей философии жизни сознательно или бессознательно, уступчивый тип личности основывается на ложных предположениях. Их ложность заключается в том, что он ошибочно принимает свою потребность в любви и привязанности и все, что вытекает из нее, за подлинную способность любить и что он полностью игнорирует, упускает свои агрессивные и даже разрушительные наклонности. Другими словами, он не обращает внимания на весь невротический конфликт. Единственное, чего он ожидает и хочет, — это покончить с вредными последствиями нерешенных конфликтов, ничего не меняя в самих конфликтах, — позиция, характерная для любой невротической попытки решения.

### **Движение против людей**

**Агрессивный тип личности.** Точно так же, как уступчивый тип всячески цепляется за веру в то, что «люди хорошие», и обречен

испытывать удары, видя свидетельства противоположного, так и агрессивный тип принимает как само собой разумеющееся, что все люди настроены враждебно, и отказывается признавать обратное. Для него жизнь является борьбой всех против всех. Допускаемые им изредка исключения делаются неохотно и с оговорками. Его истинное отношение к другим иногда носит вполне очевидный характер, но чаще оно скрыто за внешним лоском учтивой вежливости, справедливости, доброго товарищества.

Чтобы в полной мере оценить, что потребности агрессивного типа так же навязчивы, как и потребности уступчивого типа, нужно осознавать одинаковую причину их возникновения — базальную тревожность. Это следует подчеркнуть, потому что компонент страха вполне очевидный в случае уступчивого типа, никогда не признается или не обнаруживается в агрессивном типе. У него все направлено на то, чтобы становиться все более несгибаемым, твердым и жестким или, по крайней мере, казаться таковым.

В основе его потребности лежит ощущение мира как арены, где выживают, в дарвиновском смысле, лишь наиболее приспособленные, а сильные уничтожают слабых. Да, роль цивилизации, в которой живет человек, в выживании значительна, но в любом случае преследование своекорыстных целей является высшим законом. Отсюда его главной потребностью становится потребность управлять другими. Вариации в способах управления бесконечны и выражаются как в форме прямого проявления власти, так и в форме косвенного манипулирования под видом сверхзаботливости или обаяния людей.

Вместе с тем этот тип нуждается в ощущении превосходства, в успехе, престиже, или любом ином признании. Стремления такого рода часто ориентированы на власть в той мере, в какой успех и престиж дают ее человеку в обществе, основанном на соперничестве, придавая в то же время субъективное чувство силы, возникающее в результате получения подтверждения извне, внешних знаков приветствия и самого факта превосходства. Здесь, как и в уступчивом типе, центр тяжести лежит вне самого человека. Отличие — только в той форме подтверждения, которую он хочет получить от других. Надежды первого типа фактически также тщетны, как и второго. Когда люди удивляются, почему успех нисколько не прибавил им чувства защищенности, они лишь показывают свое психологическое невежество, но сам факт, что они так думают, указывает, до какой степени успех и престиж общепризнанны в качестве мерила благополучия.

Сильно выраженная потребность эксплуатировать других, стремление перехитрить кого-то и использовать в своих целях составляет часть общей картины. Любая ситуация или любые отношения рассматриваются с точки зрения «что я могу от этого получить» — относится ли она к деньгам, престижу, контактам или идеям. Сам

человек сознательно или полусознательно убежден, что все действуют подобным образом. И потому единственное, что имеет значение, — делать это успешнее остальных. Он становится жестким и неуступчивым или делает такой вид. Все чувства — как свои собственные, так и чувства других людей — он считает «жалкой сентиментальностью»

Для человека агрессивного типа невыносимо признаться в том, что он испытывает какой-либо страх, и он найдет решительные способы поставить его под контроль. Он может, например, заставить себя остаться в пустом доме, хотя ужасно боится грабителей; он может упорствовать в верховой езде до тех пор, пока не преодолеет свой страх перед лошадьми; он может умышленно прогуливаться вдоль болот, где, как известно, водятся змеи, чтобы избавиться от ужаса перед ними.

В то время как уступчивый тип имеет тенденцию все улаживать, агрессивный тип делает все возможное, чтобы быть хорошим борцом. Он проявляет живость и остроту в споре и с готовностью вступит в него ради доказательства, что он прав. Он может быть на высоте, будучи загнан в угол, когда не имеет другого выбора, кроме как сражаться. В противоположность уступчивому типу, которого страшит победа, агрессивный тип плохо переносит проигрыш и безусловно хочет победы. Он с такой же готовностью обвиняет других, с какой первый тип склонен винить себя. Признать свою неправоту в том случае, когда это не является абсолютно необходимым, представляется ему непростительным проявлением слабости, если не отъявленной глупостью.

Поскольку им постоянно движет стремление к утверждению себя как самого сильного, самого проницательного или пользующегося всеобщей любовью человека, он пытается развить в себе необходимые для этого умения и изобретательность. Энергия и ум, которые он вкладывает в свою работу, могут создавать ему репутацию высокоуважаемого сотрудника или делать успешным его собственный бизнес. Однако производимое им впечатление полной поглощенности интересами своей работы будет в некотором смысле обманчивым, ибо для него работа является лишь средством достижения цели. Он не любит ее и не получает от нее никакого удовольствия, что вполне согласуется с его попыткой вообще исключить чувства из своей жизни. Такое удушение всех чувств приводит к двойственному результату. С одной стороны, это несомненно целесообразно с точки зрения успеха, чувства здесь могли бы помешать, они могли бы толкнуть на направление работы, которое сулит меньше выгоды, возможно, заставили бы отказаться от использования некоторых средств достижения цели, могли бы ввести в соблазн отказаться от работы ради наслаждения природой или искусством или ради общения с друзьями вместо общения с полезными для него лицами. С другой стороны,

эмоциональная обедненность, которая возникает в результате подавления чувств, не может не оказать влияния на качество работы; она определенно будет ослаблять его творческие силы.

Он чувствует себя сильным, честным и реалистичным человеком, и все это действительно так, если смотреть на вещи его глазами. Исходя из принятых им предпосылок, он оценивает себя строго логично, так как безжалостность для него является силой, отсутствие заботы о других — честностью, а преследование собственных интересов любыми средствами — реализмом. Его представление относительно своей честности частично вытекает из пронизательного разоблачения, свойственного современному обществу лицемерия. Энтузиазм по поводу какого-либо общего дела, филантропические чувства и тому подобное он воспринимает как чистое притворство. Его система ценностей строится на основе философии джунглей. Сила дает право.

Внутренняя логика борьбы агрессивного типа в принципе такова же, что и внутренняя логика уступчивого типа. Для агрессивного типа любое чувство симпатии или обязанность быть «хорошим», или покорность кому-то были бы в принципе несовместимы со структурой той жизни, которую он построил, и могли бы подорвать ее основы. Кроме того, появление этих противоречащих тенденций прямо поставило бы его перед базальным конфликтом, и таким образом, разрушило бы всю ту организацию, которую он так тщательно выстраивал, организацию ради единства.

## Движение от людей

**Отстраненный тип личности.** Прежде чем исследовать потребность в отстранении с позиции того типа, для которого она стала доминирующей, необходимо понять, что подразумевается под невротической отстраненностью. Каждый, кто относится к себе и к жизни серьезно, хочет временами побыть один. Желание наполненного смыслом уединения не является невротическим; напротив, большинство невротиков уклоняются от углубления внутрь себя, и неспособность к конструктивному уединению сама по себе является признаком невроза.

Лишь в том случае, если при общении с людьми возникает невыносимое напряжение, а одиночество становится, прежде всего, средством избежать его, желание быть одному указывает на невротическую отстраненность. Некоторые из особенностей, свойственные крайней степени отстраненности человека, настолько характерны для него, что психиатры склонны рассматривать их как принадлежащие исключительно отстраненному типу. Наиболее очевидная из этих особенностей — *общее отчуждение от людей*. У лиц такого типа эта черта бросается в глаза, потому что они особенно ее подчеркивают, но в действительности отчужде-

ице у них не больше, чем при других типах невротозов (уступчивого, или агрессивного типов). Другой особенностью является *отчуждение от себя*, т.е. нечувствительность к эмоциональным переживаниям, неопределенность в том, кто он такой, что он любит или ненавидит, чего хочет и опасается, на что надеется, из-за чего негодует, во что верит. Такое самоотчуждение также характерно для всех невротозов.

Людей отстраненного типа вполне можно уподобить зомби из верований гаитян — мертвецам, оживленным с помощью колдовства: они могут выполнять работу и вообще функционировать подобно живым людям, но жизни в них нет. Другие к тому же могут вести сравнительно богатую эмоциональную жизнь, поэтому нельзя рассматривать самоотчуждение как нечто присущее исключительно данному невротическому типу. Объединяющая особенность отстраненных типов заключается в их способности смотреть на себя с неким объективным интересом, как если бы человек смотрел на какое-либо произведение искусства. Возможно, лучше всего описать его, сказав, что по отношению к себе они занимают позицию «зрителя», которую выбрали по отношению к жизни в целом. Они могут быть прекрасными наблюдателями в отношении процессов, которые происходят внутри них.

Ключевым моментом здесь является их внутренняя потребность устанавливать эмоциональную дистанцию, отделяющую их от других людей. Точнее, это их сознательная и бессознательная решимость никоим образом не допустить эмоциональной вовлеченности в дела других людей, касается ли это любви, борьбы, сотрудничества или соревнования с ними. Они проводят вокруг себя своего рода магический круг, внутрь которого никто не может проникнуть, вот почему внешне они могут «ладить» с людьми. Навязчивый характер такой потребности проявляется в их реакциях тревоги, когда внешний мир вторгается в их жизнь.

Качества, которые они приобретают, поставлены на службу главной потребности — избеганию вовлеченности. Одной из наиболее поразительных потребностей является их *потребность в самодостаточности*. Ее наиболее позитивным выражением является изобретательность — единственный способ компенсировать свою изолированность.

Более рискованный способ сохранения самодостаточности состоит в сознательном или бессознательном ограничении своих потребностей. основополагающий принцип здесь — никогда не быть связанным с кем-либо или с чем-либо настолько, чтобы этот человек или это дело стали для него незаменимыми. Лучше, чтобы его вообще ничего особенно не трогало. Например, отстраненный человек может быть способен испытывать удовольствие, но, если оно хоть как-то зависит от других, он предпочтет воздержаться от него. Он может время от времени проводить вечер с

немногими друзьями, но он не выносит широкого круга общения и социальных функций. Сходным образом он избегает соперничества, престижа и успеха.

Другой ярко выраженной потребностью данного типа является его *потребность в уединении*. Ничто извне не должно нарушать его спокойствия. Любой вопрос относительно его личной жизни может его шокировать, он имеет тенденцию окутывать себя покрывалом таинственности. Отстраненный человек может испытывать острое раздражение, если другие люди ведут себя с ним так, словно он им что-то должен, — это воспринимается как нажим. Он предпочитает работать, спать и есть в одиночку. Он терпеть не может делиться своими переживаниями, в отличие от уступчивого типа.

И самодостаточность, и уединение служат его наиболее насущной потребности — *потребности в независимости*. Его независимость, как и феномен отстраненности в целом (частью которого она является), сориентирована на отрицание: она направлена на то, чтобы на нее не оказывали влияния, чтобы ее не понуждали, не обзывали.

Подобно любой невротической склонности, потребность в независимости имеет навязчивый характер и лишена избирательности. Она проявляет себя в сверхчувствительности ко всему, что хоть каким-либо образом напоминает принуждение.

*Потребность в превосходстве* как черта отстраненного типа имеет свою специфику: питая отвращение к соперничеству и борьбе, он не хочет реального превосходства, достигаемого посредством соотвествующих усилий. Он скорее полагает, что сокровища, заключенные в нем самом, должны получить признание без какого-либо усилия с его стороны: его скрытое величие должно ощущаться без того, чтобы он хотя бы шевельнул пальцем.

Другой формой выражения чувства превосходства является ощущение своей уникальности. Это прямой результат его стремления чувствовать себя отдельно от других и не таким, как другие.

Но для психического равновесия крайне важно, чтобы имелись области открытые для спонтанного эмоционального переживания. Например, своего рода спасением могут быть творческие способности.

Чем больше сдерживаются эмоции, тем вероятнее, что основной упор будет сделан на интеллект. Человек тогда будет ожидать, что все можно решить исключительно силой разума, как если бы простого знания собственных проблем было бы достаточно для их разрешения.

Их всего сказанного относительно человеческих взаимоотношений отстраненного человека становится ясно, что любые тесные и длительные отношения будут подрывать его отстраненность. Поэтому такие отношения вполне вероятно окажутся губительными, если только его партнер не будет в равной степени отстранен-



ным человеком и в силу этого будет добровольно уважать его потребность в дистанции или если по каким-либо другим причинам он не будет хотеть и уметь адаптироваться к таким потребностям.

### Межличностные конфликты

В конфликтах как в ситуациях, в которых сталкиваются интересы людей, мы участвуем каждый день. Иногда человек сам становится инициатором конфликта с окружающими его людьми, иногда он оказывается вошедшим с кем-то в конфликт неожиданно для самого себя. Во всех ситуациях можно заметить два взаимосвязанных объекта.

Первый — это *содержательная сторона* конфликта, т.е. предмет спора, вопрос, вызывающий разногласия.

Второй — *психологическая сторона* конфликта, связанная с личными особенностями его участников, их эмоциональными реакциями на причины конфликта, его ход и лично друг на друга. *Эта вторая сторона и является специфической чертой межличностных конфликтов, в отличие от конфликтов социальных, политических и др. Межличностный конфликт есть частный случай взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности.*

В таком конфликте люди сталкиваются друг с другом непосредственно, лицом к лицу. У них возникают и поддерживаются напряженные отношения, они втягиваются в конфликт как личности, проявляют в нем черты своего характера, способностей, других индивидуальных свойств и особенностей. В конфликтах проявляются потребности, цели и ценности людей; их мотивы, установки, интересы; эмоции, воля, интеллект. Участники конфликта по-своему, следовательно, по-разному воспринимают и трактуют конкретную ситуацию столкновения. По-разному видят они и способы выхода из конфликта.

Если говорить о реальных межличностных конфликтах, то наиболее очевидными их проявлениями выступают взаимные обвинения, ссоры, нападки, защита. Каждый участник конфликта стремится самоутвердиться, удовлетворить свои потребности, достичь своих интересов.

Конфликт может начаться в связи с каким-то одним конкретным поводом, но затем постепенно разрастается и захватить самые различные стороны отношений между людьми, причем эмоциональная сторона часто затмевает содержательную. Так нередко протекают семейные конфликты. Конфликт — явление динамичное, спонтанное, мало предсказуемое. Однако им все же можно управлять, хотя бы снижая негативные последствия бурных столкновений, а во многих случаях, даже используя заложенную в них энергетику взаимодействия людей в конструктивном плане.

Это достигается на основе использования разработанных в конфликтологии и других науках техник и технологий таких, например, как медитация.

### **Причины межличностных конфликтов**

Для выявления причин конфликтов нужен всесторонний и глубокий анализ действий, позиций и психологических особенностей его участников, а также обстоятельств, возникающих в ситуации их взаимодействия.

Увидеть непосредственные причины и источники межличностных конфликтов можно, обратившись к базовым потребностям человека. Здесь имеются в виду потребности в пище, сексе, безопасности, привязанности, самоуважении, справедливости, доброте и т. д. Когда они подавляются или появляется угроза их удовлетворению, продуцируется напряжение и возникают конфликты между людьми. Человек усматривает в поведении тех, кто, по его мнению, наносит ему ущерб, проявление агрессивности, эгоизма, категоричности, превосходства над собой. Конфликтологи, обращаясь к движущим силам и мотивации межличностных конфликтов, различают ресурсные и ценностные конфликты.

*Ресурсные конфликты* связаны с распределением средств жизнедеятельности. В организациях, например, нередко возникают межличностные конфликты по поводу распределения премиального фонда между сотрудниками.

*Ценностные конфликты* разворачиваются в области взаимоисключающих культурных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений. Примером могут служить встречающиеся в современных условиях конфликты в семьях из-за различных ценностных ориентации родителей и детей. Конфликты между супругами часто основаны на половом диморфизме (различиях в восприятии и реагировании) мужчин и женщин. Немалую роль в межличностных конфликтах играет *иррациональная мотивация*, которая особенно усиливается в условиях современного кризисного развития общества. Иллюстрацией сложности человеческих взаимоотношений, порождающей конфликты, причины которых трудно объяснить на основе обычной логики, являются игры, описанные в книгах Э. Берна («Игры, в которые играют люди», «Люди, которые играют в игры»). Играми Берн называет такие формы общения людей, в которых кто-то из участников руководствуется скрытым, даже неосознанным мотивом, т. е. каким-то психологическим или социальным «выигрышем».

Конкретные причины межличностных конфликтов чрезвычайно разнообразны: ограниченность ресурсов — их качественная и количественная сторона; различные аспекты взаимозависимости (полномочия, власть, здания и другие ресурсы); различия в це-

лях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации; личные особенности участников столкновений.

На практике при анализе конфликтов полезным оказывается подход, предложенный В. Линкольном. Он выделяет *причинные факторы конфликтов*, которые подразделяются на пять основных типов.

1. *Информационные факторы* — связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон.

В качестве информационных факторов могут выступать: неполные и неточные факты, включая вопросы, характеризующие точностью изложения проблемы и истории конфликта;

слухи, невольная дезинформация;

преждевременная и поданная с опозданием информация;

ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации, неточность переводов и сообщений СМИ;

нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;

интерпретация использованного языка;

посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов.

2. *Поведенческие факторы* — неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отвергаемые одной из сторон. В межличностных отношениях наиболее типичными поведенческими факторами, вызывающими конфликтные ситуации, являются: стремление к превосходству; проявление агрессивности; проявление эгоизма.

В качестве поведенческих факторов могут выступать случаи, когда кто-либо: угрожает нашей безопасности; подрывает нашу самооценку; не оправдывает положительных ожиданий, нарушает обещания; постоянно отвлекает нас, вызывает стресс, неудобство, смущение; ведет себя непредсказуемо, грубо, вызывает страх.

3. *Факторы действий* — неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами. Часто такая неудовлетворенность порождается не только уже сложившимся взаимодействием, но и неприемлемостью для одной из сторон предложений относительно его дальнейшего развития. Важнейшими факторами действий являются: вклад сторон, баланс сил в отношениях; важность отношений для каждой из сторон; совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных или профессиональных целей и личного общения; различия в образовательном уровне, классовые различия; история отношений, их длительность, негативный осадок от прошлых конфликтов, уровень доверия и авторитетности; ценности групп, к которым принадлежат стороны, и их давление на отношения сторон.

4. *Ценностные факторы* — принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем; принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы от других. Ценности могут различаться по силе действия и важности: личные системы верования и поведения (предрассудки); групповые (в том числе и профессиональные) традиции, ценности, нужды, нормы; религиозные, культурные, региональные и политические ценности; традиционные системы убеждений и связанные с ними ожидания.

5. *Структурные факторы* — относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания, которые трудно или даже невозможно изменить. Для преодоления их требуются большие ресурсы — материальные, физические, интеллектуальные. Это, например, такие факторы, как закон, возраст, линии подотчетности, время, доходы.

Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются внешними по отношению к нему, но существенно влияют на его ход: власть, система управления; политические партии и течения; различные социальные нормы; право собственности; религии, системы правосудия, статус, роли, традиции, этические нормы; географическое положение, изоляция или открытость. Отнесение конфликтов к тому или иному типу позволяет принимать первичные меры по их устранению.

### **Классификация межличностных конфликтов**

Для практической работы целесообразно классифицировать конфликты по различным основаниям:

1. *По сферам существования*: деловые, семейные, имущественные, бытовые и т.д.

2. *По своему эффекту и функциональным последствиям*: конструктивные, деструктивные (обычно две эти стороны в конкретной ситуации сосуществуют, но одна из них преобладает).

Конструктивные последствия могут проявиться: в создании общности людей, причастных к решению проблемы; в расширении сферы сотрудничества; в процессе самоосознания, прояснения собственных интересов и интересов партнера.

Деструктивная сторона проявляется, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, дискредитируя и унижая себя в глазах окружающих. Обычно это вызывает сопротивление со стороны другой стороны, диалог сопровождается совместными оскорблениями, проблемы не разрешаются. При деструктивном конфликте наблюдается: поляризация оценочных суждений партнеров; стремление к расхождению исходных позиций; стремление принудить партнера к невыгодному для него решению; обострение конфликта; желание уйти от ис-

одной проблемы, болезненные формы разрешения конфликтных ситуаций.

3. *По критерию реальности и истинности — ложности:* подлинный конфликт, который существует объективно и воспринимается адекватно; случайный или условный конфликт, зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами; смещенный конфликт, когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт; неверно приписанный конфликт — между сторонами, ошибочно понявшими друг друга и неверно истолковывающими проблемы; латентный конфликт, который должен был произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами; ложный конфликт — отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

4. *По количеству участников и участвующих сторон:* между личностью и группой, межгрупповые, международные, межэтнические и т.д.

### Вопросы

1. Каковы основные этапы конфликта?
2. К чему может привести нереализованная конфликтность?
3. Каковы мотивы конфликтного поведения?
4. Каковы основные причины конфликтов?
5. В чем заключается метод картографии?
6. Каковы основные методы управления конфликтами?
7. Что понимается под структурой конфликта?
8. Каковы основные понятия, относящиеся к конфликту?
9. Каковы критерии классификации конфликтов?
10. Что понимается под эскалацией конфликтов?
11. Каковы основные виды конфликтов?
12. Каковы причины межличностных конфликтов?

### Рекомендуемая литература

*Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб., 1995.

*Ершов А. А.* Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе и их разрешение. — Л., 1976.

*Кудрявцев С. В.* Конфликт и насильственное преступление. — М., 1991.

*Морозов А. В.* Деловая психология. — СПб., 2000.

*Симонов П. В., Ершов П. М.* Темперамент, характер, личность. — М., 1984.

*Фрейд З.* Психология бессознательного. — М., 1989.

*Фромм Э.* Иметь или быть? — М., 1990.

*Хорни К.* Невротическая личность нашего времени: Самоанализ. — М., 1993.

## Глава IV

# ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ

### ТРАДИЦИОННЫЕ СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

На поведение людей в конфликтах влияет процесс накопления опыта. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают уже предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, т.е. могут достаточно хорошо прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет им расширить сферу применяемых тактик и стилей поведения с коррекцией на особенности оппонента. Таким образом, действия оппонентов становятся в известной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный российский конфликтолог Н.В.Гришина описывает их следующим образом: 1) путь борьбы, направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого; 2) уход от конфликта; 3) ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы<sup>1</sup>.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Для описания стратегий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К.У.Томаса и Р.Х.Килменна, которая была разработана ими в 1972 г. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Если представить это в графической форме то получим *сетку Томаса-Килменна* (см. схему 2), позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать свою собственную стратегию разрешения конфликта.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

**Стратегия партнерства** характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и

<sup>1</sup> См.: *Гришина Н.В.* Если возникает конфликт. — Л., 1983.



Схема 2. Стили поведения в конфликте

приумножения общих интересов. «Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны» — провозглашают сторонники партнерской стратегии поведения.

**Стратегия напористости** характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники — противники, цель — победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или стилей) поведения (см. схему 2).

При низкой напористости и низком значении партнерства — тактика **«избегание»** («уход», «уклонение») — стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству — тактика **«уступка»** («приспособление») — стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при «такти-

ческом проигрыше» гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

При высокой напористости и низком партнерстве — тактика **«противоборство»** («соперничество», «конкуренция») — преобладает стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятия жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Для того чтобы добиться желаемого, применяются власть, принуждение, давление, подчинение партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения может быть признана эффективной, если она представляется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

При средних значениях напористости и партнерства — тактика **«компромисс»** — доминирует стремление урегулировать разногласия, уступая частично, в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

При высоких значениях напористости и партнерства применяется тактика **«сотрудничество»**. Это — поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в выработке решений, инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Такой стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах многих людей — неизбежный результат их личных представлений о том, что правильно, а что нет. Кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, специалист социальной сферы должен применять различные межличностные сти-



ли разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

### **Выбор стиля поведения, соответствующего конфликтной ситуации**

Когда человек находится в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая как его собственный стиль, так и стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т.е. способ преодоления конфликтной ситуации, решение проблемы, приведшей к конфликту. Подобные способы очень разнообразны.

Уклонение. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания

в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

**Приспособление.** Обычно эту тактику применяют в тех ситуациях, когда:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже;

- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;

- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;

- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;

- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию или непременно нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — начальник и т.д. В таких случаях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружеского расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Разумеется, стиль приспособления, выбранный в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и мало эффективным. Он вовсе неприемлем, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

**Конкуренция.** Как правило, конкуренцию (или конфронтацию) избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;

- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути, беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;

- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы является наилучшим в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;

- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конкуренция вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, крушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому желание считать себя всегда правым — мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации или создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

**Сотрудничество.** В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;

- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;

- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы в конечном счете прийти к полному согласно относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения. Наградой за общие усилия служат конструктивный, всех устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия.

**Компромисс.** К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:

- субъекты конфликта знают о его причины и развитие, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
- равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сэкономить силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных отношений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

Резюмируя все вышесказанное, считаем необходимым подчеркнуть, что каждый из рассмотренных стилей эффективен только в определенных условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. В принципе, каждый человек должен уметь эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также индивидуально-психологическими особенностями.

тями конкретного партнера по взаимодействию. Предпочитать один стили другим — естественно, но жесткое предпочтение может ограничить возможности человека. Таким образом, важно определить для себя свои приоритеты, а также возможные альтернативные варианты. Это позволит быть более свободным в выборе при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

Если вы отмечаете для себя, что предпочитаете не применять какой-то стиль, вам 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. Если чувствуете, что слишком часто идете на компромисс, будучи очень нетерпеливым человеком, то, может быть, вы сможете научиться терпению в серьезных конфликтных ситуациях, после чего спокойное сотрудничество поможет вам найти наиболее оптимальное решение.

Первым шагом является определение характерного для вас стиля разрешения конфликта. Чаще всего каждый человек использует один или два стиля. В некоторых случаях можно иметь один предпочитаемый стиль (ваш первичный подход к разрешению конфликтов) и другие стили, которые используются не так часто (ваши вторичные или третичные подходы). Или можно иметь два равнозначных предпочтительных стиля, например: приспособления и уклонения, если вы, скажем, ничего не делаете для предотвращения конфликта.

Для разрешения какого-то конфликта иногда может потребоваться совсем немного усилий. Но в некоторых случаях может возникнуть необходимость большего использования усилий при комбинации стилей поведения, особенно, если конфликт сложный или затяжной. Может оказаться, что для разрешения одной части конфликта наиболее эффективным является один подход, а для других его частей — совсем другой. Один стиль может быть удачным для временного решения проблемы, но затем, если она встанет снова, для окончательного разрешения конфликта может потребоваться применение иного стиля.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, специалист сферы социальных отношений должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стиль сотрудничества должен быть основным, так как именно он чаще всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

## КОНФЛИКТ И ДЕПРЕССИЯ

Каждый знаком с плохим настроением. В современной жизни поводов для него гораздо больше, чем для хорошего. Однако депрессия это не просто плохое настроение, к нему еще необходимо добавить снижение психической активности и двигательную заторможенность. Термин *депрессия* означает в переводе с латинского «подавление» состояние душевного расстройства, подавленности, характеризующееся упадком сил и снижением активности.

Ученые У. Бойд и Х. Вайссман в обзорной статье 1981 г. указали рассчитанный ими риск заболеть депрессией хотя бы 1 раз в жизни для мужчин от 8 до 12%, а для женщин — от 20 до 26%. Сегодня, спустя два десятилетия, этот показатель значительно вырос как для мужчин, так и для женщин в особенности.

По данным эпидемиологических исследований число скрытых депрессий среди больных обратившихся в общемедицинские (не психиатрические) учреждения доходит до 40%. Известно, что скрытые депрессии являются болезнью среднего и пожилого возраста, женщины им более подвержены, чем мужчины (соотношение близкое 3:1). Тяжелые маниакально-депрессивные или циклические формы заболевания, которые первоначально дали повод для формирования понятия «депрессия», составляют бесконечно малую долю случаев депрессии: они наступают лишь у 1% населения. Значительно чаще встречаются кратковременные или не столь тяжело протекающие депрессивные изменения. Такими депрессивными переживаниями, которые приводят к преходящим ограничениям жизнедеятельности, заболевает каждый пятый человек один или несколько раз на протяжении своей жизни.

Часто здоровые люди именно депрессией реагируют на большое количество бед, обрушивающихся на них. Именно депрессия может стать результатом неразрешенного конфликта. Известно, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Является конфликт скрытым или явным, но в основе его всегда лежит отсутствие согласия. В основе большинства неврозов всегда обнаруживается внутренний конфликт, ощущение своей вины, своего упущения, вследствие которого и возникла травмирующая ситуация. Как правило, минуют несчастья, проходит и депрессия, но это в норме. Если же говорить о депрессии как о болезни, то она отличается слишком большой продолжительностью, чрезмерной интенсивностью, возникает зачастую без внешней причины. Наиболее явные *проявления депрессии*, самого распространенного наряду с тревожностью расстройства, — изменение массы тела, нарушение сна, ощущение бесполезности, неспособность сконцентрироваться, повторяющиеся мысли о смерти и самоубийстве.

*Последствия конфликта* чреваты стрессами, неврозами, повышенной тревожностью, общей психологической подавленностью,

змерной агрессивностью, которая направлена на объекты, не мекэшие отношения к конфликту. Обратная сторона агрессии — агрессия: негативный защитный механизм, бегство от ситуации. ЯЯ энергия конфликта, не нашедшая выхода, направлена на разрушение самой личности.

Фрейд говорил, что нужно разрушить другое и других, чтобы не разрушить себя. Психология последних 20 — 25 лет практикует идею катарсиса, идею эмоциональной разрядки с помощью замещения чувств на эрзац-объектах (к примеру, в Японии: деловые центры оборудуются специальными комнатами, где можно разбить специально подготовленные тарелки или нанести пару хуков по муляжу, имеющему внешнее сходство с реальным начальником).

*Психосоматические расстройства.* У депрессии есть другое лицо, когда она проявляет себя совсем по-иному, например в виде телесного недуга, а собственно плохое настроение уходит при этом на второй план. В таких случаях говорят, что депрессия скрывается под маской *соматического заболевания*, т. е. депрессия как заболевание не проявляет себя снижением настроения либо это снижение незначительно и распознать его, а следовательно, назначить необходимое лечение бывает очень нелегко.

Такая депрессия может имитировать картину любого нарушения со стороны внутренних органов, как бы прячется под маской другого заболевания (отсюда название — *маскированная депрессия*). Развивается слабость, разбитость, апатия, головокружение, ощущение тяжести, чувство жжения за грудиной, ощущение стеснения и сжатия при дыхании, потеря массы тела, расстройство сна, ощущение жара или холода в области груди и живота. Человек сам не осознает своего пониженного настроения или связывает его с физическим недомоганием, следствием какого-либо нераспознанного заболевания. В течение длительного времени обследуется и лечится без видимого улучшения по поводу различных соматических или неврологических заболеваний. У него снижается общий тонус, наблюдается легкая угнетенность, неспособность радоваться «как раньше». Исчезает прежняя собранность, активность, развивается неясное чувство страха, ощущается тенденция к постоянному анализу своих ощущений и возможных причин их возникновения, выискиванию у себя все новых причин соматического неблагополучия.

В основе психосоматических заболеваний лежит закономерность: не существует ментальной активности без физического (физиологического) аккомпанемента. В 1938 г. американский ученый Г. Дже-Кобсон доказал, что когда человек совершает телесные движения. Даже лишь в воображении, в мускулах возникает скрытое напряжение. Г. Айзенк в результате многолетних исследований факторов, связанных с предрасположенностью к сердечно-сосудистым

и раковым заболеваниям, выявил следующие основные характеристики личности, склонной к подобным болезням:

затруднения в проявлении эмоций, таких, как страх, гнев и тревожность;

неспособность адекватно реагировать на стресс, ведущая к оглушению безнадежности, беспомощности и в конечном счете к депрессии.

Исследования подтверждают точность прогнозов, выявленных у здоровых людей, в отношении развития у них заболеваний на момент тестирования. Автономия в регулировании своего поведения служит механизмом, защищающим от воздействия невротических и негативных эмоциональных факторов, удерживая от экстремального поведения. Следовательно, разрешение конфликта всегда является основой для сохранения здоровья.

Иногда при скрытой депрессии расстройства сна становятся основными, а порой единственными проявлениями заболевания. Они, как правило, характеризуются ранним пробуждением и сокращением продолжительности ночного сна. Больные легко засыпают, но, проспав несколько часов, пробуждаются. Утром чувствуют себя совершенно разбитыми и только во второй половине дня или к вечеру настроение и самочувствие несколько улучшаются.

В чем же причина маскировки депрессии под различные заболевания внутренних органов?

Установлены две причины:

1) особо отрицательное отношение к психическим расстройствам, вследствие чего больные стремятся искать причину своего плохого настроения в болезнях тела, а не души;

2) так называемая алекситимия, т. е. неспособность выражать в словесной форме внутренние эмоциональные явления, что ведет к бессознательной проекции психических расстройств на телесную сферу. Кроме того, важное значение в возникновении скрытой депрессии придается психологическим особенностям личности, наличию замкнутости, эмоциональной ранимости и тревожной мнительности.

## **Работа с психосоматическими больными.**

### **Депрессивные состояния**

Влияние конфликта на возникновение депрессивных состояний можно продемонстрировать на примерах лечения депрессий. Подобные случаи изложены в специальной литературе врачами-психотерапевтами.

#### Случай 1

«Ко мне обратилась женщина 45 лет в депрессивном состоянии. При рассказе о своей жизни лицо ее искажалось от рыданий. В детстве ее подавляла мать, требуя идеального выполнения уро-



об, а больной отец при малейших ошибках бил головой об стол. V<sub>10</sub>A пациентка много лет подавляла свою агрессию по отношению к родителям. Подавление отрицательных эмоций стало ее принципом в общении с детьми и мужем. По словам самой пациентки, в нее в душе все кипело, а на лице была социально приемлемая маска. К моменту ее прихода ко мне сдерживать свои эмоции она была не в состоянии, что проявлялось в постоянной плаксивости. Цаша работа заключалась в выражении накопленной агрессии к родителям. Для этого мы использовали *метод передачи чувств*. Пациентке было предложено представить родителей сидящими на стульях напротив нее, максимально проявляя то, что она чувствует. Высказать им свое отношение к их методам воспитания. По мере высказывания родители меняли свой настрой от агрессивного к понимающему, пациентке становилось лучше. К концу сеанса лицо ее просветлело. Глаза заблестели, и ей уже не нужна была маска. Дальнейшая психологическая коррекция была направлена на внутреннее принятие себя пациенткой.

#### Реакции на стресс: мужчины и женщины

Стили реагирования мужчин и женщин на вызванный сложными обстоятельствами стресс отчетливее всего проявляются в способах, к которым они прибегают, чтобы справиться со своими негативными переживаниями. Женщина, испытывая подавленность, стремится думать о возможных причинах своего состояния. Мужчина, наоборот, пытается отгородиться от депрессивных эмоций, концентрируясь на чем-либо другом, например вовлекается в физическую активность, чтобы таким образом вывести себя из негативного состояния. Опыт показывает, что женская реакция «тщательно обдумать» характеризуется тенденцией к навязчивому фокусированию на проблеме, увеличивает женскую уязвимость по отношению к депрессии.

Типичные стили реагирования на стресс могут являться продуктом *социализации*, обучения в процессе жизни в соответствии с общественными ожиданиями. Понятие «фемининность» включает в качестве основных компонентов пассивность, концентрацию на чувственных проявлениях эмоций, стремление разделить их с другими. Мужская же схема поведения («маскулинность») — стремление быть физически и интеллектуально активным, не эмоциональным, не проявлять признаков слабости, обсуждая свое плохое настроение с другими.

#### Социальный статус

Отсутствие любой работы — важнейший источник жизненного стресса. Незанятые мужчины отличаются тревожностью, повышен-

ным беспокойством о здоровье, депрессией. Некоторые показатели здоровья оказываются довольно прочно связаны с уровнем социального статуса. Так, долгое время считалось, что высокий уровень кровяного давления у американских африканцев является генетическим. Позже выяснилось, что это следствие хронического стресса вызванного низкостатусной работой (или ее отсутствием) и ограниченными возможностями в получении образования. Во многих случаях это явилось причинами гипертонии у многих из данной группы.

### Факторы риска и стиль жизни

Риск возникновения различных расстройств связан с важнейшей проблемой психологии — прогностичностью показателей, измеряющих индивидуальные особенности. Большую роль играет жизненный опыт человека. В частности, снижение заботы и ухода со стороны родителей в детстве приводит к вовлечению уже взрослого человека в жизненные ситуации, характеризующиеся наличием высокой степени риска. Женщины, которые в детстве обучались и жили в пансионах, чаще имели раннюю беременность, трудности в интимных отношениях, сложности в освоении родительской роли. Люди, пережившие тяжелую депрессию, уже, будучи в недепрессивном состоянии, оказываются вовлеченными в большее количество неприятных жизненных событий, чем люди не имевшие депрессивных предысторий. Сравнение двух групп, в одной из которых находились испытавшие в детстве депрессию люди, в другой — люди с расстройствами, выделенными по другим показателям, выявило, что имевшие опыт детской депрессии были гораздо более депрессивными взрослыми.

### Адекватность оценки происходящего

Успешное разрешение ситуации зависит не в последнюю очередь от степени адекватности оценки происходящего. Часто тяжелые последствия перенесенного стресса оказываются результатом рассогласования между реальной сложностью неприятного события и субъективной оценкой его значимости. Поэтому успешность выбранного стиля реагирования связана и с тем, будет или нет восприниматься событие как угрожающее.

С. Томпсон в 1986 г. опросила несколько десятков человек возрасте старше 60-ти лет сразу после того, как сгорели их дома, а потом год спустя. Цель исследования — проверка гипотезы о том, что нахождение позитивных моментов в трагическом событии позволяет людям легче пережить его. Было выделено пять способов смягчения ситуации:

1) обнаружение неожиданно появившихся побочных положительных моментов («зато теперь мы живем с детьми»);

- 2) сознательное сравнение с другими погорельцами («у нас хоть стоимость дома была не до конца выплачена, а вот у соседей...»);
- 3) представление еще более худшей ситуации («а ведь могли и погибнуть»);
- 4) попытки забыть о случившемся («о пожаре? Да мы и забыли!»);
- 5) реинтерпретация ситуации («нам все равно уже давно надо было переехать в другое место»).

## Случай 2

«Пациентка — молодая женщина, 38 лет, находится в депрессивном состоянии, причиной которого являются частые ссоры с мужем. Во время ссор пациентка ощущает опустошенность в груди. Ей было предложено выдохнуть всю пустоту (мысленное действие), которую она ощущает. Лицо ее постепенно менялось, и уже через 5 минут его озаряла улыбка. Врач спросила, что она чувствует теперь. «Любовь», — смущенно ответила она. Пустота психологически означает вытесненные чувства. В те моменты, когда ее муж не поступал «как должно», пациентка подавляла свою любовь к нему, так как считала, что нельзя любить человека, если он поступает не так, как надо. Это было хорошо усвоенным с детства правилом, расставшись с которым пациентка ощутила всю полноту жизни».

## Семейный конфликт и депрессия

Исследователями было\*проведено анкетирование среди родителей (г. Москва), 43 семьи, имеющие 52 больных подростков (различные соматические заболевания). В результате выяснилось, что частота обострений болезней увеличивается по мере утяжеления конфликтной ситуации в семье. Так, при редких ссорах в семье обострения заболевания у ребенка возникает в 1,5 раза чаще, чем в дружных семьях, при частых же конфликтах — в 2,5 раза чаще. Искаженные взаимоотношения в семье из-за недостаточной открытости, неспособности договориться между собой, напряженной обстановки, в которой воспитывается ребенок, чреваты риском для здоровья. Стресс-ситуации в жизни ребенка сочетаются с увеличением частоты обострения хронических заболеваний.

Заслуживают внимания данные о степени тяжести болезни в связи с отношением родителей к ребенку. При бережном отношении к нему почти у половины детей отмечается легкое и среднетяжелое заболевание, только у 11 % — тяжелое. В семьях, где больных детей наказывают (морально и физически), тяжелые формы встречаются в 2 раза чаще. Стрессовые ситуации в семье в форме наказания значительно влияют на течение заболевания у детей: увеличивается частота обострений, отмечается утяжеление тече-

ния болезни, вовлекаются в патологический процесс другие органы и системы, истощаются резервные возможности сердечно-сосудистой системы.

Подводя итог данному параграфу, нужно отметить, что человек страдает до тех пор, пока депрессия не проходит самопроизвольно, или пока больной не попадет к специалисту (психиатру, психотерапевту). Только проведение адекватной психотерапии и назначение таких препаратов, как антидепрессанты, приводит к желаемому результату. В противном случае появляются «плохие» врачи и «трудные» больные, растут очереди в поликлиниках. Пациенты направляются от одного врача к другому, имея несколько диагнозов. Чтобы не попасть в такое положение, нужно проверить себя, задав пять несложных вопросов:

- 1) утратил ли я способность получать удовольствие от жизни;
- 2) трудно ли мне принять даже несложное решение;
- 3) утратил ли я интерес к тому, что раньше увлекало;
- 4) жалею ли я изолировать себя от окружающих;
- 5) размышляю ли я о пустоте и бесполезности существования.

Большинство утвердительных ответов на указанные вопросы говорит о большой вероятности депрессивного состояния и необходимости консультации психиатра или психотерапевта. Пора перестать бояться психологов, психотерапевтов и психиатров, пришло время научиться видеть в них своих главных помощников в преодолении жизненных кризисов, проблем и душевных страданий, помощников в разрешении конфликтов, с которыми сам человек не справляется.

## КОНФЛИКТ И СТРЕСС

Наиболее мощное проявление эмоций вызывает комплексную физиологическую реакцию — стресс. Оказалось, что на неблагоприятные воздействия разного рода — холод, усталость, страх, унижение, боль и многое другое — организм отвечает не только защитной реакцией, но и другим, однотипным комплексным процессом вне зависимости от того, какой именно раздражитель действует на него в данный момент. Интенсивность развивающейся адаптационной активности зависит не от физической силы воздействия, а от личностной значимости действующего фактора.

*Стресс* — комплексный процесс, он включает непременно и физиологические, и психологические компоненты. С помощью стресса организм как бы мобилизует себя целиком на самозащиту, на приспособление к новой ситуации, приводит в действие неспецифические защитные механизмы, обеспечивающие сопротивление воздействию стресса или адаптацию к нему.

Положительное влияние стресса умеренной силы проявляется в ряде психологических и физиологических черт — улучшении

внимания (его объема и устойчивости), повышении заинтересованности человека в достижении поставленной цели, в положительной эмоциональной окраске процесса работы, в сдвиге соматических показателей в сторону интенсификации.

Автор теории стресса канадский психофизиолог Ганс Селье определяет его как совокупность стереотипных, филогенетически запрограммированных неспецифических реакций организма, первично подготавливающих к физической активности, т. е. к сопротивлению, борьбе или бегству. Это, в свою очередь, обеспечивает условия наибольшего благоприятствования в борьбе с опасностью. Слабые воздействия не приводят к стрессу, он возникает только тогда, когда его влияние превосходит приспособительные возможности человека. При стрессовых воздействиях в кровь начинают выделяться определенные гормоны (адреналин, норадреналин). Под их воздействием изменяется режим работы многих органов и систем организма, например, учащается ритм сердца, повышается свертываемость крови, изменяются защитные свойства организма. Организм подготовлен к борьбе, готов справиться с опасностью, тем или иным путем приспособиться к ней — в этом и состоит основное биологическое значение стресса.

Итак, основные черты психического стресса:

1) стресс — состояние организма, возникновение стресса предполагает взаимодействие между организмом и средой;

2) стресс — более напряженное состояние, чем обычное мотивационное; стресс требует для своего возникновения восприятия угрозы;

3) явления стресса имеют место тогда, когда нормальная адаптивная реакция недостаточна.

Так как стресс обусловлен, главным образом, именно восприятием угрозы, то его проявление в определенной ситуации может быть вызвано субъективными причинами, связанными с индивидуальными психологическими особенностями данной личности.

*Стрессорами* могут быть и физические и психические раздражители, как реально действующие, так и вероятные. Человек реагирует не только на действительную физическую опасность, но и на угрозу или напоминание о ней. Психическими стрессорами могут быть неудовлетворяющие темпы продвижения по службе, конфликты, принятие особо ответственных решений, быстрая перестройка при резкой перемене стратегии поведения.

Индивидуальная выраженность стресса определяется в значительной мере осознанием человеком своей ответственности за себя и за окружающих, его установкой на свою роль в создавшейся ситуации.

Установлена прямая зависимость силы эмоционального напряжения и частоты пульса как следствия изменения степени ответ-

ственности человека. Интересно в этом плане, что перед выходом корабля на лунную орбиту сердце американского астронавта Бормана билось с частотой 130 ударов в минуту, а в момент посадки на Луну пульс другого астронавта — Армстронга — достиг 156 ударов в минуту вместо обычных 77. При обнаружении неисправности энергосистемы пульс у Эрвина составлял 180 ударов в минуту<sup>1</sup>. Можно было предположить, что это опасность вызывает такую реакцию. Но это не так, поскольку во время спуска советского лунохода с посадочной площадки частота пульса у членов наземного экипажа также резко повысилась и достигла 130—135 ударов в минуту, хотя никакой опасности для их жизни не было. Скорее всего, такую реакцию вызывала ответственность. У переводчиков-синхронистов при работе в особо ответственных условиях частота сердечных сокращений подчас достигает 160 ударов в минуту, здесь уже не приходится говорить о личной опасности (было установлено, что даже значительная физическая нагрузка не приводит у них к учащению пульса выше 145 ударов в минуту).

Так, учащение пульса у финансовых контролеров находится в прямой зависимости от степени их ответственности — при счете банкнот малого или большого достоинства. При посадке самолета в неблагоприятных условиях частота пульса нарастает у того пилота, который принимает решение о посадке, хотя степень опасности и осознание этой опасности одинаковы для всех членов экипажа. Еще один пример — менее острая ситуация. Измеряли пульс у 30 тренеров футбольных команд (24 — 50 лет) при помощи телеметрического контроля за 5 минут до соревнования и во время игры их команд. За 5 минут сердцебиение у них повышалось в среднем на 42 удара в минуту, а во время игры — на 63 удара, частота пульса у тренера всегда превышала частоту пульса любого игрока на поле.

Разработав теорию стресса, Селье выделил в нем три фазы. Первая — *реакция тревоги* — это фаза мобилизации защитных сил организма. У большинства людей к концу первой фазы отмечается повышение работоспособности. Физиологически она проявляется, как правило, в следующем: кровь сгущается, содержание ионов хлора в ней падает, происходит повышенное выделение азота, фосфатов, калия, отмечается увеличение печени или селезенки и т.д.

Вслед за первой наступает вторая фаза — сбалансированного расходования адаптационных резервов организма — *стабилизация*. Все параметры, выведенные из равновесия в первой фазе, закрепляются на новом уровне. При этом обеспечивается мало отличающееся от нормы реагирование, все как-будто бы налаживается, однако если стресс продолжается долго, то в связи с ограни-

Ценностью резервов организма неизбежно наступает третья фаза — «ощущение».

Стресс является составной частью жизни каждого человека и ь-о нельзя избежать так же, как еды и питья. Стресс, по мнению Селье, создает «вкус к жизни». Весьма важно и его стимулирующее, созидательное, формирующее влияние в сложных процессах воспитания и обучения. Но стрессовые воздействия не должны превышать приспособительные возможности человека, ибо в таких случаях могут возникнуть ухудшение самочувствия и даже заболевания — соматические или невротические.

Остановимся немного подробнее на том, почему это происходит. Различные люди реагируют на одинаковые нагрузки по-разному. У одних людей реакция активная — при стрессе эффективность их деятельности продолжает расти до некоторого предела («стресс льва»), а у других реакция пассивная, эффективность их деятельности падает сразу («стресс кролика»).

Характер реакции тесно связан с возникающими вследствие стресса заболеваниями. Обобщение клинических материалов привело врачей к выводу о широком круге воздействий стресса, который вызывает у людей преимущественно гипертоническую и язвенную болезни, а также некоторые другие формы сосудистой патологии с глобальными или локальными проявлениями, такими, как инфаркт, инсульт, стенокардия, сердечная аритмия, нефросклероз, спастический колит и т.д. Получены доказательства того, что у человека, постоянно подавляющего вспышки гнева, развиваются различные психосоматические симптомы. Хотя подавленный гнев и не единственная причина этих заболеваний, доказано, что он участвует в развитии ревматического артрита, крапивницы, псориаза, язвы желудка, мигрени, гипертонии. По данным Института терапии РАН, в 80% случаев инфаркта миокарда ему предшествовала либо острая психическая травма, либо длительное психическое напряжение<sup>1</sup>.

Почему стресс вызывает соматические заболевания? Как уже было сказано, физиологические изменения при сильных эмоциях нередко связаны с избыточным энергетическим обеспечением — на непредвиденные обстоятельства. Не столько физиологические перестройки при мобилизации резервов могут оказаться чрезмерными и истощающими, сколько психологические установки и личностная позиция человека существенно влияют на его состояние. Врачи давно обратили внимание на связь преобладания конкретных эмоций с предрасположенностью к определенным заболеваниям. Так, М.И.Аствацатуров считал, что сердце чаще поражается страхом, печень — гневом и яростью, желудок — апатией и подавленным состоянием, а рвоты нарастают при беспокойстве.

<sup>1</sup> Морозов А. В. Деловая психология. — СПб., 2000.

Психологи и психиатры установили зависимость между соматическими заболеваниями человека и его личностными особенностями, а также психологическим климатом, в котором он живет и работает. Если человек стремится занять в коллективе место не соответствующее его реальным возможностям, т.е. обладает повышенным уровнем притязаний, то он в большей мере подвержен развитию сердечно-сосудистой патологии. Хронические коронарные заболевания гораздо чаще встречаются у лиц с выраженной целеустремленностью, честолюбием и нетерпимостью к своему ближайшему окружению. Вместе с тем обнаружено, что к гипертонии могут приводить ситуации, которые не дают человеку возможности успешно бороться за признание собственной личности окружающими, исключая чувство удовлетворения в процессе самоутверждения. Если человека подавляют, игнорируют, то у него развивается чувство постоянного недовольства собой, не находящее выхода и заставляющее его ежедневно «проглатывать обиду». Эти данные позволяют, например, понять, почему среди негров США количество гипертоников в 3 раза больше, чем среди белого населения.

Для больных с сердечно-сосудистыми заболеваниями типична завышенная самооценка, приводящая к таким особенностям личности, как индивидуализм, неудовлетворенность своим положением в жизни (профессией, должностью), конфликтность, пристрастие к «выяснению отношений». Это, как правило, люди сдержанные, скрытные, обидчивые, тянущиеся к другим, но трудно с ними сходящиеся. При неблагоприятной ситуации или заболевании, они нередко порывают свои социальные связи, замыкаются на анализе своих субъективных ощущений, уменьшая не только количество контактов, но и делая их более поверхностными, поскольку для них характерны повышенная чувствительность к словесным раздражителям, особенно к порицаниям, уход от острых конфликтных ситуаций и от таких эмоциональных факторов, как дефицит времени, элементы соревнования.

Для больных язвенной болезнью характерны тревожность, раздражительность, повышенная исполнительность и обостренное чувство долга. Им свойственна пониженная самооценка, сопровождающаяся чрезмерной ранимостью, сеснительностью, обидчивостью, неуверенностью в себе и в то же время повышенная к себе требовательность, мнительность. Замечено, что эти люди стремятся сделать значительно больше, чем реально могут. Для них типична тенденция к активному преодолению трудностей в сочетании с сильной внутренней тревогой. По теории Бергмана предполагается, что указанная тревога порождает состояние напряжения, которое может сопровождаться спазмами гладких мышц стенки пищеварительных органов и их сосудов, наступающее ухудшение их кровоснабжения (ишемия) приводит к снижению сопро-



тцвляемости этих тканей, перевариванию желудочным соком и к последующему образованию язвы. Важно обратить внимание на то, что вероятность возникновения повторных обострений заболевания тем больше, чем меньше скорректирована самооценка, связанная с указанными психологическими особенностями.

Мощность органических изменений при стрессе определяется обобщенной оценкой ситуации, а она, в свою очередь, тесно связана с мерой ответственности человека за порученное ему дело. Признаки эмоционального напряжения, обнаруживающиеся в ответственных ситуациях, особо усиливаются при отсутствии физической нагрузки.

Психическое напряжение, неудачи, страх, срывы, чувство опасности являются наиболее разрушительными стрессорами для человека. Они порождают, кроме физиологических изменений, приводящих к соматическим заболеваниям, психические следствия эмоционального перенапряжения — *невроты*.

*Невроз* возникает при острейшем информационном дефиците, недостатке сведений о возможности выхода из ситуации, мучительной для человека. Когда создается конфликт между необходимостью разрешать жизненную ситуацию и невозможностью ее решения, поскольку неизвестно как, то в этих условиях может развиться невроз. Возникает такое функциональное состояние нервной системы, при котором резко возрастает чувствительность к сигналам от внешней и внутренней среды.

Повышенная чувствительность выступает, с одной стороны, как приспособительный механизм к недостатку информации, обеспечивая приток дополнительных сигналов, с помощью которых можно разрешить ситуацию. С другой стороны, повышенная чувствительность делает человека более восприимчивым к любым раздражителям и проявляется как излишняя плаксивость, нетерпеливость, взрывчатость, а также в виде болевых ощущений в ответ на сигналы из внутренней среды, которые ранее не воспринимались.

Невозможность внешнего проявления активности в целенаправленном действии и перенесение силы активности на внутреннее движение составляет один из основных факторов, определяющих вегетативные нарушения при неврозах. Поэтому существенным моментом снятия напряженности и облегчения состояния является обращение событий — изменение внутреннего движения на внешнее, и достижению этой цели могут способствовать все разновидности двигательной нагрузки (о чем мы уже говорили).

Свойственная страдающему неврозом подчеркнутая эмоциональность может привести к «бегству в болезнь», заменяющему разрешение конфликта. Уход в болезнь удобен в том смысле, что избавляет человека от необходимости принимать решения, пере-

ключая его внимание на заботу о своем здоровье и снижая тем самым на время актуальность травмирующей ситуации.

В основе большинства неврозов обнаруживается внутренний конфликт, ощущение своей вины, своего упущения, вследствие которого и возникла травмирующая ситуация. Переживания становятся источником невроза лишь в том случае, если они особо значимы, занимая центральное место в системе отношений личности к действительности.

Эмоциональный конфликт при заболевании неврозом по своей природе социален. Человек заболевает не потому, что он стал жертвой несправедливости, а потому, что проявленная по отношению к нему несправедливость (действительная или кажущаяся) нарушила его представления о справедливости, его веру в добро и зло, в смысл человеческого существования.

Громадное значение для психического и физического здоровья имеет эмоциональный климат на работе и дома. Настроение каждого во многом зависит от настроения окружающих, от их отношения, проявляющегося в словах, в мимике, в поступках. Общаюсь с людьми, невольно «заражаешься» их оптимизмом или унынием. Наиболее очевидными проявлениями благоприятной атмосферы, способствующими продуктивности совместной деятельности людей, являются внимание, расположенность, симпатия человека к человеку.

Одной из причин напряжения может быть и слишком тесное принудительное общение людей. Травмирующее воздействие определяется в этом случае тем, что *сужение круга и углубление общения* быстрее исчерпывает информативную ценность каждого из членов группы, что в конечном счете приводит к напряженности и стремлению к изоляции.

Стрессовые факторы могут действовать двояко: усиливать или ослаблять сплоченность группы, что проявляется в характере поведения ее в конфликтной ситуации. Взаимопомощь, забота о других в стрессовой ситуации способствует возникновению взаимной симпатии и росту сплоченности и солидарности группы. При усилении сплоченности группы даже возникший конфликт «закрывается на какой-нибудь внешний объект», например на любое лицо, не входящее в состав группы, а при ослаблении возникает конфликт между ее членами. В тех случаях, когда такой конфликт открыто не реализуется, повышается стремление к уединению любыми способами, в том числе принятием позы, позволяющей не встречаться взглядом. Эффективным средством снятия нагрузки в этом случае служит некоторая относительная изоляция — физическая или социальная.

Определенный уровень эмоционального возбуждения обеспечивает повышение эффективности деятельности человека. В то же время эмоциональное перенапряжение может привести к сниже-

нию трудоспособности человека. Йеркс и Додсон (Yerkes, Dodson) установили, что зависимость продуктивности деятельности от уровня связанной с ней активации может быть описана и Л-образной кривой. По мере увеличения эмоционального возбуждения продуктивность вначале растет быстро, а затем ее рост замедляется и, начиная с некоторого критического уровня, эмоциональное возбуждение уже ведет к падению уровня продуктивности — вначале медленному, затем резкому.

Указанная зависимость неоднократно подтверждалась в психологических исследованиях, и чем сложнее и труднее деятельность, тем раньше наступает критическая точка спада продуктивности. В этом случае снижение работоспособности проявляется в постоянном чувстве усталости, вялости, несвежести, иногда и сонливости. Одновременно снижается способность к концентрации внимания, проявляются рассеянность и затруднения в запоминании. Если в этих условиях человек должен читать, то чтение может стать чисто механическим, без усвоения содержания прочитанного. Эмоциональная реакция перестает быть адекватной силе раздражителя: она слишком повышается при незначительной удаче и резко ухудшается при малейшей неудаче. Человек становится нетерпеливым и плохо переносит ожидание.

Для одних людей более характерна активная реакция на стресс, а для других — тормозная. При активной реакции мыслительные процессы могут измениться в сторону схематизации, обобщения ситуации с выделением главных аспектов приложения усилий. Гиперактивная, импульсная реакция, порождая суетливость и неоправданную спешку, приводит к увеличению количества ошибок при сохранении или даже возрастании темпа деятельности. Тормозная реакция ведет к замедленному выполнению мыслительных операций, повышению инерционности при выработке новых навыков или переучивании.

Эмоциональное перенапряжение приводит к сужению объема внимания и ухудшению способности его переключения и распределения, тем самым оно изменяет доступность сознанию полного объема значимой информации.

Не только недостаток информации ведет к эмоциональному перенапряжению, которое неблагоприятно сказывается на эффективности труда и состоянии здоровья человека, но и полная информированность, стереотипность ситуации. Порождая чрезмерный автоматизм, привычность, монотонность, устраняя эмоции вообще, она приводит к состоянию безразличия, скуки — тогда труд становится утомительным и его продуктивность падает. Следует иметь в виду, что любимая работа не вызывает быстрого утомления и реже приводит к переутомлению.

Также следует иметь в виду, что при сильном эмоциональном возбуждении человек неадекватно оценивает ситуацию: хороший

прогноз становится еще более оптимистичным (головокружение от успехов), а плохой — еще более мрачным.

Только достаточная информированность позволяет правильно определить личную значимость события, поэтому эффективным средством сдержанности является предвидение. Чем большим объемом информации по волнующему вас вопросу вы владеете, тем меньше вероятность эмоционального срыва. Отсюда следует, что всеми силами надо увеличивать объем сведений о волнующей вас проблеме. Информированность должна быть разноплановой. Полезно заранее подготовить отступные стратегии — это снижает излишнее возбуждение и делает более вероятным успех на генеральном направлении решения задачи. Запасные стратегии уменьшают страх получить неблагоприятное решение и тем способствуют созданию оптимального фона для решения задачи.

При некоторых обстоятельствах, когда продолжение усилий превращается в бессмысленные попытки «прошибить стену лбом», человеку полезно временно отказаться от действий по немедленному достижению цели, смириться с неизбежным, осознать реальную ситуацию и свое поражение. Тогда он сможет сберечь силы для новой попытки при более благоприятной обстановке.

В случае поражения можно произвести общую переоценку значимости ситуации по типу «не очень-то и хотелось». Понижение субъективной значимости события помогает отойти на заранее подготовленные позиции и готовиться к следующему штурму без значительных потерь здоровья. Не случайно в глубокой древности на Востоке люди просили в своей молитве: «Господи, дай мне мужество, чтобы справиться с тем, что я могу сделать, дай мне силы, чтобы смириться с тем, чего я не могу сделать, и дай мне мудрость, чтобы отличить одно от другого».

Попытки повлиять на очень взволнованного человека при помощи уговоров, как правило, оказываются безуспешными. Их тщетность обусловлена тем, что из всей информации, сообщаемой волнующемуся собеседнику, он выбирает, воспринимает, запоминает и учитывает только приемлемое его доминирующему эмоциональному состоянию. Поэтому стремление успокоить человека, убедить в незаслуживающем его внимания предмете любви могут вызвать у него лишь обиду и представление, что его не понимают.

Когда человек находится в состоянии сильного возбуждения, следует помочь ему разрядить эмоцию. Не надо перебивать раздраженного человека, лучше дать ему выговориться до конца, иначе он повысит голос, станет грубить, «сорвется». Когда человек выговорится, его возбуждение снижается, и в этот момент появляется возможность управлять им, направлять его, разъяснять ему что-либо.

Никто не застрахован от несчастных случаев, невозможных потерь, трудно разрешимых ситуаций. И здесь целесообразно не ограничиваться переживанием, не концентрироваться на нем, не

уступать депрессии и безразличию, а действовать, искать выход, пробовать все новые и новые варианты.

Неблагоприятное воздействие моральных перегрузок усиливается при физических «недогрузках». Чем более напряженным был день, тем большую физическую нагрузку желательно дать себе по его окончании. Если уменьшение нервных нагрузок не всегда зависит от нас (хотя во многом и это дело управляемое), то физические нагрузки регулируются нами всецело, поэтому полезно, как учил И.П.Павлов, «страсть вогнать в мышцы».

Потребность разрядить эмоциональную напряженность в движении иногда проявляется в том, что человек мечется по комнате, рвет что-либо. Для того, чтобы быстрее нормализовать свое состояние после неприятностей, полезно дать себе усиленную физическую нагрузку: выколотить пыль из ковров, пойти домой пешком и т.д. Например, при ожидании экзамена или очень важной встречи легче переносить внутреннее напряжение, если просто прохаживаться туда и обратно, чем сидеть в полной неподвижности. Непроизвольное сокращение отдельных мышц (тик), возникающее у многих в момент волнения, является рефлекторно укрепившейся формой разрядки эмоционального напряжения. Как только человек начинает двигаться, волнение уменьшается.

Тяжелую утрату ничем нельзя восполнить. Чтобы помочь человеку пережить ее, следует способствовать формированию у него новой доминанты. Новый доминантный центр возбуждения в коре головного мозга может подавить или хотя бы ослабить очаг возбуждения, связанный с психической травмой. Одна из важных особенностей доминантных процессов состоит в том, что при одновременном существовании двух доминантных очагов происходит взаимное ослабление их силы. Известны случаи, когда человек, у которого был невроз вследствие внутреннего конфликта, внезапно выздоравливал, оказавшись перед лицом реальной физической угрозы или узнав, что угроза нависла над близким ему человеком. Для управления своими чувствами и чувствами других людей целесообразно пользоваться необходимыми маневрами, самоотвлечением и переключением на другие цели. Так, переживание неудачи в личной жизни может быть ослаблено общественной работой, художественной или научной деятельностью. В основе переключения лежит активное создание новой доминанты, в результате ее усиления создается субъективная возможность отвлечения внимания.

## **КОНФЛИКТ И СУИЦИД**

Общество всегда испытывало потребность во внимании к суицидальному поведению людей. Эта проблема всегда волновала ис-

следователей. В общественном сознании самоубийство всегда воспринималось неоднозначно. С одной стороны, мы жалели тех, кто покончил с собой, а с другой — испытывали страх перед этим явлением. Для некоторых суицид — грех, явление, направленное против Бога. Ведь всем известно, что церковь отказывает самоубийце в христианском погребении. Может быть поэтому многие люди воспринимают самоубийство как насилие не только над жизнью, но и над смертью.

Принято считать, что к суицидальному поведению склонны люди с нарушением функционирования психики, однако наука это опровергает. Исследования показывают, что более 80 % лиц из числа лишивших себя жизни — практически здоровые люди, попавшие в острые психотравмирующие ситуации. По данным Московского НИИ психиатрии, на учете в психоневрологических диспансерах состоят около 20% суицидентов и только 8 — 9% (т.е., практически, меньше половины) действительно нуждались в специализированной медицинской помощи.

Тем не менее люди часто уходят из жизни добровольно. Из 100 смертельных случаев — 10 самоубийств. В 1997 и 1998 гг. в России зафиксировано более 53 тыс. и более 50 тыс. самоубийств соответственно, что в 2 — 3 раза больше погибших от насильственной смерти. В 1999 и 2000 гг. этот показатель не снизился, причем наибольшее количество суицидов приходится на две социальные группы — «молодежь» и «пенсионеры». Первые — в большей степени от баловства и вседозволенности, вседоступности «всего и вся», а также от повысившегося в последние годы уровня личностного нейротизма — эмоциональной нестабильности и неуравновешенности; вторые — от утраты веры и идеалов, от чувства безнадежности и безысходности.

Существует так называемое понятие «суицид — попытка». Оно составляет 1:10, т.е. на 10 попыток — один завершённый суицид. Исследования показали, что в России ежегодно около полумиллиона человек пытаются покончить жизнь самоубийством. В чем же причина?

Разработаны различные представления о детерминации самоубийств в рамках социологического, анатомо-антропологического, психологического и психиатрического подходов.

**Согласно социологической концепции** Э.Дюркгейма, П.Сорокина и других — главные причины самоубийства имеют социально-политическую и экономическую подоснову и объясняются степенью социальной интеграции индивида и воздействия на него социальных норм.

**Сторонники анатомо-антропологической концепции** — И.Леонов, Ч.Ламброзо и другие — придерживаются идеи структурно-морфологических и психофизиологических причин самоубийства, где важную роль играет наследственность.

*В основе психопатологической концепции, которой придерживаются А.Амбурова, А.Полев, А.Слущкий, лежит утверждение о психической патологии любого суицида, что долгое время как-то снижало эффективность научно-практической разработки проблемы самоубийства. Более поздние исследования показали, что существует обратная связь между характерологическими чертами человека и склонностью к суицидальным действиям, особенно в кризисных ситуациях. Существует также концепция, согласно которой такое поведение рассматривается как следствие дезадаптации личности в условиях переживаемого ею микросоциального конфликта.*

Безусловно, суицидальное поведение зависит от ряда факторов, которые можно условно разделить на внешние и внутренние.

*Внутренними факторами* такого поведения являются индивидуальные способности и особенности личности суицидента. Это и характер, и эмоциональное состояние в тот или иной момент и пр. Все это отражает внешние факторы во внутренней среде и создает риск суицида.

*Внешними факторами* могут быть микросоциальные условия биографического характера, т.е. семейного воспитания, а также межличностные отношения в референтной группе — семейной, профессиональной, дружеской, и дезадаптирующие объективные факторы деятельности — ответственность, экстремальность и т. д. Некоторые из внешних факторов являются прямыми причинами самоубийства и поэтому имеют для человека особый кризисный психологический смысл.

Содержанием суицидального кризиса выступает зачастую острое эмоциональное состояние, которое может возникнуть в критической ситуации столкновения личности с препятствиями на пути удовлетворения важнейших жизненных потребностей. Главную роль в возникновении такой ситуации могут играть следующие конфликты:

1) конфликты, обусловленные спецификой семейных взаимоотношений: неразделенная любовь, тяжелая болезнь, развод, смерть близких, измена любимого человека;

2) конфликты, обусловленные спецификой трудовой деятельности межличностного взаимодействия: с коллегами по работе, служебные конфликты с начальником или подчиненными, неудачи, часто постоянные, в выполнении конкретных задач;

3) конфликты, обусловленные материально-бытовыми трудностями;

4) конфликты, связанные с антисоциальным поведением человека: боязнь позора, страх перед уголовной ответственностью;

5) конфликты, обусловленные состоянием здоровья: психические заболевания, половая несостоятельность, физические недостатки (дефекты речи, особенности внешности, принимаемые

за недостатки — маленький рост, большой рост, увечья, родимые пятна, нечистая кожа и пр.), хронические соматически недостатки.

Суицидальное поведение в основном строится на основе межличностного или внутриличностного конфликта. Для этого, конечно, необходима особая личностная предрасположенность вследствие которой человек оказывается не в состоянии справиться с актуальной проблемой. Усугубляется она наличием уязвимых психических структур. Исследования показывают, что 30 % суицидентов воспитывались в неблагополучных семьях, у 27,4% среди ближайших родственников были самоубийцы и около 16% уже пытались покончить с собой.

Суицидальное поведение имеет внешний и внутренний планы, которые в единстве образуют устойчивую систему, отражающую индивидуальность суицидента и тип его личностного кризиса.

Психологическая структура суицидального поведения представляет собой взаимосвязь аффективных, ориентировочных и исполнительных компонентов деятельности и общения личности в условиях кризисной ситуации.

**Аффективный компонент** включает относительно устойчивые суицидальные эмоциональные переживания, отражающие уровень значимости кризисной ситуации. Сюда можно отнести: переживания непереносимости конфликтной ситуации, устойчивое депрессивное состояние, тяжелое ожидание негативных последствий совершенного поступка, быстро протекающие острые аффекты, динамично развивающиеся аффективные состояния, страх перед необходимостью принимать на себя ответственность.

**Мотивационный компонент** включает, как правило, суицидальные побуждения и смыслообразующие мотивы в форме социальных установок. Его важнейшая характеристика состоит в наличии внутриличностного конфликта смыслообразующих мотивов.

Выделяют пять типов суицидального поведения: протест, самонаказание, призыв к состраданию, избегание душевных и физических страданий, отказ от жизни или капитуляция. Тип проявляется в зависимости от возраста, типа личности суицидента и от ситуации, спровоцировавшей самоубийство. Людям, которым присущи эгоцентризм, негативизм, эмоциональная неустойчивость, свойственны протесты и призывы. А в более пожилом возрасте (после 45 лет) преобладают суициды типа избегания страдания, самонаказания и отказа.

**Исполнительный компонент** суицидального поведения представляет собой словесные и поведенческие реакции, которые отвечают ориентировочному и аффективному компонентам. Эти действия отражают психологию суицидента, приводя к самоубийству или к его попытке.



*Ориентировочный компонент* есть блок познавательной деятельности по анализу социальной ситуации, осознанию уровня ее критичности; включает образ личностно значимой психотравмирующей ситуации — своей социально-психологической роли и т. д.

Динамика суицидального выхода из внутриличностного конфликта включает предпозиционный и суицидальный этапы.

Предпозиционный этап определяется только психической напряженностью суицидента, его повышенной активностью поиска выхода из внутриличностного конфликта. Активность не сопровождается суицидальными действиями.

Важным здесь является тот факт, что чем быстрее исчерпываются варианты разрешения конфликта, тем вероятнее рождение мысли о его абсолютной неразрешимости. Истощение психологической защиты снижает порог чувствительности к социальным раздражителям. Люди ощущают невыносимость существования в сложившихся условиях и констатируют отсутствие желания жить, но мысли о самоубийстве еще блокируются механизмом защиты (подробнее о механизмах защиты см. в XI главе).

Суицидальный этап. К нему «помогает» перейти дополнительное психотравмирование. На ее фоне и возникают мысли, а позднее и обдумывание способа суицида. Этот период длится вплоть до самой попытки самоубийства.

Необходимо отметить демонстративно-шантажирующе суицидальное поведение таких людей, смысл которого состоит в оказании психологического давления на окружающих с целью изменения сложившейся тяжелой ситуации в благоприятную для них сторону. Суициденты прекрасно\* понимают, что действительной смерти быть не должно, и поэтому предпринимают все меры предосторожности. У этого этапа своя особая структура и динамика.

*Мотивационная сфера* состоит в гипертрофированности мотивов социального одобрения, в их повышенной мотивации избегания трудностей. Особенно сильна мотивация наказания обидчика любой ценой, привлечения внимания окружающих к своим трудностям.

*Аффективная сфера* подразумевает инфантильное чувство жалости к себе, переживание обиды и ненависти к фрустрировавшим обстоятельствам, негативное отношение к необходимости принять самостоятельное решение.

*Ориентировочная сфера* оценивает свои возможности как недостаточные, что приводит к выводу о необходимости привлечь внимание окружающих к решению своих проблем путем суицидальной попытки. Время, условия и средства суицидальной попытки оцениваются с позиции ее безопасности. Выделяется круг потенциальных «спасителей».

*Исполнительная сфера* проявляется в высказываниях угрожающего суицидального плана. Попытка свести счеты с жизнью но-

сит организованный характер, отвечающий разработанному с точки зрения безопасности плану.

### **Варианты психокоррекции суицидального поведения**

Определяя характер помощи, направленной на выход суицидента из кризисного состояния, важно учитывать, что ключевым пунктом для выбора приемов психотерапевтического воздействия служит оценка психического состояния суицидента. Поэтому конкретные формы оказания неотложной кризисной помощи во многом отличаются от традиционной психотерапии. Они состоят в следующем.

1. Учитывая, что самосознание суицидента отличается *эгоцентризмом* (т. е. человек полностью погружен в свои тяжкие переживания и страдания), психологическая работа с ним на начальном этапе требует директивного стиля. Психотерапевт должен дать анализ кризисной ситуации, конкретные рекомендации, убедить пациента в необходимости их выполнения. В силу дезадаптации пациент часто сам ищет руководства, хочет быть ведомым. Как только наматился выход из кризиса, терапевт обязан сменить позицию на недирективную, иначе у пациента появится желание снять с себя ответственность за разрешение его жизненных проблем.

2. Для снижения *аутоагрессии* работа психотерапевта должна быть направлена на разрушение крайне негативного отношения суицидента к себе, а значит, на самоутверждение в кризисной ситуации. Здесь самое важное — внимательно проанализировать его жизнь, помочь вспомнить моменты, когда он в противоположность сегодняшнему состоянию был решителен, проявлял силу воли, добивался успеха. Это поможет ему преодолеть связанное с аутоагрессией переживание чувства вины по отношению к близким людям.

3. Основным в беседе с суицидентом должно быть убеждение пациента пока не решать стоящий перед ним вопрос о жизни, о прекращении борьбы и т.д. Такая стратегия направлена на разрушение пессимистической личностной установки на перспективы выхода из кризиса. Не нужно отвергать любую позицию пациента, чтобы не вызвать недоверия к психотерапевту. Дайте суициденту возможность ослабить эмоциональное напряжение, переживания путем длительного рассказа о своей жизни, о причинах кризисной ситуации.

Терапевт должен быть внимательным и чутким слушателем. В ходе рациональной терапии больному помогают проанализировать его кризисную ситуацию. Цель анализа — получить информацию и поколебать пессимистическую установку, показать ее беспочвенность. Эффективно помогает в данном случае оптимистическая позиция психотерапевта.

4. Наиболее сложной для психотерапевтической коррекции является *паранойяльность* суицидента. Почти все, кто собирается покончить с собой, обнаруживают паранойяльность как характеристику суицидального состояния, а не как свойство характера человека. Поэтому особо важно вести работу по переключению внимания, мыслей и действий пациента с мучительной для него проблемы на другие вопросы и ценности, которые должны обладать положительной эмоциональной окраской.

5. Психотерапевту важно изучить *иерархию мотивов*, выделить ведущий. Это деление мотивов может дать ключ к выбору психотерапевтического воздействия, к прогнозу сроков выхода из кризиса. Подобное дифференцирование также дает возможность более точно выбрать психологическую методику. По-разному следует оценивать личность суицидента и оказывать помощь, когда мы имеем дело с суицидальной реакцией протеста или с реакцией капитуляции перед жизнью.

Таким образом, из сказанного выше вполне очевидно, что суицид относится к крайне деструктивному выходу из внутриличностного конфликта. Тем не менее не существует одного проверенного способа или меткого слова, которые остановили бы потенциального самоубийцу. Обычно нужна долгая и упорная работа профессионала с больным. Но на горячей линии «Телефона доверия» обычно людям, позвонившим с такой бедой, говорят: «Подумайте хорошо. Если, как вы думаете, вы никому не нужны здоровые и живые, то кому вы будете нужны мертвые?» Говорят, действует...

#### \* Вопросы

1. Каковы основные стили поведения в конфликте?
2. В чем сущность основных стратегий поведения в конфликте?
3. Какие ситуации наиболее оптимально соответствуют каждому из стилей поведения в конфликте?
4. Какова связь между конфликтом и депрессией?
5. Почему конфликт приводит к стрессу? Каковы основные черты психического стресса?
6. Каковы основные фазы и виды стресса?
7. Что понимается под психосоматическими заболеваниями? Каковы их причины?
8. Каковы способы снятия нервно-психического напряжения?
9. Как влияет конфликтная среда на суицидальность?
10. Каковы варианты психокоррекции суицидального поведения?

#### Рекомендуемая литература

Березин Ф.Б. Психологическая и психофизиологическая адаптация человека. — Л., 1988.

Виткин Дж. Мужчина и стресс. — СПб., 1995.

Виткин Дж. Женщина и стресс. — СПб., 1996.

- Гришина Я. В.* Если возникает конфликт. — Л., 1983.
- Гришина Я. В.* Давайте договоримся. — СПб., 1993.
- Меерсон Ф.З.* Адаптация, стресс и профилактика. — М., 1981.
- Морозов А. В.* Деловая психология. — СПб., 2000.
- Мясищев В.Н.* Личность и неврозы. — Л., 1960.
- Святощ А. М.* Роль неосознаваемых мотивов в клинике неврозов // Бессознательное. — Тбилиси, 1978.
- Селье Г.* Очерк об адаптационном синдроме. — М., 1960.
- Суворова В. В.* Психофизиология стресса. — М., 1975.
- Юнг К. Г.* Конфликты детской души. — М., 1994.
- Thomas K. W., Kilmann R.H.* Thomas-Kilmann conflict mode instrument. — ХИСОМ, 1990.

## Глава V

# БАРЬЕРЫ ПРОТНВОБОРСТВУЮЩИХ ЖЕЛАННЙ КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

## БАРЬЕРЫ КОММУНИКАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В большинстве своем конфликты возникают из-за существующих различных препятствий в общении, всевозможных коммуникативных помех, искажений и барьеров, часто встречающихся в организационном процессе и вызывающих в нем порой сильнейшие «климатические возмущения». Рассмотрим некоторые барьеры, имеющие место в коммуникациях.

1. Ошибки, обусловленные восприятием, возникают из-за того, что каждый человек в общении непроизвольно выделяет моменты, значимые именно для него. Отсюда идет искажение информации передаваемой адресату, что порождает непонимание, и часто приводит к конфликту.

2. Логические ошибки возникают из-за различных особенностей мышления у каждого Человека, что приводит к непониманию людьми друг друга.

3. Стилистические ошибки возникают из-за того, что иногда в речи человека форма подачи информации не соответствует ее содержанию, (т. е. не удачно выбран стиль речи). Чтобы избежать таких ошибок необходимо придерживаться некоторых правил общения.

Правило «рамки» — состоит в том, что начало и конец любой деловой коммуникации должны быть четко очерчены (это правило исходит из того, что человек обычно запоминает начало и конец речи).

Правило «цепи» — сведения, которые сообщают, должны быть четко выстроены, а не представлять собой грудy развалин.

Также необходимо в начале речи заинтересовать собеседника, привлечь его внимание интересными фактами, афоризмами, примерами, затем от интереса перейти к основным положениям, после основных положений послушать возражения и вопросы слушателя и обязательно надо закончить свою речь выводом, итогом или резюме. Необходимо также составлять свою речь из коротких предложений (5 — 9 слов) — такое сообщение лучше запоминается слушателем.

4. Статусные ошибки и диспозиционные ошибки возникают из-за различия в профессиональном и организационном статусе коммуникантов. Действительно, различный уровень жизни, образования, воспитания, культуры и даже социального положения (различное поле опыта) способствует нередко полному непониманию друг друга. Например, руководитель и подчиненный.

5. Семантические (смысловые) ошибки возникают тогда, когда одно и то же слово может иметь несколько значений и оттенков. Например, слово «собака» каждый человек воспринимает по-разному, кто-то при этом представляет животное, а кто-то может в этом слове усмотреть оскорбление для себя.

6. Использование обидных слов и выражений в межличностном общении. Сказав собеседнику, что он трус, лентяй, предатель или еще что-нибудь в этом духе, не стоит ожидать чего-либо иного кроме ссоры.

7. Преждевременная оценка собеседника, а также стремление одного из них толковать и интерпретировать слова другого. При подобном толковании каждый видит и воспринимает только то, что может и хочет увидеть. Так, заявления типа: «Вы специально это говорите, чтобы унижить меня» или «Ты молчишь, потому что тебе просто нечего сказать», в каком бы контексте они ни говорились, будут восприняты собеседником как попытка уязвить и досадить ему и, скорее всего, вызовут у него желание сказать нечто обидное в ответ, что окончательно ухудшит ситуацию.

8. Прямое толкование метафор, использующихся партнерами в разговоре. Обычно многое из того, что мы говорим, носит метафорический характер: «Ну что ты краснеешь, как помидор!» или: «У тебя абсолютно отсутствующий вид». Эти выражения нейтральны по своему характеру, но при желании собеседник может усмотреть в них нечто обидное для себя. В таких ситуациях разрешить назревший конфликт без каких-либо потерь поможет использование обратной связи или прямой вопрос к собеседнику, просящий, что же он действительно хотел сказать.

9. Частое использование таких слов, как «всегда» и «никогда» наносит серьезный вред общению. Насколько по-разному звучат две фразы: «Вы опоздали на занятие» и «Вы всегда опаздываете на занятия». Оперирование этими словами приводит к нарушению логики общения. Любые обещания или запреты, содержащие данные слова, легко могут послужить помехой контакту. Достаточно напомнить: «Ты же мне обещал никогда этого не делать!» или усомниться: «Ты не сможешь об этом помнить всегда».

10. Стремление собеседников приписать другому какие-либо мысли или намерения: «Ты просто думаешь, что я..» или «Вы специально опаздываете, чтобы посмотреть, как я на это буду реагировать» и т.д. Если даже мысли другого были «прочитаны» правильно, высказывание их вслух обычно воспринимается, как

стремление унижить собеседника или оказать на него давление, что, конечно же, не способствует развитию контакта.

11. Весьма осторожно следует использовать и прямые приказания. Очень мало в жизни таких ситуаций, когда один человек имеет полное право отдавать какие-либо распоряжения другому (наиболее ярким примером может служить армейская дисциплина), просьба или рекомендация, обращенная к собеседнику, кем бы он ни был — ребенком, подчиненным, пациентом, вызовет меньшее внутреннее сопротивление, чем отданный приказ. Такие формы обращения, как «Принеси!», «Замолчи!», «Сделай немедленно!» больно бьют по самолюбию.

12. Фонетические ошибки в речи, повтор слов, использование слов-паразитов («короче», «вот», «ну» и др.), а также парафонизмов (звуков паразитов — «э-э-э», «ну-у-у» и т.д.). Все это отвлекает внимание собеседника, раздражает его и происходит неправильное восприятие и понимание речи.

Чтобы уменьшить барьеры, существующие в общении, и для профилактики возникновения конфликтов, необходимо следовать «правилам эффективных коммуникаций». Они состоят в следующем:

1) необходимо перед началом своего выступления ясно выразить свои идеи, т. е. рассказать, о чем вы хотите сообщить слушателям;

2) старайтесь говорить короткими предложениями (5 — 9 слов), более доступными для восприятия и понимания;

3) пытайтесь сделать свой голос более выразительным;

4) используйте паузы в своей речи;

5) будьте постоянно готовы к тому, что вас в процессе речевого общения могут не понять и учитывайте это непонимание — готовьтесь разъяснять свои мысли;

6) избегайте в своей речи неопределенных, расплывчатых и двусмысленных фраз, а также профессионализмов (правило конкретности);

7) контролируйте невербальные сигналы собеседника (мимику, жесты и т.д.).

8) говорите на языке собеседника, пытайтесь совмещать ваше поле опыта с полем опыта партнера, (правило адресата);

9) избегайте категоричности, допускайте, что ваше мнение может быть неверным (правило собственной неправоты);

10) правильно выбирайте место и время коммуникации (правило места и времени);

11) будьте постоянно готовы к пересмотру своей точки зрения (правило открытости);

12) следуйте правилам эффективного слушания, которые состоят в том, чтобы не перебивать собеседника, дать собеседнику время высказаться, проявлять полное внимание к собеседнику,

повторять высказывания говорящего, избегать поспешных выводов, не заострять внимания на разговорных особенностях собеседника, спокойно реагировать на высказывания собеседника, не притворяться, не отвлекаться, искать истинный смысл слов собеседника следовать за главной мыслью, а не отвлекаться на частные факты не монополизировать разговоры (не перебивать и не включаться в разговор), приспосабливать темп мышления к темпу речи, устанавливать обратную связь с собеседником, (задавать вопросы, наблюдать за позами, мимикой и др.).

## **БАРЬЕР ХАРАКТЕРА И ТЕМПЕРАМЕНТА**

Социально-психологический конфликт происходит не только от общения, взаимодействия, вынужденных обстоятельств, организации труда, норм, законов общества, но и от индивидуальных особенностей человека, его неповторимости, крайностей, дисгармонии качеств, характера и акцентуации. Испокон веков бытуют конфликты на почве необычности, самостоятельности, способностей, выходящих за рамки тех социальных норм, представлений, которые господствуют в данной микро- и макросреде. В жизни, художественной литературе подобные конфликты наиболее полно выражаются во взаимоотношениях мужчин и женщин, в любви человека и в законах социальной среды (обычаях, нравах, религии, традициях, стереотипах, предрассудках).

Талантливых, неординарных людей нередко отвергают из-за их непохожести на других — нестандартности их поведения, мышления, чувств, поскольку это воспринимается и переживается как нарушение общепринятого, привычного, как угроза целостности своего образа жизни, своего «Я». Новаторов очень часто преследуют, осуждают, притесняют, изолируют, завидуют им, вредят. Ведь новое требует переоценки ценностей личности, а это ведет к необходимости ломки привычных стереотипов, возникновению чувства неполноценности, пониженной самооценки.

Есть и другие стороны личности, которые могут вызвать конфликт, например, уверенность — неуверенность в собственных силах. Самоуверенность поддерживается переоценкой своих возможностей и недооценкой потенциала и способностей других людей. Она социально обусловлена. Неуверенность усиливается односторонним сравнением с окружающими. Чрезмерная недооценка себя может привести к аутоагрессии или агрессии, а также вызвать противоположное состояние — сверхкомпенсацию.

Привычные роли, определяемые характером человека, также могут предрасполагать к конфликту. Привычное поведение инертно и ригидно, что далеко не всегда соответствует задачам эффективного взаимодействия. Конфликтогенны навязчивая назидательность, по-



умения, «родительское» поведение, угрозы начальника подчиненным, капризы, неуместные шутки, провокационные выпады, склонность задевать самолюбие человека, играть на нервах другого, тешиться над его слабостью. Социальные роли, установки, навязанные характером человека, хотя и изменяются, заменяются другими, но накладывают своеобразный отпечаток на поведение человека.

С античных времен ученые стремились как-то классифицировать людей по их темпераментам, характерам, особенностям личности с целью определения совместимости или разобщенности. Таких классификаций существует множество, и они достаточно полно описаны в научно-популярной и научной литературе (Елисеев О.П., 1994; Морозов А. В., 2000; Стратиевская В., 1997; Хелл Л., Зигерт Д., 1997). Некоторые из них можно рассмотреть с точки зрения самопознания и преодоления трудностей общения.

Древнейшее описание темпераментов принадлежит «отцу» медицины Гиппократу. Он полагал, что в человеческом теле присутствует четыре вида жидкости — светлая желчь, кровь, слизь и черная желчь, которые рождены четырьмя природными стихиями, соответственно огнем, воздухом, водой и землей, а темперамент человека определяется тем, какая жидкость у данного индивида преобладает. Исходя из греческих названий этих жидкостей, различают четыре типа темперамента: холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики. *Холерики* очень подвижны, возбудимы, с трудом доводят до конца задуманное дело, им свойственна быстрая смена настроения. *Сангвиники* — энергичны, быстры, жизнерадостны, общительны, сравнительно легко реагируют на жизненные трудности и неудачи. *Флегматики* уравновешенны, спокойны, медлительны, испытывают сложности, когда нужно быстро переключить внимание с одного вида деятельности на другой. *Меланхолики* чувствительны к невзгодам, замкнуты, застенчивы, робки, быстро утомляются, склонны к грусти.

При общении с человеком необходимо прежде всего определить, какие особенности его поведения в конфликтной ситуации обусловлены его темпераментом. Это позволит предвидеть его реакцию на те или иные жизненные обстоятельства, предотвратить конфликты. В определенных случаях темперамент может стать серьезным барьером общения во взаимоотношениях между людьми.

Нередко сангвинику или меланхолику (не говоря уже о холерике) трудно ужиться с холериком. Их раздражает непоседливость, излишняя вспыльчивость, суетливость холерика, а тот, в свою очередь, иногда с трудом выносит гиперактивность и чересчур навязчивое стремление к лидерству со стороны сангвиника или же излишнюю чувствительность меланхолика.

Недопонимание родителями особенностей темперамента своих детей — суть одного из самых серьезных конфликтов «отцов и детей».

Ребенок-меланхолик своей медлительностью выводит из терпения родителей (особенно того из них, у которого темперамент холерика). Они начинают его сердито подгонять, высмеивать его нерасторопность. Ребенок пытается быть активнее, но у него это с трудом получается. Он нервничает, плачет, считает себя незаслуженно обиженным.

У ребенка-холерика другие проблемы. Своей энергичной неугомонностью он вызывает возмущение родителей, которые вместо того чтобы направить эту энергию в нужное русло (например, спорт), начинают его муштровать и наказывать. Всегда нужно стараться учитывать тип нервной системы человека и не пытаться ломать особенности поведения, которые определяются темпераментом.

Темперамент может проявляться и в социальной сфере. У холерика, к примеру, бывают столкновения с людьми, протекающие по типу мгновенной эмоциональной разрядки. В таких случаях разговор начинается без мысли о ссоре, но внезапно в ответ на нечто его возмущившее (для другого это может быть пустяк) у него возникает вспышка негодования. А если у собеседника слабый тип нервной системы (меланхолический), то он надолго погружается в пучину обиды, в то время как сам «застрельщик» уже через 20-30 минут забывает о сказанном. Психолог, социальный педагог или социальный работник с темпераментом флегматика порой испытывает значительные трудности при исполнении служебных обязанностей. Он не может одновременно решать несколько задач, быстро переключаться с одного вопроса на другой. Напряженная, постоянно меняющаяся ситуация, высокая ответственность за порученное дело может неадекватно сказаться на его нервной системе. Позднее сюда присоединяются головная боль, общее недомогание, бессонница, а в итоге развивается неврастения. И она не исчезнет, пока не устранится первопричина — несоответствие возможностей нервной системы требованиям среды.

Какова связь темперамента с характером? Характер человека — это сплав врожденных свойств высшей нервной деятельности с приобретенными в течение жизни индивидуальными чертами. В то же время при определенном темпераменте одни черты приобретаются легче, другие — трудней. Например, организованность, дисциплинированность легче выработать флегматику, чем холерику; доброту, отзывчивость — меланхолику. Быть хорошим организатором, общительным человеком проще сангвинику и холерику. Отрицательные черты — вспыльчивость, грубость — при порочном воспитании легче укореняются у холерика, равнодушие — у флегматика, обидчивость, пессимизм — у меланхолика.

Акцентуации характера играют своеобразную роль в развитии конфликтной ситуации. Как считает известный немецкий исследователь Карл Леонгард, у 20 — 50% людей некоторые черты ха-

рактера или темперамента настолько заострены (акцентуированы), что это при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам и «нервным срывам». Выраженность акцентуации бывает различной: от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до крайних вариантов нормы, когда приходится задумываться, нет ли здесь психической болезни. Но в отличие от этого патологического состояния акцентуация проявляется постоянно, лишь в определенных ситуациях (например, кто-то вспыльчив и груб с коллегами, но сдержан с начальством).

К.Леонгард выделяет 12 типов акцентуации<sup>1</sup>, каждый из которых предопределяет избирательную чувствительность человека к одним жизненным обстоятельствам при повышенной устойчивости к другим и, что особенно важно, может способствовать возникновению не любого, а определенного вида конфликтного поведения. Описанные Леонгардом типы акцентуации характера не встречаются в чистом виде. Чаще в жизни приходится сталкиваться со смешанными, или промежуточными, типами, объединяющими в себе те или иные признаки разных типов акцентуации.

«Тяжелый характер» — это преграда не только нормальным семейным, но и эффективным служебным взаимоотношениям. Причиной конфликтных ситуаций часто выступает такая черта личности, как формализм. Он может быть отражением застревающего и педантичного типа акцентуации характера. Еще одна причина формализма — желание ощутить свою власть. Кому-то приятно, чтобы его упрашивали, заискивали перед ним, унижались.

Конфликтный характер проявляется не только отношением к другим людям, но и к самому себе. Каждый из нас, намеренно или сам того не осознавая, сравнивает себя с окружающими. В итоге вырабатывается довольно устойчивое мнение о своем интеллекте, внешности, здоровье, положении в обществе, словом, формируется индивидуальный «набор самооценок», от которого и зависит скромны вы или высокомерны, требовательны к себе или самоуспокоены. Невозможно понять истоки некоторых межличностных столкновений без анализа самооценки конфликтующих сторон.

Конфликт субъективен, так как он немислим вне психики, вне сознания личностей. Но конфликт и объективен, поскольку реализуется в поведении людей. Не всегда столкновения между людьми неизбежны и имеют объективные причины. Они могут быть вызваны деформацией личности, ее ограниченностью, отклонениями, патологией психики, стереотипностью отношений, поведения, психическим дискомфортом, неадекватностью восприятия и понимания другого человека, мотивов его поведения, ситуации, взаимным предубеждением, инертностью психики и отношений, непосредственно не обусловленных происходящим.

<sup>1</sup> См.: Морозов А. В. Деловая психология. — СПб., 2000.

Качества личностей в конце концов становятся реальными, объективными в своих проявлениях, так что мы сами создаем предпосылки для конфликтов. Конечно, неизбежны взаимопереходы субъективных и объективных противоречий, противоборств. Личностные качества в одних ситуациях предупреждают конфликт, в других — провоцируют. Обычно миролюбивый, терпеливый и нерешительный человек в экстремальной ситуации может оказаться агрессивным.

Человек становится источником конфликтов, когда его направленность, ценности несовместимы с ценностями, интересами и целями коллектива, социума. Гуманная мораль не приемлет эгоцентризма, противопоставления личного коллективному, общественному. Следовательно, мотивом межличностных конфликтов выступают нравственные, мировоззренческие качества. У конфликтного типа людей нет соответствия между естественными импульсами и сознательными целями. Такие люди ради целесообразной адаптации со средой вынуждены жить на ступени объективации и таким образом регулировать свое социальное поведение. Они внутренне конфликтны, но по внешнему виду уравновешенные люди.

Конфликтогенными для личности могут быть устойчивые для нее качества, черты характера, которые predisполагают к столкновению с окружающими, вызывают чувство антипатии. Это нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность и завышенный уровень притязаний, импульсивность, несдержанность, укоренившиеся негативные предрассудки, предубеждения по отношению к отдельным лицам или группам, склонность к агрессивному поведению, к подчинению себе других, корыстолюбие, эгоизм, ригидность, косность привычек, неуравновешенность нервной системы — высокий уровень нейротизма.

## БАРЬЕР ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ ЭМОЦИЙ

Для определения стиля социально-психологической активности в конфликтной ситуации существенна не только волевая, но и эмоциональная активность личности. Эмоции могут так сильно доминировать в процессе конфликта, что говорят об эмоциональной установке<sup>1</sup>. Некоторые психологи определяют конфликт как аффективную несовместимость, столкновение противоположных эмоций<sup>2</sup>.

Эмоциональное напряжение может мобилизовать или затормозить сознание, поведение. При конфликте активизируются спо-

<sup>1</sup> См.: *Ершов А.Л.* Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе и их разрешение. — Л., 1976.

<sup>2</sup> См.: *Изард К.Э.* Психология эмоций. — СПб., 1999.

05 социально-психологического взаимодействия: убеждение, „нушение, демонстрация силы, групповое давление, агрессивные акты. Достаточно сильно проявляются отрицательные эмоции, антипатия, взаимная неприязнь, ненависть. Эскалация конфликта приводит к разрыву всех связей, создается иллюзорный мир согласия с самим собой и полного несогласия с окружающими.

Усиливаются крайности во взглядах и формах поведения, ридность, резко повышаются психическое напряжение, эмоциональная возбудимость. Обостряются чувства обиды, неудовлетворенности от неприобретенной или лишенной ценности. Негативные эмоции взаимно возбуждаются и охватывают все отношения. Искажаются понимание и восприятие мыслей, чувств, поведения противника. Любое его действие истолковывается как враждебное, направленное против интересов личности.

Увлеченному взаимной враждой присуща психологическая защита своего целостного «Я» путем рационализации, т. е. оправдания, прежде всего, в собственных глазах своего поведения, а также проекции, т.е. приписывания противной стороне желаемого или своих нежелательных, сознательно отвергаемых, осуждаемых мыслей, чувств, поступков, качеств. Активно используются стереотипы, предубеждения. Делаются необоснованные, крайние обобщения и преувеличения. Суждения друг о друге становятся категоричными, поверхностными и случайными. Контакты нарушаются. Снижается положительная эмпатия и обостряется отрицательная, «холодная»: представляются и предугадываются неприязности, страдания недруга, наносимый ему вред.

К. Левин, разрабатывая «Теорию поля», выделил конфликты четырех типов, которые непосредственно связаны с эмоциональными, аффективными проявлениями человека.

Первый тип конфликта — *эквивалентный* (приближение — приближение), когда человека одновременно и примерно с одинаковой силой привлекают минимум две вещи, например интересные лекции в разных местах, лестные предложения по работе, билеты в театр и т. п. Обычный способ решения — компромисс, частичное замещение одного другим.

Второй тип конфликта — *витальный* (избегание — избегание), когда человек вынужден выбирать минимум из двух в равной мере непривлекательных, отвергаемых альтернатив, образно говоря, находиться между двумя огнями. Такие ситуации нередко встречаются и в быту, и на работе. С ними сталкиваются и Дети, и взрослые. И решение здесь может быть тоже различным: Подросток может забросить учебу, сбежать из дома, стать наркоманом, родители — подать на развод, рабочий — уволиться, начать пить. Кто-то способен на самоубийство, а кто-то готов, по выражению Г. Гессе, «бросаться судьбе навстречу, отдаваясь во власть случая».

Третий вид конфликта — *амбивалентный* (приближение — удаление) — предполагает, что один и тот же объект (цель действие) одновременно привлекает и отталкивает, вызывает любовь и ненависть. Это конфликт между симпатией и долгом, отношение к женщине, мужчине и должностному лицу одновременно, антипатия к личным качествам и признание деловых достоинств человека. Так, по теории П. Хофштеттера, люди склонны разделять лидеров на деловых и эмоциональных, противопоставляя личные и деловые качества в каждом из них. Решая подобные конфликты, люди чаще приходят к компромиссу, отказываясь от стопроцентного притязания на ценности.

Четвертый тип конфликта — *фрустрирующий* (приближение — избегание), когда на пути к желанной цели, предмету, ценности встречается препятствие, помеха в виде запрета, табу, противодействия окружающих, непредвиденных или неодолимых трудностей. Классические примеры такого рода конфликтов — трагедии, изображенные в драме И. Шиллера «Коварство и любовь», в романе Л.Н.Толстого «Анна Каренина». Это конфликт между «хочу» и «могу», по английской поговорке: «кошка хотела бы охоту рыбу съесть, не замочив ноги».

Карьеристским устремлениям начальника могут противостоять цели, интересы, нормы, принятые в коллективе. Решения таких конфликтов многообразны: агрессия (очень часто); замещение; «уход из поля», например в работу, в религию; компромиссы; обращение к новым ценностям; переориентация.

Конфликты, определяемые эмоциями, особенно отрицательными, превращаются в социально-психологические, когда их пытаются разрешить за счет окружающих.

Одним из известных факторов обусловливания конфликтного поведения отрицательными эмоциями является «аффект неадекватности», экспериментально исследованный М. З. Неймарк и его сотрудниками. Он возникает при столкновении высокой самооценки личности и боязни не оправдать ее, не подтвердить своих притязаний. Направленность «на себя» — обязательное условие для появления данного аффекта. Срабатывает и механизм психологической защиты от нарушений внутреннего равновесия. В тех случаях, когда противоположность интересов не осознается и, следовательно, борьба мотивов тоже имеет неосознанный характер, побеждает тот мотив, который соответствует основной тенденции личности, ее направленности.

## **БАРЬЕР ТЕХНИКИ И НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ**

Познать динамику психологии человеческих конфликтов можно, только выяснив механизмы общения, в которых реализуется

конфликт, процессы актуализации потребностей, степень удовлетворения их, причины расхождения и согласия между людьми, изменения психического состояния, возможные предпосылки возникновения и пути разрешения конфликтов.

Под *коммуникативным барьером* обычно понимается «все то, что препятствует эффективному общению и блокирует его». В таком определении фактически ставится знак равенства между самим психологическим барьером, факторами его возникновения и развития. В результате отождествляются явления и причины, его порождающие. В другом случае под барьером понимаются «такие психические процессы, свойства или даже состояния человека в целом, которые консервируют скрытый эмоционально-интеллектуальный потенциал его активности». Здесь понятие барьера соотносится с его функциями.

В отечественной социальной психологии задача содержательного анализа затруднительного поведения наиболее последовательно решалась Б. Д. Парыгиным. Постановка проблемы психологических коммуникативных барьеров осуществляется автором в русле разрабатываемой им идеи опосредованности психической деятельности человека, в соответствии с которой решается вопрос о природе и функциях психологических барьеров. Психологические барьеры понимаются Б. Д. Парыгиным как распространяющиеся не только на отношение человека к предмету труда, но и на всю систему его коммуникаций. В этом случае они выполняют две альтернативные по своему характеру функции: с одной стороны, повышение уровня психологической защищенности личности по отношению ко все возрастающей психической напряженности, с другой — нейтрализация мощного резервуара тонизации и стимуляции эмоциональной активности индивида, каким является сфера его непосредственного общения. Есть основания утверждать, что по своей природе коммуникативный барьер представляет собой устойчивую установку или психический настрой личности, фиксированный на уже достигнутом результате, который тормозит уже дальнейшую мобилизацию и использование духовного потенциала человека.

В другом случае барьер общения определяется посредством указания на его основные функции, и тогда под *коммуникативным барьером* понимают такие процессы, свойства или даже состояния Человека в целом, которые концентрируют скрытый эмоционально-интеллектуальный потенциал его активности.

В формировании обобщенного понятия о феномене затрудненности общения немаловажное значение приобретает представление о генезисе коммуникативных барьеров. Обособление индивидов в пределах общности «Мы» объясняется действием механизма противопоставления другой общности — «Они», высту-

пающего в данном случае в качестве психологического барьера по отношению к какому-либо воздействию на эту общность извне.

Таким образом, различают барьеры нескольких видов. С одной стороны, выделяют барьеры, защищающие автономию личности, обособляющие личность в общности, обеспечивающие ей относительную независимость и индивидуальность. С другой — барьеры, сохраняющие общность, ограждающие ее от внешних воздействий. Так, если в первом случае психологическим барьером является внушительная сила коллективных представлений, ценностей, символов, норм и действий, то во втором — система ценностных ориентации и предпочтений, которые личность выдвигает на пути унифицированного давления общности.

Коммуникативный барьер в результате становится своеобразным социально-психологическим феноменом, который проявляется как некоторый результат переживания личностью трудностей общения. Можно выделить по трудности два типа общения — *мотивационное* и *операциональное*. В соответствии с этим и будет решаться вопрос о генезисе барьеров общения.

Трудности общения — это жестко блокирующие межличностную коммуникацию психологические барьеры, возникающие при выпадении из общей структуры коммуникативного процесса того или иного структурного элемента.

## **БАРЬЕР СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Конфликт, возникающий в процессе социального взаимодействия — всегда межличностный конфликт, представляющий собой производное от психического состояния человека, поведения конфликтующих людей и ситуации, в которой они находятся. Следовательно, описанию подлежат все признаки конфликта в психике людей, участников столкновения и взаимодействия, а также ситуация их общения. Причем под ситуацией подразумевается комплекс переменных: вид деятельности конфликтующих, их взаимосвязь и взаимозависимость, влияние окружающей среды, место, время и средства общения, ресурсы для деятельности и удовлетворения различных потребностей, возможности выбора вариантов решения или их отсутствие.

Чтобы изучить психические процессы межличностных конфликтов, необходимо установить их связь с ценностными ориентациями, с характером принятых ролей, психических образований и состояний личностей в их динамике соответственно трехфазной природе общения, раскрыть социальное мотивационное содержание деятельности, определяющее особенности и направленность конфликтов.



В ряду всевозможных видов взаимодействия между людьми конфликт может предвартать остальные, быть переходным моментом в развитии или заканчивать, прерывать все связи.

Разрушая одно, конфликт дает дорогу другому. Он неизбежно несет с собой потери, но одновременно открывает возможности для отказа от устаревшего, для созидания нового.

Обратимся к конфликтам во взаимоотношениях людей. Возможны как минимум семь вариантов взаимоотношений по знаку направленности: взаимно-положительные; взаимно-отрицательные; односторонне положительно-отрицательные; односторонне противоречиво-положительные; односторонне противоречиво-отрицательные; взаимно-противоречивые; обезличенные, или взаимно-безразличные.

Первый вариант. Активность лиц, чьи отношения *взаимно-положительные*, усиливается благодаря стремлению к достижению взаимоприемлемой, согласованной цели и ценности, обмену нужной информацией, взаимно стимулирующими стеническими эмоциями. Конфликты исключены, но противоречия возможны. Более того, оптимальными такие взаимоотношения могут быть тогда, когда оба партнера в чем-либо разнятся настолько, что могут взаимно дополнять, обогащать и стимулировать выбор альтернатив, тем самым развивая активность каждого. Однако ввиду изменчивости самих личностей, их отношений, потребностей неизбежны разногласия, столкновения интересов, предпочтений.

Второй вариант. *Взаимно-отрицательные отношения* включают в себе межличностный конфликт. Эмоциональный компонент взаимоотношений конфликтующих деструктивен. Ненависть ослепляет, ограничивает мыслительную активность, закрепляет стереотипы, предрассудки. Вместе с тем определенность отношений концентрирует активность человека.

Два первых варианта взаимоотношений устойчивы, определены, однозначны.

Третий вариант — *односторонне положительно-отрицательное взаимоотношение* — хотя и определено, но неустойчиво, так как исключает взаимность симпатий или антипатий, асимметрично, вызывает когнитивный диссонанс, т.е. внутрличностное противоречие между различными отношениями, ценностями, представлениями о согласованности между поведением окружающих и своим, о сходности ценностных ориентации у союзников и различии их у противников. Тот, кто отрицательно относится к другому человеку, скорее склонен ожидать подобного отношения с его стороны, по крайней мере, приписывать, проецировать его. Поведение здесь может быть неадекватным или породить такую же реакцию при конверсии отношения, т.е. превращении положительного отношения в отрицательное. Тот, кто положительно относится к партнеру по общению, может быть фрустрирован нео-

жиданным для него негативным обращением со стороны другого обижен, вынужден выяснить взаимоотношения, отвлечься от намеченной цели контактов, возможно изменить свое отношение и ответить тем же. Требуется определенные усилия, чтобы преодолеть инерцию своего отношения и отношения противоположной стороны. Внутриличностный конфликт грозит перерасти в межличностный. Необходимы высокая культура коммуникативного поведения, развитость эмпатии, чтобы устранить возможность конфликта между людьми, найти общий язык.

В четвертом варианте *односторонне противоречиво-положительных взаимоотношений один противоречиво относится к другому* (колеблется между симпатией и антипатией по отношению к различным его качествам, поступкам), а *второй относится положительно к первому*. Уже до контакта, взаимодействия первый несет в своем сознании, переживании амбивалентный внутриличностный конфликт, предпосылку, по терминологии К. Левина, межличностного конфликта. Внешне в общении скорее преобладают взаимно-приемлемая активность, согласие, так как есть психологическая основа для сотрудничества, но это взаимодействие имеет тенденцию ограничиваться отдельной, например профессиональной, сферой, где обнаруживаются взаимное расположение, симпатия, общие ценности и взаимозависимости. Однако, если вернуться к их внутреннему состоянию, то тот, кто настроен только положительно, не помнит зла, не строит коварных планов на будущее, имеет высокую активность и тонус. Партнер, обладающий противоречивым, внутриконтрастным отношением к другому, неустойчив, неопределен, скован, осторожен в своем поведении. Его активность менее эффективна уже потому, что приходится тратить энергию на преодоление внутренних колебаний. Побеждает тот, чье отношение к другому доминирует в процессе совместной деятельности, подкрепляется общими успехами, удовлетворенностью общения или противоположными результатами и переносится на другие ситуации, сферы взаимодействия, т. е. тот, кто инициативен в поисках дальнейшего сближения интересов, позиций.

В пятом варианте *односторонне противоречиво-отрицательных взаимоотношений один противоречиво относится ко второму, а второй — отрицательно к первому*. У первого отношение не определилось, происходит внутренний амбивалентный конфликт. Он не исключает моментов согласия, общей конструктивной деятельности. Второй ее исключает. Взаимоотношения склоняются к межличностному конфликту в большей степени, чем при четвертом варианте. Колебания первого могут восприниматься вторым как признаки его слабости, неуверенности в себе, непринципиальности. Ему потребуется очень много усилий, чтобы переубедить первого, изменить его понимание своей позиции, предложить свою платформу сближения.

Шестой вариант — *взаимно-противоречивые отношения* — приводит к деструктивной, дезориентированной, неопределенной активности каждого партнера взаимодействия. Их взаимоотношения неустойчивы, совместная деятельность неэффективна, велика зависимость от внешнего влияния. В таких случаях люди предпочитают избегать контактов, ограничиваются эпизодическими, краткосрочными общими делами, придерживаются официальных, стандартизованных норм и правил поведения и обращения в рамках предписанных ролей, прав и обязанностей.

Седьмой вариант — *обезличенное, взаимно-обезличенное, взаимно-«нулевое»* отношение. Условно оно так обозначено, потому что имеется в виду внеличностное, не субъектно-объектное, а объектно-объектное отношение. Каждый воспринимается другим не как личность, индивидуальность, а лишь как носитель каких-то определенных функций, средство для достижения своих личных или иных целей или как помеха на пути к ним. В каких-то ситуациях такие взаимоотношения оправданы, особенно в условиях массового общения, поточного, технологически обусловленного взаимодействия людей, например взаимодействия пешеходов и водителей транспорта, покупателей и продавцов. Это недопустимо в ситуации больной — врач, учитель — ученик, ребенок — родитель, судья — подсудимый и т.п. Даже в ситуации пешеход — водитель или милиционер не исключается индивидуальный подход к пешеходу (инвалиду, ребенку, человеку с вещами и т.д.). Равнодушное, безразличное, «нулевое» отношение к личности другого сопоставимо с бюрократизмом, местничеством, формализмом, инфантильностью и т.п. Такое отношение вызывает или полную апатию, или эмоциональный всплеск, диффузную агрессию на всех, крайнюю форму самоутверждения, отстаивания своего «Я» порой любым способом. Оно может привести к антагонистическому конфликту.

Социальные конфликты (классовые, национальные, религиозные, военные и др.) приобретают форму межличностных конфликтов, когда личность, группа идентифицирует класс, нацию, партию и т.д. с конкретной личностью или группой. Объективные силы, враждебные интересам данных субъектов, персонифицируются, олицетворяются в конкретном лидере, представителе общности, организации, в реальной группе лиц. Происходит проекция негативного отношения, стереотипных представлений о враге на конкретного человека, игнорируется его индивидуальность, включаются психологические механизмы защиты, самооправдания своих поступков и огульного обвинения воображаемого и реального противника. В свою очередь, конкретное лицо, лидер, известная личность, олицетворяя определенные общественные силы и интересы, привносит в обобщенный, типичный образ врага свои индивидуальные особенности, оживляя его. Начинает дей-

ствовать эффект внешнего сходства, нередко приводящий к необоснованным обобщениям и категоричным оценкам, закрепляя социально-психологический стереотип противника. Явление, форма, внешнее отождествляются с сущностью, внутренним содержанием. Между ними устанавливается жесткая однозначная и неизменная обобщенная связь. Только совместное сотрудничество, хотя бы в нейтральной области деятельности, культура общения, поиск согласия в чем-либо, конструктивная активность с обеих сторон, непредвзятость позволяют предотвратить и оптимально разрешить социальный и межличностный конфликты.

Любой конфликт между людьми становится социально-психологическим, если:

- противоречия, предмет и причина противоборства имеют социальное значение, затрагивают ценности как минимум двух взаимосвязанных лиц, групп;

- эти противоречия и противоположные тенденции приобретают личностный смысл и форму межличностных или межгрупповых взаимоотношений;

- источники ценностей, угроза их уничтожения идентифицируются с конкретными субъектами, воспринимаемыми как обобщенный гипертрофированный «образ врага»;

- субъективные и объективные факторы конфликтов взаимно преобразуются: намерения объективируются в делах, а последние отражаются, переживаются и оцениваются человеком;

- поведение и помыслы одного, демонстрируемые или скрываемые, предполагаемые, понимаются другим как враждебные, агрессивные;

- конфликтующие стороны активны настолько, что способны отстаивать свои жизненные интересы, позиции, добиваясь лично и социально значимых целей. Для соактивных людей в конфликтах характерны поведение тотальности, заикленое™ психических процессов, категоричность и безальтернативность оценок, суждений, переориентация идей, ценностей и причин бед, угроз.

В социально-психологическом конфликте актуализируются и доминируют роли, провоцируемые конфликтной ситуацией и обусловленные личностными, групповыми особенностями противников. Идет борьба за позиции, обеспечивающие преимущества за счет других, за равенство или уничтожение всяких привилегий.

Соревнование, соперничество, конкуренция, конфликт — тесно соприкасающиеся, сопряженные явления соактивности людей. Общее свойство присущее соперничеству, конкуренции и конфликту, заключено в противоборстве сторон.

Наиболее острый конфликт, когда активность человека возрастает максимально — это соперничество, которое возникает в си-

рациях общения и взаимодействия, затрагивающих доминантные ценности, отношения, которые полнее всего совпадают с исполняемыми ролями. Элементы игры сводятся к минимуму или к нулю, и тогда обнаруживается подлинная сущность человека, его самые заветные чаяния. Крайнее выражение враждебных отношений является в драках, военных действиях, различных формах насилия над людьми. Отрицательные эмоции тормозят разум, возбуждают инстинкты, требующие разрушительной, агрессивной разрядки напряженности, ограничивающие поле восприятия действительности и регуляцию поведения. Ненависть — чувство, адресуемое обычно людям, отдельным лицам или группам. Оно может возникать спонтанно или воспитываться, внушаться, быть безотчетным или осознанным. Объекты ненависти — антиценность, подлежащая уничтожению, изоляции. Это чувство активно и вызывает или сопровождает конфликты. Ненависть, воспитанная на мотивах, интересах, несущих какие-то ценности, например ненависть к убийцам, насильникам, иноверцам, чужеземцам, к другому классу, нации, агрессорам, поощряется в различных группах, морально обосновывает конфликты, противоборства, войну, убийства, психически защищая личность от угрызений совести, помогает оправдывать бесчеловечные поступки.

Ближе к соперничеству — конкуренция, т. е. борьба за достижение лучших результатов в торговле и промыслах, соискательство, конкурс на награду, место, звание, проект и т. п. Конкуренция движима мотивами личного или группового первенства, преимущества, выгоды. В системе ценностей конкурирующих всегда есть то, что ценно не только самим соперникам, но и другим лицам, обществу.

Как правило, конкуренция предполагает устремленность к общепризнанной, неделимой ценности. Доминанта на эгоистическом мотиве в конкуренции выражается в виде секрета, тайны, обеспечивающей преимущества, победу над соперниками, а также в попытках дезинформировать, обмануть их, применить незволенные приемы, способы достижения своих корыстных целей, вплоть до шпионажа и войны. Не случайно огромное значение придается моральным ценностям. Взаимное доверие, обязательность, ответственность, верность слову, строгое соблюдение договорных обязательств, правил поведения — неперемное условие согласия, контакта, честного противоборства. Нарушая общепринятые принципы, нормы, люди неизбежно «переходят на личности», начинают конфликтовать. Любое дело, поступок, отношение, обращение друг с другом, идентифицируясь с личностью как самоценностью, может стать источником взаимной вражды, разрыва связей.

Взаимодействие двух сотрудников или соперников, конкурентов всегда опосредуется «третьим» — реальным или мыслимым лицом. «Третий» субъект общения — это руководитель или экс-

перт, судья или заказчик, спонсор или болельщик, авторитет личности или власти, т.е. референтное для конфликтующих сторон лицо. Таковыми могут быть идеальный образец, эталон члена группы, общества; соответствующие нормы, правила, принципы, язык, моральные ценности, стиль поведения. Формальные средства общения оказываются такими же существенными участниками коммуникативного процесса, как и сами люди, а потому диалог становится слишком узкой моделью общения.

«Третий» собеседник выполняет также и функцию контроля, регуляции силы, сдерживающей от аморальных поступков, деструктивных действий. Конфликт наступает, когда люди теряют чувство меры, самоконтроль и ответственность, замыкаются в себе. Чтобы достичь желаемого, в ход идут любые способы и средства. Более того, на высшей стадии конфликта стремление подавить, подчинить, унижить, нанести самый болезненный удар или даже уничтожить противника становится самоцелью, доминантой активности конфликтующих. Психологический негативизм превращается в антагонизм.

Р. Парк и Э. Берджес утверждали, что конкуренция бессознательна, безлична, происходит непрерывно, не обязательно во взаимодействии, тогда как конфликт — процесс сознательный, лично ориентированный, дискретный, где контакт необходим. Ряд исследователей придерживается поведенческой характеристики конфликта. Так, Маклвер включает в понятие «конфликт» тяжбу, полемику, дуэль, революцию, войну, конкуренцию, спор, игру и т.д. У него конфликт — «вся активность, в которой люди борются друг с другом из-за чего-либо».

Велик диапазон видов и форм конкурентной борьбы и конфликтов: скрытых, косвенных и прямых, открытых, с насилием и без него, с попытками избавиться от конкурента или «переделать» его. Конфликт — это «некрасивая конкуренция». При этом переход от конкуренции к конфликту объясняется следующим образом: когда старания каждого подчинены главной цели, часть сил тратится на то, чтобы ограничить противника. Однако часто происходит подмена цели. Теперь (в конфликте) самое желанное — уничтожить или ослабить оппонента.

С нашей точки зрения, основными критериями оценки видов соактивности конкурирующих и конфликтующих сторон выступают совместимость или несовместимость доминантных целей, ценностей и целесообразных способов, средств их достижения.

## **БАРЬЕР СОЦИАЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ**

Восприятие одного и того же явления различными людьми может быть совершенно разным и в результате такое несоответ-

ствие может привести к конфликту. Это во многом зависит от их индивидуальных установок социальной перцепции. Поэтому нет ничего удивительного в том, что не всякая фраза, движение и тем более поведение понимаются одинаково. В беседе отрицательная установка может быть направлена:

1) на личность самого собеседника (если бы то же самое говорил кто-то другой, это бы воспринималось совсем иначе);

2) на суть беседы («не могу в это поверить», «так говорить недопустимо»);

3) на обстоятельства разговора («сейчас не время и не место для подобных обсуждений»).

Наблюдающаяся на первых этапах процесса общения актуализация отношений индивидов друг к другу, в понятиях социальной перцепции, обуславливает возможность зарождения трудностей общения, связанных с эффектом первого впечатления, шаблонами, стереотипами, установками межличностного восприятия и т.д.

Своеобразным психологическим барьером на пути беспрепятственного общения может явиться механизм идентификации, действующий в ситуации межличностного восприятия. Но поскольку духовное богатство, своеобразие и специфичность каждой личности имеют тенденцию к постоянному развитию и усложнению, поскольку ни одна личность со всей своей неповторимостью и уникальностью не может быть уподоблена во всем своем многообразии другой личности, столь же неповторимой и уникальной, идентификация, осуществляемая через уподобление, из эффективного в прошлом средства превращается в шаблон, тормоз, психологический барьер межличностного общения.

Другим из социально-психологических механизмов восприятия человека человеком является механизм стереотипизации, идеализации, проецирования, действующий, как правило, в ситуации непосредственного межличностного общения, где может сыграть двоякую роль. Так, неверно составленное первое впечатление о партнере по общению может способствовать актуализации неадекватного эталона или стереотипа восприятия, в результате чего появляются так называемые «барьеры стереотипизации» и коммуникативный процесс с самого начала оказывается затрудненным.

Следовательно, невозможность достижения взаимного понимания между участниками общения, являясь одной из причин появления коммуникативных затруднений, обусловлена отсутствием следующих факторов: адекватного образа партнера; адекватной ориентировки в собеседнике; способности принятия роли партнера по общению; способности моделирования внутреннего мира личности на основе внешних признаков; способности к интракоммуникации; овладению ее механизмами; способности к пониманию мотивов поведения партнера; психологической

совместимости коммуникантов; общности ситуационного контекста.

Неуверенность в себе вызывает чувства тревоги, опасения или страха, которые искажают процессы восприятия и понимания ситуации, среды, людей («у страха глаза велики»), актуализируют стереотипы, предрассудки, усиливают инерционные, застойные явления в психике, благоприятствуют формированию образа врага, злодея, нечистой силы, иные фантастические фигуры — объекты конфликта.

Социально-психологическая оценка людей во многом зависит от того, чего хочет человек, общаясь с другими людьми, а значит и возможность развития и формирования конфликта:

приобрести, усвоить то, чего ему недостает, но есть у других, — завидные качества, способность помочь — компенсирующая доминанта;

найти себе подобных, усилить свое самоутверждение общностью качеств с другими, сильных или слабых — проецирующая доминанта;

воздействовать на окружающих, делая других не по себе, а по тому идеалу, эталону, к которому сам стремится, — сотворческая доминанта.

На отношении к людям сказывается вся система ценностей, внутри которой выделяется главное, ведущее, что становится всеподчиняющей потребностью, страстью: быть или иметь, корысть или бескорыстие.

У каждого человека в силу индивидуальных врожденных и приобретенных свойств, характеристик высшей нервной деятельности существуют свои особенности (параметры) внимания: та или иная степень его интенсивности (сосредоточенности), переключаемое™ (с объекта на объект), направленности (вовне или на себя, на собственные мысли), распределения (возможность одновременно следить за несколькими объектами) и др.

В зависимости от того, какие параметры нарушены, можно выделить три физиологические причины невнимательности, которые очень часто лежат в основе множества конфликтов, возникших в результате действия барьера социальной перцепции.

Первая причина заключается в чрезмерно легкой непродуманной переключаемости, малой устойчивости и низкой интенсивности внимания. Это свойственно детям в возрасте до шести лет, уставшим людям. В беседе с такими людьми не следует злоупотреблять их терпением и рассчитывать на их длительную сосредоточенность.

Вторая причина, напротив, кроется в высокой интенсивности, трудной переключаемости и высокой устойчивости внимания, характерными для «рассеянного ученого», сосредоточенного на своих мыслях. У такого человека часто возникает харак-



терное выражение лица: взгляд становится неподвижным, невидящим, устремленным вдаль, «сквозь собеседника», что, естественно, обижает последнего. Этот механизм действует и при врожденной малоподвижности, «вязкости» нервных процессов. В разговоре с такими людьми важно следить за выражением их лица.

Третья причина невнимательности заключается в слабой интенсивности и плохой переключаемое™ внимания. Типичным примером может служить так называемая старческая рассеянность, развивающаяся вследствие атеросклероза сосудов головного мозга. При длительной беседе с человеком преклонного возраста иногда необходимо приложить определенные усилия, чтобы удержать его внимание в нужном русле, отвлечь от предыдущего вопроса и направить на следующий.

Каков бы ни был механизм невнимательности собеседника, результат один: довести до него нужную информацию трудно. Остается, по крайней мере, не утомлять его длинными монологами, а, наоборот, побуждать к диалогу и осторожно уточнять, верно ли он вас понял.

### Вопросы

1. Что мы понимаем под коммуникативными барьерами?
2. Каковы правила эффективных коммуникаций?
3. Как проявляются барьеры характера и темперамента?
4. Как проявляются барьеры отрицательных эмоций?
5. Что понимается под барьерами социального взаимодействия?
6. Как проявляется барьер (социального восприятия)?
7. Каковы физиологические причины невнимательности?

### Рекомендуемая литература

*Елисеев О. П.* Конструктивная типология и психодиагностика личности. — Псков, 1994.

*Еришов А. А.* Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе и их разрешение. — Л., 1976.

*Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.

*Изард К. Э.* Психология эмоций. — СПб., 1999.

*Левин К.* Типы конфликтов. Психология личности: Тексты. — М., 1982.

*Лутьян Я. А.* Барьеры общения, конфликты, стрессы. — Минск, 1986.

*Морозов А. В.* Деловая психология. — СПб., 2000.

*Хьелл Л., Зигерт Д.* Теории личности. — СПб., 1997.

## Глава VI

# СФЕРЫ КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Социальная неоднородность общества, различия в уровне доходов, власти, престиже и т.д. нередко приводят к конфликтам. Как мы уже выяснили в предыдущих главах, конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни. Особенно же богата на конфликты современная жизнь российского общества.

В нашей стране сложилась традиция объяснения социальных конфликтов через объективное противоречие интересов больших социальных групп, которые диктуют сторонам логику, продолжительность, степень напряженности борьбы за удовлетворение насущных потребностей. Но не следует объективные противоречия социальных групп отождествлять с конфликтами. Конфликт всегда связан с субъективным осознанием людьми противоречивости своих интересов как членов тех или иных социальных групп. Обостренные противоречия порождают открытые или закрытые конфликты только тогда, когда они глубоко переживаются людьми, осознаются как несовместимость интересов, целей.

Противоречия пронизывают все сферы жизни: социально-экономическую, политическую, духовную. Одновременное обострение всех этих видов противоречий создает кризис общества. Кризис общества — это результат глубоких изменений в содержании и формах жизни различных социальных групп, серьезное нарушение механизма контроля в экономике, политике, культуре. Проявлением кризиса общества служит резкий подъем социальной напряженности. Социальное напряжение нередко перерастает в конфликт. Социально-психологический конфликт происходит на уровне межличностных и межгрупповых отношений, на уровне субъектов, занимающих определенный статус и исполняющих соответствующие роли. В этом конфликте официально или неофициально обезличенные роли, позиции, нормы и стили поведения персонифицируются, трансформируются и развиваются в мыслях и делах, поступках и отношениях людей.

Социальный конфликт также получает свое социально-психологическое воплощение, поскольку он основан на столкновении взаимоисключающих интересов, целей и ценностей личностей,

групп, организаций, государств. Причем личность в таком конфликте исполняет определенную социальную роль, выступая представителем отдельных социальных групп, организаций.

При анализе социальных конфликтов важно различать конфликтные состояния психики, сознания людей, борьбу мотивов, интересов на когнитивном уровне, скрытую борьбу и акты противоборства (агрессию, насилие, войну). Состояние и взаимодействие — не одно и то же. Конфронтация — не война, а противостояние, взаимная угроза, не исключающая перемирие, переговоры, мирный исход. Конфликтная ситуация не обязательно приводит к конфликту. Для этого нужен повод, который дает возможность одной из сторон выплеснуть всю накопившуюся энергию разрушения, снять напряженность. В социальном конфликте выделяют: а) осознание человеком образа своего противника, понимание противоречий, несовместимости их целей и ценностей; б) нагнетание напряженности; в) угрозы и намерения разрешить разногласия, устранить несовместимость; г) войну.

*Социометрическим методом*, принадлежащим Дж. Морено, стремятся вскрыть внутреннюю структуру и динамику группы, в том числе и конфликтов, рассматривая их как взаимные антипатии по основным критериям отвержения друг друга. Конфликты во взаимоотношениях приводят к поляризации отрицательных выборов на отвергаемых членов группы при одновременной концентрации положительных выборов на лидерах и авторитетах группы.

Социальные конфликты по-разному понимаются исследователями. Ученые расходятся как в определении самого понятия «социальные конфликты», так и в их классификации. Тем не менее все они сходятся в том, что социальные конфликты — это все многообразие конфликтов и противоречий, происходящих в человеческом сообществе.

Основное положение теории конфликта Георга Зиммеля заключается в том, что конфликт, хотя и является одной из форм разногласия, в то же время представляет собой социализирующую силу, объединяющую противоборствующие стороны и способствующую стабилизации общества. Льюис Коузер в своей классической работе «Функции социальных конфликтов» подчеркивал, что конфликт несет в себе не только деструктивную (разрушительную) функцию, в нем заложен большой позитивный потенциал. Л. Коузер вычленил основные функции конфликта, которые, по его мнению, благотворно сказываются на актуальном состоянии общества и способствуют его развитию: а) образование групп, установление и поддержание нормативных и физических границ групп; б) установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений; в) социализация и адаптация как индивидов, так и социальных

групп; г) создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти; д) получение информации об окружающей среде (сигнализирует о тех или иных проблемах и недостатках); е) стимулирование нормотворчества и социального контроля; ж) способствование созданию новых социальных институтов.

Одна из важнейших проблем конфликтологии состоит в решении вопроса о природе и основных участниках социального конфликта. И здесь также имеют место различные подходы.

Марксистская концепция конфликта исходит из учения об общественном противоречии как главной движущей силе социальных изменений, которые в условиях классово-антагонистических формаций в социально-экономической и политической сферах реализуются в формах классовой борьбы. Классы же в марксистском учении — это, прежде всего, экономическая реальность, поскольку классообразующим признаком выступают отношения собственности. Следовательно, основу социальных конфликтов, согласно марксизму, составляет борьба за собственность.

В марксистской литературе различаются два типа борьбы, возникающие на основе противоречия экономических интересов. Первый тип — социальное противоборство за изменение принципов распределения материальных благ, второй — за изменение критериев их распределения в рамках сложившейся общественной системы.

Борьба за изменение принципов требует преобразования основ социального порядка и может найти свое разрешение лишь в результате социальной революции. Изменение критериев распределения — это реформистский путь совершенствования общественных отношений.

Выдвигая на передний план экономические факторы социальных конфликтов, марксистская социология полагает, что политические факторы являются их следствием и проявлением. Но один из создателей современной конфликтологии западногерманский социолог Ральф Дарендорф в основу социальных конфликтов положил именно политические факторы: борьбу за власть, престиж, авторитет. Конфликт, по Дарендорфу, может возникнуть в любом сообществе, в любой социальной группе, где есть господствующие и подчиненные.

Причиной конфликта, по мнению Р. Дарендорфа и его последователей, является стремление к доминированию. Человеческие существа от природы склонны формировать иерархии социального доминирования и бороться за приобретенные позиции в группе, общности и т.д. Иерархия социального доминирования, включая в себя определенную степень достижения социального доминирования, при определенных предпосылках может привести к конфликту.

Непосредственными причинами возникновения конфликтов являются дефицит ресурсов, идеологические различия и т.д. Од-

нако склонность к доминированию, социальные притязания людей не следует трактовать как их естественные, вечные инстинкты. Они формируются на основе сопоставления положения одних ЛЮДЕЙ с положением других.

Следовательно, социальный конфликт — это всегда следствие социального неравенства. Неравенство социальных позиций означает неодинаковый доступ к ресурсам развития индивидов, социальных групп или сообщества людей. В учении о конфликтах Ральфа Дарендорфа значительное место отводится и проблемам собственности, обладания и распределения ресурсов.

Однако центральный вопрос конфликта: кто и каким образом распоряжается ресурсами? Ответ на этот вопрос вновь отсылает нас к вопросу о власти, которая, по Р. Дарендорфу, представляет собой совокупность социальных позиций, позволяющих одной группе распоряжаться результатами деятельности других групп людей.

П. А. Сорокин указывал на связь конфликта с удовлетворением потребностей людей. По его мнению, источник конфликтов лежит в подавлении базовых потребностей человека, без удовлетворения которых он не может существовать, прежде всего, потребностей в пище, одежде, жилье, самосохранении, самовыражении, творчестве, свободе и т.д. Вместе с тем он подчеркивал, что 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 о соотнесении жизненных шансов различных социальных групп.

Итак, основными субъектами конфликта являются крупные социальные группы. Поскольку их потребности, интересы, цели, притязания могут реализоваться только через использование власти, постольку в конфликтах непосредственное участие принимают такие политические организации, как государственный аппарат, партии, парламентские фракции, «группы давления» и т.д. Именно они являются выразителями воли больших социальных групп и основными носителями социальных интересов. В конечном счете социальный конфликт обычно принимает форму не конфликта больших социальных групп (массы выходят на улицу лишь в редкие моменты наивысшего обострения ситуации), а конфликты политических, этнических и других лидеров, которые действуют на основе сформировавшихся в том или ином обществе механизмов.

Социальный конфликт — это всегда борьба, порожденная конфронтацией общественных и групповых, но не индивидуальных интересов. Р. Дарендорф к субъектам конфликта относит три вида социальных групп:

- 1) первичные группы — непосредственные участники конфликта, которые находятся в состоянии взаимодействия по поводу достижения объективно или субъективно несовместимых целей;
- 2) вторичные группы, которые стремятся быть незамешанными непосредственно в конфликт, но вносят свой вклад в разжигание конфликта. На стадии обострения конфликта они могут стать первичной стороной;
- 3) третьи силы, заинтересованные в разрешении конфликта.

### **Классификация конфликтов по сфере жизнедеятельности общества, в которой разворачивается данный конфликт**

Речь идет о трех сферах: экономической, политической и культурной, поэтому и социальные конфликты мы разделим на экономические, политические, культурные, или духовные.

В первой из них конфликт, как правило, разворачивается по поводу ресурсов социального действия или, более широко, по поводу средств жизнедеятельности субъекта. Во второй, политической, сфере главным предметом конфликта является власть. В третьей — интерпретация культурных норм и целевых установок общества как некоего социального целого.

В сфере экономики это будут конфликты, сопряженные с вариантами распределения ресурсов, конфликты, связанные с функционированием институтов распределения, и конфликты, раскрывающие противоположность экономических установок разного типа.

В сфере политики вся совокупность жизненных интересов вращается вокруг способов организации обществом уровня его сплоченности и характера отношений властных структур.

В сфере духовной жизни конфликты связаны с внутренним миром человека, характером свободы, типом культуры и интерпретацией высших ценностей: добра, справедливости, высшего блага.

На разных исторических этапах главенствовали те или иные социальные конфликты. Современная ситуация в мире, несмотря на все оговорки, выдвигает на одно из первых мест проблему ресурсов или жизненных потребностей, т. е. экономические конфликты.

### **Классификация конфликтов по линии аргументации, проводимой конфликтующей стороной**

Любое социальное напряжение может превратиться в социальный конфликт при соответствующих условиях. Однако его ход, способ осмысления, характер представления в сознании действующего субъекта будет вместе с тем развиваться *по* определенным правилам. При этом сохраняется определенная последовательность

в аргументации, в выдвижении притязаний и в обосновании своих требований.

В действиях противостоящих сторон всегда будет иметь место апелляция к тому:

что жизненно необходимо для соответствующего субъекта;

что представляют собой вариации средств удовлетворения соответствующих жизненных потребностей;

что существенно и важно с точки зрения сохранения собственной идентичности.

Выдвигаемые обеими сторонами три линии аргументации конфликта, могут быть обозначены как апелляции к потребностям, интересам и ценностям, а социальные конфликты, как конфликты потребностей интересов, ценностные соответственно.

Мы не будем здесь рассматривать вопрос о том, в какой мере конкретное содержание притязаний в ходе развертывания конфликта соответствует «действительным» потребностям, интересам и ценностям. Дело в том, что если эти линии аргументации возникают и разрабатываются, то они становятся сами по себе реальностью конфликтной ситуации, и их опровержение осуществляется не теоретическим путем, а в ходе практического развертывания и разрешения конфликта (подробнее см. в разделе «Мотивационные конфликты»).

Суть дела в том, что в конфликте одна совокупность потребностей, интересов и ценностей противостоит другой, выдвигаемой противоположной стороной.

При этом обозначенные линии причинного развертывания конфликта могут действовать не только совместно, но и каждая в отдельности. Конфликт может быть: *полным или развернутым*, когда он основывается на одновременном включении в мотивацию всех трех способов причинных обоснований или всех трех уровней мотивации — и потребностей, и ценностей, и интересов; *неполным*, когда в конфликт может быть включен лишь один уровень мотивации — только потребности или только ценности.

Последний вариант чаще встречается на практике.

В любом случае в реальном конфликте бывает трудно выделить интересы в качестве самостоятельной линии мотивации, так как они развертываются на пересечении потребностей и ценностей.

### **Конфликты потребностей**

Конфликты по поводу потребностей, в свою очередь, могут быть классифицированы в соответствии с тем, в какой из сфер человеческой жизнедеятельности они происходят.

В *сфере экономики* конфликты потребностей подразделены на два типа: конфликт из-за реальной или кажущейся ограниченно-

сти ресурсов (массовая вырубка леса на продажу в Республике Карелия) и на конфликт из-за соотношения краткосрочных и долгосрочных потребностей (выделение денег в федеральном бюджете на фундаментальную науку «космонавтика»).

В *сфере политики* конфликт, связанный с динамикой потребностей, проходит через формы и способы организации совместной жизни людей. Ученые выделяют четыре типа политической системы: либеральная, демократическая, авторитарная, тоталитарная. Каждый из вариантов политической системы опирается на определенную сумму стереотипов политического поведения, которые и составляют потребности определенного рода.

В *культурной сфере* конфликт на уровне потребностей связан с выработкой баланса рационально осмысленных и эмоциональных стремлений. Конфликт рационального и эмоционального пронизывает все структуры человеческой жизни. Он лежит в основе разделения между собой высших сфер духовной деятельности — науки и искусства, которые пытаются найти компромисс между собой при помощи философии и религиозного сознания.

### **Конфликты интересов**

Непосредственный предмет социального интереса — это не само благо как таковое, а те позиции индивида или социального слоя, которые обеспечивают возможность получения данного блага. А поскольку упомянутые позиции неравны, постольку интересы в определенном смысле более конфликтогенны, чем потребности.

Интересы гораздо чаще соединяются с социальным положением. Именно социальное положение очерчивает границы доступного и возможного для индивида и социальной группы.

Экономические интересы имеют тенденцию к превращению в интересы политические. Это происходит в тех случаях, когда напряженность, возникающая на основе неудовлетворенных экономических притязаний, не получает разрешения в своей сфере, когда становится очевидным, что политическая власть направлена на сохранение прежде существовавших экономических институтов и, прежде всего, институтов распределения, рассматриваемых в широком смысле слова.

Интересы пронизывают все сферы жизнедеятельности и все жизненные отправления человека, раскрывая их социальную природу, постоянно демонстрируя, что любой жизненный акт так или иначе затрагивает отношения с другими людьми, с обществом, с социальными группами. В духовной жизни интересы получают свое завершение, оформление через формирование определенных стереотипов культуры, через признание нормальными определенных форм жизнедеятельности людей.



## Ценностные конфликты

Ценностный конфликт имеет более определенно выраженный реологический характер, заключающийся в столкновении различных, а точнее говоря, противоположных интерпретаций целей общественного развития.

Признание допустимости светского мировоззрения не означает требования его полного доминирования, равно как и наоборот. Современная культура предполагает достаточно широкие рамки терпимости, т.е. возможности общения и совместного действия людей или групп, приверженных разным системам мировоззрения и различным ценностным ориентациям.

Однако терпимость и взаимное признание пока еще не являются доминирующими способами взаимоотношений между ценностными установками. Достаточно часто системы ценностей выступают в качестве самодостаточных источников мотивации, действующих на основе деления человеческих сообществ на «своих» и «чужих». Именно в этом случае мы наблюдаем ценностный конфликт (подробнее об этом см. в разделе «Мотивационные конфликты»).

Оппозиция вере и знаниям проявляется в истории человеческой культуры с разной степенью напряженности. Например, сегодня ученого, нарушившего этические принципы, ждет лишь общественное порицание и профессиональное неодобрение, а во времена инквизиции всех несогласных с официальным взглядом (особенно физиков-астрономов и знахарей-травников) просто сжигали на костре.

\*

### Классификация конфликтов по субъекту

1. *Межличностные конфликты.* Возникают в процессе совместной деятельности. Фактором, предохраняющим или, наоборот, подталкивающим человека к конфликту с окружающими, становится его самооценка (или оценка своей деятельности, статуса, престижа, социальной значимости).

2. *Трудовые конфликты.* В личностных и межгрупповых отношениях имеет место социальная напряженность, которая выражается в противоположности интересов и понимается как уровень конфликтности, меняющийся во времени.

3. *Межрегиональные и межэтнические конфликты.* Обычно они вызываются причинами, связанными с социально-экономическим развитием, уровнем жизни в разных регионах России, политической обстановкой в них. Эти конфликты являются наиболее сложными среди социальных конфликтов. К социальным противоречиям, языковым и культурным проблемам добавляется историческая память, которая углубляет конфликт.

Распад СССР, казалось бы, разрешил противоречия между нациями. Но по причине того, что государства возникли в результате верхушечного решения группы политических лидеров, межэтнические противоречия усилились, конфликты вспыхнули с новой силой (Карабах, Осетия, Абхазия, Приднестровье и др.).

Россия — многонациональная страна, где проживает более 120 народов. Во многих республиках в составе Российской Федерации «коренное население» составляет меньшинство. Только в пяти республиках его численность превышает 50 % (Чувашия, Тыва, Коми, Чечня, Северная Осетия). Естественно, это создает трудности как для представителей титульной национальности, так и для всех остальных граждан.

4. *Социальные конфликты в разных общественных структурах.* Конфликт отцов и детей — самый древний социальный конфликт. Конфликт столиц и провинций имеет место не только в России (анекдоты про чукчу), но и во всем мире. Во Франции парижане так же насмеяются над гасконцами, в Испании подтрунивают над басками. Конфликт автомобилистов и пешеходов и др.

Последствия социального конфликта весьма противоречивы. Конфликты, с одной стороны, разрушают социальные структуры, приводят к значительным необоснованным затратам ресурсов, а с другой — становятся теми механизмами, которые способствуют решению многих проблем, сплачивают группы и в конечном счете являются способами достижения социальной справедливости. Двойственность в оценке людьми последствий конфликта привела к тому, что специалисты, или как их сегодня принято называть — конфликтологи, занимающиеся теорией конфликтов, не пришли к *единой* точке зрения по поводу того, полезны или вредны конфликты для общества.

Так, многие считают, что общество и отдельные его составные части развиваются в результате эволюционных изменений, и вследствие этого предполагают, что социальный конфликт может носить только негативный, разрушительный характер.

Но существует группа ученых, состоящая из сторонников диалектического метода, которые признают конструктивное, полезное содержание всякого конфликта, так как в результате конфликтов появляются новые качественные определенности.

Предположим, что в каждом конфликте существуют как дезинтегративные, разрушительные, так и интегративные, созидательные моменты.

Каковы «минусы»? Конфликт способен разрушать социальные общности, а внутренний конфликт разрушает групповое единство. Говоря о «плюсах», следует отметить, что ограниченным, частным последствием конфликта может явиться усиление группового взаимодействия. Конфликт может оказаться единственным выходом из напряженной ситуации.

Таким образом, налицо два типа последствий конфликтов: дезинтегративные последствия, усиливающие ожесточение, ведут к разрушениям и кровопролитию, к внутригрупповому напряжению, разрушают нормальные каналы кооперации, отвлекают внимание членов группы от насущных проблем;

интегративные последствия, определяющие выход из сложных ситуаций, приводят к разрешению проблем, усиливают групповую сплоченность, ведут к заключению союзов с другими группами, приводят группу к пониманию интересов ее членов.

Многообразие социальных конфликтов доказывает, что они — неотъемлемая часть нашей жизни, причем во всех ее проявлениях, как глобальных, так и повседневных. При этом конфликты далеко не всегда играют деструктивную роль.

Стоит ли, в таком случае, бояться их, если мы признаем, что они неизбежны и могут открыть нам новые возможности как в нас самих, так и в окружающем нас пространстве? Даже негативные конфликты — и те иной раз помогают избавиться от отрицательных эмоций, сбросить напряжение. Плохи лишь те конфликты, которые раздуваются ради них самих.

Главным правилом поведения в социальном конфликте мы со всей определенностью могли бы считать следующее: «Не поступай с другими так, как не хотел бы, чтобы поступали с тобой».

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

Рынок — великое завоевание цивилизации, давшее эффективный механизм регулирования конфликтов. Поэтому одним из важнейших аспектов в социальной жизни является экономический.

Лишь с конца XVIII в. мыслители стали задаваться вопросами: Почему общество нормально «работает»? Почему индивиды, преследуя свои собственные интересы и обладая ограниченной информацией, умудряются тем не менее породить не хаос, но организованное общество?

Одним из самых проницательных был Адам Смит. Он жил в эпоху, когда даже высокообразованные люди верили, что только благодаря неусыпному вниманию государственных мужей общество удерживается от неизбежного возврата в состояние беспорядка и бедности. Адам Смит не согласился с этим. Но для того, чтобы опровергнуть общественное мнение, ему пришлось открыть и описать механизм общественной координации, действовавшей, как он полагал, независимо от поддержки правительства. Причем механизм настолько мощный, что шедшие с ним вразрез правительственные мероприятия нередко оказывались сведенными на нет.

Экономическая теория утверждает, что, действуя в своих собственных интересах, люди создают возможности выбора для дру-

гих, и что общественная координация есть процесс непрерывного взаимного приспособления к изменениям чистой выгоды, возникающим в результате их взаимодействия. Экономическая теория выступает здесь как метод разрешения социального конфликта в зоне производства и потребления.

Устанавливая связи между людскими потребностями и социальными результатами, экономическая теория является одной из важнейших наук о человеке и человеческом обществе. И она зафиксировала, что в экономической деятельности человек по-прежнему поступает рационально. Он стремится соотнести свои нужды с планами, целями и способами их достижения. А значит, возникают возможности успешного регулирования социальных конфликтов.

Большую роль в современной жизни России играют социально-экономические конфликты, т.е. конфликты по поводу средств жизнеобеспечения, уровня заработной платы, использования профессионального и интеллектуального потенциала, уровня цен на различные блага, по поводу реального доступа к этим благам и иным ресурсам.

Социально-экономические конфликты в современной России имеют объективную основу. Они стимулируются переходом народного хозяйства страны на рыночные рельсы и связанной с этим борьбой за перераспределение собственности между различными социальными группами населения, обнищанием широких слоев населения, структурной перестройкой экономики и связанной с ней скрытой или открытой массовой безработицей и т.д. Очень важен в этом конфликте субъективный фактор: имеющие место перекосы в проведении реформ, ошибки налоговой политики, бюрократические извращения в институтах власти и т.д.

Рациональное капиталистическое производство порождает конфликты двух основных типов:

- 1) конкуренцию между производителями товаров;
- 2) столкновение работодателей и наемных работников.

Если рабочую силу считать товаром, то оба эти вида конфликта представляют собой подвиды отношений в общей системе, именуемой рынком.

Близким по содержанию к понятию «экономический конфликт» является понятие «трудовой конфликт» (см. раздел «Организационные и трудовые конфликты»). Но первое понятие включает не только конфликты, связанные с трудовой деятельностью и оплатой за труд, но и всю совокупность социально-экономических отношений в обществе. Например, выплата стипендий, детских пособий, содержание детских домов и домов инвалидов, создание социальной инфраструктуры, финансирование бюджетных институтов и организаций (науки, образования, здравоохра-

ления, институтов культуры), а также отношения между властью 0 предпринимателями, производством и потреблением и т.д.

Трудовые и экономические конфликты в ходе развития могут перерасти в политические. Например, забастовка работников крупного предприятия или целой отрасли, начинаясь по чисто экономическим причинам, может трансформироваться в политическую акцию с требованием отставки правительства и президента.

Так как капитализм складывается в условиях социальной и политической стесненности низших сословий, рабочая сила освободилась не сразу и не сразу стала предметом рефлексии. «Рабочий вопрос» встал позднее. Вначале же появилась конкуренция между производителями, в результате которой стали вырабатываться формы цивилизованного разрешения проявлявшегося конфликта.

Современная экономическая наука — результат многовековой и эффективной умственной работы тех, кто захотел соединить интеллектуальный поиск и социальную эффективность, разрешая реальные конфликты. В результате появились бухгалтерские книги, денежные купюры и акции, биржи, индексы цен. Началась борьба с инфляцией, промышленными кризисами, девальвацией. Возникают страховые компании, фонды накопления. Сложность человеческой деятельности и сложность ее учета вызвали к жизни оригинальнейшие системы их описания и регулирования.

Но экономическая жизнь — это игра в условиях неопределенности. Имеющиеся экономические принципы помогают рационально подойти к чрезвычайно сложной ситуации, которая складывается вследствие взаимодействия очень многих факторов. На поверхности же видны затруднения экономической жизни: спады производства, инфляции, рост безработицы и т.д.

Значит, даже при стартовом равенстве участников экономической конкуренции неизбежно появится неравенство их результатов. Поэтому постоянно всплывает вопрос о социальной справедливости. А при утверждении, что рыночная система несправедлива, порождается желание установить справедливость одним махом. Как сказал Шариков в «Собачем сердце» М. Булгакова: «Все поделить».

Форм справедливого дележа социальных благ немного — всего три: 1) в зависимости от трудового вклада, пропорционально усилиям и результату; 2) всем поровну; 3) по потребностям.

Понятие «справедливость» пронизывает всю совокупность экономических отношений.

Дефицит экономических ресурсов в обществе, а следовательно, и обусловленные им социальные конфликты зависят от двух взаимосвязанных групп проблем. Первая находится в сфере производства, вторая — в сфере распределения. Из этого следует:

1. *Чтобы распределить ресурсы, их надо иметь.* Следовательно, возможности распределения ресурсов зависят от количества материальных благ, созданных обществом в течение определенного

времени (валового национального продукта), и количества ресурсов на каждого члена общества (дохода на душу населения). Эти показатели в конечном итоге зависят от эффективности общественного производства, которое складывается из наличия сырья, качества и количества рабочей силы, технологического уровня производства и системы управления производством. При этом недостаток ресурсов может быть обусловлен как низкой эффективностью общественного производства, так и относительно высоким (завышенным) уровнем потребностей в обществе.

2. *Наиболее сложными являются вопросы распределения ресурсов*, так как понятие «справедливость» в этой сфере обусловлено бесконечным множеством факторов, связанных:

с типом и состоянием существующей в обществе системы распределения, например с ее эффективностью, предполагающей наличие таких свойств, как дешевизна затрат на ее содержание, гибкость, оперативность, открытость и т.д.;

с общественной оценкой системы распределения и ее функционирования, в основе которой находятся правовые и нравственные критерии (законность, справедливость и т.д.).

Надо отметить, что дефицит ресурсов есть в любом, даже самом благополучном обществе, поэтому конфликтность объективно заложена в самой социальной структуре любого общества.

С точки зрения диалектической теории (К. Маркс, Р. Дарендорф и др.) общество — сложная социальная система с неизбежными конфликтами. Разные социальные группы, объединенные по какому-либо принципу, составляют социальную организацию общества. Занимая различные позиции в социальной структуре, социальные группы (классы, сословия, социальные слои) объективно имеют и разные возможности в присвоении и потреблении различного рода ресурсов. Следовательно, дефицит ресурсов, а также неравномерное и несправедливое их разделение являются одной из основных причин социального и экономического конфликтов в обществе: чем более неравномерно распределены дефицитные ресурсы, тем глубже противоречия между «бедными» и «богатыми», и тем острее конфликты.

В социологии есть понятия «абсолютное» и «относительное» обнищание людей.

Первое предполагает, что человек испытывает нужду в самом необходимом: пище, одежде, жилье и т.д. Здесь речь идет о биологическом выживании индивида, группы, социального слоя.

Второе является показателем соотношения доходов «бедных» и «богатых».

Для оценки соотношения в доходах между «бедными» и «богатыми» обычно используют так называемый децильный коэффициент. Это показатель различия в доходах между 10% беднейших его членов. Превышение коэффициента отметки 10, по мнению

западных политологов и социологов, создает в обществе реальную угрозу социального взрыва.

По оценкам специалистов, последние годы в российском обществе данный показатель выявил следующую динамику:

- конец 1992 г. — соотношение 8:1;
- конец 1993 г. — соотношение 11:1;
- 1994 г. — соотношение 15:1;
- 1995 г. — соотношение 14:1;
- 1996 г. — соотношение 13,5:1;
- 1997 г. — соотношение 15:1;
- 1998 г. — соотношение 18:1;
- 1999 г. — соотношение 17:1;
- 2000 г. — соотношение 16:1.

Приведенные данные позволяют сделать вывод, о том что российское общество уже несколько лет балансирует на грани социального взрыва. Подтверждением является неуклонный рост забастовочного движения и другие акции протеста против проводимой правительством социально-экономической политики, частые смены состава кабинета министров, постоянные рокировки в управлении государством.

Социально-экономические противоречия пронизывают все сферы жизнедеятельности общества (производство, науку, образование, торговлю) и на всех уровнях взаимодействия (от спора мастера с рабочим до конфликта между федеральным центром и регионом).

Итак, можно выделить следующие основные линии противоречий, разделяющих конфликтующие стороны в экономических конфликтах:

- 1) между работодателем и наемным рабочим;
- 2) между предприятиями и властными структурами, регулирующими предпринимательскую деятельность;
- 3) между государством и социальными группами, находящимися на государственном обеспечении (студенты, пенсионеры, инвалиды, неработающие родители с маленькими детьми);
- 4) между различными профессиональными категориями граждан, обусловленные желанием перераспределения ресурсов в свою пользу;
- 5) между федеральным центром и регионами, вызванные проблемами распределения и перераспределения ресурсов;
- 6) конфликты между странами при отстаивании экономических интересов.

## ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

Наиболее важные конфликты между людьми и социальными группами происходят в сфере политики.

Политика есть не что иное как сфера деятельности по разрешению и воспроизводству конфликтов. Не случайно долгое время в истории любого человеческого сообщества наблюдается соединение в одном лице функций правителя и судьи. Князь в древнерусском государстве не только военный защитник и сборщик дани, но и судья. Он определяет, кто прав и кто виноват в конфликтах, возникающих между заимодавцем и должником, продавцом и покупателем, претендентами на наследство, выросшими детьми, желающими отделиться от своих родителей вопреки их воле, и в массе других повседневных ситуаций.

Вместе с тем политика не только область примирения конфликтующих сторон. Очень часто она оказывается средством провоцирования конфликтов. Политика сопряжена с властью. К власти стремятся не все, но очень многие, в особенности социально активные люди. Но число властных позиций в обществе ограничено. Если властные позиции не определяются нормами наследования, как это имеет место при монархическом политическом устройстве, то обязательно возникает конфликт между претендентами, имеющими некоторые шансы и возможности занимать те или иные властные позиции. Борьба за такого рода позиции весьма распространена во всяком обществе. Характер ее зависит от политического режима, который существует в данном обществе в данный момент.

Политический конфликт — это конфликт по поводу распределения власти, доминирования, влияния, авторитета. Он может носить скрытый или открытый характер. Одной из ярких форм его проявления в современной России является делящийся на протяжении всего времени после распада СССР конфликт между исполнительной и законодательной властью в стране в целом, а также в отдельных республиках и областях. На высшем уровне конфликт первоначально проходил по линии противостояния Президента и Верховного Совета, глав республик и местных органов власти, с одной стороны, и Советов народных депутатов всех уровней, с другой стороны, и вылился, как известно, в кровавые события октября 1993 г. Формой его частичного разрешения стали выборы депутатов Федерального Собрания и референдум по принятию первой Конституции России. Однако объективные причины конфликта не были устранены, и он перешел на новую стадию своего развития. Отныне он реализуется в новых формах противостояния Президента и Федерального Собрания, а также исполнительной и законодательной власти в регионах.

Следует отметить, что в противостоянии исполнительной и законодательной власти нет ничего противоестественного. По самим условиям их бытия между ними заложены определенные противоречия целей и интересов, которые переходят в конфликт лишь при определенном течении объективных и субъективных факторов. Пока, к сожалению, социально-экономическая и политичес-



ая обстановка в России являются почвой для конфликтного сценария развития событий. Важно понимать наличие этой тенденции и стремиться к смягчению условий протекания конфликтов, «е допускать, чтобы он перерастал в насильственные действия с той или другой стороны.

Собственно, суть любого политического режима заключается именно в том, что он определяет формы политического конфликта в борьбе за власть, а также способы, пользуясь которыми участники политической борьбы или конкуренции добиваются своих целей, главная из которых — победа над своим противником, оппонентом, соперником.

Именно поэтому изучать конфликты нужно еще и для того, чтобы научиться понимать политическую жизнь общества и не оказаться пешкой в политических играх. Необходимо разбираться в хаосе политических действий и направлений и участвовать в политической жизни вполне сознательно, даже если это участие ограничивается выборами в Государственную Думу. Надо отдавать себе отчет в том, что идеальных правителей быть не может, что все избираемые или назначаемые на государственные посты — обыкновенные люди. Их качества и политические, и человеческие во многом определяются тем, как они ведут себя в политических конфликтах, какие стороны их личности раскрываются в конфликтных ситуациях.

Вовлеченность в борьбу за власть может не соответствовать первичным намерениям и целям политиков. В Российском Верховном Совете в период 1991—1993 гг., вероятно, было немало людей, которых привело туда стремление принять участие в решении судеб страны, реализовать цели, которые они считали соответствующими ее интересам. Однако нарастание конфликта между различными течениями в парламенте, между парламентским большинством и президентом привело к тому, что для многих его участников расширение собственной власти и оттеснение противоположной стороны превратились в самоцель, которой подчинялись их позиции по конкретным социально-экономическим и политическим вопросам. В результате парламент оказался недееспособным в выполнении своей главной функции — законодательной. Подобные ситуации свидетельствуют о весьма существенной *роли мотивации* политиков в динамике *политических конфликтов*.

Конфликт — явление, органически присущее общественно-политической жизни, и его исследование выходит за рамки одного лишь психологического анализа. Очевидно, что влияние конфликтов на функционирование и развитие общества весьма неоднородно. Столкновение позиций по проблемам, стоящим перед обществом, в принципе позволяет выявить различные социальные интересы и в конце концов прийти к их согласованию, решению, приемлемому для большинства.

Бесконфликтное политическое развитие обычно обусловлено монополией на власть определенных общественно-политических сил и рано или поздно ведет к застою и кризису. В той мере, в какой конфликт связан с выработкой альтернативных решений он содействует выбору оптимального, с точки зрения широких общественных интересов, варианта и тем самым рационализации политического процесса.

Наконец, *конфликт полезен для политического развития* в том смысле, в каком конкуренция полезна для экономики: состязание различных политических группировок нередко ведет к выявлению той из них, деятельность которой наиболее адекватна ситуации и потребностям общества.

В то же время общественному сознанию всегда была очевидна *деструктивная роль политических конфликтов*. В своих наиболее острых формах они ведут к дестабилизации и распаду общественного организма, к резкому ухудшению условий жизни людей, могут перерасти в гражданские и международные войны, породить насилие, террор, нести страшные лишения и смерть множеству людей.

В отличие от цивилизованной политической конкуренции подобные *силовые конфликты* нацелены на физическое устранение и подавление противника и часто ведут к установлению деспотической власти над своим и другими народами, к экономическому и социальному, нравственному и политическому регрессу. Но даже и не приводя к столь трагическим последствиям, а просто никак не разрешаясь в продолжение длительного времени — многих лет, десятилетий, они способны создавать в обществе или в международных отношениях состояние перманентной напряженности, кризиса.

С психологической точки зрения, *одним из важнейших факторов развития деструктивных конфликтов* является определенный *тип политической мотивации*. Для него характерно неограниченное и неконтролируемое доминирование в политике мотивов и интересов власти. Нетрудно убедиться в том, что этот тип мотивации господствовал в подавляющем большинстве обществ в течение длительных исторических эпох, широко распространен он и в наше время. Его обслуживает инструментальная вовлеченность в политику. Инструментально вовлеченному политику и чиновнику безразлично, что делает власть, полезны ли ее действия для общества, ведь он служит ей в основном ради собственного блага.

Лишь на этапе цивилизационной эволюции, когда возникли ценности демократии и прав личности, появились определенные механизмы, ограничивающие стремление к власти. Они встроены в политическую и правовую культуру обществ, в которых существует представительная демократия. В той мере, в какой ценности и нормы этой культуры интериоризованы политиками, они способны превращаться в мотивы, конкурирующие с мотивами

личной власти, карьеры корыстолюбия или придавать им социально-конструктивную цивилизованную форму. Одной из таких лорм является верность конституционному порядку. Как показал еще Фрейд, культура играет роль цензора по отношению к импульсам и страстям, возникающим в бессознательной сфере психики. Именно в ней рождается страсть к власти.

Ограничителем подобной страсти является и определенный тип ценностно-ориентированной вовлеченности в политику, в основе которого лежит *эмпатия*. Политик, действительно мотивируемый интересами блага и безопасности своих сограждан, психологически защищен альтруистической мотивацией от эгоистических — личных или корпоративных — страстей.

Перед аналитиком, исследующим развитие современного общества в России и других республиках бывшего Союза, неизбежно возникает вопрос: почему эти сообщества не сумели воспользоваться обретенной политической свободой и преимуществами представительной демократии, почему политическая деятельность в них так мало связана с интересами основной массы населения?

Ответ более или менее очевиден: он кроется в психологических установках, относительно независимых от сегодняшних политических взглядов людей и сформированных тоталитарной культурой. В ее рамках единственным ограничителем личных и групповых амбиций были интересы иерархической системы власти, практически не подчиненные ни закону, ни чисто декоративному конституционному порядку, ни интересам членов общества, рассматривавшимся лишь в качестве «рабочих винтиков» системы.

Откуда же могли люди, оставшиеся в политике или пришедшие в нее в этот период, почерпнуть нормы правового и демократического общественного порядка, психологическую установку на эмпатию к согражданам? Разрушение старой иерархии власти имело для многих из них лишь один психологический эффект: освобождение уже ничем не контролируемых теперь эгоистических страстей и амбиций. Эта культурно-психологическая ситуация оказала сильное влияние на характер и динамику *политических конфликтов* в целом ряде сообществ.

Рассмотрим, как развивался в 1989—1992 гг. политический конфликт в Приднестровье. Движение за создание Приднестровской автономии, вызванное некоторыми акциями молдавского руководства, возникло осенью 1989 г. После проведения в приднестровских селах референдума, где большинство поддержало автономию, преследование русскоязычного населения усилилось. Летом 1990 г. в Кишиневе некоторые русскоязычные депутаты Верховного Совета Молдовы подверглись оскорблениям и избиениям. Тогда большинство депутатов-приднестровцев покинули Кишинев. Затем, 2 сентября 1990 г., было провозглашено создание При-

днестровской Молдавской ССР (ПМ ССР) в составе СССР, позднее преобразованной в Приднестровскую Молдавскую Республику (ПМР).

Верховный Совет Молдовы признал создание этой республики незаконным. В Тирасполе, провозглашенном ее столицей, формируются отряды самообороны. В ноябре жители г. Дубоссары заняли на несколько часов помещения райсовета, суда и прокуратуры. В ответ последовала попытка ввести в город полицейские части Молдовы. Столкнувшись с сопротивлением жителей, полиция применила огнестрельное оружие, в результате чего были убиты трое жителей, 13 человек получили ранения.

В ноябре 1990 г. в большинстве населенных пунктов Приднестровья состоялись выборы в Верховный Совет ПМР, а затем — выборы президента и референдум о независимости ПМР («за» — 97,7% участников). В Приднестровье стали создаваться вооруженные формирования, а в 1991 г. было принято решение о создании республиканской гвардии. В течение 1991 г. — первой половины 1992 г. большая часть приднестровских районных и городских прокуратур и отделов полиции была передана под юрисдикцию ПМР. С марта 1992 г. конфликт начал перерастать в войну. Каждая из сторон, участвовавших в перестрелке, обвиняла другую в нападении, с обеих сторон имелись убитые и раненые. Обе стороны применяли автоматическое оружие, боевую технику, артиллерию, ракеты и др. Обе стороны фиксировали случаи насилия и убийства мирных жителей.

В марте 1992 г. руководство Молдовы предложило приднестровским руководителям в течение 48 часов прекратить боевые действия и сложить оружие. Тогда Указом президента ПМР в Приднестровье было введено особое положение. Огонь был прекращен, но затем неоднократно возобновлялся.

В свою очередь, президент Молдовы ввел чрезвычайное положение на той же территории. В Бендеры вошли войска, локальные бои в городе и в соседних селах продолжались несколько дней.

Культура цивилизованного разрешения конфликтов ориентирована на расширение поля общественного консенсуса. Это, однако, не означает установки на достижение консенсуса любой ценой. Механическое соединение противоположных, взаимоисключающих систем ценностей, принципов общественного устройства либо невозможно, либо, если его все же пытаются осуществить, ведет к деструктивным, дезорганизующим общество процессам. Не может быть полутоталитарного, полудемократического общества или экономики, сочетающей рыночные принципы с неограниченным диктатом государства. Попытка вырастить таких кентавров — и об этом свидетельствует опыт России и других экстремальных стран — чревата параличом в функционировании и развитии общества. Консенсус конструктивен в тех случаях, когда

φ основан на компромиссе между реальными общественными потребностями. Например, между экономической эффективностью И социальной справедливостью, свободой и общественным порядком. Именно такой тип консенсуса обеспечил стабильность и поступательное развитие многих современных стран.

## МЕЖЭТНИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

Заметное место в современной жизни занимают национально-этнические конфликты вызванные борьбой за права и интересы этнических и национальных групп. Чаще всего, это конфликты, связанные со статусными или территориальными претензиями. В нашей стране доминирующей идеей таких конфликтов является идея суверенитета территории, народа или этнической группы. Первоначально такой конфликт носит характер борьбы за перераспределение власти между центральными органами государственной законодательной и исполнительной власти, центром и регионами. Значительную роль в этом конфликте играет проблема культурного самоопределения тех или иных национальных общностей, однако имеют место и другие многочисленные наслонения. В современной России национально-этнические конфликты, чаще всего, носят политический характер. В период перестройки в различных республиках и регионах России на волне демократизации и формирования рыночных отношений выросли новые элитарные социальные группы. Местная этнократия, поддерживаемая центром, не подпускала к процессу принятия решения представителей новой элиты. Поэтому последняя была вынуждена облекать свои притязания на власть в форму национально-исторических лозунгов и требований. Чтобы удержаться у власти и получить большую свободу действий от центра, старая правящая элита нередко поддерживала эти требования. В результате возникла своего рода «эпидемия суверенитетов». По мере того как укрепляются позиции Центра и происходит проникновение новых элит к структурам власти, национально-этнические конфликты в такой форме ослабевают. Остается актуальной борьба за обладание властью, материальными и духовными ценностями уже между коренным населением и мигрантами, между этническим большинством и меньшинством.

Национально-этнические общности — большие социальные группы с характерными признаками (культура, язык, общая территория, религия, особенности психологического склада и др.). Такие признаки можно отнести к *объективным индикаторам этничности*. Отдельные индивиды или группы людей могут и не обладать какими-либо из этих признаков, но идентифицировать себя с определенным этносом.

Основным фактором этнической самоидентификации является этническое самосознание — чувство принадлежности к определенному этносу. Этническое самосознание является *субъективным индикатором этничности*.

В отличие от других больших социальных общностей (общая территория, уровень доходов, образование и т.д.) этнические общности более устойчивы. Человек в течение жизни может неоднократно менять профессию, место проживания, разбогатеть или обеднеть, а этничность — его пожизненная характеристика.

В повседневной жизни человек, как правило, не акцентирует внимание на этнической принадлежности. В условиях дискомфорта, чувствуя себя ущемленным, обделенным, обиженным, он сознательно или подсознательно (в поисках поддержки и защиты) идентифицирует себя с определенными социальными группами и общностями. Например, семьей, друзьями, трудовым коллективом, коллегами, в том числе и со своим этносом. Этническая принадлежность является наиболее доступной формой самоидентификации. Человек может иметь или не иметь семью и друзей, работать или не работать в коллективе, иметь или не иметь ту или иную профессию, но в любом случае он не перестает быть (считать себя) представителем определенного этноса.

Национально-этнические стереотипы усваиваются человеком с детства и впоследствии функционируют преимущественно на подсознательном уровне. Поэтому для этнических конфликтов свойственны такие особенности бессознательного поведения, как эмоциогенность, алогичность, символизм и слабая обоснованность рациональными доводами совершаемых действий. Особенности, возникновение, развитие и разрешение межэтнических конфликтов в любой сфере жизнедеятельности общества и на любом уровне имеют свою специфику.

Классифицировать этнические конфликты можно по различным основаниям. Если взять за основание классификации территорию проживания, наличие или отсутствие государственных или административных границ, то можно выделить следующие типы этнических конфликтов:

- 1) межгосударственные, внешние конфликты;
- 2) региональные конфликты между различными этносами, разделенными общей административной (внутрифедеральной) границей в рамках единого государства;
- 3) конфликт между Центром и регионом (например, субъектом Федерации). Такой конфликт является внутригосударственным, но с позиции региона или субъекта Федерации он может рассматриваться как внешний, если субъект стремится к полной государственной независимости. Например, российские Федеративные органы власти считают Чеченскую войну внутрироссий-

ским конфликтом, а чеченские сепаратисты — как внешнюю агрессию России против независимой республики Ичкерия;

4) местные конфликты — между различными этническими образованиями, проживающими в рамках единых государственных, федеральных или административных границ (например, в одном городе, области, субъекте Федерации).

В зависимости от мотивов возникновения, этнические конфликты можно классифицировать на типы: территориальные, обусловленные взаимными территориальными притязаниями этносов; экономические; политические; исторические; ценностные; профессиональные; социально-бытовые и др.

В зависимости от целей национально-этнических движений выделяют типы конфликтов:

*социально-экономические* — борьба за перераспределение части общественного продукта в свою пользу;

*культурно-языковые* — защита родного языка и национальной культуры;

*территориально-статусные* — борьба за изменение границ, повышение статуса и увеличения объема реальных прав и полномочий этноса;

*сепаратистские* — борьба за выход из состава Федерации и образование собственного независимого государства.

По формам и методам противодействия этнические конфликты также можно разделить на насильственные и ненасильственные.

При этом насильственные могут быть локальными и широкомасштабными, предполагающими развернутые боевые действия сторон.

К ненасильственным можно отнести политические (без применения физической силы), дипломатические, юридические, экономические и другие конфликты.

В зависимости от времени и интенсивности развития этнического конфликта можно выделить краткосрочные и долгосрочные, перманентные и спонтанные, более интенсивные и менее интенсивные.

Одной из основных причин возникновения этнических конфликтов являются взаимные территориальные притязания этносов. Такие конфликты возникают на межгосударственном, межрегиональном, местном уровнях. Мотивы территориальных притязаний могут объясняться разными причинами:

- историческим прошлым этносов, например наличием исторических, культурных, культовых и других памятников этноса на определенной территории;

- нечеткостью демаркации существующих границ или проведением новой демаркации между этносами, если ранее таких границ не было;

- возвращением на историческую родину ранее депортированного этноса;

- произвольным изменением границ;

- насильственным включением территории этноса в соседнее государство;

- расчленением этноса между разными государствами.

Причины возникновения политических этнических конфликтов и предполагаемые цели также весьма разнообразны, например;

- политическая борьба за власть между различными этническими группировками на всех уровнях (местном, региональном, государственном);

- борьба этноса за свой политический статус в рамках единого государства;

- борьба за полную государственную (политическую) независимость и др.

Экономические конфликты между этносами могут быть вызваны следующими причинами:

- неравенством этносов в обладании, распоряжении и потреблении материальных ресурсов;

- нарушением баланса экономических интересов между Центром и этнически идентифицированным регионом (например, субъектом Федерации);

- изменениями в политической структурно-функциональной системе производства, распределении и потреблении товаров и услуг (например, в результате перераспределения собственности или миграции населения, традиционные виды деятельности от одного этноса переходят к другому).

Изменения в структурно-функциональной политической системе общества могут стать причиной и других видов этнических конфликтов (политических, ценностных, социально-психологических).

Причинами этнических конфликтов может стать также неравномерное протекание реформ (экономических, политических, социокультурных) в отдельных регионах. В таких случаях конфликты возможны между притязаниями этнических групп, с одной стороны, и реальными возможностями государства гарантировать права граждан, с другой. Такие конфликты носят универсальный характер.

Наиболее болезненны и эмоционально насыщены конфликты, возникающие в результате ущемления ценности этноса. Ценностные конфликты могут иметь место в любой сфере жизнедеятельности общества. Более четко специфика ценностных межэтнических конфликтов проявляется в противоречиях, связанных с различиями в культуре, языке, религии и других социокультурных особенностях этносов. Например, главным мотивом гражданской войны в экс-Югославии, по мнению специалистов, стала религия, которая, в силу определенных исторических причин, разделила народ с едиными этническими корнями на несколько религиозных субкультур (православную, католическую и мусульманскую).



На бытовом уровне могут возникать этнические конфликты, вызванные социально-психологическими факторами — общей подсознательной неприязнью к представителям определенного этноса. В ходе длительного противоборства, какими бы ни были его причины, у конфликтующих этносов такая неприязнь по отношению друг к другу приобретает массовый характер.

Исторические причины этнических конфликтов связаны с прошлыми обидами, которые хранятся в памяти этноса на подсознательном уровне. Сами по себе они, как правило, не являются непосредственными причинами конфликта. Но если конфликт назревает или уже имеет место, то прошлые обиды «извлекаются», трансформируются в реальную действительность и становятся дополнительными факторами его развития. Они могут быть использованы для оправдания своих действий и осуждения действий противника.

Какие бы причины ни лежали в основе того или иного конфликта, в своем развитии любой конфликт выражает чьи-то интересы и преследует определенные цели (порой не вполне осознаваемые его участниками). Выразителем этнических взглядов является не весь этнос, а лишь небольшая его часть, элитные группы, которые преследуют личные интересы. Например, объявление того или иного этнического региона субъектом Федерации позволяет местной элите сформировать свои, относительно автономные от Центра, органы власти и проводить нужную политику, используя идею защиты этнических интересов в своих целях.

К социокультурным причинам возникновения межэтнических конфликтов можно также отнести конфликты между нормами и ценностями, принятыми в обществе.

Конфликты между нормами и ценностями (социальной структурой и культурой) могут возникать: на уровне Центр — регион; на межрегиональном уровне; на местном (внутрирегиональном) уровне.

Часто конфликты между нормами и ценностями и между ценностями разных культур происходят на бытовом уровне в ходе повседневного общения. Наиболее конфликтогенными в этом отношении являются регионы с высокой миграцией населения. Переселенцы, как правило, не учитывают социокультурных особенностей местных жителей, чем вызывают к себе негативное отношение «аборигенов».

Надо иметь в виду, что чисто межэтнических причин конфликтов в реальной жизни фактически не существует. Этническая самоидентификация и солидарность — лишь способ защиты своих интересов, целей, ценностей и т.д.

Опросы общественного мнения в полиэтнических регионах России свидетельствуют о том, что основными факторами возникновения межэтнической напряженности являются ухудшение экономической ситуации в стране (60 — 65%), просчеты в нацио-

нальной политике (40 — 45%), нестабильная обстановка в обществе (40%). Чисто этнические разногласия в ответах респондентов оказались на последнем месте.

Межэтнический конфликт проходит те же стадии развития, что и любой другой вид конфликта, но имеет свои специфические особенности. Он способен проникать во все другие виды конфликтов, захватывая конфликтные ситуации, сформировавшиеся по другим линиям социального взаимодействия. Если субъектами противостояния, независимо от причины возникновения конфликта, являются представители различных этнических групп, то в своем развитии этот конфликт будет приобретать этническую окраску и на определенном этапе этнические различия приобретают доминирующее значение.

Другой особенностью межэтнического конфликта является то, что в его развитии большую роль играет определенная идеология (национализм, сепаратизм, коммунизм, антикоммунизм, фашизм, панисламизм и др.). Идеология способствует консолидации этноса и более жесткому противопоставлению «своих» и «чужих». Она также придает ценностно-смысловую направленность противоборству, определяя цели и задачи в развитии этноса. Например, этнический национализм, по сути, представляет политическую программу самоопределения этноса.

К особенностям межэтнического взаимодействия также можно отнести завышенную самооценку «своих» и необъективно низкую оценку «чужих»; двойной стандарт в подходах к «своим» и «чужим» (то, что позволено «своим», непозволительно «чужим»).

Деление на «чужих» и «своих» свойственно любому социальному конфликту. Но этническая принадлежность является одной из древнейших и наиболее устойчивой. Этнический стереотип в межгрупповых отношениях приобретает как бы самостоятельное существование и психологически возвращает социальные отношения в историческое прошлое, когда групповой эгоизм глушил ростки будущей общечеловеческой зависимости самым простым и древним образом: путем уничтожения, подавления инакообразия в поведении, ценностях, мыслях.

Большинство особенностей в межэтнических конфликтах носит социокультурный характер. Например, различия в языке, религии, нормах, ценностях, обычаях, традициях, стереотипах, национальных символах, способах мышления и поведения и т.д. Каждое из этих различий при кризисном состоянии общества может стать поводом или причиной возникновения межэтнического конфликта.

Существует понятие «мифологическое мышление», феномен которого наглядно проявляется в социокультурных конфликтах. Суть его заключается в том, что память сохраняет различные факты прошлого, а интеллект дорабатывает возможные варианты ус-

пешных деталей. В результате создается модель того, «что могло бы быть, а может и было». Так создается «фантомная модель», которая может превратиться в программу действий.

Народная память в своих мифах, легендах, фольклоре, памятниках истории, литературы хранит победы и поражения, обиды и «образы врагов», стереотипы конфликтного взаимодействия этносов. Весь этот груз достоинств и недостатков может быть использован для разжигания ненависти в межэтническом противостоянии.

Сами по себе этнические особенности не являются постоянным дестабилизирующим фактором в обществе. В нормально функционирующей социально-политической и экономической системе отношений хорошо уживаются люди, принадлежащие к различным этническим группам. Но в условиях экономической и политической нестабильности и кризисных состояний общества все прежние регуляторы межгрупповых, межэтнических отношений подвергаются разрушению и девальвации, а новые складываются не сразу. В такой ситуации «этнический регулятор», данный людям от рождения, выступает на первое место.

Таким образом, межэтнические конфликты отличаются острой противоборства и жесткостью форм ведения борьбы. Начавшийся конфликт вызывает цепную реакцию, вовлекая в свою сферу все новые и новые людские и иные ресурсы, т.е. развивается по принципу «воронки»<sup>1</sup>:

на первом этапе происходит образование «воронки противостояния», начинается накопление обид, формируется «образ врага»;

на втором этапе стороны плодят своих антидвойников (закон «заразного» причинения), «одномерных человек» или «недочеловек»;

на третьем этапе противостояние перерастает в антагонизм и события отныне разворачиваются по принципу «зеркального отражения», когда практически все твои дела и поступки бумерангом возвращаются. В этой «войне двойников» действие всегда равно противодействию. Здесь уже окончательно пропадают правые и виноватые, остаются лишь бедствующие.

Принцип «зеркального отражения» впервые был изучен американским ученым Ю. Бронфенбренером на примере взаимного восприятия американцев и русских в 60-х гг. XX в., а затем был подтвержден другими аналогичными исследованиями, в частности при анализе сообщений в армянской и азербайджанской прессе по поводу конфликта в Нагорном Карабахе. Во всех этих исследованиях были получены фактически одни и те же результаты: каждая сторона обвиняла противника в тех же грехах, в которых последний обвинял ее.

<sup>1</sup> См.: Михайлов В.А. Принцип «воронки», или механизм развертывания межэтнического конфликта//Социологические исследования. — 1993. — № 5.

Окончательно разрешить тот или иной межэтнический конфликт невозможно. Пока существуют этносы, будут периодически возникать противоречия в их взаимодействиях. Поэтому проблема состоит в том, чтобы выявить межэтнические противоречия, не допустить применения насилия, найти эффективные способы урегулирования спорных вопросов.

Речь, по сути, идет об управлении межэтническими конфликтами в многоэтническом обществе. Для того чтобы выработать стратегию управления этническими отношениями, необходимо на всем полиэтническом пространстве найти общие взаимоприемлемые ценности и нормы. Необходимо выработать общие правила игры, которые, с одной стороны, были бы достаточно универсальными, чтобы охватить ценностно-нормативным полем все многоэтническое общество, а с другой — не ущемляли бы частных традиций, обычаев, ценностей, интересов входящих в полиэтническое пространство этносов. Поэтому возникает вопрос о заключении своего рода «общественного договора» между государством и всеми входящими в состав государства этносами. Такой договор не может регламентировать все детали межэтнического взаимодействия, но он должен содержать основополагающие нормы и принципы: гарантии безопасности личности и этноса; равноправие; запрет на применение насилия при возникновении противоречий; решение конфликтов мирными способами и т.д.

Правила игры не должны отдавать предпочтение одному из участников конфликта. Только в этом случае они будут эффективными.

Роль верховного арбитра в решении спорных проблем и гаранта в выполнении договора должна быть делегирована Федеральному Центру (или специально созданному для этих целей институту власти) с безусловным признанием его полномочий (легитимности).

Для самореализации этнических групп в рамках своей субкультуры им необходимо передать часть федеральной власти при условии соблюдения всеми общих принципов общественного договора. Но чтобы делиться властью, государство должно быть достаточно сильным (желательно и экономически) и при необходимости иметь возможность силовыми методами пресекать сепаратистские и экстремистские поползновения в межэтнических отношениях.

Если межэтнический конфликт не удалось выявить и предотвратить на стадии зарождения, то первостепенной задачей является прекращение насилия (если оно имело место). Далее необходимо перевести конфликтное взаимодействие сторон в форму диалога.

Существуют два уровня диалога: 1) диалог как цель взаимодействия; 2) диалог как средство достижения цели.

Если диалог между субъектами конфликта, по тем или иным причинам, невозможен, то возникает необходимость привлечения посредников. Посредничество является наиболее мягкой формой участия третьей стороны в урегулировании конфликта.

Существует также обязательный арбитраж, который находится на грани между регулированием и подавлением конфликта.

Крайней формой урегулирования межэтнических конфликтов является подавление силой.

Для прекращения кровопролития и гражданской войны на территории бывшей Югославской Федерации поэтапно применялись посредничество, арбитраж, обязательный арбитраж и частично подавление (бомбежка сербских боевых позиций авиацией НАТО и угроза применения силы). Силовым методом был также остановлен осетино-ингушский военный конфликт.

В настоящее время в России отсутствует стратегия в развитии межэтнических отношений. Действия Федерального Центра напоминают пожарную команду, которая пытается тушить уже вспыхнувшие пожары межэтнических конфликтов. Чтобы исправить положение, необходимо разработать и принять долговременную программу межэтнической стабилизации, интеграции, кооперации и межэтнического сотрудничества. В рамках этой программы следует предусмотреть создание специализированной сети организаций по предупреждению и урегулированию конфликтов, в частности, конфликтологический мониторинг для выявления конфликтных ситуаций на ранней стадии развития и выработки соответствующих рекомендаций по их урегулированию. Необходимо также организовать службу быстрого реагирования для защиты людей от насилия и локализации конфликта.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Термин «трудовой конфликт» появился в нашем законодательстве в 1989 г., когда был принят Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)».

Трудовой конфликт отличается от трудового спора. Так, к трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда.

Трудовой конфликт — более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и не правовыми средствами.

В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить межличностные и межгрупповые трудовые конфлик-

ты. Первые обычно являются конфликтами «по вертикали». Исходя из особенностей сторон, выделяют трудовые конфликты между:

- трудовым коллективом и администрацией;
- трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- администрацией и профсоюзным комитетом;
- трудовым коллективом и руководством отрасли;
- трудовыми коллективами разных организаций;
- трудовыми коллективами и органами управления государства.

В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, выделяют три предмета конфликта:

1) условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность и т.д.);

2) система распределения ресурсов (выплата заработной платы, расходование финансовых средств, распределение полученной прибыли, участие работников в управлении капиталом, правила проведения приватизации и т.д.);

3) выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов и т.п.).

Трудовые конфликты выполняют следующие функции:

трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, а с другой — повышает сплоченность рабочих;

трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива;

существует инновационная, творческая функция трудового конфликта. С его помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива;

социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-психологического климата, сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

Конфликт в организации — столкновение субъектов совместной деятельности (индивидов, групп, структур) в рамках организации или межорганизационном пространстве.

Организация — основная ячейка в структуре современного общества, все (или почти все — маргиналы не в счет) входят в те или иные организации — производственные, финансовые, коммерческие, госуправления, научные, системы образования, средств информации и др.

Основой любой организации является коллектив, т. е. люди, и без них функционирование организации невозможно.

Как известно, организация создается для достижения определенной цели. Именно цель является тем фактором, который объединяет людей в организацию. При этом вовсе не обязательно, чтобы цель организации и цели входящих в нее индивидов совпадали.

Достижение общей цели так или иначе способствует достижению цели индивида.

Причины зарождения конфликтов в трудовых коллективах (организациях) разделяются на объективные и субъективные. В основе объективных причин лежат объективные недостатки — плохая организация труда, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т.п., а в основе субъективных причин — субъективные особенности и состояния членов организации.

Многообразие видов конфликтов и причин, их вызывающих, обусловлено еще и тем, что в трудовой организации функционируют как бы параллельно несколько систем (подсистем) отношений, например: организационно-техническая; социально-экономическая; административно-управленческая; внеформальная; социально-психологическая; социально-культурная.

Следовательно, члены коллектива действуют сразу в нескольких системах отношений, поэтому возникающие в организации конфликты можно также квалифицировать по типу функциональных систем.

### **Организационно -технологические конфликты**

Такие конфликты возникают, с одной стороны, вследствие несогласованности формальных организационных начал, например, когда руководство организации нарушает ранее принятые и согласованные с трудовым коллективом правила и нормы (изменение режима работы и технологии производства, неудовлетворительное состояние рабочих мест). С другой стороны, в результате реального поведения членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушение графика работы).

Наиболее характерными для организационно-технологической системы являются позиционные конфликты. Их появление обусловлено противоположностью ролевых, функциональных, профессиональных позиций, например кто-то из сотрудников заинтересован в инновационных изменениях, а кто-то, напротив, предпочел бы существующие ныне порядки.

Причиной конфликта в организационно-технологической системе также может стать несбалансированность рабочих дел. Это происходит, когда возложенные на отдельных работников либо на целые подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

Итак, можно сделать вывод, что одной из важнейших причин возникновения организационно-технологических конфликтов является низкий уровень организации труда и управления, который может иметь как объективные, так и субъективные основания. Объективные могут быть заложены в самой функциональной струк-

туре организации и в ее системе управления, а субъективные — привносятся членами организации (как управляемыми, так и управляющими).

### **Конфликт в социально-экономической системе организации**

Экономическая система трудовой организации является основным механизмом совмещения общеорганизационных целей с целями каждого члена. Внося свой вклад в достижение целей организации, индивид прежде всего преследует свои личные цели, в первую очередь, социально-экономические. Распределение ресурсов и финансов между подразделениями и отдельными членами организации в наибольшей степени чревато возникновением конфликтов.

Основные причины, по которым возникают конфликты в данной области, следующие: 1) задержка и невыплата зарплаты за произведенный труд; 2) увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате труда; 3) низкие заработки, не обеспечивающие удовлетворение жизненно важных потребностей членов организации и их семей; 4) несовершенная система стимулирования, несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда; 5) явные нарушения или просчеты со стороны руководства в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой ухудшение социально-экономических условий членов трудового коллектива; 6) дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями; 7) дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между фондом развития и фондом заработной платы (конфликт по поводу присвоения результатов труда).

Последняя из перечисленных причин имеет решающее значение для понимания главного противоречия между руководителем организации и наемными работниками. Работодатели заинтересованы в увеличении фонда накопления (возможно, собственной прибыли), а работники — в том, чтобы получаемая в ходе трудовой деятельности прибыль максимально использовалась в целях распределения и потребления.

### **Конфликты в административно-управленческой системе**

Существуют два наиболее ярко проявляющихся в организациях типа управления — авторитарный и демократический. Первый тип предполагает жесткую формализацию всех производственных отношений, второй дает больше простора для самоорганизации и саморегулирования (в том числе конфликтов) «на местах». Тип управления во многом зависит от: а) типа организации и ее целей; б) социокультурных особенностей как управляющих, так и управляемых; в) внешних условий.



Управление социальными организациями — процесс весьма противоречивый, способный не только руководить конфликтами, но и порождать их. Непосредственно с функционированием административно-управленческой системы связаны следующие виды конфликтов: 1) внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате; 2) конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений; 3) конфликты между администрацией и профсоюзами; 4) конфликты между администрацией и основной массой работников.

Такие конфликты могут быть вызваны следующими причинами: экономическими; организационно-технологическими; невыполнением руководством своих обещаний; сокрытием от работников реального состояния дел и планов на будущее; реконструкцией организации без учета интересов работников; увольнением работников без основания и учета их интересов; нарушением трудового законодательства со стороны руководства.

### **Конфликты, связанные с функционированием внеформальной организации**

Внеформальная организация является одной из форм самоорганизации. Это специфическая система регуляции поведения и деятельности людей в производственных организациях. Специфика внеформальной организации состоит в том, что она содержит признаки как формальной, так и неформальной организаций. С одной стороны, она возникает по поводу производственных отношений и, таким образом, выполняет или дополняет функции формальной организации, а с другой стороны, спонтанность возникновения и относительная добровольность членства во внеформальной организации сближает ее по ряду признаков с неформальной организацией.

Роль внеформальной организации по отношению к трудовым конфликтам довольно неоднозначна. С одной стороны, внеформальные связи и отношения способствуют предотвращению и разрешению многих конфликтов, а с другой — порождают разного рода конфликты, например:

конфликты в самой внеформальной организации между ее членами;

конфликты между внеформальной организацией и отдельными членами (группами) формальной организации, не входящими в неформальную;

конфликты между формальным и неформальным методами управления и решения проблем;

конфликты формальных и неформальных интересов;  
ролевые конфликты, связанные с индивидуальными функциями и его ролью во внеформальной организации.

## Конфликты в организации, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений

Остановимся кратко на типичных конфликтах внутри неформальной организации, которые обусловлены, в первую очередь, социально-психологическими свойствами людей и их личными и групповыми интересами:

конфликты целей, ценностей, интересов (на всех уровнях неформальной системы);

ролевые конфликты, связанные с нарушением сложившейся системы отношений внутри группы;

конфликты доминирования и лидерства;

межличностные социально-психологические (эмоциональные) конфликты;

конфликты между подгруппами в отдельной группе;

межгрупповые конфликты;

конфликты между формальной и неформальной организацией на различных уровнях.

Простое перечисление имеющих место в организации конфликтов не будет иметь важного значения, если не остановиться несколько подробнее на последствиях таких конфликтов.

В зависимости от характера конфликтной ситуации, стратегии поведения, избираемой участниками конфликта, и методов урегулирования, конфликт может иметь как негативные, так и позитивные последствия.

К *негативным последствиям* конфликта в организации относятся: 1) усиление напряженности в отношениях между оппонентами, рост враждебности, ухудшение социального самочувствия; 2) ограничение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами; 3) уменьшение деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма; 4) падение мотивации к труду вследствие негативного настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем; снижение производительности труда и рост текучести кадров; 5) отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий; 6) бессмысленная трата сил и энергии на конфронтацию, субъективные переживания и стрессы.

Чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию к кризису и распаду.

К *позитивным последствиям* конфликта в организации можно отнести следующие: 1) адаптацию и социализацию членов организации; 2) снятие внутреннего напряжения и стабилизацию обстановки; 3) выявление и закрепление новой расстановки сил в организации; 4) выявление скрытых недостатков и просчетов; 5) ра-

диальное решение назревших организационных и технологических проблем, поиск неординарных отношений; 6) активизацию информационных процессов; 7) групповое сплочение для решения общих проблем, рост самосознания, чувства собственного достоинства и сопричастности к решаемым проблемам.

Таким образом, можно увидеть, что одни и те же конфликты, в зависимости от их развития и разрешения, дают абсолютно противоположные результаты.

По отношению статуса участников конфликты могут быть вертикальными (между начальником и подчиненным) или горизонтальными (между сотрудниками одного отдела).

По степени проявления конфликты могут быть открытые и скрытые. Первые лежат на поверхности, а вторые спрятаны за ширму благоприятных отношений. Скрытые конфликты можно распознать лишь по косвенным проявлениям. Руководителю трудового коллектива нужно иметь представление о признаках конфликтных ситуаций на производстве.

По степени интенсивности они могут быть ярко выраженные и скрытые.

По времени протяженности — кратковременные и затяжные.

В свою очередь, все эти конфликты можно разделить на предметные и беспредметные. Предметные конфликты своей целью ставят достижение определенного результата — получение конкретного материального или нематериального преимущества, более справедливого распределения каких-либо благ. Беспредметные конфликты возникают вследствие потребности освободиться от неосознаваемого внутреннего психологического напряжения, которое проецируется вовне на ни в чем неповинных оппонентов.

Рассмотрение наличия конфликтов в организации, их позитивных и негативных последствий еще не означает полного раскрытия вопроса, связанного с организационными и трудовыми конфликтами, — не менее важно, на наш взгляд, сказать о путях предупреждения таких конфликтов (хотя проблеме разрешения и профилактики конфликтов специально посвящена девятая глава данной книги).

### **Признаки конфликтной ситуации**

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в трудовых коллективах являются:

- факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;
- резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям);
- факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

- обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;
- замкнутость, уединение, подавленность отдельных членов трудового коллектива;
- формальная постановка работы по управлению персоналом;
- негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.

Исследование конфликтных явлений, встречающихся в трудовых коллективах, показывает, что главным условием их возникновения является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами трудовых коллективов разных категорий и организации самого процесса производства.

Результаты проводимых психологами и социологами исследований свидетельствуют о том, что чем больше в коллективе людей, удовлетворенных трудом, тем благоприятнее нравственно-психологический климат в нем, тем более развиты товарищество и взаимопомощь, и, наоборот, чем больше неудовлетворенных трудом, тем хуже атмосфера в коллективе, тем чаще вспыхивают различные конфликты.

Руководители постоянно сталкиваются с довольно сложными управленческими ситуациями, среди которых конфликтные ситуации занимают особое место. В некоторых организациях руководители затрачивают 50 % своего рабочего времени на изучение и улаживание различных конфликтных взаимоотношений.

Между тем признаки напряженности в трудовом коллективе могут быть выявлены методом обычного наблюдения. Возможны следующие формы проявления «назревающего» конфликта в организации: стихийные минисобрания (беседы нескольких человек); увеличение числа неявок на работу; снижение производительности труда; увеличение числа локальных конфликтов; повышенный эмоционально-психологический фон; массовые увольнения по собственному желанию; распространение слухов; коллективное невыполнение указаний руководства; стихийные митинги и забастовки; рост эмоциональной напряженности.

Конфликты в организациях очень часто имеют межличностную окраску. В силу особенности организационного климата в конфликты втягиваются и рядовые сотрудники, и руководители. Так, в рабочей группе, представляющей основную организационную структуру трудового коллектива, можно наблюдать в основном три предпосылки конфликтных ситуаций: а) все подчиненные находятся в конфликтной оппозиции друг к другу; б) все подчиненные настроены против руководителя; в) группа разделяется на диады и триады.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы: 1) устойчивые к конфликтам, 2) удерживающиеся от конфликтов и 3) кон-

фликтные. Численность третьей группы составляет около 6 — 7% от всей совокупности работников<sup>1</sup>. Это относительно многочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. Примерно такие же пропорции отмечаются в организациях зарубежных стран.

Условиями, определенным образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, могут быть:

• искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;

• недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;

• преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;

• недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;

• предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот;

• снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых «незаменимых» активистов;

• наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью. В основе образования таких групп лежит, как правило, Бтремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т.п.

Выявление источников социальной напряженности и разрешение конфликта на ранней стадии его развития значительно снижает связанные с ним затраты и уменьшает возможность негативных последствий. Важную роль может сыграть психологическая служба, способная провести мониторинг, комплексный анализ и диагностику состояния организации, выработать соответствующие рекомендации, а при необходимости — взять на себя посреднические функции.

Основываясь на исследованиях трудовых коллективов в ряде регионов, можно рекомендовать для практического применения следующий вариант оценки состояния отношений в коллективе:

<sup>1</sup> См.: Крапивин В. Ф. Теоретико-игровые методы синтеза сложных систем в конфликтных ситуациях. — М., 1972. — С. 402.

если неудовлетворенность не превышает 20%, ситуацию можно считать нормальной;

если неудовлетворенность находится в пределах от 20 до 40 % ситуация становится неустойчивой;

от 40 до 70% — показатель предкризисного состояния отношений;

от 70 до 100% — ярко выраженный кризис.

Опираясь на эти данные, можно использовать следующую формулу для вычисления социально-психологической напряженности в коллективе:

$$K(x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \eta$$

где  $K$  — коэффициент социальной напряженности;

$x_1$  — фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);

$x_2$  — фактор заработной платы (процент неудовлетворенности);

$x$  — другие факторы;

$\eta$  — количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных.

Значение  $K = 0,7$  соответствует неудовлетворенности более чем 70 % от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социально-психологической напряженности в трудовом коллективе.

Если конфликт не удалось предотвратить или разрешить на ранней стадии развития, то в дальнейшем возможно применение следующих методов управления конфликтом: уход от конфликта (уклонение), компромисс, сотрудничество, силовое решение.

## Правовое обеспечение

Важнейшим условием успешного разрешения организационных конфликтов является правовое обеспечение. Оно основывается на различных правовых (законодательных) актах. Наличие соответствующей правовой базы дает возможность институализировать конфликт и в значительной степени влиять на ход его развития. Для локальных конфликтов правовой базой может служить Устав организации. На уровне социально-психологической системы отношений роль неформальной правовой базы выполняют неформальные нормы и правила, а роль посредника или арбитра — неформальные лидеры.

Чтобы избежать острых социальных конфликтов в ходе реформирования организации или уменьшить их негативные последствия, руководству организации необходимо подготовить и провести комплекс соответствующих мероприятий, таких как: разработка детального плана реформирования организации; оповеще-

информации всех сотрудников о предстоящей реорганизации и возможных перспективах; организация открытого обсуждения плана реформирования; организация переподготовки кадров; содействие трудоустройству работникам, которым предстоит увольнение; выплаты компенсаций увольняемым работникам; обязательное согласование своих действий с профсоюзами.

Одним из наиболее эффективных методов регулирования трудовых отношений, широко применяемым в европейских странах, является развитие системы социального партнерства. Этот метод предполагает взаимные уступки, компромисс, использование переговоров как основного средства для достижения взаимоприемлемых соглашений.

Социальное партнерство может формироваться в рамках одной организации, а в дальнейшем постепенно развиваться как система отношений между большими социальными группами. Но для широкого применения такой системы отношений необходимы следующие условия:

стабильная правовая база и соответствующие социальные гарантии для всех членов общества;

определенный уровень конфликтологической культуры и добрая воля потенциальных партнеров.

В западных странах со стабильной рыночной экономикой организационные и трудовые конфликты носят, как правило, аполитичный характер. Для нашей же российской действительности характерна иная картина. Многие конфликты из социально-трудовых трансформируются в социально-политические. Причиной тому служит недоверие к представителям всех уровней власти и все более усугубляющийся (незвизрая на провозглашаемые демократические лозунги и призывы) разрыв между самыми богатыми и самыми бедными.

Полное сращивание государственной (региональной) власти и власти финансовой не позволяет говорить о приемлемости европейских методов управления конфликтом в российских условиях. Тотальное неисполнение существующих законов, в том числе КЗоТ, со стороны работодателей, и незнание их работниками приводит к конфликтам. Самый популярный у работников способ разрешения конфликта — забастовки и акции протеста вплоть до антизаконных. Руководство также предпочитает использовать в конфликтах силу. Примета нового времени — спецназ, штурмующий завод.

В урегулировании социально-трудовых конфликтов в российских условиях может быть использован следующий метод поэтапных действий:

*институционализация конфликта* — определение общих правил и принципов в разрешении конфликта;

*легитимизация* — готовность конфликтующих сторон соблюдать принятые нормы и правила в процессе разрешения конфликта;

*структурирование конфликтующих групп* — выявление носителей преследуемых интересов и определение количественных и качественных характеристик участников конфликта;

*редукция* — последовательное ослабление конфликта за счет перевода его на другой уровень.

Следует обратить особое внимание на то крайне принципиальное обстоятельство, что без стабилизации и последующего улучшения экономической и политической ситуации в России не может быть хоть сколько-нибудь существенных сдвигов и в разрешении рассматриваемой проблемы. В стране, где сегодня за чертой бедности проживают более 40% населения (данные Госкомстата на октябрь 2000 г.), разрешение конфликтов и впредь будет проходить самыми радикальными методами.

## **СЕМЕЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Семья — древнейший институт человеческого взаимодействия, уникальное явление. Ее уникальность состоит в том, что несколько человек самым тесным образом взаимодействуют в течение длительного времени, насчитывающего десятки лет, т. е. на протяжении большей части человеческой жизни. В такой системе интенсивного взаимодействия не могут не возникать споры, кризисы, конфликты.

Семейный конфликт рассматривается как способ выражения и разрешения противоречий, лежащих в основе развития сложнейшей системы, каковой является семья. Противоречия заложены в самом механизме функционирования семьи как малой социальной группы, а конфликт, будучи формой проявления и разрешения этих противоречий, обнаруживает себя во взаимоотношениях и взаимодействии членов семьи.

В зависимости от субъектов взаимодействия семейные конфликты подразделяются на конфликты между супругами, родителями и детьми, супругами и родителями каждого из супругов, бабушками (дедушками) и внуками.

### **Конфликт между супругами**

Противоречия, которые возникают в ходе эволюции каждой семьи, преодолеваются не самопроизвольно, а благодаря определенным усилиям со стороны ее членов прежде всего супругов, которые осознают существующие противоречия в качестве конфликта и рассматривают эти противоречия через его призму. От того, воспримут ли супруги конфликт как непреодолимое столкновение своих индивидуальных интересов, целей, потребностей или же поймут его и отнесутся к нему как к проблеме, которая



требует своего разрешения совместными усилиями или же с помощью психолога-консультанта, семейного психотерапевта, социального педагога, социального работника, зависит, удастся ли супругам справиться с возникшими трудностями.

Исследования психологов показывают, что в 80 — 85 % семей постоянно происходят конфликты. В оставшихся 15 — 20% фиксируют наличие ссор по различным поводам. В зависимости от частоты, глубины и остроты конфликтов выделяют конфликтные, кризисные, проблемные и невротические семьи.

*Конфликтная семья.* Между супругами имеются постоянные сферы, где их интересы, потребности, намерения и желания приходят в столкновение, порождая особо сильные и продолжительные отрицательные эмоции. Однако брачный союз может длительно сохраняться благодаря другим факторам, которые скрепляют брак, а также благодаря взаимным уступкам и компромиссным решениям. Как правило, в таких семьях речь о разводе не ведется, супруги находят внутренние резервы для разрешения конфликтов.

*Кризисная семья.* В таких супружеских союзах противостояние интересов и потребностей супругов носит особо резкий характер и захватывает важные сферы жизнедеятельности семьи. Супруги занимают непримиримые и даже враждебные позиции по отношению друг к другу, не соглашаясь ни на какие уступки или компромиссные решения. К кризисным можно отнести союзы, которые распадаются или находятся на грани распада.

*Проблемная семья.* Для нее характерно возникновение особо трудных жизненных ситуаций, способных нанести ощутимый удар стабильности брака. Например, продолжительная болезнь одного из супругов, отсутствие жилья, осуждение на длительный срок за преступление и ряд других проблем.

*Невротическая семья.* Здесь основную роль играют не наследственные нарушения в психике супругов, а накопление воздействия психологических трудностей, с которыми встречается семья на своем жизненном пути. У супругов отмечается повышенная тревожность, расстройство сна, эмоции по любому поводу, повышенная агрессивность и т.д.

Супружеские конфликты чаще всего возникают из-за неудовлетворения потребностей супругов. Исходя из этого, выделяют основные причины супружеских конфликтов:

- неудовлетворение потребности в ценности и значимости своего «Я», нарушение чувства достоинства со стороны другого партнера, его пренебрежительное, неуважительное отношение — обиды, оскорбления, необоснованная критика, ревность;
- неудовлетворенность сексуальных потребностей одного или обоих супругов, имеющая различную основу — пониженная сексуальность одного из супругов, несовпадение циклов и ритмов возник-

новения сексуального желания, безграмотность супругов в вопросах психогигиены брачной жизни, мужская импотенция или женская фригидность, различные болезни супругов, незнание физиологических и психологических различий между мужчиной и женщиной-

- неудовлетворение потребностей одного или обоих супругов в положительных эмоциях, отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания, психологическое отчуждение супругов;

- пристрастие одного из супругов к спиртным напиткам, азартным играм, наркотикам;

- неудовлетворенная потребность в материальном обеспечении семьи — содержание семьи, вклады каждого из партнеров в семейный бюджет;

- различия в потребностях по проведению досуга, увлечений;

- неудовлетворенная потребность во взаимопомощи, взаимоподдержке, сотрудничестве, а также распределении семейных ролей;

- неудовлетворенная потребность супругов в питании, одежде, благоустройстве домашнего очага, а также затрат на личные нужды каждого из супругов.

На конфликтность супружеских отношений действуют также и другие факторы. В первую очередь, к ним можно отнести кризисные периоды развития семьи. Выделяют три таких периода:

Первый кризисный период связан с адаптацией молодоженов к условиям совместной жизни (этот период длится до рождения ребенка). В этот период конфликты в молодой семье могут происходить из-за разного рода причин:

- возможного разочарования в партнере. Это приводит к появлению обоюдной раздражительности, которая часто усугубляется злостью не только на партнера, но и на себя: «ну как же я могла всего этого раньше не замечать»;

- смены эмоционального отношения обоих супругов к происходящему: семейная жизнь требует самоограничения в плане привычных потребностей, исчезает романтичность, свойственная добрачному периоду;

- несовпадения ценностных иерархий у молодых супругов;

- трудностей в становлении ролевой структуры семьи — распределения ролей, внутрисемейного статуса, не оправдавшихся ролевых ожиданий и притязаний и т.д.

- возможных сложностей в построении отношений молодых супругов с родительскими семьями;

- материальных и жилищных затруднений.

Второй кризисный период связан с рождением первого ребенка. Семья как целостная система еще не окрепла, не решены многие типичные для молодой семьи проблемы и появляются новые:

- необходимость изменения ролевой структуры — появляются родительские роли — (уход за младенцем, воспитание детей);

· изменяется статус мужа — жена концентрирует внимание на ребенке в ущерб отношениям с мужем;

• ухудшаются возможности профессионального роста супругов, становится меньше возможностей для свободной реализации лично-привлекательной деятельности (увлечения, хобби);

• возможно диспропорциональное распределение нагрузок, связанных с уходом за ребенком, увеличение нагрузки жены, и как результат усталость и возможное временное снижение сексуальной активности;

• по-прежнему, для большинства семей типичными и злободневными остаются материальные и жилищные затруднения.

Третий кризисный период связан с ситуацией ухода из родительской семьи последнего ребенка. Конфликтные отношения могут быть детерминированы возможным проявлением «кризиса личности» одного или обоих супругов, выходом на пенсию, возникновением чувства одиночества, связанного с уходом детей, монотонностью общения, однообразием, отсутствием ярких эмоций в отношениях, переживаниями по поводу семейной жизни детей. Кроме того, в этот период часто происходит усиление эмоциональной зависимости жены, ее переживания по поводу возможного стремления мужа сексуально проявить себя на стороне, «пока не поздно».

Кроме перечисленных факторов, при исследовании супружеских конфликтов необходимо также учитывать стадии развития семьи, точнее — целесообразно принимать во внимание, на какой стадии развития находится данная семья. Это связано с тем, что каждая стадия развития семьи характеризуется своими задачами, с которыми супруги должны справиться, и типичными проблемами, требующими своего разрешения. Трудности очень часто возникают при переходе семьи от одной стадии к другой, когда супруги не могут сразу перестроиться, и сохраняют прежние принципы и поведение, характерные для предыдущей стадии.

Проблема стадийности изучена плохо. Чаще выделяют следующие шесть стадий: 1) добрачный период; 2) семья до рождения ребенка; 3) семья с детьми — дошкольниками; 4) семья с детьми школьного возраста; 5) семья со взрослыми детьми; 6) семья после отделения взрослых детей.

Рассмотрим основные конфликты и проблемы, возникающие у супругов при переходе от одной стадии к другой.

На первой стадии развития семьи на судьбе брака отражаются следующие характеристики добрачного периода: место и ситуация знакомства; первое впечатление друг о друге (положительное, отрицательное, амбивалентное, индифферентное); социально-демографические характеристики самих вступающих в брак; продолжительность периода ухаживания; инициатор брачного предложения; возраст будущей пары; отношение родителей к браку своих детей.

Установлено, что положительное значение для брака имеют: взаимное первое впечатление, знакомство в ситуации работы или учебы, период ухаживания от 1 до 1,5 лет, проявление инициативы брачного предложения со стороны мужчины, принятие брачного предложения после непродолжительного (до двух недель) обдумывания.

Специальных компенсирующих мер требуют такие особенности добрачных отношений, как отрицательное первое впечатление, короткий (до 6 месяцев) или долгий (более 3 лет) период ухаживания, неодобрение выбора родными, продолжительное обдумывание брачного предложения, а также проявление прямой или косвенной инициативы (вынужденное или спровоцированное). В первую очередь, речь идет о беременности женщины.

Исследования показали, что вероятность распада семей с добрачной беременностью примерно в 2 раза выше. Это можно объяснить тем, что:

добрачная беременность нарушает процесс адаптации жениха и невесты к браку. Из нормального хода развития взаимоотношений мужчины и женщины практически выпадает важнейшая стадия (в представленной классификации она вторая) — освоение новых для себя супружеских ролей, становление ролевой структуры семьи. Молодые люди сразу «перескакивают» на следующую стадию семейной жизни, связанную с рождением и воспитанием ребенка;

появление ребенка резко обостряет экономические проблемы еще неокрепшей семьи, вызывая напряженность в супружеских отношениях, которые выливаются в ссоры, частые конфликты и приводят к решению о разводе. Европейские социологи К. Ангила и Я.Трост считают, что негативным (с точки зрения развода) фактором является не просто добрачная беременность сама по себе, а так называемые «вынужденные» и «поспешные» браки, единственной причиной которых часто и является перспектива скорого рождения ребенка.

Вторая стадия супружества, которая совпадает с первым кризисным периодом развития семьи, характеризуется конфликтами адаптации друг к другу, когда два «Я» становятся одним «Мы». Возникают трудности в выработке единого семейного уклада, происходит разочарование друг в друге как результат неглубокого узнавания в период добрачного ухаживания и т.д. Мы уже достаточно подробно останавливались на проблемах, которые возникают в первый год супружеской жизни, когда рассматривали кризисы в развитии семьи.

На третьей стадии возможны конфликты по вопросу ухода за ребенком: недостаточная помощь мужа; «двойная нагрузка» жены; конфликты с родителями молодых по поводу воспитания детей; разногласия супругов по поводу взаимодействия с детьми;

трудности, детерминированные возрастными кризисами развития личности ребенка (кризис 3-х лет) и родителей (так называемый Кризис «смысла жизни», 30 —33-х лет).

Четвертая стадия может характеризоваться конфликтами однообразия, монотонностью общения. В результате многократного повторения одних и тех же впечатлений у супругов наступает насыщение друг другом. Это состояние называют голодом чувств, когда наступает «сытость» от старых впечатлений и «голод» по новым (Ю. Рюриков). Могут иметь место разногласия по поводу воспитания детей. Споры возникают на почве различных представлений супругов о дисциплине и способах воспитания, когда один из них упрекает другого в чрезмерной строгости, жестокости, грубости или, наоборот, баловстве, а также из-за разногласия в оценке поступков детей.

На этой стадии, как и предыдущей, особую негативную роль может сыграть возрастной кризис детей (подростковый возраст, 10— 11 лет). Кроме того, факторами «риска» четвертой стадии являются измена, ревность.

На пятой стадии актуальными остаются монотонность общения, ревность, измена, взаимоотношение с детьми, проблемы, связанные с профессиональным самоопределением детей, выбором ими брачного партнера и т.д., проявление у родителей кризиса личности. В случае, если взрослые дети создали свою семью и живут у родителей, у последних могут быть споры, конфликты по поводу того, как «должны были бы» жить дети (с точки зрения родителей). Конфликты также могут быть детерминированы и возрастными изменениями супругов.

Шестая стадия развития семьи совпадает с третьим кризисом, связанным с уходом из семьи последнего ребенка. Проблемы, которые возникают здесь, мы рассматривали выше.

Супружеские конфликты могут проявляться в различных видах (типах). Обычно выделяют пять основных типов супружеских конфликтов:

1) *актуальный конфликт*, который выражается в ярких эмоциональных всплесках, вызванных какой-либо сиюминутной причиной;

2) *прогрессирующий конфликт*, возникающий тогда, когда супруги долго не могут друг к другу приспособиться, вследствие чего растет напряженность;

3) *привычный конфликт*, обусловленный сложившимися в семье стереотипами поведения, которые мешают устранить противоречия в устоявшихся между супругами отношениях;

4) *скрытый конфликт*, который зарождается и протекает на уровне взаимоотношений супругов, но ими может не осознаваться и определенное время не реализоваться в поведении супругов;

5) *открытый (явный) конфликт*. Он имеет затяжной характер характеризуется недоверием, безразличием, недовольством собой и партнером, длительным плохим настроением, проявлением резких жестов, словесных оскорблений и т.д.

Разрешение супружеских конфликтов зависит, в первую очередь, от умения супругов понимать, прощать и уступать, т. е. идти на компромисс. Компромиссный вариант завершения конфликта между супругами самый приемлемый. Он характеризуется поиском наиболее удобного и справедливого для обоих супругов решения, равенством прав и обязанностей, откровенностью требований, взаимными уступками. Снять напряженность и найти оптимальное решение помогает соблюдение следующих условий разрешения конфликтов: сужение площади спора до минимума; управление отрицательными эмоциями; стремление и умение понять позицию друг друга; осознание того, что в ссоре почти всегда нет правых; умение и стремление решать конфликты с позиции доброты; недопустимость приклеивания «ярлыка» друг к другу.

Вопрос: «Кто виноват?», целесообразно заменить на: «Как нам быть?».

Однако часто супруги избирают иные стратегии выхода из конфликта, которые в итоге создают психотравмирующую обстановку как для супругов, так и для всей семьи в целом.

К ним можно отнести:

В-первых, стратегию «конфронтации». Данный вариант выхода из конфликтной ситуации характеризуется нежеланием супругов принимать во внимание позицию каждого из них. Такая ситуация ведет к накоплению раздражения, личным оскорблениям, угрозам, а иногда и к рукоприкладству.

Во-вторых, «уход» от решения возникших противоречий. В целом такой прием нельзя признать правильным, так как развязка лишь оттягивается, а конфликт остается, однако появляется время для обдумывания возникшей ситуации, причин разногласий и окончательного принятия решения.

В-третьих, «сглаживание» конфликта. Нередко такой вариант выхода из конфликта позволяет снять напряженность, добиться нормальных отношений. Но это получается далеко не всегда.

В-четвертых, стратегия «приспособления». Данный исход конфликта характеризуется волевым навязыванием такого решения конфликтной ситуации, которое устраивает лишь одного из супругов (очень часто инициатора конфликта) и приспособлением другого. Такой авторитарный прием имеет самые неблагоприятные последствия: ущемляются права одного из партнеров, унижается его достоинство, достигается внешнее благополучие, а на самом деле в любой момент может наступить кризис.

## Конфликты во взаимоотношениях родителей и детей

Конфликты между родителями и детьми — одни из самых распространенных в семейной жизни. Даже в благополучных семьях более чем в 30% случаев отмечаются конфликтные взаимоотношения (с точки зрения подростка) с обоими родителями. Однако эта проблема не очень часто является самостоятельным предметом отечественных психологических исследований. Она, как правило, изучается в контексте более обширных исследований: семейных отношений, возрастных кризисов, влияния развития супружеских конфликтов на развитие детей.

Семья, разумеется, далеко не единственная среда, где происходит формирование личности. И все же, в отечественной психологии и педагогике сложилось убеждение, что даже самые грубые промахи учителей обычно не так фатально сказываются на развитии личности ребенка, как неправильное поведение родителей, непонимание ими детей, конфликты.

Рассмотрим факторы, наиболее часто являющиеся причиной конфликтного взаимодействия родителей и детей.

**Тип внутрисемейных отношений.** Выделяют гармоничный и дисгармоничный типы семейных отношений. Для *гармоничных внутрисемейных отношений* характерно сотрудничество и взаимопомощь, равноправие всех участников семейного союза, гибкость оценок и поведения в зависимости от ситуации или состояния членов семьи, формирование семейного «Мы», стимулирование развития индивидуальности. В такой семье взрослые общаются с ребенком товарищеским торгом, корректно направляют его поведение, хвалят и поощряют, высказывая одновременно советы, допускают дискуссии по поводу своих распоряжений и не подчеркивают свое руководящее положение. Для этой семьи характерен демократический стиль воспитания детей. Все это дает психотерапевтический эффект понимания, принятия и одобрения личности.

В *дисгармоничной семье* наблюдается конфликтное взаимодействие супругов, отчуждение, напряженность, невозможность найти приемлемые способы общения друг с другом, затяжное нарушение психологического климата. Чувства и эмоции другого в расчет не принимаются, во взаимоотношениях сохраняется дистанция. Подобное приводит к невротическим реакциям членов семьи, возникновению чувства постоянного беспокойства у детей.

**Неэффективность родительского отношения к ребенку.** А. Я. Варга, В. А. Смехов выделяют четыре причины неэффективности родительского отношения к ребенку:

1) педагогическая и психологическая несовместимость родителя, т.е. незнание родителями психологических особенностей определенного возраста;

2) некритично усвоенные и ригидные стереотипы воспитания детей;

3) личные проблемы и особенности родителей (или одного родителя), которые они приносят в общение с ребенком, как правило, родителям совсем не очевидна связь между своими проблемами и трудностями в воспитании ребенка и разрешением возникших между ними конфликтов;

4) особенности общения с другими членами семьи, влияющие на отношения с ребенком.

Наиболее типичный случай — конфликтное общение родителей влияет на их отношение к ребенку, причем в случае отсутствия отца, отношение матери может быть не менее сильным.

К сказанному можно добавить также использование родителями таких деструктивных стилей родительского воспитания, как:

*авторитарный* (или автократический) стиль, который характеризуется стереотипностью оценок и поведения, игнорированием индивидуальных особенностей детей, ригидностью установок, преобладанием дисциплинарных воздействий, бесцеремонностью, холодностью и диктатом. Общение ограничивается краткими деловыми распоряжениями, ведется четко и неприветливо, основывается на запретах;

*либеральный* (или попустительский) стиль, проявляющийся в отстраненности и отчуждении членов семьи друг от друга, безразличии к делам и чувствам другого. Во взаимоотношениях и общении реализуется принцип «делай, что хочешь». В такой семье родители, как правило, безразличны к судьбе ребенка. Это может провоцировать развитие агрессивности и преступных наклонностей, что рано или поздно приведет к семейным конфликтам.

*Возрастные кризисы детей.* Возрастной кризис представляет собой переходный период от одного этапа детского развития к другому и рассматривается как фактор повышения конфликтности ребенка. Дети становятся непослушными, капризными, раздражительными и даже агрессивными. Они часто вступают в конфликты с окружающими, особенно с родителями.

Выделяют следующие возрастные кризисы детей: кризис первого года (период перехода от младенчества к раннему детству); кризис трех лет (период перехода от раннего детства к дошкольному возрасту); кризис 6 — 7 лет (период перехода от дошкольного к младшему школьному возрасту); кризис полового созревания (период перехода от младшего школьного возраста к подростковому возрасту 12 — 14 лет); подростковый кризис 15—17 лет (Д.Эльконин).

*Личностные особенности родителей и детей.* В качестве неблагоприятных черт родителей, способствующих возникновению конфликтов с детьми, различными авторами выделяются такие, как, например, холодность и требовательность, ригидность и консерватизм мышления, чрезмерный рационализм, недостаток нежно-



ДИ и способности к ласкам у матерей, неумеренная аффектация, повышенная тревожность, периодические депрессии, вызывающие эмоциональное отвержение ребенка, злоупотребление вредными привычками (алкоголь и т.д.), ортодоксальность убеждений.

Среди личностных особенностей детей называют такие, как низкая успеваемость, нарушение правил поведения, игнорирование рекомендаций родителей, а также непослушание, упрямство, эгоизм и эгоцентризм, самоуверенность, лень.

*Неблагоприятное влияние других значимых людей* (кроме родителей). Здесь речь идет о негативном вмешательстве в процесс воспитания ребенка прародителей (дедушек и бабушек), а также взаимодействие с референтной группой сверстников и более старших детей.

Обычно ребенок на притязания и конфликтные действия родителей отвечает следующими реакциями: оппозицией (демонстративными действиями негативного характера); отказом (неподчинением требованиям родителей); изоляцией (стремлением избежать нежелательных контактов с родителями, сокрытием информации и действий).

Особую группу конфликтов составляют конфликты родителей <sup>с</sup> взрослыми детьми (имеются в виду с детьми, определившимися в жизни, имеющими профессию, а также семью, живущими с родителями вместе или раздельно).

Выделяют следующие сложности во взаимодействии родителей со взрослыми детьми:

- отсутствие контакта с детьми — непонимание того, как они живут, чем интересуются, ^возможность поговорить с ними по душам, ощущение своей родительской ненужности, чуждости ребенку;

- неуважительное, резкое отношение к родителям, постоянные ссоры и конфликты по пустякам;

- тревога за детей, вызванная тем, что они живут не так, как должны были бы, с точки зрения родителей. Часто при этом родители ^воспринимают своих детей как несчастных, неудачливых, запутавшихся, одиноких (сын бросил институт, дочь сделала два аборта);

- проблемы, связанные с нестандартным, отклоняющимся поведением детей (алкоголь, наркотики, азартные игры и т.п.);

- конфликты по поводу «неправильного» воспитания внуков.

- сложности, возникающие из-за готовности родителей давать советы и вмешиваться в личную жизнь своих детей, в том числе и семейную.

Основными путями профилактики конфликтного взаимодействия родителей с детьми являются:

психологическое просвещение родителей;

семейное индивидуальное и групповое консультирование;

семейная групповая и индивидуальная психотерапия.

## МОТИВАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

### Конфликт по поводу жизненных средств, или конфликт потребностей

Современная ситуация в мире выдвигает проблему ресурсов и жизненных потребностей на одно из первых мест. Как известно имеются различные оценки состояния экономических и демографических ресурсов как применительно к миру в целом, так и применительно к его отдельным регионам, странам и народам. Эти оценки распадаются на две крайние группы — алармистские и оптимистические. Каждая из них пытается воздействовать на сложившуюся ситуацию таким образом, чтобы предоставить аргументы в пользу своей точки зрения определенным политическим силам и группировкам и оказать влияние на состояние общественного мнения. В полемике по вопросам экологии рассматриваются действительно существенные вопросы, решение которых связано с обеспечением перспектив жизнедеятельности соответствующих общественных групп и человечества в целом. Для России наиболее существенными проблемами экологического порядка оказываются загрязнение атмосферы и водных массивов, истощение почвы, нарушение экологического равновесия в ряде регионов страны в результате индустриализации и химизации народного хозяйства. Огромный ущерб жизненным интересам населения бывшего Советского Союза нанесла Чернобыльская авария. Как выяснилось, через некоторое время после нее на территории России целый ряд районов был поражен радиоактивным излучением и стал практически непригоден для жизни. Однако с тех пор применение средств контроля радиационной обстановки так и не было развито. Население в целом, за исключением сравнительно узких привилегированных групп, не имеет доступа к информации по этим вопросам.

Конфликты по поводу потребностей могут быть подразделены на два типа: 1) из-за реальной или кажущейся ограниченности ресурсов; 2) из-за соотношения краткосрочных и долгосрочных потребностей. Есть еще и третий тип (о нем см. на с. 195).

Несомненно, что к числу наиболее существенных долгосрочных потребностей всего человечества относится освоение околоземного космического пространства. Однако реализация соответствующих программ — дело чрезвычайно дорогостоящее. В условиях кризиса это дополнительная нагрузка на бюджет, в связи с чем появляются аргументы против развертывания соответствующих программ. Примерно таким же образом обстоит дело и с вопросами финансирования фундаментальных научных исследований, которые не могут дать непосредственной отдачи в краткосрочной перспективе. Однако свертывание этих программ означает неко-

торый выигрыш с точки зрения ближайшей перспективы и проигрыш в долгосрочном варианте.

Проблема ориентации на ближайшие и отдаленные цели является общечеловеческой и вечной проблемой. Она касается не только человечества в целом, но и жизнедеятельности любых сообществ, социальных институтов, социальных групп, жизненных потребностей любой семьи и каждого отдельного индивида. Во всех структурах человеческого взаимодействия проблема ориентации возникает вновь и вновь.

Примеры, иллюстрирующие ее значение, могут быть приведены из самых разных областей. Так, каждая семья в современном обществе самостоятельно решает вопрос о количестве детей, т. е. о продолжении своей жизни в потомстве. Семейная политика призвана учитывать с помощью семейного планирования «качество» будущих новых членов семьи — их здоровье, уровень образования, характер жилищных условий и т. д. Все это связано с долгосрочными потребностями воспроизводства на индивидуальном уровне, которые, несомненно, означают определенный ущерб текущему благосостоянию семьи. В кризисных условиях он может быть весьма существенным. Совокупный результат решений, принимаемых на индивидуально-семейном уровне, может стать и становится подчас важнейшим фактором неблагоприятной демографической ситуации для населения данной страны или данной этнической группы. Так, с 1993 г. в России наблюдается тенденция превышения смертности над рождаемостью, зафиксированная в социальной статистике и в семейно-демографических обследованиях населения.

Следующая линия конфликта, связанного с динамикой потребностей, проходит через формы и способы организации совместной жизни людей. Сами эти способы неверно представлять в качестве некоторой внешней силы по отношению к данному сообществу. Случаи навязывания политического строя имеют место в истории, но лишь в редких случаях они оказывают определяющее воздействие на потребности людей. По большей части формы совместной жизни вырабатываются обществом и являются существенной характеристикой образа жизни народа. В современной политологической литературе принято деление политических систем на четыре группы: либеральные, демократические, авторитарные и тоталитарные. Каждый из перечисленных вариантов политической системы опирается на стереотипы политического поведения, которые и составляют потребности определенного рода.

Важно обратить внимание на то, что тоталитарный политический режим с самого начала своего возникновения опирался на определенные стереотипы массового сознания, на широко распространенные предрассудки, превращавшиеся в привычки и в своего рода политические потребности. Тоталитаризм, сталинский политический режим, начиная с конца 1930-х годов, аккумуля-

лировал в себе худшие политические унастроения и привычки. Он опирался на зависть, представляющуюся как требование справедливости, на доминирование враждебности, истолкованной в качестве здорового классового инстинкта, на некритическое восприятие власти, истолкованное как единодушие в ее поддержке, на политический сыск, доносительство и тайну, трактовавшиеся в качестве высших проявлений государственной лояльности и чувства общественного долга.

Иными словами, любая здоровая человеческая потребность деформировалась безраздельным господством тоталитарной власти и превращалась в свою противоположность. В этом и заключался феномен политического отчуждения — в формировании псевдопотребностей, поощрявшихся политическим режимом. Государство могло облекать любую низость и подлость, любое предательство в благородную и даже жертвенную мотивацию. В этом заключался главный нравственный парадокс сталинского политического режима, который оказывается трудно преодолеваемым массовым политическим сознанием.

Новые политические потребности, в том числе потребность участия в политической жизни, складываются с большим трудом. Главный вопрос здесь заключается в формировании нового нравственного отношения к власти, которая сама по себе далека от демократического идеала. Конфликт между нравственностью и политической практикой сегодняшнего дня оказывается глубинным конфликтом, развивающимся на уровне жизненных потребностей человека. Он не сразу дается массовому сознанию, как бы отступая на второй план по сравнению с жесткой борьбой политических интересов, разыгрывающихся на поверхности.

Третий тип конфликта на уровне потребностей связан с выработкой баланса рационально осмысленных и эмотивных стремлений, в которых проявляются подчас подсознательные сферы мотивации. Здесь мы также сталкиваемся с общечеловеческими свойствами. Конфликт рационального и эмоционального пронизывает все структуры человеческой жизни. Он лежит в основе разделения между собой высших сфер духовной деятельности — науки и искусства, которые пытаются найти компромисс между собой при помощи философии и религиозного сознания.

В современной кризисной ситуации эмоциональное начало в человеческом поведении — вполне необходимая составляющая мотивации — все больше отходит от соединения с мотивацией, основанной на способности человека к познанию и мышлению. Оно как бы отгораживается от рациональных импульсов искусственно создаваемой стеной и становится все в большей мере основанием для иррациональной мотивации, для немотивированного поведения, которое не хочет соотноситься с требованиями разума, тут и там ставя его под сомнение. Наблюдается повсеместное обра-

«цене к суевериям, к силам и соображениям потустороннего характера, к возвышению непосредственного чувства, интуиции над разумом. Эта тенденция ведет к примитивизации культуры, к обоснованию быстрой реакции на ситуацию. Она стимулирует насилие, которое выступает в качестве реакции на непосредственные чувства.

Уровень сложности процессов, переживаемых в критических ситуациях и свойственных социальному кризису, превосходит те схемы рационального объяснения действия и поступков людей, которые работали ранее и которые исключали из поля зрения массового сознания нежелательные события, факты, тенденции, отношения. Кризис сознания следует рассматривать не как кризис рациональности вообще, а как кризис определенных ограниченных форм рациональности, задававших приемлемые формы интерпретации социальных отношений. Рациональность, как заметил еще М. Бобер, органически связана с проблемой власти в обществе. Она призвана упорядочить существующие способы господства и подчинения и предложить людям определенные варианты мышления, оправдывающие их законопослушание.

Естественно, что с изменением существующего типа власти в России меняется и тип рациональности. Становление нового типа — это процесс не столько социализации, сколько выработки новых форм культуры, основанной на иных ценностных характеристиках и параметрах.

Рассмотрение конфликта потребностей в трех взаимодействующих между собой и все же самостоятельных сферах жизнедеятельности человека и общества показывает, что потребности нельзя сводить лишь к сумме внешних требований, проистекающих из социальных и экономических условий. Они представляют собой определенные стержневые линии организации всей системы взаимодействия в социуме, проявляясь в массовых привычках и навыках культуры, которые усваиваются людьми в ходе их социализации, индивидуального развития, воспитания.

Вместе с тем проблема определения приоритета тех или иных потребностей остается важнейшей проблемой социально-политического характера. Ни одно государство, ни одна политическая Партия не может в своей практической политике закрывать глаза на потребностные, по сути дела сущностные конфликты, которые связаны не только с определенными вариантами использования ресурсов, но и с выбором определенных вариантов развития самой культуры.

Исследование конфликта в сфере удовлетворения потребностей людей (питание, жилье, медицинское обслуживание, соотношение заработной платы и цен, пенсионное обслуживание, семейная политика, решение экологических проблем) предполагает пересмотр нормативистского подхода, длительное время доминировавшего при разработке основных проблем социальной политики.

Суть нормативистского подхода состоит в определении некоторого среднестатистического показателя обеспечения жизненных потребностей (например, научно обоснованного метража жилой площади на человека или научно обоснованных нормативов потребления мяса, овощей и т.д.) и сравнения с этим показателем достигнутого на рассматриваемый год показателя реального потребления опять же в среднестатистическом измерении. Этот подход не учитывал реальных механизмов распределения и потребления как составляющих компонентов общего экономического процесса. Он исходил из уравнивательной трактовки потребностей и был положен в основу социальной статистики.

Теоретическая модель удовлетворения потребностей населения и реальный процесс находились в вопиющем противоречии друг с другом. Согласно теоретической модели в экономике должен был действовать принцип материальной заинтересованности работника в результате своего труда, однако на практике преимуществ в области потребления доставались тем слоям общества, которые контролировали процесс распределения жизненных благ. Именно таким образом формировалась теневая экономика, ставшая результатом сращивания торговой мафии с партийно-бюрократическими структурами. Этот слой в большей мере овладевал механизмами присвоения общественного богатства и становился стержнем номенклатуры, обеспечивающей себе наиболее высокий жизненный уровень, основанный на использовании гласных и негласных привилегий.

Основной результат теневой дифференциации жизненного уровня состоял не столько в возникновении нового общественного слоя, сколько в формировании особой предкризисной психологической атмосферы в обществе, основной особенностью которой было падение престижа квалифицированного труда во всех областях производственной деятельности и подавление какой бы то ни было инициативы.

Именно этот фактор наряду с милитаризацией экономики стал главной причиной падения эффективности производства и вхождения в фазу экономического кризиса. Связи между производителем и потребителем оказались разорванными именно в распределительном механизме.

Различные варианты реформирования экономики имеют в виду в качестве конечной цели восстановление разорванных связей между производством и потреблением с помощью рыночных отношений, т.е. на основе соотношения спроса — со стороны потребностей и предложения — со стороны производства. Если товар не пользуется спросом, то он не должен и производиться, а если на него возникает и поддерживается спрос, то и производство должно быть выгодным производителю и расширяться. Однако практическое осуществление реформы не укладывается в эту

Исполне ясную схему. В действие при практических преобразованиях вступает множество опосредствующих факторов, которые приводят к существенным отклонениям от задуманных программ.

Если обратиться к анализу практики проведения экономической реформы в 1992—1993 гг., то следует отметить следующие наиболее важные тенденции в развитии потребностей населения.

На первом этапе экономической реформы произошло массовое снижение жизненного уровня, сопровождающееся быстрым ростом дифференциации социального положения. Богатство, неравенство в имущественном положении признаются вполне законными, что фиксируется эмпирически в появлении клуба миллионеров, с одной стороны, и восстановлением профессионального нищенства (не исключающего нищенства от нужды), с другой. Соответственно и сами потребности резко дифференцируются.

На одном полюсе накапливается спрос на жизненные блага исключительного характера, на предметы роскоши и атрибуты комфортной жизни, на другом — происходит примитивизация потребностей и формирования замкнутых циклов потребления, обеспечивающих простое «выживание».

В этих условиях вполне понятно стремление опереться на «средние слои», которые могли бы обеспечить развитие массового спроса на предметы жизненной необходимости и задать определенные стандарты «нормального», т.е. не впадающего в крайности неумеренной роскоши и демонстративной нищеты. Однако создание такого слоя предполагает формирование потребителя, который смог бы обеспечить себе в основном определенный достаток. Главное препятствие состоит в том, что этот потребитель должен быть одновременно современным производителем, нормальным работником с высоко развитой трудовой и производственной мотивацией.

Инициаторы реформы пытаются стимулировать мотивацию через превращение труженика, работавшего на государство, в собственника, полагая, что обладание собственностью, в том числе и на средства производства, окажется главным мотивом созидательной инициативы. В качестве одного из важнейших аргументов преобразований выступает тезис о том, что политическая свобода должна опираться на свободу экономическую, т.е. на право свободного распоряжения своей собственностью.

Такой поворот в социальной политике меняет отношение прежде всего к деньгам, которые становятся мерой индивидуального богатства и формируют новую психологию, центральным пунктом которой является успех в сфере рыночных отношений.

В результате реформа проникла в первую очередь в область торговли и распределительных отношений и почти не задела интересы, связанные с расширением производства, с новыми инвестициями и новыми технологиями.

Сложнейшей проблемой реформирования российской экономики стала увязка интересов быстро растущего торгового капитала и капитала производственного. Существенной частью российской экономики стал компрадорский капитал, т.е. вывод средств, добытых коммерческим предпринимательством, за пределы страны.

Отказ от государственного вмешательства в ход реформы стал важнейшим источником криминализации экономической деятельности. Там, где возникали проблемы со взаиморасчетами в условиях полного паралича судебных властей, экономического арбитража, органов охраны правопорядка, появлялась потребность в охране имущественных интересов с помощью вооруженных группировок, применения насилия и постоянной угрозы насильственной расправы с должником, нарушителем партнерских отношений в сделке и т.д.

Ввести экономические отношения в русло законности и правопорядка оказалось более трудной задачей, чем создать эту ситуацию, которая складывалась как бы стихийно на основе тех принципов, которые были провозглашены в связи с либерализацией цен и поощрением коммерческого начала во всей структуре предпринимательской деятельности.

### **Конфликт интересов**

Общее между потребностями и интересами состоит в том, что в обоих случаях мы имеем дело со стремлениями людей, непосредственно воздействующими на их социальное и экономическое поведение. Однако, если потребности ориентируют поведение людей на обладание теми благами, которые оказываются жизненно необходимыми или стимулируют жизненно значимые способы деятельности человека, то интересы — это те стимулы действия, которые проистекают из взаимного отношения людей друг к другу. Непосредственный предмет социального интереса — не само благо как таковое, а те позиции индивида или социального слоя, которые обеспечивают возможность его получения. А поскольку позиции неравны, постольку интересы в определенном смысле более конфликтогенны, чем потребности.

Выражение интересов как в повседневной речи, так и в теоретическом анализе гораздо чаще связывается с социальным положением, которое фиксирует на определенное время совокупность возможностей, предоставляемых действующему лицу обществом.

Именно социальное положение очерчивает границы доступного и возможного для индивида и социальной группы. Через возможное и в принципе доступное оно воздействует и на формирование реалистических желаний и стремлений. Положение, отраженное в желаниях, чувствах, умонастроениях и жизненных пла-



ях, превращается в совокупность сложных стимулов деятельности—в интересы, которые и выступают в качестве непосредственной причины социального поведения.

Со стороны общества на формирование интересов оказывают наибольшее воздействие институты и системы распределения жизненных благ, сложившиеся в нем. Так или иначе, через системы распределения решается наиболее существенная задача организации любой социальной общности: соотношения результата деятельности и его признания через вознаграждение. Вместе с тем не следует иметь в виду лишь материальное или финансовое вознаграждение. Это лишь частный случай более общего социального механизма мобилизации мотивации деятельности индивидов и социальных групп.

В качестве вознаграждения может использоваться весьма широкий спектр не только имущественных, но и духовных благ, предоставление которых означает повышение престижа вознаграждаемого лица или социальной группы за то, что считается или признается полезным для общества. Денежное вознаграждение в условиях рыночной экономики выступает в качестве «обобщенного» средства вознаграждения, поскольку оно предоставляет человеку большую свободу выбора в расходовании полученных средств. Конкретное благо, получаемое удовлетворение становятся частным делом. В рамках же бюрократической системы гораздо большее значение в качестве средства вознаграждения имеет, например, продвижение по службе.

Через определенные виды соединения пользы и награды общество организует интересы социальных групп, направляя их по некоторым более или менее стабильным каналам. Интересы поэтому направлены не на абстрактное общество вообще, а на систему социальных институтов и, прежде всего, на институты распределения, которые оказываются главными инструментами регулирования социального положения. Через них и закрепляется (воспроизводится) и изменяется совокупность социальных положений в обществе.

Любые социальные институты, особенно институты распределения, теснейшим образом связаны с организацией экономической жизни. Однако они имеют продолжение и в сфере политических, т. е. властных, отношений. Поэтому и экономические интересы имеют тенденцию к превращению в интересы политические. Это происходит в тех случаях, когда напряженность, возникающая на основе неудовлетворенных экономических притязаний, не получает разрешения в своей сфере, когда становится очевидным, что политическая власть направлена на сохранение ранее существовавших экономических институтов и прежде всего институтов распределения, рассматриваемых в широком смысле слова. С одной стороны, они регулируют распределение благ, а с другой — распределение массы населения данного общества в соответствии

с имеющимися в обществе позициями, социальными ролями, положениями.

Институты политической власти имеют более непосредственное отношение именно к этому второму виду распределения, скрепляя при помощи права, законодательства, обычая и авторитета социальную структуру. При этом осуществляется либо интегрирование общества, либо его расслоение и раскол.

Естественно, что не всякое расслоение ведет к расколу. Наоборот, во многих случаях органическая солидарность, о которой писал Дюркгейм, обеспечивается социальной дифференциацией. Раскол возникает при нелегитимной дифференциации, которая основывается на дисфункциях распределительных и политических институтов. Социальные интересы тогда не дополняют друг друга, а становятся антагонистическими, взаимоисключающими.

Собственно, все социальные революции, радикальные общественные преобразования порождаются глубинными конфликтами интересов: деятельность социальных групп оказывается разнонаправленной, прежде всего, по отношению к наиболее существенным экономическим институтам — собственности и системам распределения, а также к средствам и способам использования политической власти. Низы не желают жить по-старому, а верхи не могут управлять обществом с помощью прежних политических, экономических и социальных институтов.

С точки зрения психологии конфликта интересы, следовательно, нельзя сводить только лишь к экономическим отношениям. Они пронизывают все сферы жизнедеятельности и все жизненные отправления человека, раскрывая их социальную природу, постоянно демонстрируя, что любой жизненный акт, так или иначе, затрагивает отношения с другими людьми, с обществом, с социальными группами. В духовной жизни интересы получают свое завершение, оформление через формирование определенных стереотипов культуры, через признание нормальными определенных форм жизнедеятельности людей.

Нежелание жить «по-старому» означает слом старых стереотипов культурного поведения и формирование новых «образцов», на которые ориентируется массовое сознание.

Одновременное преобразование экономических, политических и культурных институтов под напором соответствующих потребностей и интересов означает по сути дела переструктурирование общества, формирование новых социальных групп. Но теоретически этот процесс может быть представлен двояким образом.

Первый вариант состоит в том, что возникновение новых групп происходит в прежнем социальном пространстве. Каркас общества остается неизменным, а изменяются лишь взаимоотношения групп: тот, кто занимал очень мало места в прежнем социальном пространстве, стал занимать больше места, и наоборот.

То, что происходит в России сейчас, означает иной тип изменений. Изменяется сама «кривизна» пространства, изменяется каркас общества и основы его общественно-политического устройства. Поэтому прежние схемы социально-политических преобразований не объясняют всей сложности происходящих перемен.

Меняются не только группы внутри общества, меняется и само общество. И это проявляется, прежде всего, в изменении критериев социальных различий, что связано с изменением ценностных параметров общественной жизни, духовной культуры, способов организации экономической, социальной, политической деятельности людей.

Преобразования в России не имеют, по-видимому, аналогов в мировой истории, поэтому их столь сложно объяснить, апеллируя к прошлому опыту и к теоретическим построениям, обобщающим прежние преобразования.

### **Ценностный конфликт**

По отношению к конфликтам, развитие которых побуждается потребностями и интересами, ценностный конфликт имеет более определенно выраженный идеологический характер. Здесь сталкиваются различные, а точнее говоря, противоположные интерпретации целей общественного развития.

Мы уже видели, что одна из наиболее существенных проблем переходного общества заключается в стремлении выйти из хаоса. Естественно, что хаос и порядок — понятия относительные. И все же необходимой предпосылкой порядка является определенный уровень рационализации общественных отношений, основанный на общем признании некоторой системы ценностей. Речь идет не о единственной системе ценностей.

Признание допустимости светского мировоззрения не означает требования его полного доминирования, равно как и наоборот.

Современная культура предполагает достаточно широкие рамки терпимости, т.е. возможности общения и совместного действия людей или групп, придерживающихся разных мировоззрений и различных ценностных ориентации. Однако терпимость и взаимное признание пока еще не являются доминирующими способами взаимоотношений между ценностными установками.

Достаточно часто системы ценностей выступают в качестве самодостаточных источников мотивации, действующих на основе деления человеческих сообществ на «своих» и «чужих». Именно в этом случае мы наблюдаем ценностный конфликт. Различия между «своими» и «чужими», между «нами» и «ими» приобретают определяющее значение и становятся доминирующим фактором индивидуальной и групповой мотивации.

В российских условиях мы наблюдали на протяжении XX в. мощные ценностные противостояния эксплуататоров и трудовой массы, белых и красных, ортодоксальных марксистов и отступников-ревизионистов, демократов и представителей номенклатуры, сторонников и противников реформ. Все эти политические противостояния связаны с конфликтами политических интересов. Но дело в том, что любые политические и экономические интересы получают определенное ценностное обрамление, связанное с интерпретацией коренных вопросов мировоззрения, взаимоотношения человека и общества, проблем личной свободы, роли государства и т. д.

Ценностные противостояния и приоритеты — и в этом их особенность — основаны на вере. Люди верят в возможность достижения лучшей жизни, в то, что именно эта группа политических лидеров знает правильный путь выхода из кризиса. Они верят в тот или иной вариант идеи справедливости и свободы. В соответствии с верой выстраивается и знание, т. е. система рациональных аргументов, объясняющих и оправдывающих исходные символы веры — постулаты, на основе которых строится данная система ценностей.

Например, если одна политическая группировка ориентирована на создание рыночных отношений, а другая — на государственный социализм, каким бы словом это ни называли, но в качестве аргументов в пользу соответствующих точек зрения будет использоваться широкий спектр доводов экономического, социально-политического, философского и психологического характера. И все же в конечном счете в основе данных аргументаций будет убежденность, вера в то, что лучшим способом организации общественного устройства является такой, который обеспечивает приоритет индивида по отношению к общественному целому или, наоборот, приоритет общественного целого над индивидуальными стремлениями.

Несомненно, что сама власть оказывается общественно значимым благом или ценностью. Но эта ценность может рассматриваться в качестве инструментальной, т. е. в качестве средства для достижения тех или иных целей, или же в качестве самодовлеющей и приоритетной ценности. В условиях слома одной политической системы и замены ее другой широкое распространение в массовом сознании приобретает негативное отношение к власти вообще.

Как свидетельствуют многочисленные опросы по этому поводу, существует склонность именно во власти как таковой видеть главный источник зла. Такое восприятие власти, как правило, сопряжено с иллюзорной самооценкой, с представлением о том, что можно, якобы, сохранить нравственную чистоту, порядочность и иные личностные добродетели, обеспечив себе наиболее удаленную из возможных дистанцию от власти. Однако дело в том, что неосоз-

Г

даваемые властные отношения присутствуют в любом акте жизнедеятельности, в том числе и в акте распределения и потребления.

Властные отношения пронизывают собой все общественные структуры не только в тоталитарном обществе, но и в самой демократической общественной системе. Разница заключается лишь в том, как именно и какая часть этих отношений осознается. И в условиях демократии человек, творческая личность не может быть независимым от источников своего существования.

Свободным может быть лишь патриархальный крестьянин, производящий сам большую часть потребляемой им продукции и не нуждающийся в современной системе связей, информации, средствах передвижения и общения.

Для демократического выбора важно, в какой мере мотивация социального поведения является саморегулируемой, самоопределяемой, а в какой мере эта мотивация задается и управляется средствами массовой информации и современного социального контроля. Истина состоит в том, что человек ощущает себя тем более свободным, чем в меньшей мере он ощущает настойчивое давление властных структур.

Всякое принуждение — прямое или косвенное — ущемляет права личности, ограничивает возможности индивидуального выбора, а поскольку именно власть как институт располагает реальными средствами принуждения и поддерживает их в состоянии готовности, постольку каждым отдельным человеком она воспринимается как источник угрозы.

Принципиальным, с точки зрения демократических ценностей и общечеловеческой нравственности, является вопрос о способах и средствах, которые использует власть в качестве инструментов мобилизации и социального контроля.

В какой мере эти средства оказываются общими, распространяемыми на всех одинаково, а в какой мере они носят избирательный характер? Если они носят избирательный характер, то каковы критерии избирательности? Наконец, каковы формы участия во власти для граждан, каковы способы воздействия на нее со стороны тех, кто оказывается в подчиненном положении?

Именно ответы на эти вопросы и показывают разницу между ценностями демократического общества и демократически ориентированной личности и личности недемократической, авторитарной, антидемократической.

Еще один уровень ценностного конфликта проявляется в сфере духовной жизни. Отчасти мы уже касались его, рассматривая вопрос о соотношении знания и веры как конечных основ системы ценностей. Важно подчеркнуть, что эта проблема перекрещивается с взаимоотношением рационального и эмоционального начала, но линии перекрещивания оказываются далеко не совпадающими. Оппозиция веры и знания проявляется в истории челове-

ческой культуры с разной степенью напряженности. В то же время синтез эмоциональной и рациональной мотивации может осуществляться в различных формах духовного творчества по-разному. Во всяком случае, в духовной жизни и в культурном пространстве заключается неисчерпаемый и вечно существующий источник мотивации социального поведения: источник мотивации личности, определяющий бесконечно многообразные переходы сугубо личностной, приватной и интимной мотивации к общественно значимой — социально одобряемой или отвергаемой системе действий и поступков. Это означает, что источники расхождений и конфликтов между людьми в этой сфере бесконечно многообразны. Но здесь же находятся и огромные ресурсы регулирования конфликтов, так как ценности не только разъединяют людей, но и соединяют их. Перспективы стабилизации социально-политической системы решающим образом связаны с включением многообразных ценностей духовной культуры в регулирование тех конфликтов, которые основываются на противостоянии потребностей и интересов.

### Вопросы

1. Чем обусловлены социальные конфликты?
2. Каковы основные функции социальных конфликтов?
3. Кто выступает в роли субъекта социальных конфликтов?
4. Каковы типы последствий конфликтов?
5. Какова природа экономических конфликтов?
6. Чем вызваны и обусловлены политические конфликты?
7. Каковы место и роль межэтнических конфликтов в социальной жизни?
8. Какие типы межэтнических конфликтов вам известны?
9. Что представляют собой трудовые и организационные конфликты?
10. В чем отличие трудового конфликта от трудового спора?
11. Что выступает предметом трудового конфликта?
12. Каковы функции трудового конфликта?
13. Каковы основные причины трудового конфликта?
14. Какие формы трудового конфликта вам известны?
15. Каковы основные последствия конфликтов для организации?
16. Каковы признаки конфликтной ситуации в трудовом коллективе?
17. Каковы формы проявления «назревающего» конфликта в организации?
18. Какие условия, оказывают существенное влияние на возникновение конфликтной ситуации в трудовом коллективе?
19. Каковы типы семейных конфликтов?
20. В чем заключаются причины и особенности семейных конфликтов?
21. Каковы основные стадии семейных конфликтов?
22. Какие типы мотивационных конфликтов вам известны?
23. Каковы особенности мотивационных конфликтов и чем они обусловлены?

## Рекомендуемая литература

- Александрова Е.В.* Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М., 1993.
- Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М., 1999.
- БаисоваЛ.А.* Национализм и межнациональные конфликты. — М., 1991.
- Брукан С.* Плюрализм и социальные конфликты. — М., 1990.
- Гозман Л.Я.* Психология эмоциональных отношений. — М., 1987.
- Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.* Введение в общую теорию конфликтов. — М., 1993.
- Кодекс законов о труде Российской Федерации. — М., 1995.
- Крапивин В. Ф.* Теоретико-игровые методы синтеза сложных систем в конфликтных ситуациях. — М., 1972.
- Маецкий З.* Социальные конфликты. — М., 1974.
- Михайлов В. А.* Принцип «воронки», или механизм развертывания межэтнического конфликта // Социологические исследования. — 1993. — № 5.
- О порядке разрешения коллективных трудовых споров. — Федеральный закон № 175 - ФЗ от 23.11.95.
- Пронин С. В., Давыдов А. П. и др.* Социальные конфликты в современном обществе. — М., 1993.
- Рыжов О.* Политические конфликты. — М., 1997.
- Самарин В.А.* Пожар начинается с искры: Региональные конфликты. - М., 1987.
- Сатир В.* Как строить себя и свою семью. — М., 1992.
- Сысенко В. А.* Супружеские конфликты. — М., 1989.
- Тулина Н. В.* Семья и общество: от конфликта к гармонии. — М., 1994.
- Херсонский Б.Г., Дворяк СВ.* Психология и психопрофилактика семейных конфликтов. — Киев, 1991.
- Шаленко В.Н.* Конфликты в трудовых коллективах. — М., 1992.
- Шевцов В.М.* Межнациональные конфликты: Механизмы их разрешения. — М., 1994.
- Шуман С. Г., Шуман В. П.* Семейные конфликты. — Брест, 1992.
- DarendorfR.* Class and Class Conflict in Industrial Society. — N. Y., 1959.

## Глава VII

# ИССЛЕДОВАНИЕ И ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТОВ

### ПРИНЦИПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ

Задачи изучения конфликтов поистине многогранны. Каждый извлекает из этого изучения пользу для себя. Предприниматель получает сведения о том, как развивается конкуренция в условиях рынка, профсоюзный деятель узнает о методах защиты интересов своей профессиональной группы. Политик и юрист получают сведения о прецедентах, имеющих для их видов деятельности особое значение. Они получают здесь и теоретические знания, поскольку конфликты в обществе развиваются не только на бытовом уровне, пронизывают отношения как внутри государства, так и между государствами.

А «простому человеку» изучение конфликтов нужно для того, чтобы избавиться от своей «простоты» и получить те сведения, без которых невозможно быть гражданином своей страны, своего Отечества и действовать сообразно принципам гражданственности в различных подчас весьма сложных общественно-политических ситуациях.

Что значит изучать конфликты и как это следует делать?

Сложность ответа заключается в том, что на первый взгляд здесь вообще нет предмета для какого-либо особого изучения. Всем известно, что есть конфликты и есть согласие между людьми, что жизнь в согласии лучше, чем бесконечные споры, препирательства, и тем более, чем враждебность людей друг к другу.

Русская пословица гласит: «худой мир лучше доброй ссоры», а наш практический разум и обыденное сознание говорят о том, что конфликтных ситуаций лучше избегать, тогда твой жизненный путь будет более благоприятным.

Однако дело в том, что при всеобщем понимании высказанных выше истин люди не могут жить без конфликтов. Исторический опыт свидетельствует, что многие народы прошли через разрушительные войны. Жизнь в мире была скорее исключением, чем правилом, причем сами войны были результатом конфликтов между народами, странами и государствами. Особенный ущерб



народам приносили гражданские войны, когда «брат шел на брата, а сын на отца». И эти войны возникали в результате конфликтов. Накануне военных столкновений и в ходе их всегда находились люди, призывавшие к миру, к тому, чтобы не прибегать к насилию. Но их голос не был услышан правителями, революционерами, полководцами. Конфликты не угасали, а разрастались, сами примирители попадали в такую ситуацию, когда их примиренческие высказывания рассматривались как пособничество врагу, измена государственным и национальным интересам.

Факты свидетельствуют, что конфликты играют в жизни людей, народов и стран гораздо большую роль, чем хотелось бы самим людям: все хотят мира, но каждый стремится к нему по своему и в результате «по-своему» возникает война.

Эта ситуация была замечена еще древними историками и мыслителями. Каждый крупный конфликт не оставался бесследным. Войны описывались и анализировались в исторической литературе и многие историки выделяли в качестве причин военных столкновений несовпадение интересов враждующих сторон, стремление одних захватить территорию и покорить население и стремление других защититься, отстоять свое право на жизнь и независимость.

Практические методы социально-психологического анализа конфликтов заключаются прежде всего в том, чтобы выяснить, как сами конфликтующие стороны воспринимают конфликт и как они его оценивают. В этих целях используется метод экспертного интервью как с теми людьми, которые хорошо знают историю вопроса, так и с лидерами и рядовыми участниками конфликтующих направлений.\*

Работа такого рода трудоемкая и деликатная, так как далеко не всегда мотивы конфликта лежат на поверхности и адекватно осознаются его участниками с той и другой стороны. Сбор материала на месте конфликта предполагает опрос свидетелей столкновений, ознакомление с масштабом ущерба, нанесенного сторонами друг другу. Необходимо также выяснить, были ли попытки примирения в конфликте и чем они закончились, на какой стадии находится переговорный процесс, кто в нем участвует, каков статус посредников и лиц, участвующих в ведении и организации переговоров, могут ли они обеспечить выполнение тех решений, к которым придут конфликтующие стороны?

Практический психолог, социальный работник или социальный педагог, исследуя конфликтную ситуацию на месте, могут пользоваться всей совокупностью традиционных и нетрадиционных методов, поскольку именно в разработке проблематики конфликта особенно важны гибкие методы.

Опросы статистического характера здесь не дадут больших результатов, другое дело — изучение менталитета противостоящих

сторон с помощью интервью, включая подчас и повторные обращения к респонденту. По поводу обнаружения пристрастий среди специалистов, изучающих конфликты, со стороны исследователя нет единой точки зрения.

Одни считают, что он не должен их обнаруживать, так как это отразится на достоверности информации и на возможности получения материалов от обеих сторон конфликта.

Другие, опирающиеся на так называемую активистскую социологию, разрабатываемую французским социологом Аланом Турэнном и его школой, полагают, что специалист-практик должен непосредственно участвовать на стороне той силы, которую он считает прогрессивной, и содействовать тому, чтобы участники конфликта постоянно рефлексировали по поводу своих действий и высказываний, отдавали себе отчет в том, как они формулируют цели своего движения и какими средствами собираются пользоваться и пользуются на самом деле.

Среди российских конфликтологов к направлению Турэна принадлежит группа, возглавляемая Л. А. Гордоном, подготовившая целый ряд публикаций по современному демократическому и рабочему движению в России.

Что касается сбора первичного материала по национальным конфликтам, то наилучшие результаты дает метод участия в переговорных процессах.

Применительно к конфликтам производственного характера следует обратить внимание на методы инновационных и деловых игр. Их успешная разработка осуществляется В.С.Дудченко и Л.А.Дудченко.

Современному практическому психологу, социальному педагогу, социальному работнику, желающему участвовать в изучении конфликтов, нет необходимости начинать с пустого места. Среди российских авторов, разрабатывающих методы исследования конфликтов, следует назвать Ф.М.Бородкина (Новосибирск) — автора одной из первых книг по этой проблематике и А. К. Зайцева — директора Калужского социологического института, специализирующегося на изучении производственных и региональных конфликтов.

В настоящем разделе мы представим аналитическую схему исследования конфликтов как попытку моделирования, как основание для классификации, которая исходит из определенных предпосылок.

Первая предпосылка заключается в том, что в теоретическом знании всегда сохраняется некоторый императив целостного представления предмета исследования. Анализ частных процессов, как бы он ни был важен и скрупулезен, не может заменить видения общего развертывания процессов, которое может быть итогом исследования многообразных частных случаев, как бы их

суммой и резюме, а может быть и предпосылкой дальнейшей исследовательской деятельности. Скорее всего при разработке эффективных теоретических схем мы имеем дело одновременно и с результатом, и с началом, стимулом дальнейших исследований.

Вторая предпосылка состоит в усвоении одного из наиболее существенных выводов, проистекающих из предшествующего теоретического анализа: конфликты исключительно многообразны по способам своего существования и развертывания, по источникам своего происхождения, по движущим силам, которые в известной степени определяют способ их действия, и, наконец, по мотивации, по той жизненной энергии, которая вовлекается в динамику конфликтов и оказывается для них своего рода питательным материалом.

Чисто рационалистические подходы к объяснению конфликтов вряд ли могут служить надежным инструментом их анализа, но и исключение рациональности, способности к познанию и осмыслению собственных интересов со стороны действующих сил также не может привести к успеху на этом поприще.

Конфликт — есть одновременное развертывание действия и контрдействия, реализация намерений и вместе с тем преодоление сопротивления, которое неизбежно в его проведении. Это исключительно сложное совместное действие, по меньшей мере, двух сторон, объединенных противостоянием.

В более специфической литературе по анализу конфликтов мы можем встретить преимущественно две точки зрения на природу конфликта. Первая может быть названа *ресурсной точкой зрения*, вторая — *ценностной*. В теориях первого типа доминирует *материалистическое объяснение* конфликта. Борьба в данном случае разворачивается за существенно значимые средства жизнедеятельности, будь то территория, сырьевые и энергетические ресурсы, сферы политического доминирования. Теории второго типа можно назвать ценностными. На первый план здесь выступают системы верований и убеждений, несовместимые принципы организации общественного устройства, взаимоисключающие культурные стереотипы.

Любое социальное напряжение может превратиться в социальный конфликт при соответствующих условиях, ход и характер представления которого в сознании действующего субъекта будет развиваться по определенным правилам с сохранением определенной последовательности в аргументации, выдвижении притязаний и обосновании своих требований.

В действиях противостоящих сторон всегда будет иметь место апелляция к тому, что жизненно необходимо для соответствующего субъекта, к тому, что представляют собой вариации средств удовлетворения соответствующих жизненных потребностей и к тому, что для него существенно и важно с точки зрения сохра-

нения собственной идентичности. Эти три линии аргументации выдвигаемые обеими сторонами конфликта, могут быть обозначены как апелляции к потребностям, интересам и ценностям (см. об этом подробнее в разделе «Мотивационные конфликты» в главе VI).

Суть проблемы в том, что в конфликте одна совокупность потребностей, интересов и ценностей противостоит другой, выдвигаемой противоположной стороной. При этом обозначенные линии причинного развертывания конфликта могут действовать не только совместно, но и каждая в отдельности.

Конфликт будет полным и развернутым, когда он основывается на одновременном включении в мотивацию всех трех способов причинных обоснований или всех трех уровней мотивации: и потребностей, и ценностей, и интересов. Но на практике дело может обстоять таким образом, что в конфликт может быть включен лишь один уровень мотивации: только потребности или только ценности. При этом интересы трудно выделить в качестве самостоятельной линии мотивации, так как они разворачиваются на пересечении потребностей и ценностей.

Вторая линия аналитического расчленения конфликтов связана с тем, в какой из сфер жизнедеятельности общества развертывается данный конфликт. Речь идет о трех сферах: экономической, политической и культурной. В первой из них конфликт, как правило, развертывается по поводу ресурсов социального действия или, более широко, по поводу средств жизнедеятельности субъекта. Во второй — политической сфере — главным предметом конфликта будет являться власть. В третьей — интерпретация культурных норм и целевых установок общества как некоего социального целого.

Предложенная схема позволяет выявить наиболее существенные причины глубинных конфликтов между субъектами разного уровня и, кроме того, может служить важным средством исследования реальных конфликтных ситуаций. В определенных случаях выдвигаемые требования могут носить «зеркальный» характер: потребности, выдвигаемые одной из сторон, с той же силой предъявляются и другой стороной. Но в большинстве реальных ситуаций характер притязаний является асимметричным, что позволяет более тщательно отнестись к проблематике обмена уступками, приводя на практике дело к взаимной выгоде.

Важно обратить внимание и на структуру мотивационного ядра конфликта. Именно здесь содержатся определенные варианты устремлений. Каждый из них может быть источником напряжения, раскола, возникновения новых конфликтных ситуаций и усугубления стародавних конфликтов.

В интересах обеспечения результативного исследования конфликтов важно использовать принципы, сформулированные на разных уровнях методологии: философском, общенаучном, конк-

ретно-научном. К философским и общенаучным относятся следующие принципы изучения конфликтов.

Принцип развития. В наиболее общем виде он сформулирован Ф. Энгельсом: «Для диалектической философии нет ничего раз и навсегда установленного, безусловного, святого. На всем и во всем видит она печать неизбежного падения, и ничто не может устоять перед ней, кроме непрерывного процесса возникновения и уничтожения, бесконечного восхождения от низшего к высшему. Она сама является лишь простым отражением этого процесса в мыслящем мозгу».

Все непрерывно развивается и изменяется не только от простого к сложному, низшего к высшему, но и наоборот.

Данный принцип требует при изучении конфликтов выявлять тенденции в их эволюции — постепенном, длительном, непрерывном развитии конфликта от одних форм к другим, чаще от простых к более сложным. Знание закономерностей эволюции конфликтов помогает более глубоко понять содержание актуальных конфликтов и давать более точный и долговременный прогноз возможных вариантов их развития.

Каждое конкретное конфликтное взаимодействие также находится в непрерывном изменении, имеет свою динамику. Оценивая конфликт, важно помнить о том, что он был иным ранее и неизбежно будет изменяться в последующем.

Принцип всеобщей связи заключается в том, что, изучая конфликт, необходимо не ограничиваться рассмотрением его отдельных элементов, а стремиться исследовать максимально большее количество связей конфликта с другими явлениями и между его подструктурами. Полностью исследовать все взаимосвязи конфликта со средой, в которой он развивается, и внутри него, естественно, невозможно; таких связей бесчисленное множество. Однако важно учесть характер хотя бы основных связей, поскольку их потеря может привести к существенным упрощениям в понимании явления. Это в свою очередь отрицательно скажется на качестве практических рекомендаций.

Методологическую роль в процессе изучения конфликтов всех уровней выполняют *основные законы и парные категории диалектики*. Закон единства и борьбы противоположностей показывает внутренний источник развития конфликтов: единство и борьбу противоположных сторон, сил, тенденций.

С точки зрения действия этого закона, конфликты, возникающие, развивающиеся и разрешающиеся в организациях, сами по себе не являются только негативным явлением. Они объективны и, более того, служат одной из движущих сил развития организаций. В реальной жизни мы практически не встречаем организаций, в которых бы полностью отсутствовали конфликты. Если мы узнаем, что в каком-то коллективе нет конфликтов, то это не значит, что их в нем действительно нет. Как правило, в этом слу-

чае просто отсутствует информация о конфликтах, скорее всего, они протекают скрыто.

*Закон перехода количественных изменений в качественные* раскрывает способ эволюции и динамики конфликтов, ориентирует на поиск закономерностей, которым подчиняется развитие конфликтного взаимодействия, определение качественных и количественных изменений, происходящих при этом, выявление связей между ними.

*Закон отрицания отрицания* дает возможность прогнозировать направление развития конфликтов: от простого — к сложному, от низшего — к высшему, от одного — к другому.

*Парные категории диалектики*, такие, как материя и движение, время и пространство, качество и количество, единичное, особенное и всеобщее, сущность и явление, содержание и форма, необходимость и случайность, причина и следствие и другие позволяют определить общий подход к изучению конфликтов, ориентироваться в общей оценке правильности полученных выводов.

**Принцип диалектического единства теории, эксперимента и практики.** В процессе научного познания этот принцип раскрывает диалектику движения нашего знания к истине и определяющую роль практики в процессе познания. Известный отечественный психолог К. Платонов указывал, что «эксперимент, обосновываясь теорией, ее проверяет и уточняет и, вместе с ней проверяясь практикой как высшим, критерием истины, служит ей, улучшая ее».

Нарушение оптимального соотношения и логики взаимовлияния теории, эксперимента и практики в процессе конфликтологического исследования приводит к заметному уменьшению результативности работы специалиста-практика, превращению ее в имитационную деятельность.

Исследование конфликта любого уровня, с точки зрения соотношения его теоретического и эмпирического компонентов, может быть построено в соответствии с двумя базовыми стратегиями.

Эмпирическая база исследования, образно говоря, является тем фундаментом, от качества которого зависит устойчивость «здания» теоретических обобщений к тем серьезным испытаниям практикой, которыми так богата реальная, а не придуманная жизнь. Очевидно, что практическая ценность теоретических обобщений и рекомендаций, полученных на солидной эмпирической базе, заметно выше, чем ценность выводов, в основе которых лежит только личный опыт исследователя, дополненный небольшим количеством других эмпирических данных, а также информацией, почерпнутой из нескольких десятков книг и статей, посвященных исследуемому конфликту.

Развивать понятия, строить сложные теоретические конструкции, организовывать мысленные эксперименты, конечно, гораздо легче, чем проводить эмпирические исследования. Поэтому

объективно теоретический компонент как конфликтологического исследования, так и любого другого имеет тенденцию к «разбуханию», доминированию над экспериментом и практикой.

Для оправдания этого теоретики могут предлагать много убедительных аргументов. Однако в их основе в пользу «чистой теории» лежит вполне естественное для любого человека стремление минимизировать усилия по достижению цели. Современному специалисту социальной сферы необходимо уметь противостоять этим часто неосознанным стремлениям.

Важной проблемой конфликтологического исследования является логика взаимосвязи теории, эксперимента и практики.

В процессе анализа конфликтов для практикующего специалиста очень важно постоянно обращаться к практике, оценивать полученные предварительные результаты с точки зрения их соответствия реальному положению дел, совершенствовать методику анализа и дорабатывать выдвинутые гипотезы в соответствии с поступающей новой информацией.

Важно не сводить изучение конфликтов к анализу бумаг или мнений, отражающих эти явления. Наиболее ценная и достоверная информация может быть получена лишь при непосредственном изучении реальных конфликтов в реальной жизни, которые не самоцель, а лишь средство последующего улучшения положения дел в организации. Анализ конфликтов проводится не только для объяснения механизмов их возникновения и развития, но и в целях управления ими, в интересах повышения качества жизни и деятельности людей.

**Принцип системного подхода.** Анализируя конфликты, необходимо рассматривать их как сложно организованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь, в качестве подсистем в системы более высокого уровня. Важно выявлять все многообразие элементов, входящих в структуру конфликта, связи между ними, а также взаимоотношения изучаемого конфликта с внешними явлениями.

Принцип конкретно-исторического подхода показывает необходимость учета в процессе изучения конфликтов всех конкретных условий, в которых они развиваются: места, времени, конкретной сложившейся обстановки в конкретном коллективе.

Каждый конфликт уникален по своей природе. Принцип конкретно-исторического подхода ориентирует специалиста-практика на поиск этой уникальности. Нельзя ограничиваться в характеристике конкретного конфликта применением к нему знаний, уже приобретенных в конфликтах подобного вида. Общее и особенное для конфликтов всегда проявляется в виде единичного знания о конкретном конфликтном взаимодействии.

*Принцип объективности* — один из важнейших принципов научного анализа конфликтов. Он требует от специалиста миними-

зирать влияние личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результаты исследования конфликтов.

Изучая конфликты, необходимо видеть их такими, какие они есть на самом деле, не приукрашивать сложившуюся ситуацию, не высавать желаемое за действительное, не забегать вперед, трезво оценивать обстановку, учитывать как позитивные, так и негативные моменты в развитии событий. Только зная реальное положение вещей, можно принять верное решение на деле, а не на словах, управлять людьми, конфликтами, организациями.

Одним из важнейших является принцип системного подхода, который предполагает:

рассмотрение изучаемого явления как системы, как ограниченного множества взаимодействующих элементов;

определение состава, структуры, организации элементов и частей системы, обнаружение ведущих взаимодействий между ними;

выявление внешних связей системы, выделение из них главных; определение функции системы, ее места и роли среди других систем;

обнаружение закономерностей и тенденций развития системы.

Системный подход наряду с общей теорией систем составляет методологическую и теоретическую основы системного анализа.

При исследовании конфликтов целесообразны следующие основные виды системного анализа: системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный (схема 3).

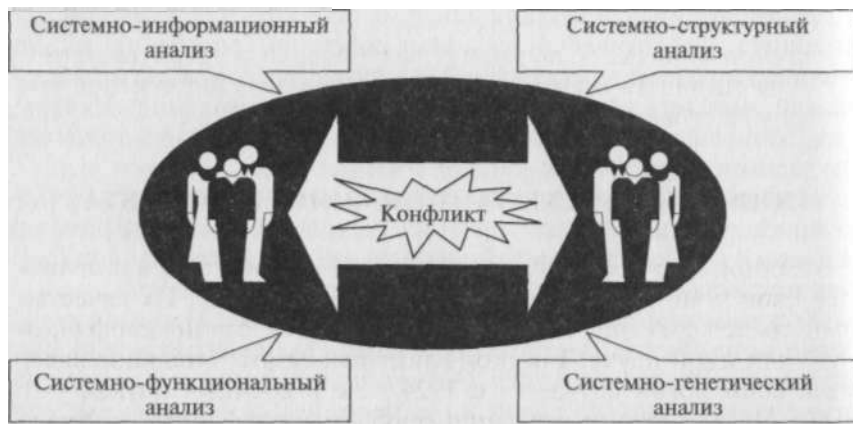


Схема 3. Основные виды системного анализа конфликтов

*Системно-структурный анализ конфликта* заключается в рассмотрении его как целого, состоящего из системы подструктур,



которые, в свою очередь, составляют элементы, не разлагаемые ла подструктуры. Он включает в себя этапы: определение про-Ктранственно-временных и содержательных границ конфликта как ИБелого; выявление возможно большего числа подструктур и эле-ментов, составляющих структуру конфликта; группирование эле-Игентов в обоснованное число подструктур; установление иерар-В и и подструктур и элементов, в которой нижние уровни подчи-Иденг высшим; выявление всех основных связей и отношений между Клементами, подструктурами и конфликтом в целом.

Структура конфликта имеет «матрешечное» строение и на се-1 годняшний день изучена в самом общем виде.

*Системно-функциональный анализ конфликта* состоит в опреде-лени и внешних проявлений его свойств в системе отношений того ■социума или психики, в которых конфликт развивается, а также ■выявлении характера воздействия и способов воздействия одних элементов и подструктур конфликта на другие.

*Системно-генетический анализ конфликта* нацелен на исследо-вание движущих сил эволюции, развития и динамики конфлик-т о в. Он состоит в раскрытии обусловленности конфликтов факто-■рами макро- и микросреды, зависимости от субъективного мира ■участников конфликта, определении иерархии причин, порож-В дающих конфликты (подробнее см. разд. «Причины конфликтов» в ■главе III).

*Системно-информационный анализ конфликта* выявляет роли ин-1 формации и ее функций в зарождении, развитии и завершении 1 конфликтов. Он состоит в анализе закономерностей информаци-онного обмена между основными подструктурами конфликта, 1 динамики когнитивных процессов в психике оппонентов и других 1 участников конфликта, основных факторов, влияющих на полно-■ту и объективность информационных моделей конфликтной си-1 туации у ее субъектов.

## ПОНЯТИЙНАЯ СХЕМА ОПИСАНИЯ КОНФЛИКТА

В каждой из отраслей конфликтологии разработаны и развива-1 ются свои понятийные схемы описания конфликта. Их качество 1 определяется временем и интенсивностью исследования конфликта в той или иной науке. Так, конфликт как самостоятельное явле- [ ние в социологии изучается с 1924 г., а в военных науках — с 1988 г. Интенсивность изучения проблемы конфликта, которую формально можно определить числом публикаций, влияет на со-стояние понятийно-категориального аппарата разных отраслей кон-фликтологии. Кроме того, существенные отличия в понятиях выз-ваны спецификой того предмета, который представители различ-ных наук выбирают в общем объекте исследования — конфликте.

В психологии впервые понятийная схема описания была предложена социальным психологом Л.А.Петровской и включала четыре категориальные группы, характеризующие социально-психологический уровень анализа конфликта: *структуру* конфликта его *динамику*, *функции*, *типологию*.

В последующем А. Я. Анцупов расширил схему анализа до семи групп понятий, куда входили: сущность конфликта, его генезис классификация, функции, структура, динамика, методы изучения конфликта.

Затем им же была предложена система, включающая одиннадцать понятийно-категориальных групп описания конфликта. Для всех наук, изучающих конфликт, можно предложить следующий вариант, куда входят одиннадцать основных категориальных групп: сущность, классификация, структура, функции, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение конфликта, диагностика и исследование (схема 4).



Схема 4. Универсальная схема понятийного описания конфликта

Конфликт — весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов. Решение рассматриваемых ниже проблем может способствовать преодолению тех трудностей, которые уже обозначились в связи с определением сущности конфликта, объекта и предмета конфликтологии.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил как в обществе людей, так и в неживой природе, т.е. понимается весьма широко. Понятия «конфликт» и «противоречие» фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

*Сущность конфликта* заключается не столько в возникновении противоречия, столкновении интересов, сколько в способе разрешения создавшегося противоречия, в противодействии субъектов социального взаимодействия. Всевозможные противоречия возникают везде и всегда, но только незначительная часть их разрешается путем конфликтов. Интересы и взгляды также сталкиваются довольно часто. Однако сущность конфликта шире этого столкновения. Она — в противодействии субъектов конфликта в целом.

Одним из существенных признаков конфликта являются характер и особенности участвующих сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, в основном зависят характеристики конфликта.

В зависимости от типа противоречия конфликты можно делить на возникшие как результат антагонистического противоречия и вследствие неантагонистического противоречия.

Важной характеристикой конфликта является острота противоречий участвующих в нем сторон, создающая интенсивность конфликта. По степени остроты выделяют конфликты низкой, средней и высокой интенсивности. Конфликт низкой интенсивности протекает в форме спора между оппонентами. Конфликт наивысшей сложности завершается физическим уничтожением одной из сторон. Иными словами, когда заканчиваются слова, начинаются кулаки.

Существуют конфликты, для разрешения которых не разработано никаких нормативных механизмов. Например, ссора двух пассажиров в общественном транспорте. «Вы наступили мне на ногу! А вы уберите свои красные губы от моей белой рубашки!».

Можно выделить полностью институционализированные конфликты. Например, дуэль. Межличностные конфликты в зависимости от характера отношений подчиненности между оппонентами можно классифицировать на конфликты «по вертикали», «по горизонтали» и «по диагонали» — когда оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности.

В основе *классификации* может, в принципе, лежать любой признак конфликта.

Кроме термина «конфликт», часто используется и «конфликтная ситуация» — частное понятие по отношению к конфликту. Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» конфликта на определенный момент времени. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации, объективное содержание которой включает в себя следующие составляющие.

*Участники конфликта*, выступающие как частные лица (например, в семейном конфликте), как официальные лица (конфликт по вертикали) или как юридические лица (представители учреждений или организаций). В зависимости от степени участия в конфликте выделяют основных участников конфликта, группы поддержки, других участников.

*Основные участники* — это главные действующие лица на арене — оппоненты.

*Группа поддержки* — люди, которые могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта и его исход.

*Другие участники* — могут лишь оказать эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта.

*Предмет конфликта* — существующая или воображаемая проблема, служащая его основой. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

*Объект конфликта* — материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной и духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним.

Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются устремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации, т.е. те информационные модели конфликта, имеющиеся у каждой из сторон, в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.

Итак, *структура конфликта* представляет собой совокупность его устойчивых признаков, обеспечивающих целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни. Без наличия этих связей конфликт не может существовать как динамически взаимосвязанная система и процесс.

Влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный, противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют четкие критерии различения конструктивных и деструктивных конфликтов, трудно дать обобщенную оценку

результатам конфликта. Кроме того, степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития. Также необходимо учитывать, для кого из участников он конструктивен, а для кого деструктивен. Ведь конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависят от многих факторов, среди которых основными являются особенности процесса разрешения конфликта и, прежде всего, его результаты.

Если конфликт разрешается цивилизованными способами, а в результате разрешения побеждает правая сторона или, еще лучше, — в выигрыше остаются обе стороны, то такой конфликт будет конструктивным. В противоположном случае конфликт деструктивен.

Среди конструктивных *функций конфликта* можно выделить: устранение противоречий в функционировании коллектива, более глубокое познание участниками конфликта друг друга, ослабление психической напряженности, способствование развитию личности, улучшение качества деятельности, повышение авторитета участника в случае его победы.

Негативное воздействие конфликта заключается в том, что он значительно ухудшает настроение, приводит к насилию и к гибели людей, разрушает межличностные отношения, вызывает болезни, может ухудшать качество индивидуальной деятельности, способствует закреплению социальной пассивности личности.

Положительное влияние конфликта на социальное окружение заключается в том, что он активизирует социальную жизнь, высвечивает нерешенные проблемы, актуализирует гуманистические ценности, может способствовать сплочению группы перед внешней опасностью и др.

Негативное влияние конфликта заключается в нарушении системы отношений, ухудшении социально-психологического климата, качества совместной деятельности, снижении сплоченности группы.

Как любое социальное явление конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Конфликт имеет определенные периоды и этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается.

*Динамика конфликта* представляет собой изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

В динамике конфликта выделяют ряд периодов и этапов. *Латентный период* (предконфликтный) включает: возникновение объективной проблемной ситуации, осознание ее субъектами взаимодействия, попытки сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами и возникновение предконфликтной ситуации. *Открытый период*, который часто называют собственно конфликтом, содержит: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансирован-

ное противодействие и завершение конфликта. Иногда выделяют *послеконфликтный период*, который состоит из двух этапов: частичной и полной нормализации отношений. Под эскалацией конфликта понимается прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующее разрушительные воздействия оппонентов друг против друга выше по эффективности, чем предыдущие. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

Существуют отличия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют. В экстремальных условиях конфликты развиваются в заметно «ускоренном» темпе. Итоги конфликта зависят от его длительности. В длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта. Особенностью криминальных конфликтов является их быстрая эскалация, завершающаяся применением насилия. Частота конфликтов зависит от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.

*Информация* играет важную роль во взаимодействии сложных систем. В конфликтах она определяет возникновение, развитие и завершение ситуации противодействия оппонентов. Воздействия третьей стороны с целью урегулирования конфликта также носят в основном информационный характер. Информация оказывает решающее влияние на саморазвитие конфликтологии как науки. Поэтому разработка информационного подхода составляет перспективную задачу конфликтологии.

Качественное информационное обеспечение управления конфликтом является важнейшим условием результативной работы практикующего специалиста. Само развитие конфликтологии как науки подчинено законам получения, обработки, передачи, использования и хранения информации.

В процессе общения в проблемных ситуациях информация, передаваемая людьми друг другу, может существенно исказиться и теряться. Информационный анализ общения позволяет установить основные причины потерь и искажений информации при общении.

*Эволюция* конфликта это его постепенное, непрерывное, относительно длительное развитие. Она тесно связана с эволюцией психики человека, которая развивалась от бессознательного к подсознанию, сознанию и сверхсознанию. Жизнь человека, его поведение в конфликтах подвержены бессознательному и подсознанию в той же, если не в большей степени, чем сознанию. В зависимости от масштабов временных рамок, охватываемых эволюционным процессом, различают следующие виды эволюции конфликтов: макроэволюция, межвидовая у животных, внутривидо-

вая у животных, в онтогенезе у животных, в антропогенезе, общественно-историческая, эволюция конфликтов в XX веке.

В процессе антропогенеза наиболее высокими темпами совершенствуются орудия уничтожения, более медленно — средства труда и сам человек.

Один из важных результатов эволюционного анализа конфликтов говорит о том, что в конфликтах человек ведет себя как самое непредсказуемое и беспощадное существо на планете.

*Генезис* конфликта можно рассмотреть на примере внутриличностного конфликта. Внутриличностные конфликты не могут возникать без влияния на личность окружающей среды.

Выделяют три уровня развития психологического противоречия:

- 1) психологическое равновесие внутреннего мира личности, нарушение равновесия, осложнение;
- 2) затруднение основных видов деятельности;
- 3) проекция психологического дискомфорта на работу, общение с окружающими, невозможность реализации планов и программ, невозможность выполнять свои жизненные функции до тех пор, пока не разрешится противоречие.

На каждом из этих уровней возможно разрешение противоречия, которое состоит в том, что человеку необходимо для нормальной жизнедеятельности, каким его потребностям грозит отказ. Нередко противоречие развивается дальше, перерастает во внутренний конфликт. Чтобы возник внутриличностный конфликт, необходимо присутствие личностных и ситуативных условий. Среди личностных условий обычно выделяют сложный внутренний мир, высокий уровень развития чувств и ценностей, сложно организованная и развитая когнитивная структура личности.

Ситуативные условия бывают внешними и внутренними. Примером внешних может послужить борьба с природой для удовлетворения мотивов и отношений личности. А в качестве внутренних выступают противоречия между различными сторонами личности.

Конфликт возникает тогда, когда человеку кажется, что он не в состоянии изменить ситуацию. В результате человек остро переживает ситуацию выбора, эмоционально погружается в нее.

*Предупреждение* чрезмерного стресса является важным условием профилактики социальных и внутриполитических конфликтов.

Состояние стресса оказывает существенное влияние на поведение человека, находящегося в положении конфликта. К числу психологических факторов, влияющих на нормализацию стресса, можно отнести: сознание того, что основным в жизни должно быть соревнование с самим собой, а не с окружающими; изменение отношения к ситуации, если мы не можем изменить саму

ситуацию; понимание того, что сотни и тысячи людей на Земле живут гораздо хуже нас.

Ежедневные мысленные прогулки в пространстве путем наблюдения Луны, звезд, Солнца помогают заметно повысить устойчивость к стрессу и конфликтам. Знание, что мир бесконечно разнообразен и постоянная необходимость быть психологически готовым к самым невероятным вариантам развития событий, также снижает стресс.

Психологическая устойчивость человека во многом зависит от состояния его здоровья. Это обеспечение здорового сна, очищение потребляемой воды, воздуха, регулярные и разнообразные физические нагрузки, естественная среда обитания, полноценный отдых на дикой природе, правильное питание и т.д.

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его *разрешение*. Далеко не все конфликты можно предупредить. Поэтому очень важно уметь конструктивно выходить из конфликта.

*Переговоры* — способ разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы, переговоры ведутся: о продлении действия соглашений, о нормализации отношений... Среди функций переговоров наиболее значимы: информационная, коммуникативная, регуляция и координации действий, контроля, отвлечения внимания, пропаганды (подробнее об этом см. в главе VIII).

Специфика переговоров с противником (преступником) состоит в том, что они носят вынужденный характер. Их главная задача — сохранение жизни заложников. В таких переговорах ключевую роль играет переговорная группа, служащая связующей нитью между органами управления МВД, ФСБ и террористами. Часто в переговорах с преступниками используются переговоры для прикрытия и в случае упорства террористов — применение насилия.

Своевременная *диагностика* межличностных конфликтов имеет важное значение как для профилактики, так и для конструктивного их разрешения.

Модульная методика диагностики межличностных конфликтов в группе позволяет оценить отношение каждого члена группы к коллегам, вывить их представления об отношении к ним со стороны окружающих, установить не только все реальные, но и потенциальные конфликтные взаимоотношения. С помощью методики можно оценить остроту конфликтов, профессионально важные качества каждого члена группы, сравнить деловой и социально-психологический потенциал различных коллективов, улучшить профилактику межличностных конфликтов, повысить качество руководства персоналом в любой организации.

Конфликты могут изучаться по элементам и по единицам. Элемент конфликта не обладает всеми основными свойствами целого.



^Единица анализа представляет собой минимальное, далее неразложимое образование, являющееся частью целого и обладающее всеми основными его свойствами. Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не «вообще», а на основе систематизации конкретной информации о поведении конкретных людей и социальных групп. Использование в качестве единицы анализа конфликтной ситуации дает возможность стандартизировать, хранить и накапливать информацию в виде базы данных о реальных конфликтах.

Схема, предложенная профессором А.Я.Анцуповым, подробно рассматривает конфликт во всей его сложности. Для его Влубокого исследования необходима понятийная схема его опиИания. Разработка собственного понятийно-категориального аппарата, постоянное его развитие, приведение в соответствие с практикой — важнейшие задачи конфликтологической теории. Развитие общей и частных теорий конфликта выражается, Иглавным образом, в расширении и углублении его понятийных ■рхем описания, в переходах от одних понятий к другим, фиксирующим более глубокую его сущность, ранее не изученные ■его стороны.

## ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ УСТАНОВОК

Если психолог ставит перед собой задачу понять поведение ■человека, то он должен выбирать такие методы, которые иригодВны для изучения человека в жизни или в «пробирке», когда человек наблюдается в контролируемых, искусственно созданных ус■ловиях, а не в «реальном» жизненном процессе.

Может возникнуть впечатление, будто психология стремится обеспечить себе респектабельность посредством подражания естественным наукам, заимствуя у них некоторые методы, но, кстатИ сказать, эти методы имели силу 50 лет назад, тогда как сегодня приняты другие. В результате недостаток теории часто скрывается за впечатляющими математическими формулами, которые не имеют ничего общего с фактами и нисколько не поднимают их значИмость.

Разработать метод для наблюдения и анализа человеческого поведения вне лаборатории — весьма нелегкое дело, однако это [ является важнейшей предпосылкой для понимания человека. В сущности при изучении человека работают только два метода на[ блюде ния.

Первый метод — это прямое и детальное изучение одного I человека другим. Самый результативный вариант данного метода I демонстрирует «психоаналитическая лаборатория», разработанная

Фрейдом. Здесь пациенту предоставляется возможность выразить свои неосознанные влечения, одновременно выясняется связь этих влечений с доступными глазу «нормальными» и «невротическими» актами поведения. Менее сильным, но все же довольно продуктивным методом является интервью или серия опросов, к которым следует причислить изучение сновидений, а также ряд тестов. Не следует недооценивать глубинные психологические данные, которые опытный наблюдатель добывает уже тем, что внимательно и долго следит за испытуемым, изучая его жесты, голос, осанку, руки, выражение лица и т.д. Даже не зная лично испытуемого и не имея в распоряжении ни писем, ни дневников, ни подробной его биографии, психолог может использовать наблюдение такого рода как важный источник для понимания психологического профиля личности.

Второй метод исследования человека состоит в том, чтобы вместо «запихивания» его жизни в психологическую лабораторию, превратить в «естественную лабораторию» определенные жизненные ситуации. Вместо конструирования искусственной социальной ситуации (как это делается в психологической лаборатории) исследователь изучает те эксперименты, которые предлагает сама жизнь. При этом необходимо выбрать такие социальные ситуации, которые поддаются сравнению, и с помощью специального метода превратить их в соответствующий эксперимент. Если одни факторы принять за константу, а другие изменять, то в такой «естественной» лаборатории появляется возможность для проверки различных гипотез. Существует очень много похожих ситуаций, и можно проверить, соответствует ли им та или иная гипотеза, и если нет, то можно выяснить, существует ли убедительное объяснение для этого исключения или надо изменить гипотезу. Простейшей формой подобного «естественного эксперимента» является анкетный опрос (с использованием большого списка открытых вопросов или же в ходе личного интервью), проводимый среди репрезентативных групп людей разного возраста, профессий (в тюрьмах, больницах и т.д.).

Само собой разумеется, в таких случаях нельзя рассчитывать на абсолютную точность результатов, которая достигается в лаборатории, ибо два социальных объекта никогда не бывают совершенно идентичны. Но когда ученый имеет дело не с «подопытными индивидами», а с людьми, когда он изучает не артефакты, а реальную жизнь, то вовсе не стоит ему гнаться за видимой (а иногда и сомнительной) точностью ради того, чтобы получить весьма тривиальные результаты. Для анализа конфликтного поведения с научной точки зрения наиболее пригодны либо психоаналитическое интервьюирование, либо опрос в естественной социальной «лаборатории» жизни (что, естественно, предпочтительнее по целому ряду причин). Правда, оба эти метода требуют

от исследователя гораздо более высокого уровня комплексного теоретического мышления, чем самый изощренный, хитроумный эксперимент.

Приведем достаточно интересный с психологической точки зрения пример несостоятельности лабораторных исследований. Итак, эксперимент доктора Цимбардо 1972 г.

### Поведение человека в конфликтной ситуации

Цель эксперимента состояла в том, чтобы изучить поведение нормальных людей в ситуациях, близких к тюремному заключению, где одни испытуемые выступали в роли заключенных, а другие — надзирателей. Автор считает, что ему удалось этим экспериментом подтвердить общий тезис, что под влиянием определенных обстоятельств любой человек может дойти до какого угодно состояния, вопреки всем своим представлениям о нравственности, вопреки личной порядочности и всем социальным принципам, ценностям и нормам.

В этом эксперименте большинство испытуемых, игравших роль «надзирателей», превращались на глазах в жесточайших садистов, а те, кто играл заключенных, демонстрировали жалкое зрелище несчастных, запуганных и подневольных людей. У некоторых «заключенных» так быстро развились серьезные симптомы психической неполноценности, что пришлось даже через несколько дней выводить их из эксперимента. На самом деле реакции обеих испытуемых групп были столь интенсивны, что запланированный на две недели эксперимент пришлось закончить через шесть дней.

С помощью газетной рекламы был организован конкурс студентов, желавших за 15 долларов в день принять участие в эксперименте с целью психологического исследования жизни в тюремных условиях.

Желающие должны были заполнить подробнейшую анкету о своем семейном положении, происхождении, здоровье, рассказом о психопатологических наклонностях и т.д. Каждый заполнивший анкету проходил затем собеседование с одним из двух руководителей исследования. В конце концов, были отобраны 24 человека, которые выглядели наиболее здоровыми в физическом и духовном плане и казались менее всего способными на антисоциальные поступки. Половина из них наугад была определена на роль надзирателей, а вторая — на роль заключенных.

Последняя выборка испытуемых за день до начала эксперимента была подвергнута тестовому испытанию. По мнению авторов проекта, все участники были нормальными и не имели никаких садистских или мазохистских наклонностей.

Тюрьма была устроена в длинном коридоре подвала института психологии Стенфордского университета. Всем испытуемым было объявлено, что они могут сыграть роль надзирателя или заключенного, и все добровольно согласились в течение двух недель играть одну из этих ролей.

Они подписали договор, где четко говорилось, что те, кто согласился быть заключенным, будут находиться под надзором и во время заключения они будут лишены некоторых гражданских прав и могут быть наказаны (за исключением телесных наказаний). Больше никакой инфор-

мации о своем будущем пребывании в тюрьме они не получили. Окончательно выбранным на эту роль, было сообщено по телефону, что в определенный день они должны быть дома.

Лица, избранные на роль надзирателей, приняли участие в беседе с «директором тюрьмы» и с «инспектором». Им сказали, что в их задачу входит «поддержание некоторого порядка в тюрьме». Авторы исследования не собирались буквально воспроизводить все условия какой-либо американской тюрьмы, а скорее хотели показать функциональные связи. Вот что они сами говорили по этому поводу: «Из этических, нравственных и практических причин мы не могли запретить наших испытуемых на неопределенное время; мы не могли угрожать им тяжелыми физическими наказаниями, не могли допустить проявлений гомосексуализма или расизма и других специфических аспектов тюремной жизни. И все же мы думали, что нам удастся создать ситуацию, которая будет настолько похожа на реальный мир, что нам через ролевую игру удастся в какой-то мере проникнуть в глубинную структуру личности. Для этой цели мы позаботились о том, чтобы в эксперименте были представлены разные профессии и судьбы — и тогда мы можем вызвать у испытуемых вполне жизненные психологические рамки — чувства могущества или бессилия, власти или подневольности, права на произвол или сопротивление авторитарности и т.д.».

Методы, примененные в эксперименте, были ориентированы на систематическое болезненное унижение личности — это было запланировано заранее.

«Арест» происходил без предупреждения на квартире с помощью государственной полиции. Полицейский объявил каждому, что он подозревается в краже или вооруженном нападении. Каждого тщательно обыскали, надели наручники, проинформировали об их законных правах и предложили спуститься вниз, чтобы в полицейской машине проехать в полицию. Там состоялась обычная процедура: снятие отпечатков, заполнение анкеты, и сразу «арестованные» были помещены в камеры. Каждому при этом завязали глаза и проводили в сопровождении экспериментатора и «охранника» в экспериментальную тюрьму. Во всей процедуре официальные власти занимали самую серьезную позицию и не отвечали ни на один из возникших у испытуемых вопросов.

По прибытии в экспериментальную тюрьму каждого арестованного раздели до нитки, в голом виде поставили во дворе и побрызгали дезодорантом, на котором было написано: «Средство от вшей». Затем каждый был одет в арестантскую одежду, сфотографирован в профиль и в фас и отправлен в камеру под спокойно отданный приказ вести себя тихо.

Что должны были при этом думать и чувствовать испытуемые? Откуда им было знать, что «арест» был «понарошку», а полицию привлекли для того, чтобы применением силы и ложными обвинениями придать эксперименту больше правдоподобности?

Одежда арестованных была своеобразной, она состояла из хлопчатобумажной куртки с черным номерным знаком на груди и на спине. Под «костюмом» не было никакого нижнего белья. На щиколотку надевалась тонкая цепочка, застегнутая на замок. На ноги выдавались резиновые

сандалии, а на голову — тонкая, плотно прилегающая и закрывающая ее волосы шапочка из нейлонового чулка. Эта одежда не только лишала арестованных всякой индивидуальности, она должна была унижить, ибо она была символом зависимости. О подневольности постоянно напоминала цепочка на ноге, она и во сне не давала покоя. Шапочка делала всех людей на одно лицо, как в армии и тюрьме, когда мужчин стригут наголо. Безобразные куртки не по размеру стесняли движения, а отсутствие белья вынуждало арестованных менять походку и походить скорее на женщин, чем мужчин.

Самое ужасное впечатление произвело на всех участников тяжелейшее состояние пяти заключенных, которые кричали, буйствовали или эмонстрировали приступы жесточайшей депрессии, животного страха и в результате были выведены из эксперимента. У четырех из них симптомы ненормального состояния начались на второй день заключения. Пятый же весь покрывлся аллергической сыпью нервного происхождения. Когда через шесть дней эксперимент прекратился раньше срока, все оставшиеся «заключенные» были безмерно счастливы.

Все «заключенные» проявили приблизительно одинаковые реакции а ситуацию, в то время как «надзиратели» дали более сложную картину. Казалось, что решение об окончании эксперимента их буквально огорило: они так вошли в роль, что им явно доставляла удовольствие неограниченная власть над более слабыми и они не хотели с ней расставаться.

Авторы эксперимента так описывали «надзирателей»: «Никто из них и разу не опоздал на смену, а некоторые даже добровольно соглашались на вторую смену без оплаты. Не всех надзирателей охватил дух враждебности по отношению к заключенным. Некоторые держались строго, о «в рамках инструкций». Однако некоторые проявили такое рвение, оторое далеко выходило за рамки предписанной им роли».

Авторы эксперимента надеялись доказать, что сама ситуация сего за несколько дней может превратить нормального человека ибо в жалкое и ничтожное существо, либо в безжалостного садиста.

И хотя общая атмосфера тюрьмы, по мысли исследователей, олжна была быть унижающей человеческое достоинство, все-аки большинство «надзирателей» не проявили никаких симптомов садистского поведения. Это доказывает, что человек не так-о легко превращается в садиста под влиянием соответствующей итуации.

Все дело в том, что существует огромная разница между поведением человека в той или иной ситуации и его характером. И здесь необходимо проводить четкое различие между тем, что кто-то ведет себя соответственно садистским правилам, и тем, что этот кто-то, проявляя жестокость к другим людям, находит в этом удовольствие.

Предварительное тестовое обследование показало, что испытуемые не имели ни садистских, ни мазохистских наклонностей,

т. е. тесты не выявили таких черт характера. Психоаналитику подобная констатация представляется не очень-то убедительной. Ведь черты характера зачастую совершенно не осознаются и не могут быть раскрыты с помощью обычных психологических тестов.

Среди обычного населения процент потенциальных садистов не равен нулю. Опытный наблюдатель может установить это и без всяких тестов и анкет.

Авторы утверждают, что испытуемым было трудно отличить реальность от роли, и на этом основании делают вывод, что виновата сама ситуация. Это, конечно, верно, но ведь такая ситуация была заранее запланирована руководителями эксперимента. Сначала «арестованные» были сбиты с толку и запутаны. Условия, сообщенные им при подписании договора, резко отличались от того, что они увидели позже. Они были совершенно не готовы оказаться в атмосфере, унижающей человеческое достоинство. Но еще важнее для понимания возникшей путаницы привлечение к работе полиции.

Поскольку полицейские власти чрезвычайно редко принимают участие в экспериментальных психологических играх, постольку «заключенным» было в высшей степени трудно отличить действительность от игры. Из чего следует, что они даже не знали, связан ли арест с экспериментом или нет, а чиновники отказались отвечать на этот вопрос (вполне естественно, что все это делалось исключительно ради «чистоты» эксперимента). Спрашивается, есть ли хоть один нормальный человек, которого подобная ситуация не привела бы в полное смятение? Любой бы приступил к эксперименту с мыслью, что его «подставили» и «заложили».

Почему «арестованные» не потребовали немедленного прекращения игры? Разве они могли действительно с легкостью выйти из игры? Почему же им сразу четко не сказали: «Кто из вас захочет выйти из игры, может сделать это в любой момент, только тогда потеряет свой заработок»? Если бы они были об этом информированы и все-таки оставались бы ждать решения властей, то автор имел бы право говорить об их конформности. Но им дали ответ в типично бюрократической формулировке, когда ответственность перекладывается на кого-то сверху, из чего однозначно следовало, что «арестованные» не имеют права уйти.

Приведенный «искусственный» эксперимент страдает неточностью и имеет тенденцию к искажению «реальной жизни». Разница между мнимым заключенным и настоящим настолько велика, что по сути дела, невозможно провести мало-мальски приемлемую аналогию и делать серьезные выводы на основании эксперимента.

Эрих Фромм резко критиковал искусственные эксперименты, так как они не имеют ничего общего с жизненными ситуациями, которые необходимо изучать.

Игра на деньги — хороший пример. Большинство увлекающихся картами, рулеткой или скачками людей очень четко разделяют «игру» и «жизнь»; они поднимают ставки лишь до того уровня, который не угрожает серьезными последствиями их благосостоянию, т.е. не имеет серьезных последствий (исключения, конечно же, есть, но это — не норма). Меньшинство — реальные и особенно азартные игроки — поднимают ставки до уровня, где проигрыш серьезно угрожает их экономическому положению. Но игрок играет не в прямом смысле; на самом деле он осуществляет одну из реальных и весьма драматических форм жизни.

Данная концепция соотношения игры и реальности касается такого вида спорта, как фехтование: никто из партнеров не рискует жизнью. Если же ситуация поединка организована таким образом, что кто-то должен погибнуть, то мы говорим уже не о спорте, а о дуэли.

### Вопросы

1. Каковы основные принципы исследования конфликтов?
2. С какой целью изучают конфликты?
3. Каковы основные проблемы конфликтологического исследования?
4. Какие виды системного анализа конфликта вам известны?
5. Что включает в себя схема описания конфликта?
6. В чем заключается сущность конфликта?
7. Что понимается под эволюцией конфликта?
8. Каковы основные методы изучения человека в экспериментальных конфликтных установках?

### 4

#### Рекомендуемая литература

- Лницупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М., 1999.
- Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1989.
- Герасименко И.Я., Юсупов Р.М.* Анализ системного равновесия в конфликтных ситуациях. — СПб., 1992.
- Готтсданкер Р.* Основы психологического эксперимента. — М., 1982.
- Зайцев А. К.* Социальный конфликт на предприятии. — Калуга, 1993.
- Здравомыслов А. Г.* Исследование конфликта на макроуровне: Теоретические предпосылки. — Н. Новгород, 1994.
- Лурия А. Р.* Экспериментальные конфликты у человека. — М., 1930.
- Петровская Л.А.* О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М., 1977.
- Социальный конфликт: Современные исследования. — М., 1991.
- Фельдман Д. М.* Проблемы теоретического исследования конфликта в системе международных отношений. — М., 1982.

## Глава VIII

# КОНФЛИКТЫ В ПЕРЕГОВОРАХ

### ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ И СТИЛИ ОБЩЕНИЯ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий, на каждой из которых решаются вполне определенные психологические задачи: подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров); предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах); поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов); завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

*Первая стадия — подготовка к началу переговоров.* Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести *диагностику* состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации необходимо четко сформулировать свою *цель* участия в переговорах и ответить на такие вопросы:

В чем состоит основная цель проведения переговоров? Какие есть в распоряжении альтернативы? (Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми.) Если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон? В чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы:

Где лучше проводить переговоры? Какая атмосфера ожидается на переговорах? Важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50 % зависит успех всей дальнейшей деятельности. При игнорировании этой стадии эффективность переговоров не может превышать, по оценкам специалистов, 10%-



## Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ущемляют наши интересы	совершенно неприемлемые результаты

*Вторая стадия переговоров* — первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции (табл. 3).

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего переговоры), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга. \*

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу, предлагает способы принятия решений — простое большинство, консенсус, определяет процедурные вопросы.

*Третья стадия переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, в психологической борьбе.* На этой стадии стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, желание захватить инициативу всеми возможными способами. Цель каждого из участников — добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В слу-

чае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

*Четвертая стадия* — завершение переговоров или выход из тупика. Ко времени четвертой стадии уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели (см. табл. 3), а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние *разногласия* и приводит стороны к компромиссу.

Итак, учитывая все вышеизложенное, рассмотрим основные рекомендации по процессу переговоров, исходя из их общей трехэтапности (подготовка, ведение, после завершения).

I. При подготовке к переговорам определяют состав делегации и ее руководителя. Внимание: 1) типичная ошибка для российских участников переговоров — слишком большой количественный состав делегаций; 2) делегация должна работать как единая команда.

Следует установить рабочие отношения с предполагаемым партнером, выразить всю заинтересованность участия в переговорах, запросить (если необходимо) дополнительную информацию (например, техническую документацию).

Крайне важно согласовать с партнером организационные моменты предстоящих переговоров:

уровень ведения переговоров (кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т.д.);

место проведения переговоров (на вашей территории, на территории партнера, на нейтральной территории);

количественный состав делегации (сколько человек примет участие в переговорах).

Дать ваши предложения по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать).

II. При ведении переговоров расположение: глава делегации садится в центре, напротив него — глава партнерской делегации; справа от главы — второе лицо в делегации, слева — переводчик.

Требования к характеру беседы: спокойный тон, даже в том случае, если партнер раздражен или агрессивен, необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая; через 5—7 минут после начала подаются чай, кофе; через час чай, кофе предлагаются вторично; по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие (например, прием или фуршет).

Этапы ведения переговоров: первый этап — уточнение интересов, позиций, целей и т.д. участников переговоров. Внимание: как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов; второй этап — обсуждение позиций, главное на этом этапе — аргументация предлагаемых решений; третий этап — согласование позиций.

Целесообразно сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. Однако прежде чем следовать ей, необходимо получить согласие партнера. На заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста.

На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) возможны:

апелляция к продолжению отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных соглашений), а значит заинтересованности партнера в соглашении;

увязывание различных предложений в пакет (будучи слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться более сильным по другому). Увязка этих вопросов на переговорах позволяет «сбалансировать» силу сторон';

обращение к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

III. После завершения переговоров проводится их анализ с помощью следующих рассуждений:

что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;

что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;

какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров; каково было поведение партнера на переговорах;

какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Целесообразно по окончании переговоров подготовить отчет об их проведении, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров.

Выполнение договоренностей: в случае возможного срыва выполнения договоренностей по вашей вине надо заранее поставить партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

Внимание: от точного и аккуратного соблюдения договоренностей зависят не только отношения с данным партнером, но и репутация в целом.

Выделяют четыре основных стиля делового общения партнера при проведении переговоров.

*Стиль 1* — основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей этого стиля характерно обсуждение: результатов, конкретных вопросов поведения, продуктивности, эффективности, продвижения вперед, ответственности, подтверждений, опыта, препятствий, достижений, изменений, решений.

Эти люди прагматичны, прямолинейны, часто взволнованы, решительны, быстры (переключаются молниеносно с одного вопроса на другой), энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

*Стиль 2* — основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей этого стиля характерно обсуждение: фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, проверки, апробирования, анализа, наблюдений, доказательств, деталей.

Эти люди ориентированы на систематичность, последовательность, причинно-следственные связи, честны, многословны, малоэмоциональны, тщательны, методичны.

*Стиль 3* — основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей, их внутренний субъективный мир). Для людей этого стиля характерно обсуждение: людей в целом; человеческих нужд; человеческих мотивов; работы в команде; проблем общения; чувств; «духа работы в команде»; понимания; саморазвития; восприимчивости; осознанности; сотрудничества; убеждений; ценностей; ожиданий; отношений.

Это люди спонтанные, сопереживающие, теплые, психологически ориентированные, эмоциональные, восприимчивые, чувствительные.

*Стиль 4* — основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т. п. (ориентация на людей вообще, в целом). Для людей этого стиля характерно обсуждение: концепций, нововведений, творческого подхода, возможностей, вероятностей, больших планов, различных вопросов, происходящего нового в данной области, взаимозависимости, новых путей, новых методов, улучшений, проблем, потенциала, альтернатив.

Эти люди с хорошим воображением, харизматичны, порой их сложно понимать, эгоцентричны, малореалистичны, творчески настроены, полны идей, оказывают стимулирующее влияние на других.

Как лучше строить деловое общение в следующих ситуациях.

1. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 1:*

прежде всего следует сконцентрировать внимание на результатах (сформулировать заключение сразу после изложения позиции);

сформулировать свои предложения (при этом не предлагать слишком много альтернатив);

быть по возможности кратким;  
подчеркнуть практическую направленность предложений;  
использовать визуальные средства (графики, схемы, таблицы  
и т.п.).

2. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 2:*

следует быть точным (опираться на факты);

в своем выступлении использовать следующий логический по-  
рядок: предысторию вопроса; современное его состояние; пред-  
полагаемый исход;

разбить свои рекомендации на составные части;

предлагая альтернативы, указать положительные и отрицатель-  
ные последствия их принятия;

не торопить вашего партнера;

упорядочить ваши предложения (сначала рассматривать пер-  
вое, затем второе, третье и т.д.).

3. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 3:*

предварить деловые отношения небольшой беседой (не начи-  
нать сразу разговор о деле);

подчеркнуть связь между вашими предложениями и нуждами и  
проблемами людей;

показать как то, что вы предлагаете, работало в прошлом;

указать, что вас поддерживают (или поддержали бы) все ува-  
жаемые люди;

при деловой переписке использовать неформальный стиль.

4. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 4:*

отвести достаточное время для обсуждений;

не раздражаться, если вкш партнер вместо того, чтобы обсуж-  
дать существо проблемы, ходит вокруг и около;

в своем вступительном слове постараться включить данную про-  
блему в более широкий концептуальный контекст;

подчеркнуть уникальность вашей идеи или темы;

в письменном обращении в самом начале постараться выде-  
лить ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и  
предложений. Начинать с общих положений, а затем переходить к  
частностям.

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С КОНФЛИКТНЫМ ОППОНЕНТОМ

Описанные подходы к разрешению конфликтов рассчитаны на  
общение с обычными людьми, встречающимися в жизни еже-  
дневно. Однако бывают люди, которые не пойдут навстречу, не-  
смотря на прилагаемые усилия. В таких случаях можно использо-  
вать специальные подходы к общению с конфликтными или труд-  
ными людьми.

Избежать проблем можно также, не вступая в непосредственные контакты с конфликтными людьми. Существуют разные типы так называемых трудных людей, общение с которыми чревато возникновением конфликтов.

Каждый человек может иметь собственную классификацию трудных людей, основанную на его личных качествах и жизненном опыте (например, мужчина после развода со слишком болливой женой будет считать трудными всех людей, не отличающихся особой лаконичностью).

Но помимо таких специфических случаев классификации, существуют определенные типы людей, признанных трудными теми, кто постоянно сталкивается с разными людьми в силу своих профессиональных интересов, — психологами, социальными работниками, педагогами, консультантами, врачами и т.п.

Назовем и кратко охарактеризуем некоторые из этих типов.

*Агрессивные*, которые подразделяются на «шермановские танки», «снайперы» и «взрыватели» — людей, которые задирают других, говорят колкости и раздражаются, если их не слушают.

*Жалобщики*, у которых всегда найдется на что посетовать. Обычно они ничего не делают для решения проблемы, поскольку считают себя неспособными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

*Молчуны*, которые спокойны и немногословны. Вы не знаете, о чем они в действительности думают или чего хотят.

*Сверхкладистые*, которые скажут вам «да» по любому поводу и пообещают поддержку. Тем не менее слова у таких людей часто расходятся с делом: они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

*Вечные пессимисты*, которые всегда предвидят неудачи, поскольку обычно считают, что из затеваемого ничего не получится. Такие люди всегда стараются сказать «нет» или постоянно испытывают беспокойство, сказав «да».

*Всезнайки*, которые считают себя выше других, потому что они (по их собственному мнению) знают все на свете и хотят, чтобы об этом «превосходстве» знали другие. Они могут действовать как «бульдозеры», расталкивающие всех на своем пути. Они могут также вести себя как «пузыри», переполненные осведомленностью и сознанием собственной важности. Часто оказывается, что они ошибаются, поскольку в основном только играют свою роль.

*Нерешительные*, или «стопоры», — это люди, которые не решаются принять то или иное решение, потому что боятся ошибиться. Они тянут и тянут, пока это решение не будет принято без них или пока необходимость принятия решения отпадет вообще.

«Трудные» люди иного типа порождают у других надежды, а потом действуют вопреки ожиданиям. Можно назвать таких людей «с-ума-сводящими», потому что они сводят других с ума тем, что

не оправдывают возложенных на них надежд. Таким образом, их поведение подрывает основы доверия людей друг к другу, которое должно смягчать человеческие взаимоотношения. Вы можете столкнуться с «с-ума-сводящими» другого типа, которые подают противоречивые надежды или выражают противоречивые желания и ждут от вас их удовлетворения. Иногда «с-ума-сводящий» может попросить вас о чем-то, а потом создаст такую обстановку, что выполнение его просьбы становится для вас невозможным, и вы не можете сдержать свое слово.

Вероятно, вам встречались и другие люди, стиль общения и поведение которых затрудняют взаимоотношения с ними, например:

*максималисты*, которые хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

*скрытные*, которые держат все в себе, не говоря о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет прекрасно;

*невинные лгуны*, которые «заметают следы» ложью и серией обманов так, что вы перестаете понимать, во что верить, а во что нет;

*ложные альтруисты*, которые якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом. Вы можете почувствовать это в иных обстоятельствах или это может неожиданно проявиться в виде саботажа, востребования подаренного или требования компенсации<sup>1</sup>.

Встречаются «игроки» различных типов, например, такие люди, которые говорят и поступают в стиле «да, но», описанные Эриком Берном в книге «Игры, в которые играют люди». Внешне они поступают так, а думают совсем иначе. Вы не будете знать, что происходит, пока не попадете в их ловушку.

В вашем собственном списке может быть и большее число типов «трудных» людей. Однако одной только идентификации недостаточно. Вы должны знать, как вести себя в тех случаях, когда вы вынуждены вступать в контакт с такими личностями.

Каковы же основные принципы общения с «трудными» людьми? Наиболее эффективный общий принцип общения с «трудными» людьми любого типа состоит в том, чтобы отдавать себе отчет в существовании некоторых скрытых интересов или нужд, которые они удовлетворяют, действуя таким образом.

Например, сверхагрессивный человек может действовать, как паровой каток, потому что в глубине души он боится иметь дело с другими людьми или не хочет испытать страх перед возможностью ошибки. Спокойный молчун может замыкаться в себе, боясь

<sup>1</sup> См.: Чернилевский Д.В., Морозов А. В. Креативная педагогика и психология. — М., 2001.

открыться другим людям. Вечный пессимист всегда может пророчить неудачи, потому что ему удобнее жить с уверенностью в неудаче, чем с уверенностью в удаче. Следовательно, если вы решили вступить в общение с «трудным» человеком, то вам следует выявить его скрытые нужды и интересы, а также подумать над тем, как их удовлетворить. Этот подход аналогичен тому, который вы используете при разрешении обычных конфликтов, возникающих ежедневно.

Указанные принципы, а также те, которые будут изложены ниже, вполне пригодны для применения в практике профессиональной психолого-педагогической деятельности, а также в практике социальной работы при общении с «трудными» людьми различных типов.

Однако мы не должны забывать и еще об одном важном психологическом нюансе — контакт с «трудным» человеком может вызвать у нас огорчение, гнев, растерянность, подавленность и другие чувства, выбивающие из колеи. Такой человек сам по себе может нести эмоциональный заряд, как, например, «динамит», который «взрывается», когда что-то происходит вопреки его желанию.

Таким образом, один из первых ваших шагов должен состоять в том, чтобы взять под контроль свои эмоции или дать выход эмоциям другого человека, если вы решили продолжать общение. Для разрешения конфликта приводим некоторые установки, которые необходимо запомнить:

- не следует принимать на свой счет слова и поведение другого человека: «трудный» человек ведет себя аналогичным образом со всеми, поэтому надо избегать отрицательных эмоций;
- установить, не отнесли ли вы этого человека к категории «трудных» людей потому, что он напоминает вам кого-то, с кем у вас в прошлом были затруднения при общении. Если это так, то нужно отделить ваше восприятие этого человека от тех чувств, которые вы испытывали к тому, кого он вам напоминает;
- использовать творческую визуализацию или иной способ успокоения для овладения эмоциями, которые вы испытываете;
- пользоваться теми приемами общения, которые позволяют дать выход эмоциям другого человека.

Итак, как же вести себя с «трудными» людьми различных типов?

*Тип «паровой каток» («шермановский танк»).* Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Они могут вести себя таким образом также потому, что убеждены в своей правоте и хотят, чтобы о ней знали все окружающие. В то же время некоторые из таких людей могут бояться раскрытия своей неправоты. Для «парового катка» подрыв его имиджа — ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться.



Надо уйти с дороги или уступить этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «спустить пар». Затем спокойно и уверенно высказать собственную точку зрения, но стараться не ставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией. Следует определить свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом, подавить ярость человека собственным спокойствием, ибо это поможет ему справиться со своей агрессивностью, и вы сможете прийти к общему решению.

*Тип «скрытый агрессор» («снайпер»)*. Человек, относящийся к этому типу «трудных» людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправдано: кто-то другой поступил неправильно, а он выполняет роль тайного мстителя, восстанавливая справедливость. Он может также вести себя подобным образом потому, что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто.

Опять же, если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека — это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт причинения зла, а затем выявить скрытые причины. Надо дать понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав, например: «Чего вы добиваетесь этим?» Если он начнет отрицать факты, приведите доказательства. Вам следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы агрессивно настроены по отношению к нему. Если вы приведете еще несколько разоблачительных примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать разоблачительные факты. Когда же все будет извлечено на поверхность, вы сможете выявить истинные причины «трудности» человека и с их учетом найти решение проблемы.

*Тип «разгневанный ребенок» («взрывной человек»)*. Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе. Он взрывается, как ребенок, у которого плохое настроение. Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Так, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее и опасаясь утратить контроль; или начальник может вспылить, чувствуя, что подчиненные совсем «отбились от рук».

Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, то основной принцип, которому необходимо следовать, для того чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), заключается в том, чтобы дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям или убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо дать ему понять, что он контро-

лирует ситуацию, и тем самым успокоить его. Затем, когда он успокоится, ведите себя с ним как с обычным, разумным человеком, как будто и не было никакого взрыва с его стороны. Дипломатично и доброжелательно предложите ему обсудить возникшую проблему. Вы можете обнаружить, что человек несколько смущен после такой вспышки. Примите его извинения, если они последуют, и он будет чувствовать себя лучше. Но еще лучше отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть. Почувствовав, что он снова контролирует ситуацию, такой человек будет казаться спокойным и рассудительным.

*Тип «жалобщик».* В действительности жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Жалобщики обоих типов часто бывают охвачены некоторой идеей и обвиняют других — кого-то конкретно или весь мир в целом — во всех грехах. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как благодарный слушатель, а в иных — как предмет его жалоб и обвинений.

Если жалобщик завел с вами разговор о каком-то третьем лице, то лучше всего поддакивать ему. В ином варианте вы можете возразить и сказать, что он не прав. Однако ни один из этих подходов не поможет решить исходную проблему. В первом случае жалобщик найдет еще один повод для сетований: ваше нежелание выслушать его. А во втором случае он начнет защищаться, поскольку вы начали наступать на него, не согласившись с обоснованностью его жалоб. Выслушайте жалобщика, неважно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен, думая, что никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и осознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства.

Вам следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им, возможно, повторив это иными словами. Затем, после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения или перевода разговора на иную тему. Если человек начнет повторяться, что характерно для жалобщиков, то вам следует спокойно и уважительно прервать его. Постарайтесь переключить его внимание на решение проблемы. Что он собирается делать в сложившейся ситуации? Есть ли люди, которые могли бы помочь разрешить конфликт? Если он обвиняет в чем-то вас, то что вы могли бы сделать вместе для выработки удовлетворительного для обоих решения? Короче говоря, вам следует признать сказанное этим человеком, а затем двигаться дальше.

Вы не обязаны, однако, во всех случаях признавать жалобу справедливой. Если она обоснованна, то, разумеется, согласитесь. Если

же нет, покажите, что вы поняли сказанное и займите нейтральную позицию. Сделайте ударение на том, что теперь, когда суть вопроса ясна, необходимо определить, что же делать дальше. Вам, возможно, придется не один раз направлять разговор в сторону решения проблемы. Если вам удастся прервать поток повторяющихся жалоб, то вы сможете заняться самим конфликтом, обсуждая его, и подумать над тем, существуют ли реальные варианты его разрешения. Если же этот человек обвинит кого-то необоснованно, можете помочь ему увидеть свою ошибку. Конечно, если вы чувствуете, что поток жалоб превратился в непреодолимый замкнутый круг и разговор уже невозможно направить в конструктивное русло, можете махнуть рукой на это. По крайней мере, вы сделали все, что могли.

*Тип «молчун» («тихоня»).* Люди такого типа могут быть скрытыми по многим причинам. Общение с ними разочаровывает тем, что причины их скрытности вам не известны. Ключом к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, является преодоление его замкнутости.

Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит ответить только словами «да» или «нет», либо просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, задайте следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?» Если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они. Перебирайте возможные причины и побуждайте человека к разговору, признайте даже, что ему, может быть, трудно поделиться своими чувствами (скажите, например: «Я знаю, что вам, может быть, не по душе мои слова, но если бы мы могли обсудить вашу ситуацию открыто, то нашли бы приемлемое для обоих решение»).

Покажите, что вы относитесь к человеку сочувственно и доброжелательно, чтобы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе, потому что не хотят оскорбить чувства других, научены горьким опытом не делиться ни с кем своими чувствами, хотят избежать конфронтации, считают, что их мнение не принимают во внимание, или потому, что они просто пугливы. Таким образом, особенно важно оценить, поддержать и признать такого человека. Покажите ему, что что бы он ни сказал, вы не будете сердиться, обижаться, обвинять его и т.п.

С такими людьми легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа. Но если предмет разговора важен для вас, то доведите дело до конца. Замкнутый человек может и раскрыться перед вами как раковина, отдающая жемчужину. Когда такое время придет, окажите поддержку этому процессу. Покажи-

те, что вы благодарны ему за то, что он разговаривает с вами независимо от того, согласны вы с ним или нет. Если он вдруг сделает паузу, не торопите его и дайте ему время выговориться. Если вы начнете говорить сами, чтобы заполнить эту паузу, то человек может опять замкнуться. Сохраняйте напряженность ожидания его слов. Если в этом наблюдается какой-либо прогресс, то поощряйте и побуждайте человека к продолжению разговора.

В то же время сохраняйте чувство меры. Если вы видите, что человек внезапно замолчал и все больше сопротивляется вашим попыткам продолжить беседу, не настаивайте на этом. Поблагодарите его и, если это необходимо, попытайтесь договориться о новой встрече. Может быть, вам не все удастся с первой попытки, но если вы добились какой-то открытости, то процесс, по крайней мере, начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом.

*Тип «сверхпокладистый».* Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающими трудностей в общении с ними, потому что они всегда уступают, чтобы помочь и тем самым понаравиться другим людям. Но время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Сотрудник берет на себя какую-то работу и не выполняет ее; друг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа.

Если вы считаете необходимым продолжать общение с таким человеком, то ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны, что вы хотите знать, о чем в действительности думает этот человек, и хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии сделать или что он хочет сделать. Акцентируйте внимание на том, что вас беспокоит не то, согласится он с вами или нет, а его непоследовательность.

Вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно — какую. Его следует убедить в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается, а тем, насколько он будет правдив с вами и насколько последовательно будет поступать в дальнейшем.

Так как же наиболее эффективно общаться психологу, социальному работнику или социальному педагогу с представителями различных типов «трудных людей»? Как и во многих уже описанных ситуациях, ключ к решению проблемы — открытое обсуждение причин «трудного» поведения человека. Самостоятельно или совместно постарайтесь выявить скрытые нужды и интересы, обуславливающие такое поведение. После того как они определены, легче найти способ их удовлетворения. Наиболее эффективно способствует этому изучение самого процесса межлично-

стной перцепции (анализ ее механизмов, сопровождающих ее эффектов).

При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации с трудным оппонентом следует учитывать, к какому типу людей он относится. Как было отмечено выше (см. разд. «Традиционные стили поведения в конфликте» главы I), существуют пять основных стилей (или тактик) поведения в конфликте: соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество и уклонение.

Обычно, столкнувшись с трудным человеком, мы чаще всего выбираем либо уклонение, либо приспособление. Трудный же человек старается для достижения своих целей использовать отличительные особенности своего поведения.

«Жалобщик» жалуется, «взрывоопасный» взрывается и т.п., предполагая, что другие люди с целью уклонения от конфликта не захотят противодействовать. Если предмет конфликта не очень важен, то, возможно, лучше от него уклониться или уступить. Во всяком случае, такой подход поможет сохранить мир и спокойствие.

Если есть время и возникшая проблема достаточно важна, то можно использовать и другие подходы — скорее всего компромисс или сотрудничество. Но тогда уже необходимо принимать во внимание особые интересы, которые делают человека трудным в общении, чтобы в рамках компромисса или сотрудничества выработать такие варианты решения, которые в определенной мере удовлетворяли бы их.

Можно выделить основные принципы поведения при конфликтной ситуации, возникшей в результате общения с трудными людьми:

необходимо осознать, что человек труден в общении, и определить, к какому типу людей он относится;

нельзя попадать под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения; необходимо сохранять спокойствие и нейтралитет;

если стиль уклонения не подходит, то необходимо поговорить с ним и постараться выявить причины его «трудности»;

надо постараться найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;

можно использовать совместные подходы к разрешению конфликтов, которые начинают вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу, его нейтрализации или взятии под контроль.

Существует множество специфических методов и приемов по ведению переговоров с конфликтным оппонентом.

Во время проведения переговоров одни специалисты рекомендуют такую линию ведения переговоров, которая препятствует

обострению конфликта. Основные правила при этом таковы: уважать права друг друга, выслушать партнера, не перебивая, продемонстрировать понимание точки зрения партнера, выяснить, как партнер воспринимает конфликт, четко формулировать предмет обсуждения, констатировать общие точки зрения, спокойно выяснить, что вас разъединяет, после этого снова обрисовать содержание конфликта, искать общее решение, принять общее решение, отметив согласие и оставшиеся расхождения.

Типичные ошибки, способные негативно повлиять на процесс переговоров, следующие: партнер изображает собственный промах как ошибку противника, партнер частично скрывает свои интересы, партнер принимает боевую стойку или уходит в оборону без необходимости, партнер настаивает на признании своего превосходства (преимуществ), припоминает старые обиды, акцентирует уязвимые места противника, в конце переговоров объявляются победитель и побежденный.

Другие авторы при ведении переговоров по спорным вопросам рекомендуют воспользоваться следующими советами: целесообразнее сказать мало, чем слишком много; мысли должны быть четко сформулированы; короткие предложения (не более 20 слов) лучше осмысливаются; речь должна быть фонетически доступна; смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи, говорящие о вашем состоянии, уверенности, достоверности информации; демонстрируйте собеседнику, что внимательно слушаете его; сосредоточьтесь на логичности высказываний партнера по переговорам; следите за основной мыслью, не отвлекайтесь на детали; не нужно перебивать говорящего, вести во время его выступления диалог со своими коллегами; важно выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру, не делая поспешных выводов из его выступлений.

Нетрудно заметить, что все рекомендации говорят примерно об одном и том же: они направлены прежде всего на снятие напряженности между субъектами переговорного процесса, на устранение возможного непонимания между ними.

Множество рекомендаций по ведению переговоров, касающихся разрешения трудовых, ведомственных и международных конфликтов, выработано американскими исследователями. Приведем некоторые из них:

- переговоры должны вестись как по процедуре, так и по существу дела;
- необходимо добиваться согласованного понимания проблемы и лишь затем переходить к совместному решению;
- прежние проблемы следует свести к их причинам;
- необходимо отличать человеческие проблемы от человеческих достоинств, а интересы — от занятых позиций;

- нужно видеть людей отдельно от их проблем, улучшать отношения, стремиться к убеждению;
- не следует жертвовать хорошими отношениями ради своей точки зрения, равно как и не отказываться от своей точки зрения ради улучшения отношений;
- нужно использовать справедливый подход к обоснованию своих взглядов, отдавать должное чужим идеям, даже если они не кажутся приемлемыми;
- нельзя забывать о том, к чему стремитесь, давать слишком большую волю фантазии.

При правильно организованном переговорном процессе его участники, стремясь к достижению своих целей, дают возможность и другой стороне достичь успеха.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Практика убедительно свидетельствует, что успех или неудача любого общения во многом зависят от соответствующей подготовки к нему. Поэтому принято выделять подготовительную фазу (докоммуникативную), фазу непосредственного общения (коммуникативную) и фазу подведения итогов общения (посткоммуникативную).

На примере подготовительной фазы видно, что каждая из них предусматривает различные по содержанию и сложности виды деятельности психолога, социального работника или педагога.

На первый взгляд, непосредственное общение любого специалиста, работающего с людьми, — слитный процесс, порой непрерывный. Однако его можно всегда рассматривать как локальный акт: разговор с определенным собеседником, обсуждение конкретных вопросов с группой людей, информационное выступление в аудитории, на совещании, переговорах и т.д. В каждом таком акте общения можно выделить следующие этапы: установление контакта, ориентации в ситуации, обсуждение вопросов, принятие решения, достижение цели, выход из контакта.

В повседневном общении эти этапы претерпевают различного рода трансформации. Однако независимо от того, с кем входит во взаимодействие работник, — с одним человеком, с небольшой группой собеседников или с большей аудиторией, эти этапы имеют место.

Начинается общение с *установления контакта*. Деловое общение с одним собеседником начинается с традиционных приветственных слов. С первых минут контакт должен показать, что работник доброжелателен, открыт для общения. Это достигается легкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном корпуса, головы в сторону собеседника, выражением глаз (внимание и за-

интересованность), устремленных на собеседника. Желательно выдержать небольшую паузу (1—3 секунды). Если ваш партнер не смотрит на вас, то лучше обратиться к нему по имени-отчеству (если знаете его), а потом сказать традиционное: добрый день здравствуйте и т.д. И после этого обязательно выдержать паузу с тем, чтобы человек ответил вам, включился в общение. Если партнеров двое-трое, нужно глазами «обратиться» поочередно к каждому.

При контакте с группой также необходима пауза после приветствия. Лишь после нее надо представиться, если вы незнакомы. Темп должен быть не быстрым, слова четкими, интонация спокойной. Все это закладывает основы дальнейшего общения и показывает окружающим, что вы — корректный, доброжелательный и заинтересованный в общении собеседник.

Следует отметить, что установление контакта тесно связано с восприятием партнера по общению и возникновением первого впечатления о нем. Познание объекта общения начинается с ознакомления о нем с помощью представленных сведений. Получение сведений от других на этапе предобщения создает у человека определенное мнение о будущем объекте общения, установку на его восприятие. Другим путем получения информации об объекте общения является непосредственное восприятие его при вхождении в прямой контакт с ним. Даже беглый взгляд позволяет многое увидеть в человеке: его внешний вид, выражение лица, осанка, прическа, одежда, манера себя вести говорят об уровне его культуры.

Изучая процесс восприятия, социальные психологи отметили некоторые типичные искажения представлений о другом человеке, которые должен знать и учитывать в своей повседневной деятельности как практический психолог, так и социальный работник, социальный педагог. К их числу относятся следующие.

*Эффект ореола.* Он проявляется в приписывании человеку, о котором имеется благоприятное мнение, положительных оценок и тех качеств, которые в данный момент не наблюдаются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже хорошие его поступки истолковываются как негативные. Под влиянием эффекта ореола специалист может не заметить маленького хорошего начала у «постоянно проблемного клиента», а у весьма благополучного человека — признаков эгоцентризма и т.д.

*Эффект стереотипизации* состоит в том, что суждение о человеке выносится на основании своего ограниченного опыта или устоявшегося мнения других. Стереотипизация упрощает процесс познания другого человека, но в то же время она приводит к возникновению предубеждения, которое создает не только неправильное впечатление у того или иного работника о человеке, но и плохое мнение о нем.



*Эффект первичности и новизны* состоит в том, что первое впечатление о человеке сильнее, чем последующие, поэтому и велика роль первого появления работника в коллективе. Исправление первоначального впечатления о человеке требует длительного его познания и совершается с трудом.

Установление психологического контакта переходит в следующий этап делового общения — *ориентацию*, которая позволяет определить стратегию и тактику разговора, в ходе которого следует обсуждение проблемы и принятие решения. На этом этапе в процессе изучения людей психолог, социальный работник или социальный педагог должен понять цели и мотивы их поведения, их переживания, установки, состояние, ожидание похвалы и поддержки, внимания от окружающих, имеющиеся у них сомнения и опасения.

Адекватность восприятия и понимания работником целей профессионального общения зависит от его социально-перцептивных умений и качеств, являющихся основой наблюдательности любого специалиста, работающего в тесном контакте с людьми. Женщины превосходят своих коллег мужчин по наблюдательности. Они полнее и глубже понимают интеллектуальные и волевые качества, а также черты характера, выражающие отношение человека к другим людям и к самому себе. Мужчины же лучше видят те черты характера, которые выражают отношение к труду, общественной работе.

Основными механизмами познания другого человека, которые наиболее ярко проявляются на данном этапе общения, являются эмпатия, идентификация, рефлексия.

*Эмпатию* характеризуют как эмоциональное понимание. Она связана с умением поставить себя на место другого, учесть его состояние, мотивы поведения. Умение взглянуть на ситуацию и самого себя чужими глазами — важнейший компонент общей культуры психолога, работника социальной сферы. Возможны два способа реализации этого умения — идентификация и рефлексия.

*Идентификация*, или отождествление себя с другими, состоит в воображаемой постановке себя на место партнера по общению, взятие на себя роли, которую выполняет этот партнер, построение своего поведения таким же способом, как его строит партнер, примыкание к его позиции. Поставить себя на место другого не так просто, как может показаться с первого взгляда. Кроме того, воображение себя на месте другого может порой не только не дать ожидаемых результатов, но даже осложнить взаимопонимание. Это может быть вызвано тем, что вместо истинного обращения к чужой точке зрения у общающихся возникает иллюзия взгляда со стороны.

*Рефлексия* (в переводе с латинского — обращение назад) тоже предполагает постановку вопроса «А если бы на его месте был я?»

Но она означает не просто понимание другого, а осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению, коррекцию своего поведения в связи с возможным поведением другого. Примером рефлексии является разгадывание намерений своего собеседника в обсуждении спорных вопросов. Рефлексия, так же как идентификация, становится важнейшим механизмом, позволяющим проникнуть во внутреннее состояние, намерения, мотивы, мысли, чувства и ценностные ориентации другого человека.

В процессе общения важно, чтобы партнер по взаимодействию понял себя. В этой связи психолог, социальный работник или педагог должен найти возможно более доступную для собеседника форму самовыражения и позаботиться о самоограничении. Первая задача решается путем постановки вопросов: «Что мой собеседник (партнер по общению) думает обо мне?», «Как ему видится моя позиция в этом вопросе?», «Как он воспринимает и оценивает мои действия?». Исходя из этого, специалист должен строить свое поведение: воздержаться от поступка или высказывания, которые могут вызвать неоправданную или нежелательную ответную реакцию. Например, зная о болезненном самолюбии одного из партнеров, участвующих в переговорах, не стоит подчеркивать его недостатки при каждом удобном случае. Вместе с тем необходимо учитывать и свои недостатки, а это вызовет самоограничение. Ведь взаимопонимание, а следовательно, и общение во многом зависят и от поведения психолога, социального работника, педагога, от того, как он управляет своими случайными эмоциями, насколько у него тесно сплетены рациональное и эмоциональное. Для этого современному специалисту социальной сферы необходимо постоянное изучение себя, своих реакций, своих установок в оценках других людей. Н. Г. Чернышевский писал: «Кто не изучал человека в самом себе, никогда не достигнет глубокого знания людей».

Важно, чтобы специалист социальной сферы умел дать простой ответ на трудный вопрос собеседника, не принимал на свой счет двусмысленной обидной реплики. Давая ту или иную оценку поведения отдельного участника переговоров, нужно уметь показать свою доброжелательность, чтобы не возникла оборонительная реакция.

Следует подчеркнуть, что при обеспечении взаимопонимания и в целом общения с людьми психологу, социальному работнику, педагогу необходимо чаще опираться на положительное в человеке, а не бороться с ним. Ведь при обсуждении отрицательных качеств у говорящего проскальзывают в речи нотки пренебрежительности, властности, неуважения к человеку. Выявление же положительного у собеседника заряжает его эмоционально положительной энергией, стимулирует деятельность, так как в глазах человека растет его собственный престиж. Возникает желание оп-

равдать сказанное. Именно поэтому так важно для эффективного специалиста стремление наладить общение с людьми, шире видеть их психологические особенности. Подход же работника к собеседнику именно с положительной стороны способствует взаимопониманию, возникновению доверия к психологу, педагогу, социальному работнику. Это обеспечивает переход к этапу сближения позиций и поддержания взаимопонимания.

Как показывает практика, далеко не всегда взгляды собеседников совпадают, что в свою очередь влияет на общение людей.

Каким путем можно сблизить позицию по тому или иному вопросу у человека, чтобы прийти к какому-то компромиссному решению? Главное — выявить мотивы тех или иных поступков или высказываний человека и сопоставить их с собственными мотивами своего поведения в такой же ситуации. Подобные действия помогут не только понять причину отказа конкретного сотрудника выполнить ту или иную просьбу или поручение, но, и это главное, — найти путь для сближения позиций рядового члена коллектива и руководителя.

Следует отметить, что обсуждение вопроса и принятие решения нередко связаны с преодолением разногласий и негативного отношения к теме беседы. На любом этапе общения может возникнуть конфликт. В основе любого конфликта могут лежать организационные, производственные или межличностные причины. Для понимания сущности конфликта и причин его возникновения всегда необходимо конкретно знать (или хотя бы представлять) конфликтующие стороны. Чтобы свести к минимуму психологические потери в конфликтах, необходимо добиваться их разумной регуляции, используя психолого-педагогические методы воздействия на людей.

Существует еще один прием сближения позиций общающихся — использование понятий «права и обязанности» члена трудового коллектива. Однако их нужно применять всегда корректно.

Не менее важным в общении психолога, социального работника, социального педагога является *умение выйти из контакта*. Для этого необходимо найти не только наиболее подходящий момент, но и возможность правильного его осуществления. Есть различные типы выходов из контакта, в основу которых входят: уровень общения от «примитивного» до «высшего»; преобладающий вид взаимодействия — кооперация (конгруэнция) или конкуренция (конфликт, конфронтация).

Названные типы выхода из контакта во всем многообразии проявляются в конкретных жизненных ситуациях, но существуют некоторые общие рекомендации и правила завершения контакта, которыми не стоит пренебрегать в деловом общении.

Прощание, как и начало беседы, должно быть приветливым. В это время важно видеть и чувствовать собеседника. В конце делового

вой беседы желательно высказать надежды на дальнейшее сотрудничество и будущие встречи. В канун приближающихся праздников или знаменательных дат необходимо поздравить участников разговора, высказать наилучшие пожелания. При прощании соблюдаются этикетные формы внимания: встают, провожают и т.д. Все это говорит о вежливости при выходе из контакта независимо от результатов общения.

Овладение основами общения дает возможность психологу, социальному работнику и педагогу (как, впрочем, и любому другому специалисту), искренне желающему иметь повседневный успех в своей деятельности, эффективнее решать задачи сегодняшнего дня.

В современных условиях ситуации общения специалиста социальной сферы настолько многообразны, что нет возможности предложить готовые рецепты на все случаи жизни. Выбор же оптимального решения является задачей, над которой психолог, социальный работник и социальный педагог трудятся ежедневно.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов (табл. 4).

Таблица 4

Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

Этапы развития конфликтов	Возможности переговоров
Напряженность, несогласие	Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определены
Соперничество, враждебность	Переговоры рациональны
Агрессивность	Переговоры с участием третьей стороны
Насилие, военные действия	Переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

На некоторых этапах переговоры могут быть не эффективны в связи с их преждевременностью, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход событий. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

*первичные группы* — затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

*вторичные группы* — затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является «югославский кризис».

*Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации* могут быть сведены к следующему.

1. *Признать существование конфликта*, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. *Определить возможность переговоров*. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. *Согласовать процедуру переговоров*. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить место, сроки, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. *Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта*. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. *Разработать варианты решений*. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. *Принять согласованное решение.* После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. *Реализовать принятое решение на практике.* Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

У.Юри в своей книге «Преодолевая "нет", или переговоры с трудными людьми» приводит такой пример. Во время Гражданской войны в Америке Авраам Линкольн выступил с речью, в которой сочувственно отозвался о мятежниках-южанам. Пожилая дама, ярая юнионистка, обвинила его в том, что он с симпатией говорит о врагах вместо того, чтобы уничтожать их. Его ответ стал классическим: «Отчего же, мадам, — отвечал Линкольн, — разве я не уничтожаю врагов, делая их своими друзьями?»<sup>1</sup>.

## **РЕГУЛЯЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ НА ПЕРЕГОВОРАХ**

В современном мире, когда в деловой сфере, быту, правительственных кругах, на производстве, в международных отношениях, возникают конфликты, все чаще разрешение их ведется путем деловой беседы, переговоров.

Изучением психологии переговорных процессов занимаются не только отдельные исследователи, но и специальные центры, а методика ведения переговоров включается в программы подготовки специалистов различных профилей. Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной форме (лат. *verbalis* — словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играют жесты, мимика (невербальное общение), которыми мы сопровождаем нашу речь. Особое значение приобретает знание невербальных аспектов общения при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, являющимися

<sup>1</sup> Юр и У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. — М., 1993. -С. 117.

носителями иных культурных и конфессиональных традиций и укладов.

Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию связей.

Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т.д. В процессе переговоров люди, как правило, ставят следующие цели:

добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;

достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая сложившихся отношений. Чтобы достичь этого, надо уметь решить проблему, наладить межличностное взаимодействие, управлять эмоциями.

За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт их ведения, различный темперамент (например, холерик и флегматик) и различное специальное образование (например, техническое и юридическое).

В соответствии с таким разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно; партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению

Изучением сущности конфликтов, причин их возникновения в деловых сферах и путей разрешения занимаются сегодня специалисты различных областей знания. Но все они, так или иначе, обращают свое внимание на психологию, чем дальше, тем все больше понимая ее важность и необходимость для современного управления.

Основой разрешения несогласий и конфликтов являются методы переговоров, которые по стратегии разделяются на три основных типа: мягкий, жесткий и принципиальный. Мягкий метод заключается в стратегии уступок, жесткий — в состязании воли, принципиальный — объединяет и то, и другое и решает проблемы по их сути, давая возможность достичь цели в рамках приличия. Подробнее о методах ведения переговоров мы поговорим ниже.

На результаты переговоров влияет много факторов: восприятие, эмоции, позиции разных сторон и другие.

Для решения различных споров очень важным бывает выяснение образа мыслей, логики рассуждений и мышления оппонентов, что очень способствует успешному ведению переговоров.

Важным моментом в ведении переговоров являются также эмоции, которые необходимо «разряжать» так называемым «выпуском пара», что позволяет освободиться от чувства гнева, страха, негативных, психологически дискомфортных состояний, неред-

ко возникающих в спорах. Кроме того, враждебную ситуацию снимают извинения, выражения сожаления, обмен рукопожатиями недорогие подарки.

Деловое (официальное, служебное) общение, в зависимости от обстоятельств, может быть прямым и косвенным. В первом случае оно проходит при непосредственном контакте субъектов общения, а во втором — с помощью переписки или технических средств.

Как в процессе прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей. Наиболее часто применяют следующие методы психологического воздействия: убеждение, внушение, принуждение.

*Убеждение* — воздействие посредством доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Подразумевает уверенность в правоте своей позиции, в истинности своих знаний, этической оправданности своих поступков. Убеждение — ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнеров по общению.

*Внушение*, как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на людей. Основывается на вере в человека, складывающейся под влиянием авторитета, общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из субъектов общения. Большую роль во внушении играет сила примера, вызывающая сознательное копирование поведения, а также бессознательное подражание.

*Принуждение* — наиболее насильственный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям, используя угрозу наказания или иного воздействия, способного привести к нежелательным для индивида последствиям. Этически оправданным принуждение может быть лишь в исключительных случаях.

На выбор метода воздействия на людей оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

В настоящее время все чаще приходится сталкиваться с конфликтными ситуациями на производстве, в деловой сфере, в быту и на более высоком уровне — в государственных учреждениях, международных отношениях. При возникновении конфликтов все чаще приходится прибегать к переговорам с целью уладить разногласия.

Переговоры фактически происходят каждый день: в деловой сфере, в семье и даже в суде, но вести их, как правило, нелегко.

Существует три основных метода ведения переговоров: мягкий, жесткий и принципиальный.



*Мягкий метод.* Мягкий по характеру человек желает избежать яичного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Он хочет «полюбовной» развязки, но дело, чаще всего, кончается тем, что он остается в обиде и чувствует себя ущемленным.

*Жесткий метод.* Сторонник данного метода ведения переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получит больше. Он хочет победить, но часто кончается тем, что он вызывает аналогичную жесткую ситуацию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной.

*Метод принципиальных переговоров.* Третий путь ведения переговоров (получивший название — Гарвардский метод ведения переговоров), предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее, объединяющий и то, и другое.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т.е., исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти (или не пойти) каждая из сторон.

Такой метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно. Когда же ваши интересы не совпадают, следует настаивать на результате, который был бы основан на каких-то справедливых нормах, независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает также и мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Принципиальные переговоры показывают, что вполне возможно достичь того, что вам полагается по праву и остаться в то же время, в рамках приличия. Они дают возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Метод принципиальных переговоров может быть использован для решения одного или нескольких вопросов в обстоятельствах, предписанных ритуалом, или в условиях непредсказуемой ситуации, например в переговорах с угонщиками самолетов. Метод принципиальных переговоров является стратегией для достижения всех целей.

Кроме принципиального метода существует метод позиционный — *метод позиционных дискуссий*, при котором упор делается не на суть спора, а на позиции каждой из сторон. Этот метод не соответствует основным критериям; он не эффективен, не достигает цели, портит отношения между сторонами.

Суть его заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается

дискуссия или торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция, которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию занимает сторона, участвующая в переговорах, и чем незначительнее ее уступки, тем больше времени и усилий потребуются, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет. В целом этот метод малопродуктивен, поскольку характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в Гарвардском университете США и подробно описанный в книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходя из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно. Вместе с тем там, где их интересы не совпадают, партнеры добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон. Главное в таких переговорах — принятие удовлетворяющего обе стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов.

Принципиальный метод составляет альтернативу позиционному подходу и предназначен для эффективных и дружеских переговоров и достижения разумного результата. Этот метод может быть сведен к четырем основным пунктам:

- 1) *люди* — разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров;
- 2) *варианты* — прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей;
- 3) *интересы* — сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях;
- 4) *критерии* — настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Исходя из всего выше сказанного, можно прийти к следующему выводу: наиболее оптимальным способом регулирования психологической атмосферы является метод принципиальных переговоров.

Но всякие переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивнее они ведутся (с использованием анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т.д.), тем больше шансы на успех. Обратная же картина наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и субъективные психологические аспекты.

В чем же состоят эти недостатки?

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени их необходимость и цель, сложности и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь «ответный ход», т. е. он будет реагировать, а не действовать (не от него будет исходить инициатива).

«Отсутствие программ». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.

«Главное, чтобы меня это устраивало». Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несоответствие интересов, зачастую вызываемое узко эгоистичными ведомственными соображениями, блокирует собеседника, отбивая у него охоту вести переговоры вообще.

«Пускать все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

«Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели. Партнер разучился слушать (или никогда не владел этим искусством). А это является важнейшим условием эффективности всяких переговоров. Монолог — типичное занятие для пустомели!

Участник переговоров в ответ на высказывание партнера: ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально не сдержанно (эмоциональный «стриптиз»);

не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию; не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные мешающие решению проблемы позиции; не руководствуется общими интересами совместной ответственности за общее дело, не выделяет этот аспект.

С помощью анализа реального положения дел выявляется несоответствие интересов участвующих в переговорах сторон, что ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам и т.д. Недооценивается значение психологических моментов (например, готовности участников переговоров пойти навстречу партнеру). У многих руководителей эти способности развиты недостаточно.

Успех переговоров не в последнюю очередь зависит от принципиального отношения собеседников к переговорам вообще и от их поведения в конкретной ситуации.

Необходимо исходить из того, что переговоры важны и полезны для решения кооперационных задач отдела, предприятия, комбината, организации в целом. Если мы хотим чтобы переговоры прошли конструктивно и с пользой для обеих сторон, надо учитывать приведенные ниже рекомендации:

- добиваться намеченной цели, убедительно аргументировать свои предложения, но не быть слишком упрямыми и глухими к мнению партнера — на переговорах, как известно приказов не отдают;
- достойно представлять свои интересы, вносить предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы;
- стремиться достичь таких соглашений, которые бы отвечали интересам не только вашей службы, но и общества в целом;
- помнить, что субъективными важнейшими условиями успешного ведения переговоров, являются: политическая компетентность и сознательность, реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении, сила воображения и дар комбинирования.

Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же после их начала постараться найти общую с партнером позицию. В начале переговоров следует затронуть бесспорные, не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета. Далее переходить к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. И только после этого необходимо остановиться на важнейших вопросах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения. С самого начала надо серьезно воспринимать высказываемые партнером по переговорам мнения, обоснования, проблемы, требования, оговорки, пожелания и т.д.

Чтобы не мешать развитию переговоров, нельзя акцентировать внимание на расхождении во взглядах, если они не принципиальны. Надо говорить спокойно и контролировать свою речь, когда вы знакомите партнера с соответствующей проблемой, характеризовать причины ее возникновения и возможные последствия, а также невыясненные пункты переговоров.

Обобщая сказанное, следует выделить, что поведение должно соответствовать возникающим на переговорах ситуациям. Они оцениваются через визуальный контакт с собеседником: участники переговоров должны говорить убедительно, но не навязчиво.

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработки обязательных для исполнения решений. Деловая беседа может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам:

- определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения;
- уяснение своих интересов и интересов партнеров;
- разработка плана и программы переговоров;
- подбор специалистов в состав делегации;
- решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов — документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д.

Ход переговоров обычно укладывается в следующую схему: начало беседы — обмен информацией — аргументация и контраргументация — выработка и принятие решений — завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), во время которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей 'К членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

*Рациональность.* Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.

*Понимание.* Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.

*Общение.* Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультацию. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

*Достоверность.* Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

*Убеждение* — основной метод. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера.

*Принятие.* Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня — через полчаса — час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана в зависимости от обстоятельств в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.). Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие отве-

ты на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов.

*Информационные вопросы* предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

*Контрольные вопросы* важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: «Что вы об этом думаете?», «Считаете ли вы так же, как и я?».

*Направляющие вопросы* необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С их помощью вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

*Провокационные вопросы* позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать — значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: «Вы уверены, что сможете...?», «Вы действительно считаете, что...?».

*Альтернативные вопросы* представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой срок обсуждения подходит вам больше всего — понедельник, среда или четверг?».

*Подтверждающие вопросы* задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: «Вы придерживаетесь того же мнения, что...?», «Наверняка вы рады тому, что...?».

*Встречные вопросы* направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

*Ознакомительные вопросы* предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемым проблемам. На них требуются развернутые ответы. Например: «На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?». Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: «Каково ваше мнение по этому пункту?», «К каким выводам вы пришли?».

*Однополюсные вопросы* подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь.

При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.

*Вопросы, открывающие переговоры*, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: «Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему, ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?».

*Закрывающие вопросы* направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. Лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: «Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?», «Убедились ли вы, насколько просто все решается?». А затем, без дополнительного перехода, можно задать вопрос, заключающий переговоры: «Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает — май или июнь?»

Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

*Точность.* Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

*Честность.* Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы. 4

*Корректность и такт.* Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

*Умение выслушать.* Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

*Конкретность.* Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

Негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в будущем позволило партнерам сохранить контакт и деловые связи.

Все люди различны между собой, и поэтому они по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию, в которой оказываются. Различия в восприятии часто приводят к тому, что люди не со-

глашаются друг с другом по определенному поводу. Это несогласие возникает, когда ситуация несет конфликтный характер.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вызывает расстройство интересов другой стороны. Разрешение конфликтов чаще всего производится методом переговоров, деловой беседы.

Изучая природу конфликта, специалисты составили определенные правила проведения переговоров. В разработанную методику проведения деловых переговоров включены различные факторы: восприятие, эмоции, учет разности интересов, выработка взаимовыгодных вариантов и т.п. Из всех методов наиболее действенным считается метод принципиальных переговоров, на базе объективных критериев.

### Вопросы

1. Каковы основные стадии переговоров?
2. В чем заключаются требования протокола к ведению переговоров?
3. Какие стили делового общения партнера при проведении переговоров вам известны?
4. Каковы психологические особенности поведения различных партнеров на переговорах?
5. Какие типы конфликтных собеседников вам известны? В чем заключаются особенности психологически грамотного поведения с ними?
6. Каковы типичные ошибки, возникающие в ходе переговоров?
7. Каковы основные фазы общения в переговорном процессе?
8. Каковы общие рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций на переговорах?
9. Какие цели преследуют участники переговоров?
10. Каковы основные методы психологического воздействия, применяемые на переговорах?
11. В чем заключаются особенности различных методов ведения переговоров?
12. Какие психологические «проколы», характерные для переговорного процесса, вам известны?
13. Каковы основные этические нормы и принципы переговорного процесса?

### Рекомендуемая литература

- Беркли-Ален М.* Забытое искусство слушать. — СПб., 1997.
- Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб., 1995.
- Емельянов Ю. Н.* Обучение паритетному диалогу. — Л., 1991.
- Каррас Ч.Л.* Искусство ведения переговоров. — М., 1997.
- Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры. — М., 1993.
- Мицич П.* Как проводить деловые беседы. — М., 1987.
- Морозов А. В.* Деловая психология. — СПб., 2000.



*Нергеш Я.* Поле битвы — стол переговоров. — М., 1989.

*Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров. — Минск, 1996.

Проведение деловых бесед и переговоров: Как добиться своей цели. — Воронеж, 1991.

*Фишер Р., Юри У* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М., 1992.

*Фишер Р., ЭртельД.* Подготовка к переговорам. — М., 1996.

*Ходжсон Дж.* Переговоры на равных. — Минск, 1998.

*Чернилевский Д. В., Морозов А. В.* Креативная педагогика и психология. — М., 2001.

*Юри У.* Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. — М., 1993.

# Глава IX

## ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ

### СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Современные технологии разрешения и профилактики конфликтов, базируются на определении конфликта как противостоянии сторон, осознающих различие своих интересов. Понимание конфликта как противостояния на основе противоположных интересов имеет важное значение с точки зрения современных методов ненасильственного разрешения конфликтов, которое обеспечивает достижение конфликтующими сторонами договоренности при учете интересов всех сторон.

Если в 70-х г. XX в. внимание ученых привлекали проблемы управления, регулирования и содержания конфликтов, то в настоящее время все больше значения придается технологиям разрешения и профилактики конфликтов.

Подход, связанный с прекращением конфликта, обычно связывается с понятием *регулирование* (воздействие), а подход, связанный с компромиссом и сотрудничеством, — с понятием *разрешение*.

При регулировании, конфликт находит свое завершение в результате противостояния сторон, каждая из которых стремится к достижению своих преимуществ, заставляя другую сторону действовать против своих интересов. В результате такого противоборства возможен только проигрыш одной из сторон или обеих. Поскольку урегулирование связано с принуждением, постконфликтные отношения сторон не могут быть прочными и, как правило, достаточно быстро прекращаются.

Силовые методы воздействия на конфликт с целью его погашения путем подавления одной из сторон имеют свои недостатки, например, подходы «выигрыш — проигрыш», когда победа одной из сторон для другой означает поражение, и «проигрыш — проигрыш», когда ни одна из сторон не достигает желаемого результата, весьма распространены.

Это объясняется сложившимися стереотипами поведения, основой которых являются «конфликтные привычки». В основе стра-

тегии «выигрыш — проигрыш» лежит стремление субъектов конфликта использовать для достижения своих желаемых результатов власть, физические, интеллектуальные или иные преимущества. Энергия оппонентов направляется не на решение проблемы, а друг против друга.

Однако, если оппоненты не хотят конфронтации, они могут выбрать стратегию избегания конфликта, которая, как правило, приводит каждого из них к проигрышу (стратегия «проигрыш — проигрыш»). Обе стратегии основаны на противоположном или на различном понимании оппонентами средств достижения определенной цели либо на том и другом одновременно.

При выборе стратегии «проигрыш — проигрыш» предпочтение отдается либо избеганию конфликта, либо решению проблемы на основе компромисса, при этом понятие компромисса может иметь как положительный, так и отрицательный смысл. Достижение компромисса требует встречных шагов обоих оппонентов и рассматривается как форма сотрудничества, а достигнутое соглашение — как справедливое решение.

Иногда компромисс необходим, но, несмотря на это, он чаще всего рассматривается как отрицательный результат, потому что не отвечает интересам оппонентов. К тому же ему предшествует установка оппонентов на противостояние. В таком случае соглашение сторон и прекращение ими конфликта на основе компромисса не может обеспечить прочное и доверительное сотрудничество. Понятия «компромисс» и «конфронтация» сближает стратегия «выигрыш — проигрыш» и стратегия «проигрыш — проигрыш».

Разрешение конфликта с помощью стратегии «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-проигрыш» имеет отличительные формы конфронтации и использования силы и угрозы ее применения. Непосредственные переговоры между оппонентами, а также участие третьей стороны, например посредника, может рассматриваться как применение одной из этих стратегий.

Когда оппоненты не могут договориться с учетом интересов друг друга, а обращение к третьей стороне используется как способ получения моральной или материальной поддержки, которая является для них значимой, развитие событий может определяться:

восприятием конфликта с установкой на неизбежность поражения оппонента, без чего выигрыш невозможен. Отсюда стремление к получению односторонних преимуществ;

направленностью действий оппонентов друг против друга, а не на разрешение конфликта. Отсюда отношения сторон характеризуются непримиримостью и жестокостью по отношению к другим точкам зрения;

сходством позиций между оппонентами, которые категорически отвергаются, даже если они есть, а различие подчеркивается;

стремлением оппонентов получить поддержку извне. Обращение к третьей стороне оппоненты используют для усиления собственной позиции;

информацией о существовании проблемы, которая скрывается, искажается и используется сторонами для усиления собственной позиции, а информация, которая могла бы способствовать конструктивному решению проблемы, игнорируется;

выдвижением лидеров сторон на основе их способности занимать жесткую позицию и принимать меры, вынуждающие оппонента отступить.

Деструктивный процесс прекращается, когда либо одна из сторон капитулирует, либо стороны признают безвыходный характер сложившейся ситуации.

Отсюда *регулирование (урегулирование) конфликта представляет собой его определенное завершение в результате конфронтации и противоборства двух или нескольких сторон, осознающих противоположность своих интересов*. Для урегулирования конфликта характерны конфронтация, использование стратегий «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш», стремление к получению односторонних преимуществ; подчеркивание различий (интересов, позиций и др.), концентрация внимания сторон на участниках, а не на решении проблемы и т.п.

В отличие от урегулирования при разрешении конфликта он *прекращается в результате прямого взаимодействия сторон или с участием третьей стороны, на основе анализа причин и содержания разногласий, направленного на максимальное сближение позиций и достижение соглашения относительно наилучших способов удовлетворения противоположных интересов*. Завершение конфликта по второму «сценарию» является наиболее предпочтительным, так как в этом случае ни одна из сторон не получает преимуществ, и их постконфликтные взаимоотношения могут развиваться на прочной основе.

Альтернативное разрешение конфликтов основывается на следующих положениях:

процесс разрешения конфликта должен осуществляться таким образом, чтобы свести к минимуму его деструктивные возможности и, наоборот, способствовать максимальному проявлению его позитивных функций;

конструктивное разрешение конфликта достигается лишь в том случае, если будут удовлетворены интересы всех сторон-участниц и достигнут результат, отвечающий подходу «выигрыш — выигрыш»;

решение задачи конструктивного разрешения конфликта и достижения результата «выигрыш — выигрыш» возможно лишь в случае отказа сторон от позиционного торга в пользу ведения переговоров на основе интересов.

*Регулирование (урегулирование) конфликтов* включает процедуры завершения в соответствии со стратегиями «выигрыш — проигрыш» либо «проигрыш — проигрыш», а его *разрешение* — со стратегией «выигрыш — выигрыш». Следует также учитывать существующую тенденцию использовать понятие «управление» прежде всего в связи с процедурами юридического разбирательства, а понятие «разрешение» (как и «альтернативное разрешение») — в соответствии с процедурами до- (или не-) юридического решения проблемы (например, путем прямых переговоров между конфликтующими сторонами). Таким образом, разрешение конфликта и управление им различаются по способу и процедурам воздействия: неюридические (разрешение) и юридические (управление).

К юридическим относятся *переговоры* (прямые переговоры), *примирение* (согласительная процедура), *посредничество*. Основными признаками разрешения конфликтов являются:

- характер взаимоотношения конфликтующих сторон;
- процесс разрешения конфликта носит неофициальный характер и вмешательство в конфликт третьей стороны (например, миротворца или посредника) основано на действиях, отношениях или ситуациях, которые не всегда и не обязательно связаны с нарушением законодательства;
- соглашения сторон нередко не имеют юридического характера и в этом смысле они не являются для сторон обязательными; однако стороны, как правило, бывают заинтересованы в соблюдении соглашений, ибо принимали непосредственное участие в их достижении;
- процесс разрешения сосредоточивается на потребностях и интересах сторон.

Управление конфликтами осуществляется в таких формах, как администрирование, арбитраж, судебное разбирательство (суд). Перечисленные формы управления конфликтами:

- основываются на юридических нормах, правилах и стандартах;
- опираются на концепции справедливого, связанного с издержками судебного разбирательства;
- имеют принудительный характер для сторон, если решение принимается администратором (менеджером), арбитром или судьей;
- сосредоточивается на обеспечении законных прав и обязательств сторон в процессе управления конфликтом.

Формы разрешения конфликтов и управления ими различаются по степени самостоятельности и ответственности сторон за принятые решения, а также по степени вмешательства в конфликт третьей стороны.

Таким образом, *разрешение конфликта* — это зачастую неюридическое воздействие на конфликт самих противоборствующих сто-

*рон (субъектов), нередко при участии третьей стороны, с целью совместного полного или частичного удовлетворения своих основных потребностей и интересов, снижения уровня конфронтации, а также локализации конфликта и сокращения материальных и моральных издержек, с ним связанных.*

Разрешение конфликта предполагает, что стороны самостоятельно (либо при участии посредников) прилагают определенные усилия для преодоления возникшего между ними противоречия прежде, чем его развитие приведет к необходимости их обращения в арбитраж или суд.

В качестве предварительного условия для применения процедур урегулирования конфликта необходим отказ от силовых методов и следование современной конфликтологической парадигме, согласно которой конфликт признается как естественное свойство социальных систем, обусловленное природой общественных явлений и процессов.

Необходимо понимание, что многие конфликты обладают потенциальной ценностью и могут помочь:

найти новые, более совершенные пути решения проблем;

наладить прочные и долговременные взаимоотношения между людьми;

облегчить согласие и взаимное понимание проблем, а также способов их разрешения;

получить новую и более точную информацию о проблеме и ее решении;

вызвать интегративный эффект в группе или в организации, способствовать их сплочению и целостности, а также стабильности ситуации в результате разрешения конфликта.

Все это возможно только в том случае, если исходить из признания того, что конфликты — это нормальное явление в жизни каждого человека, группы, организации и общества в целом, а также, если мы знаем, как вести себя в конфликтных ситуациях, как регулировать конфликты и добиваться их разрешения.

Существенными условиями успешного урегулирования и разрешения конфликтов выступают:

институционализация конфликта, т. е. правовое и организационное закрепление процедур урегулирования конфликтов, их разрешения и управления ими, соблюдаемых всеми конфликтующими сторонами;

признание каждой из сторон равно с ней права другой стороны на существование, отстаивание собственной позиции в понимании проблемы и путей ее преодоления.

Разрешение конфликта базируется на использовании переговоров между конфликтующими сторонами непосредственно (с помощью прямых переговоров), либо с участием третьей стороны. Поэтому подготовка и осуществление программы действий

по разрешению конфликта фактически является подготовкой и осуществлением переговорного процесса в той или иной его форме.

Основными этапами процесса конструктивного воздействия на конфликт являются: подготовка плана; осуществление программы; выполнение соглашений по урегулированию или разрешению конфликта.

На каждом этапе этого процесса решаются специфические задачи. Подготовка плана включает: анализ конфликта; определенные стратегии; разработку программы урегулирования или разрешения конфликта.

*Определение стратегии* заключается в выявлении необходимых компонентов для осуществления плана воздействия на конфликт. Осуществление стратегии переговоров предусматривает реализацию следующих задач:

*определение проблемы.* Без точного определения проблемы невозможно разработать стратегию преодоления конфликта;

*выявление внешних факторов, оказывающих влияние на конфликт.* Такими внешними факторами могут быть стремление сторон завершить переговоры к определенному сроку (временной фактор), воздействие на переговоры законодательных процедур, необходимость специальных усилий по обеспечению присутствия на переговорах нужных лиц и др.;

*определение цели воздействия на конфликт.* Цель переговоров, как правило, — это достижение соглашения. Целью может быть также обмен информацией, выявление спорных вопросов и интересов сторон, установление^ альтернативных путей решения проблемы, разработка рекомендаций;

*выбор структуры встречи: собрания, группы или комитеты;*  
*установление конкретных шагов в процессе воздействия на конфликт;*

*формирование состава участников переговоров.* Выбор участников переговоров зависит от формы представительства на переговорах. Например, участниками переговоров могут быть выбранные представители сторон или в них могут принимать участие все заинтересованные лица;

*распределение других ролей на переговорах.* Подразумевается не только установление непосредственных участников переговоров, но и их инициаторов, ответственных за проведение собраний, экспертов и т.п.

*Программа конструктивного воздействия на конфликт* включает: принятие процедур переговоров; обмен информацией; выработку вариантов возможного решения проблемы; достижение соглашения.

Осуществление программы предусматривает поэтапную реализацию всех ее компонентов, перечисленных выше.

*Принятие процедуры переговоров.* Общая процедура переговоров должна быть представлена и одобрена на первой встрече конфликтующих сторон.

Она включает: констатацию проблемы; цели программы; предлагаемые этапы процесса; методику принятия решений; планируемое время для урегулирования конфликта; правила поведения сторон на переговорах.

*Обмен информацией.* Данный компонент программы воздействия на конфликт означает непосредственный обмен информацией между сторонами, участвующими в конфликте, относительно позиций друг друга по проблеме. Информация может включать обзор истории возникновения и развития конфликта, указание на наиболее важные спорные вопросы и интересы сторон и др.

*Выработка вариантов возможных решений проблемы.* Целью данного этапа является нахождение возможно большего числа альтернатив для урегулирования конфликта. Такой подход существенно отличается от традиционного, при котором стороны приходят на переговоры с готовыми предложениями.

Предложения по урегулированию конфликта обычно бывают двух типов: одни выносятся по каждому спорному вопросу; другие охватывают все спорные вопросы одновременно.

*Достижение соглашений.* Соглашения заключаются следующим образом:

в общих чертах, после чего оговариваются детали по каждому спорному вопросу;

в частности, по каждому вопросу;

посредством сочетания предложений, приемлемых для спорящих сторон.

В сложных случаях возможны комбинации этих вариантов.

Для всех перечисленных подходов характерна определенная последовательность действий:

выработка объективных критериев для оценки возможных вариантов решения проблемы;

выбор при помощи этих критериев наиболее приемлемых решений;

утверждение отобранных решений на основе консенсуса;

рассмотрение утвержденных решений представителями всех сторон;

окончательное принятие решения.

Наилучшим способом выполнения соглашения является включение в конечное соглашение плана по его реализации. *Конфликтующие стороны должны понимать, что переговоры будут успешными только в том случае, если определены конкретные пути их достижения.* Кроме того, выполнение соглашения должно обязательно предусматривать систему контроля, процедуры возможно-



■го пересмотра соглашения или его частей, а также процедуры, препятствующие нарушению соглашения.

Эффективная программа и стратегия конструктивного воздействия на конфликт основывается на следующих десяти принципах.

*1 принцип.* Преодоление конфликта предполагает не только рассмотрение различного рода процедур, направленных на решение возникающих проблем, но и учет отношений между конкретными людьми.

*2 принцип.* Невозможно уладить конфликт, не понимая сути проблемы, которая его вызвала. Анализируя информацию о конфликте, необходимо понять истинные цели конфликтующих сторон.

*3 принцип.* Стратегия воздействия на конфликт должна быть тщательно продумана и ее следует придерживаться неукоснительно.

*4 принцип.* Прогресс на переговорах требует нормальных, рабочих взаимоотношений между конфликтующими сторонами.

*5 принцип.* Переговоры должны начинаться с конструктивного определения проблемы — установления главного спорного вопроса, который должен рассматриваться всеми конфликтующими сторонами как общая проблема.

*6 принцип.* Решение спорного вопроса зависит от непосредственного участия в его разработке конфликтующих сторон.

*7 принцип.* Долговременные соглашения основываются на интересах, а не на позициях сторон.

*8 принцип.* Процесс выработки соглашения по преодолению конфликта должен быть гибким, т. е. видоизменяться по ходу обсуждения спорных вопросов и изменений в отношениях между сторонами.

*9 принцип.* В ходе подготовки к переговорам необходимо предусмотреть сложности, возникновение которых может помешать успешным переговорам. Определите заранее линию поведения в таких случаях.

*10 принцип.* Не следует предпринимать что-либо до тех пор, пока нет уверенности, что это будет выполнено качественно.

*Когда основные стратегии регулирования и разрешения конфликтов, а также управления ими приобретают характер основных ориентиров индивидуального поведения, они превращаются в личные стили поведения сторон в конфликте. Эти стили выделяются в зависимости от возможных целей, преследуемых сторонами в конфликте, под которыми подразумеваются ожидаемые результаты, осознанно соотношенные с теми средствами, которые должны быть использованы для их достижения.*

Существуют следующие основные стили: конфронтация (соперничество, противоборство, конкуренция); приспособление

(уступка); избегание (уклонение); компромисс и сотрудничество. Первоначально эти стили были идентифицированы Дж. Холлом в 1969 г. в соответствии с двумя параметрами описания конфликта. Одним из параметров является степень стремления каждой из сторон к реализации собственных целей, другим — степень готовности к установлению и поддержанию взаимоотношений с другой стороной.

Впоследствии пять основных стилей поведения сторон в конфликте получили широкое распространение благодаря методике, разработанной Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г. Графический вариант изображения этих стилей получил название «сетки Томаса — Килменна». Характеристика каждого стиля связана с общим источником любого конфликта — противоположными интересами сторон. Параметрами описания стилей в соответствии с методикой Томаса — Килменна являются степень настойчивости сторон в удовлетворении собственных интересов и степень их готовности к удовлетворению интересов другой стороны.

Основные формы проявления, преимущества и недостатки каждого стиля представлены в таблице 5.

Таблица 5

Стили поведения сторон в конфликте

Формы	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Конфронтация («выигрыш» — «проигрыш»)		
настаивание на том, что позиция другой стороны ошибочна	обеспечение одностороннего контроля над ситуацией	возможность саботажа вашего решения
ультимативные требования; насилие	победа в борьбе за власть	ненадежность результатов
использование посторонней помощи; интрига, хитрость		нестабильность; отказ от сотрудничества
Приспособление («выигрыш» — «проигрыш»)		
примирение с происходящим; сдерживание эмоций	стихийное саморазрешение конфликта	невозможность решения главных спорных вопросов
	невозможность обострения конфликта	отсутствие взаимной информации о действительном отношении сторон к конфликту

1	2	3
Избегание, уход («выигрыш» — «проигрыш»)		
молчание  демонстративный уход  игнорирование  переход на официальный тон  разрыв отношений	привлечение внимания  изменение отношения к конфликту со стороны окружающих	невозможность управления ситуацией  негативная ответная реакция  осложнение проблем
Компромисс («выигрыш»/«проигрыш» — «проигрыш»/«выигрыш»)		
стремление идти на уступки  отказ от конфронтации	получение равной доли  возможность «симметричного» результата  удовлетворенность	нестабильность пост-конфликтной ситуации  надежность результатов
Сотрудничество («выигрыш» — «выигрыш»)		
отказ от конфронтации  стремление к позитивному взаимодействию	максимальное удовлетворение интересов сторон  улучшение взаимоотношений  стремление к выполнению соглашения	сложность процедуры  риск нерешения проблемы

Как следует из таблицы, основное преимущество сотрудничества заключается в эффективном способе конструктивного воздействия на конфликт — принципиальное его разрешение, которое имеет в своей основе стратегию «выигрыш — выигрыш» и взаимное стремление сторон к позитивному взаимодействию. Как уже отмечалось, *главное преимущество этой стратегии заключается в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, которое способствует укреплению и улучшению взаимоотношений между ними.* Когда стороны приходят к соглашению, которое мак-

симально учитывает интересы каждой из них, можно обоснованно предполагать, что они будут стремиться к тому, чтобы принятое ими решение было выполнено.

В соответствии с методикой Томаса — Килменна сотрудничество представляет собой такой стиль поведения в конфликте и его разрешения, при котором приоритетное значение имеет удовлетворение интересов сторон, а не урегулирование проблемы во что бы то ни стало и любыми средствами. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не будут удовлетворены также, хотя бы частично, интересы и другой стороны.

В применении стратегии «выигрыш — выигрыш» и достижении принципиального разрешения конфликта может помочь соблюдение следующих основных правил:

- изучение ситуации и подбор вариантов возможного решения;
- определение как целей, так и потребностей и интересов сторон;

- выяснение, чем разногласия сторон могут компенсировать друг друга;

- разработка новых вариантов решений, максимально удовлетворяющих потребностям и интересам сторон;

- взаимодействие сообща, при демонстрации другой стороне, что вы являетесь ее партнером, а не противником.

*Переговоры как метод разрешения конфликтов. Важным преимуществом переговоров перед другими формами разрешения и регулирования конфликтов является то, что они позволяют конфликтующим сторонам выработать такое соглашение, которое будет удовлетворять каждую из них и позволит избежать длительных судебных процедур, чреватых значительными материальными издержками и риском проигрыша одной из сторон.*

Переговоры рассматриваются как основной способ разрешения конфликтов. Многолетняя практика разрешения конфликтов за рубежом, особенно в США, убедительно показывает что весьма эффективной формой конструктивного взаимодействия конфликтующих сторон, направленного на решение общих проблем и обеспечение сотрудничества, являются прямые переговоры.

В процессе прямых переговоров конфликтующие стороны имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, принимать решения, влиять на процесс и на его результат, определять рамки соглашения, которое имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон.

*Метод ведения переговоров на основе интересов.* Во время переговоров интересы сторон определяются прежде, чем изучаются конкретные решения. После того как интересы определены, уча-

стники переговоров совместно занимаются поиском различных альтернатив, которые могли бы удовлетворить все интересы, вместо того чтобы вести спор вокруг какой-то одной позиции. Стороны выбирают решение из числа этих совместно выработанных вариантов (табл. 6):

Таблица 6

### Переговоры на основе интересов

Интересы — это то, благодаря чему каждая из сторон понимает проблему так, а не иначе, и благодаря чему она хочет именно того, о чем заявляет.

Ресурсы не ограничены.

Для достижения соглашения должны быть учтены интересы всех участников.

Внимание концентрируется на интересах, а не на позициях.

Стороны стремятся найти объективные и справедливые принципы, с которыми все могут согласиться.

Участники переговоров уверены, что существуют решения, удовлетворяющие разные интересы.

Участники переговоров — не противники, а люди, которые совместно решают проблему.

Люди и спорные вопросы разделены. Настаивайте на переговорах относительно интересов, но уважайте людей.

Ищите решение «выигрыш — выигрыш».

*Межличностные трудности в переговорном процессе и их преодоление.* В ходе переговорного процесса возникают трудности, тупиковые ситуации, опасность прекращения отношений, возможность их разрыва. Подобные трудности имеют содержательный и процедурный характер, а также зависят от особенностей общения.

Трудности, имеющие содержательный характер, возникают из-за отсутствия достаточной информации, фактов, знания возможностей, законов и т.д. Содержательный характер возникших трудностей можно преодолеть с помощью получения дополнительной информации, введения новых специалистов, участников, официальных и неофициальных лиц, расширения проблемного поля, обращения к прежнему опыту, к юридическим стандартам, общественным и др. стандартам.

Процедурные трудности возникают по вопросам ведения переговорного процесса — по его срокам, длительности, месту прове-

дения, числу участников, порядку выступающих, длительности выступлений и т. д. Подобные трудности возникают чаще на официальных переговорах, посвященных обсуждению сложных проблем, но и в межличностных отношениях также могут появиться сложности по проблеме места, времени встречи, привлечению к решению вопроса других лиц. Процедурные трудности разрешаются с помощью обсуждения, определенных компромиссов и взаимного согласования действий между участниками.

Трудности в общении могут быть вызваны личными симпатиями и антипатиями, эмоциональными реакциями участников, возможными преднамеренными эмоциональными провокациями и т. д.

Партнеры не всегда избирают искренность и открытость основными характеристиками своего поведения, своей позиции в переговорном процессе, нередко они пользуются *манипулятивными моделями*. Цель таких действий одна — достигнуть результата, в котором заинтересован один из партнеров, причем достигнуть любыми средствами, независимо от их нравственного содержания.

Манипулятивные модели поведения стандартны. Партнер стремится произвести на вас очень хорошее впечатление, постоянно делает акцент на своих возможностях, достоинствах, провоцируя со стороны другого участника завышенную оценку своей личности и соответствующих отношений и действий. При этом тактика поведения определяется желанием получить согласие на уступки при обсуждении проблемы и заключении соглашения. Партнер в данной ситуации спекулирует стремлением человека налаживать взаимные контакты с деловыми людьми, обладающими возможностями решать сложные проблемы.

При возникновении подобной модели поведения партнера необходимо сконцентрироваться на решении конкретной проблемы, взвешивая ее взаимную приемлемость и эффективность в настоящее время. Вполне возможно, что в будущем партнеры продолжат свои отношения и они будут результативными, однако, конкретные переговоры должны быть эффективны своим конкретным результатом и в момент, когда они проходят, тем более, что уступки не приводят к удовлетворительному результату, так как решение принято под давлением. Более того, уступать такому оппоненту — значит поощрять его к подобным действиям и в будущем, а поведение уступившего может способствовать созданию репутации слабого человека.

*Тактика «видимого сотрудничества».* Партнер заявляет о своей готовности сотрудничать, объясняет возможности и перспективы, однако при заключении реального соглашения сроки его реализации постоянно переносятся. У другой стороны, складывается впечатление эффективности переговоров, однако конкретных результатов нет. Более того, одна из сторон может выполнять до-

стигнутые договоренности, а другой партнер по-прежнему свои договоренности оставляет на стадии обсуждения и обещаний. При возникновении подобной ситуации необходимо приостановить выполнение своих обязательств до момента осуществления другой стороной действий с реальными результатами. По возможности реализацию соглашения разбить поэтапно во времени.

Поэтапное выполнение соглашения будет свидетельствовать о конкретных действиях участников соглашения.

*Тактика, направленная на дезориентацию партнера.* Вступая в переговоры, каждый из партнеров имеет свой план действий, образ желаемого результата. Один из партнеров, стремясь разрушить планы другого, может выступить с неожиданной информацией, предложением, угрозой. Он подвергает критике предложения другого, отмечая их нереальность или неэффективность. Подобная тактика заранее продумана и спланирована, поэтому переговорный процесс необходимо вернуть в конструктивное русло, найти дополнительные аргументы в пользу предложенного ранее результата. Главная цель подобной тактики — заставить партнера отказаться от намеченного им результата. Учитывая возможность использования подобной тактики, следует путем взвешенных действий, предложений, аргументов обсуждать с партнером взаимоприемлемое решение.

*Тактика, провоцирующая чувство жалости у партнера.* Партнер, рассказывая о своих трудностях, проблемах, создает себе образ беззащитного, несчастливого человека, терпящего неза заслуженные оскорбления, унижения. Поэтому соглашение, отвечающее прежде всего его интересам, может служить признаком восстановления справедливости, равновесия. Своими прежними лишениями он его заслужил.

В реальности партнер может иметь достаточно материальных, духовных ресурсов, которые обеспечивают ему приемлемый уровень жизнедеятельности. Подобная тактика направлена на достижение желаемого результата путем спекуляции на чувстве жалости, сострадании, справедливости другого партнера. Реакция на подобную тактику должна быть основана на учете собственных интересов и возможностей, а также будущей перспективы взаимоотношений.

При возникновении трудных, конфликтных ситуаций в процессе переговоров, спровоцированных манипулятивными действиями одного из партнеров, необходимо проявить сдержанность и выяснить причины такой тактики поведения. Действовать необходимо с учетом своих интересов и намерений. Тактика преднамеренного обмана имеет различные формы проявления, среди которых и использование фальшивых «фактов», игнорирование выполнения взятых обязательств, а также отсутствие полномочий для решения различных спорных вопросов. Проверка подлинности фактов происходит как на предварительных, подготовитель-

ных этапах переговорного процесса, так и по мере его развития, если партнеры вводят дополнительную информацию.

Конструктивные переговоры содержат возможность критического анализа ситуации. Критика является положительным фактором в переговорном процессе за исключением тех случаев, когда она служит деструктивным целям. Сосредоточьте критику не на личностях, а на фактах. Если критика в адрес партнера приобретает одиозное содержание, высказаны негативные характеристики, то подобная критика не способствует развитию переговорного процесса, а напротив, — создает на переговорах деструктивную атмосферу. Негативные оценочные суждения вызывают защитную реакцию со стороны оппонента, в адрес которого прозвучала критика.

При обсуждении соглашения положительное значение имеют критические замечания. Критические замечания дают возможность получить более обстоятельную информацию об интересах участников, их восприятии проблемы, их намерениях, которые ранее были не совсем ясны. Во время обсуждения не следует представлять субъектам возможность предлагать конкретные решения. В противном случае высока вероятность принятия решения, выгодного только одной стороне.

Критические замечания могут приобретать характер идеала, поэтому, соглашаясь в принципе с необходимостью различного рода критических замечаний, не следует изменять свои действия, поступки, намерения. Более того, к критическим замечаниям следует отнестись с учетом специфики восприятия партнера. Позиция, взгляды отдельного человека достаточно сложны, неоднозначны, противоречивы, зависят от его понимания конкретной ситуации. Поэтому, соглашаясь с очевидными фактами, идеальными установками, следует при коррекции действий учитывать и сопутствующие факторы.

К сожалению, деструктивная критика может преследовать цели не коррекции действий для достижения эффективного решения, а какие-то далеко не благовидные цели (например, удовлетворение чьих-то личных амбиций). Деструктивные критики могут взять инициативу в собственные руки, уменьшить значимость поведения одного из партнеров, ввести значительный элемент напряжения и т.д. При высказывании критических замечаний следует, безусловно, проявлять внимание к партнеру, но реакция должна быть адекватна конкретной ситуации.

Учитывая стремление оппонента к укреплению и поддержанию своего авторитета, результативными являются методики, в которых вместо того чтобы говорить ему, каких действий от него ждут, следует предоставить возможность ему самому принять решение, выдвинуть идею. Не навязывать своего мнения, но ориентировать оппонента на сам процесс обсуждения и на достижение взаимоприемлемых и необходимых результатов.



При ведении переговоров с трудным оппонентом легко совершить ошибку, если поддаться *ответной эмоциональной реакции «удар за удар»*. Иногда подобная реакция может дать эффект в случае, если оппонент избрал данную тактику для завоевания большего преимущества, будучи все-таки заинтересован в проведении переговоров. Но в большинстве ситуаций копирующая эмоциональная ответная реакция приводит к прекращению переговорного процесса, к конфронтации в отношениях между участниками. Долгосрочные отношения в условиях конфронтации будут невозможны. Вы можете выиграть сражение, но проиграть войну.

*Ответная реакция «согласие на уступки»*. Одна из сторон либо не выдерживает напряженного ритма трудоемкого переговорного процесса, либо уступает заведомо ложным обещаниям и уговорам. Результативность подобной реакции исключительно низкая. Более того, вполне возможен серьезный ущерб для одной из сторон. Поэтому при ведении трудных переговоров следует сделать временную паузу, сконцентрировать силы, активно работать над проблемой выработки вариантов и альтернативных решений.

*Ответная реакция «разрыв отношений»*. Общение с тем, кто настаивает только на своих требованиях, прибегает к различного рода уловкам, вызывает желание прекратить отношения с таким трудным оппонентом, организацией. В ряде случаев это может стать правильным решением, и разрыв отношений будет неизбежным результатом, так как дальнейшее общение бесперспективно. Но многие контакты требуют долгосрочных перспектив. Разрыв может стать преждевременным действием. Вполне возможно, что сложности возникли вследствие отсутствия понимания поведения другого субъекта, ошибок в истолковании его интересов, мотивов. Поэтому необходим тщательный анализ возникших трудностей, привлечение дополнительной информации, что позволит по-новому посмотреть на проблему.

Если оппонент выбрал агрессивную модель поведения, то, как свидетельствует практика поведения трудных переговоров, лучший способ — отсутствие реакции с другой стороны, игнорирование провокационных действий.

Оппонент стремится вывести другого из спокойного эмоционального состояния, перевести обсуждение на уровень открытых столкновений и противостояний. Существует множество методик сохранения спокойствия в подобной ситуации, выбор которых зависит от психологических возможностей, психического склада, прошлого опыта, темперамента индивида. В основе подобных методик лежит принцип мысленного отстранения от ситуации, сохранение взгляда наблюдателя со стороны, а иногда — использование уменьшительных мысленных характеристик, смешных прозвищ для оппонента. Например, мысленное употребление выражений типа «бедный ребенок, он не знает, что себя можно вести

иначе»; «бедняга, у него, наверно, много проблем с общением»; «его поведение вызывает недоумение, а жаль...» и др. Каждый может придумать для себя набор подобных высказываний и применять в ситуациях трудных переговоров. Подобные меры позволяют сохранить спокойствие и самообладание.

Многое зависит от общего настроения человека, преобладания пессимистических или оптимистических установок. В зависимости от общей установки человек будет воспринимать и интерпретировать ситуацию, а соответственно, и настраивать себя на ответную реакцию.

Оптимистический настрой способствует успеху в преодолении трудностей, облегчает утраты при поражениях, которые также возможны в процессе решения сложных, неоднозначных проблем, в общении с трудными людьми. Дж. Рейнуотер, представитель гуманистической психологии, пишет: Мне хочется напомнить вам историю о двух людях, которым показали полстакана воды. Один сказал: «Он наполовину полон, и я благодарен за это». Другой сказал: «Он наполовину пуст, и я чувствую себя обманутым»<sup>1</sup>.

Разница между этими двумя людьми заключается не только в том, *что они имеют, а в их отношении к тому, что они имеют*. Люди, владеющие искусством благодарности, физически и эмоционально более благополучны, чем те «обманутые люди, чьи чашки всегда наполовину пусты».

Помимо конкретных текущих интересов, которые заставили индивида вступить в переговорный процесс, есть и более общие потребности, интересы, имеющие постоянное значение. К ним относятся стремления человека к признанию, уважению, значимости, индивидуальной свободе. Удовлетворение данных потребностей, интересов в процессе общения, переговоров является условием, способствующим их успеху.

В целом недоброжелательные приемы оппонента бывают трех видов:

- 1) тактика отказа от каких бы то ни было уступок;
- 2) тактика нажима, рассчитанная на устранение, введение в замешательство и принятие требования оппонента;
- 3) тактика получения уступок обманным путем.

Для эффективного противостояния подобным приемам прежде всего необходимо их своевременное распознавание. Древняя мифология утверждает, что стоит назвать злой дух по имени, и его чары полностью исчезают. Поэтому, определив недоброжелательную тактику, можно выбрать и эффективное ей противодействие, соответствующий метод перевода переговоров с деструктивного характера на конструктивный.

<sup>1</sup> Рейнуотер Дж. Это в ваших силах: Как стать собственным психотерапевтом. - М., 1992.

Опыт трудных переговорных процессов свидетельствует, что от участников требуется устойчивость к обычным человеческим соблазнам, т.е. поступки, по сути, противоположные естественным побуждениям. Следует сдержаться, когда очень хочется нанести ответный удар; выслушать, когда есть желание сказать; отклонить предложенную позицию, чтобы утвердить свою собственную, и т.д. Пытаясь сломить сопротивление оппонента, вы будете только усугублять его. Суть заключается не в слове сопротивления, а в налаживании конструктивного диалога, в обсуждении, в стремлении сделать из оппонента партнера по переговорам и поиску решений, которые были бы взаимоприемлемы.

*Согласительные процедуры.* *Согласительные процедуры (или процедуры примирения) как метод регулирования и разрешения конфликтов занимают промежуточное положение между прямыми переговорами и традиционным посредничеством.* Целью согласительных процедур является примирение сторон. Особенностью согласительных процедур, отличающей их от прямых переговоров между конфликтующими сторонами и переговоров с участием третьей стороны в роли посредника, является то, что в рамках согласительных процедур конфликтующие стороны самостоятельно осуществляют контроль за такими компонентами процесса примирения, как временные рамки, перечень спорных вопросов для обсуждения, решение, рамки соглашения, наблюдение и контроль за выполнением соглашения.

Согласительные процедуры являются необязывающим, добровольным процессом, основанным на взаимном доверии сторон.

Зачастую согласительные процедуры представляют собой «перемирие» или «братание», что особенно важно, когда конфликт приобретает затяжной характер и сторонам требуется «передышка» для разработки основного варианта соглашения. Такую возможность предоставляет «предварительное», «пробное» или «промежуточное» соглашение, достигнутое в ходе согласительной процедуры.

Согласительные процедуры имеют широкий спектр применения как метод конструктивного воздействия на конфликты различной природы, уровня и масштаба.

Роль третьей стороны в рамках согласительных процедур — «провайдера» или «фасилитатора» — чаще всего сводится к тому, что она лишь оказывает содействие в создании условий для переговоров между конфликтующими сторонами и направляет их на применение процедур, способствующих разрешению спорных вопросов.

Метод разрешения конфликта с участием третьей стороны, оказывающей содействие процессу выработки соглашения и занимающей нейтральную позицию на переговорах в процедурах альтернативного разрешения конфликтов, называется *методом фасилитации* или *фасилитаторством*.

Участие фасилитатора в процедуре разрешения конфликта ограничивается лишь участием в подготовке и проведении встреч и переговоров. Фасилитатор не принимает участия в выработке решений, ответственность за которые полностью несут непосредственные участники конфликта.

Роль фасилитатора в основном сводится к тому, чтобы обеспечить равное участие каждой заинтересованной стороны в обсуждении проблемы, добиваться строгого соблюдения намеченной программы и процедуры переговоров, следить за тем, чтобы участники переговоров не отклонялись от обсуждения основных проблем и предлагать процедуры, облегчающие заключение соглашения между сторонами. Таким образом, полномочия фасилитатора как третьей стороны в разрешении конфликта ограничиваются тем, что после консультаций с участниками переговоров он может принимать решения, касающиеся лишь процесса и процедур решения проблем.

## **ПОСРЕДНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА И РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ**

Посредничество как одна из форм разрешения конфликта представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны, целью которого является оказание содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта. *Занимая нейтральную позицию между конфликтующими сторонами, посредник помогает им в преодолении разногласий и конструктивном разрешении конфликта, устанавливая и поддерживая общение непосредственно между сторонами.*

Посредничество применяется тогда, когда стороны оказались неспособны самостоятельно найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых переговоров или преодолеть тупиковую ситуацию, возникшую в ходе переговоров.

Процесс посредничества целесообразно применять в следующих случаях:

взаимоотношения между конфликтующими сторонами натянуты, но в то же время в интересах сторон — сохранение и продолжение взаимоотношений. В этом случае соглашение между сторонами в результате переговоров при участии посредника предпочтительнее административного или судебного решения, так как стороны сохраняют самостоятельность и право контроля за принятым решением. Процесс посредничества может не только восстановить взаимоотношения, но и способствовать созданию новых аспектов во взаимоотношениях сторон для достижения ими успеха;

непосредственное общение между сторонами серьезно осложнено или даже прекращено, и участие нейтральной стороны могло бы способствовать его улучшению или возобновлению прямого диалога между оппонентами. Участие посредника в разрешении конфликта может способствовать изменению динамики взаимоотношений между оппонентами и поддержать их стремление к выработке решения, главным образом, путем содействия взаимному обмену предложениями и выработке вариантов, отвечающих интересам обеих сторон;

стороны уже предпринимали самостоятельные попытки урегулировать конфликт, например путем прямых переговоров. Однако они не только не дали положительного результата, но и завели стороны в тупик и усугубили ситуацию. В этом случае посредник может содействовать преодолению безвыходного положения;

конфликтующие стороны склонны к пересмотру своих прежних позиций в отношении оппонента и проявляют готовность к решению проблемы. Причем каждая из сторон считает, что занимает достаточно гибкую позицию и поэтому участие посредника в урегулировании конфликта будет более эффективным, займет меньше времени и не потребует больших материальных затрат и моральных издержек, с которыми обычно связано обращение в суд, административные органы и т.п. В этом случае инициатива посредника может помочь сторонам выработать приемлемую процедуру переговоров и достижения соглашения;

стороны заинтересованы в контроле за достигнутыми результатами на каждом новом этапе процедуры разрешения конфликта и за окончательным соглашением. В этом случае соглашение в результате переговоров и посредничества предпочтительнее административно-командного решения;

посредничество целесообразно в тех случаях, когда для сторон важными являются такие аспекты преодоления разногласий, как *конфиденциальность*, необходимая для создания атмосферы большей искренности, но на которую трудно рассчитывать при обращении в суд, или как *временной фактор*;

посредничество оправдано в том случае, если дело не идет о юридических вопросах и не требует правового регулирования.

Как известно, конфликт может быть описан с помощью большого числа самых разнообразных параметров. С точки зрения посредничества наиболее важными являются следующие аспекты конфликта и переговоров по его разрешению: ответственность сторон, фактор времени, а также информация.

Ответственность сторон включает понимание и признание ими степени собственной ответственности за неудачу на переговорах по разрешению конфликта.

Важная задача посредника — подчеркнуть и убедить конфликтующие стороны в том, что, несмотря на участие третьей сторо-

ны, ответственность за решение проблемы лежит на вовлеченных в конфликт сторонах. Для понимания степени ответственности каждой из сторон на переговорах в процессе посредничества следует стараться определить, какая из сторон имеет более сильную позицию, а какая — более слабую. Обычно в открытии переговоров и выработке так называемого «стартового предложения», без которого переговоры не могут начаться, более заинтересована та сторона, позиция которой на переговорах слабее позиции ее оппонента. Посредник должен добиваться того, чтобы сторона, обладающая более сильной позицией, сформулировала и выдвинула свое предложение, отражающее наилучший вариант решения проблемы с точки зрения ее интересов, и отставивала его. В противном случае возникает опасность, что аргументы в пользу сильных аспектов ее позиции будут использованы для отказа от соглашения. Кроме того, *взаимное признание сторонами относительной силы позиции оппонента обуславливает их взаимозависимость и облегчает соглашение между ними на том основании, что конструктивной формой взаимоотношений между сторонами, имеющими более или менее сильные позиции, становится сотрудничество, а не конфронтация.*

*Фактор времени.* Это важный аспект процесса посредничества, которому на переговорах следует уделять большое внимание. Временной фактор включает:

- *предельные сроки завершения переговоров.* Если стороны осознают свою ответственность за неудачу переговоров, фактор времени может играть серьезную роль в разрешении конфликта. Для этого необходимо установить временные ограничения, в рамках которых стороны должны прийти к соглашению. *Фиксированные временные рамки необходимы для обеспечения устойчивой динамики переговорного процесса, направленной на движение сторон к разрешению конфликта;*

- *последовательность рассмотрения вопросов.* Посредник может предложить сторонам порознь или совместно составить список вопросов для обсуждения в порядке приоритетности. *Процесс посредничества следует начинать с наиболее простого вопроса и постепенно переходить к более сложному.* Обсуждение трудных вопросов по инициативе посредника можно временно отложить и вернуться к ним вновь в подходящий момент. Ключевые вопросы рекомендуются обсуждать и регулировать в последнюю очередь, так как этот прием облегчает общее соглашение между сторонами на том основании, что после нескольких достигнутых между ними соглашений по менее значимым проблемам психологически легче достичь согласия и по ключевым. *Урегулирование ключевых вопросов создает у сторон представление о плодотворном и конструктивном характере переговоров и принятых решений;*

- *сроки внесения сторонами своих предложений.* Посредник может предложить сторонам на переговорах пересмотреть свою по-

зицию и выдвинуть новое предложение в течение определенного времени, например к началу нового раунда переговоров. Этот прием может способствовать также поддержанию динамики переговоров. *Посредник может добиваться того, чтобы стороны снижали свои требования, если вопрос не урегулирован к определенному сроку, что, в свою очередь, может помочь сторонам выйти из тупиковой ситуации, если она возникла;*

• *сроки выполнения сторонами принимаемых ими обязательств.* Посредник следит за тем, чтобы окончательное соглашение включало конкретные сроки его выполнения. *Можно также предложить сторонам установить «испытательный» или «контрольный» срок, т.е. время, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения.* Разумеется, в этом случае должен быть выработан критерий оценки такой эффективности. Например, сколько раз в течение месяца со дня принятия окончательного соглашения между сторонами вновь возникали разногласия по урегулированным вопросам.

***Информация о конфликте, позициях и интересах сторон.*** Сбор информации представляет собой один из ключевых моментов на этапе подготовки к посредничеству. Собираемая информация должна, в частности, касаться предмета конфликта, его причин и истории. Информация о конфликте и его участниках носит предварительный характер. По мнению американских исследователей С.Карпентер и У.Кеннеди<sup>1</sup>, такая информация необходима посреднику для того, чтобы принять решение о том, насколько необходимо его участие в урегулировании конфликта. Если помощь посредника необходима, то следующим шагом должен быть сбор полной информации о конфликте на текущий момент. Ее можно получить из трех источников: *прямого наблюдения, вторичных источников, личных бесед.*

*Прямое наблюдение* — это посещение встреч и собраний участников (сторон) конфликта, наблюдение за их поведением, выяснение их мнений по спорным вопросам и о противоположной стороне.

*Вторичные источники* представляют собой протоколы собраний, магнитофонные и видеозаписи событий, научные исследования по обсуждаемой проблеме, газетные материалы и др.

*Личные беседы* наиболее эффективны при правильном выборе респондента и установлении с ним отношений доверия. Последнее зависит как от субъективных черт участника беседы, так и от выбора места и времени беседы. Вначале лучше всего проводить беседы с лицами, непосредственно не вовлеченными в конфликт. В этом случае у собирающего информацию формируется более объективная точка зрения на ситуацию.

<sup>1</sup> См.: Карпентер С.Л., Кеннеди У.Дж.Д. Урегулирование споров в обществе. — М., 1992.

Собранная информация систематизируется и оценивается с помощью карты анализа конфликта, континуума динамики конфликта и резюме анализа конфликта.

*Карта анализа конфликта* включает информацию:

- 1) о сторонах, участвующих в конфликте;
- 2) о спорных вопросах (проблемах);
- 3) о специфических интересах сторон;
- 4) о степени важности спорных вопросов для каждой из сторон: высокая, средняя, низкая (приоритетность);
- 5) об источниках силы каждой из сторон и возможностях влияния на своих оппонентов;
- 6) о позициях сторон и их возможных подходах к решению спорных вопросов;
- 7) о заинтересованности в сотрудничестве с другими сторонами.

Карта анализа конфликта может быть дополнена примечаниями и представлена в виде следующей формы (табл. 7).

Таблица 7

1	2	3	4	5	6	7
Сторона «А»						
Сторона «В»						

*Континуум* устанавливает динамику конфликта и включает следующую информацию:

- отношение сторон к урегулированию конфликта;
- отношение сторон к решению вопроса;
- история взаимоотношений конфликтующих сторон;
- взаимоотношения сторон в момент конфликта;
- значимые для конфликтующих сторон ценности;
- степень вовлеченности сторон в конфликт;
- тактика, используемая конфликтующими сторонами.

*Резюме.* После сбора, анализа и оценки информация систематизируется в резюме конфликтной информации. Целью составления такого резюме является установление:

непосредственно конфликтующих и вовлеченных в конфликт сторон;

процедур, используемых участниками конфликта;

сути спорных вопросов. Содержание резюме, как правило, распределяется по следующим рубрикам: спорящие стороны, суть проблемы, процедуры.

Собственно процесс посредничества следует начинать с предложения, чтобы стороны детально описали природу их разногласий и историю взаимоотношений со времени начала конфликта. Дополнительные вопросы сторонам помогут посреднику точнее



понять природу конфликта. *На начальном этапе посредничества чрезвычайно важно получить возможно более полную информацию относительно тех проблем, которые будут предметом дальнейшего обсуждения между сторонами и посредником.*

Специфика роли посредника заключается, в частности, в том, что в процессе посредничества он располагает наиболее полной информацией. Это преимущество посредник должен использовать для того, чтобы вовлечь стороны в процесс обсуждения проблем и обмена предложениями.

Следует помнить, что недостаток информации или ее различная интерпретация сторонами может быть причиной возникновения тупиковой ситуации на переговорах.

Принимая во внимание перечисленные взаимосвязанные элементы конфликта и переговоры по его регулированию, *цель посредничества заключается в содействии разрешению конфликта с учетом и при помощи сбалансированного использования относительной силы и ответственности каждой стороны, фактора времени, а также же информации.* Достигается она путем максимально возможного включения в рассмотрение проблемы и выработку взаимоприемлемых соглашений объективных критериев и стандартов, применения стратегии «выигрыш — выигрыш» и таких вариантов решения, которые могут принести взаимную пользу, а также анализа интересов сторон, удовлетворение которых могло бы способствовать принципиальному разрешению конфликта.

Помимо традиционного процесса посредничества, в число методов альтернативного разрешения конфликтов в последнее время включаются его различные модификации, в том числе:

- консультационное посредничество;
- посредничество с элементами арбитража;
- управленческое посредничество.

Основное различие между моделями посредничества заключается в роли посредника как третьей стороны на переговорах и в степени его участия при принятии окончательного соглашения.

*Консультационное посредничество.* Процесс консультационного посредничества в основном похож на традиционное посредничество. Отличительной особенностью этой модели является получение от посредника предварительного согласия на то, что в том случае, если стороны не смогут найти решение проблемы, он выскажет свое мнение по нему в порядке консультации. Консультационное мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается, если переговоры зашли в тупик. В то же время стороны могут использовать мнение посредника как основу для достижения соглашения.

*Посредничество с элементами арбитража.* Данная модель представляет собой такой вариант посредничества, когда стороны до начала процедуры посредничества договариваются о том, что в

случае, если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Это гарантирует, что в рамках посредничества соглашение между сторонами будет достигнуто в любом случае.

*Управленческое посредничество.* Может быть использовано как метод управления внутриорганизационными конфликтами. В этом случае роль посредника принимает на себя один из менеджеров организации, который может и не являться руководителем ни одной из вовлеченных в конфликт сторон, либо, наоборот, является им. Разумеется, в этом случае посредник не является нейтральной стороной в конфликте, так как у него могут быть собственные интересы, которые должны быть учтены при выработке окончательного решения.

Данная модель посредничества, в отличие от других, может быть определена уже не как собственно разрешение конфликта методом посредничества, а скорее как управление конфликтом с использованием элементов посредничества и фасилитаторства.

Осуществление управленческого посредничества может быть оправданным и эффективным в том случае, если:

менеджер или администрация не имеют готового решения проблемы;

менеджер или администрация готовы делегировать сторонам, вовлеченным в конфликт, часть полномочий по принятию решения;

менеджер или администрация заинтересованы в том, чтобы проблема была решена путем переговоров между конфликтующими сторонами, а не административными мерами;

точно определены нормативные, организационные и иные ограничения, определяющие рамки приемлемого соглашения между конфликтующими сторонами;

менеджер-посредник готов подробно объяснить конфликтующим сторонам, как он будет принимать решение и какова будет его роль в этом процессе, если стороны не придут к соглашению самостоятельно.

По словам авторов книги «Выиграть может каждый», которыми мы завершаем анализ проблем посредничества, оно представляет собой важный ресурс для любого общества. Распространение информации о посредничестве и обучение его навыкам помогает всем.

Посредничество — это не какой-то таинственный процесс, доступный только особо подготовленным, высококлассным профессионалам. Он является естественным продолжением хороших навыков по разрешению конфликтов. Посредничество превращает оппонентов в партнеров по разрешению проблемы<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. — М., 1994.

## ЭТИКА ПОСРЕДНИЧЕСТВА. РОЛЬ ПОСРЕДНИКА В КОНФЛИКТЕ

Роль конфликтов и их регулирование в современном обществе стали столь велики, что во второй половине XX столетия, как мы уже отмечали выше, выделилась специальная область знания — «конфликтология». Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология, этика и, конечно, же психология. При этом этика, социология и психология сформировали такой интереснейший подраздел конфликтологии, как *этика посредничества* (о чем, собственно, и пойдет речь в данном разделе).

Что же представляет собой этика посредничества? Ответить на этот вопрос можно, разобрав данное понятие на составные части. Остановимся на первой составляющей — этике.

Возникновение первых профессионально-этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда в условиях становления средневековых цехов в XI—XII вв.

Однако ряд профессий, имеющих жизненно важное значение для всех членов общества, возникли в глубокой древности, и поэтому такие профессионально-этические кодексы, как «Клятва Гиппократа», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, были известны гораздо раньше.

Сейчас этика определяется как философская наука, объектом изучения которой является мораль. В этике можно выделить два рода проблем: вопросы о том, как должен поступать человек, и собственно теоретические вопросы о происхождении и сущности морали. Исходя из первого рода проблем, становится очевидной практическая направленность этики, ее проникаемость во все сферы бытия, за что она и получила название «практической философии». Практическое значение этики проявляется в первую очередь в *сфере человеческого общения*, важной составляющей которой является общение людей в процессе совместной деятельности. Это также социо-психологический аспект этики.

Вторая составляющая этики посредничества — *посредничество*. Неверно употреблять этот термин только лишь в сфере деловых отношений. Например, энциклопедический словарь определяет посредничество как «средство урегулирования споров в международном праве с привлечением третьей, незаинтересованной стороны».

В конфликтологии под посредничеством подразумевается способ разрешения конфликтов с участием третьей, независимой стороны. А этика посредничества предполагает, что данный способ разрешения конфликтов регулируется совокупностью общепринятых этических норм и правил, диктуемых моралью.

Следует сказать, что решение споров с помощью посредника практикуется очень давно. На Руси, например, эту миссию испо-

кон веков выполняли старейшины — самые мудрые люди общины. Такой способ разрешения конфликтов как посредничество однозначно можно назвать цивилизованным. Он возник лишь на определенном этапе развития социума. Сейчас же, в зависимости от вида конфликта, поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Конфликтология учит, что нельзя рассматривать человеческие противоречия только как нечто разрушительное. Конфликт имеет и позитивные функции. Ясно одно — все ситуации, связанные с конфликтами, требуют урегулирования, управления. Так, посредник вступает в переговоры только тогда, когда уже не представляется возможным решить конфликт самостоятельно, без вмешательства третьей стороны. При этом его деятельность опирается на следующие принципы:

*независимость* (это качество посредника подчеркивается, как правило, во всех определениях посреднической деятельности);

*объективность* (этот принцип вытекает из первого: нет независимости — нет объективности);

*гласность* (точка зрения и позиции всех участников спора, а также самого управляющего должны быть приданы гласности).

Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение значимых задач.

*Управление конфликтом* — это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на процесс.

Управление конфликтами включает: прогнозирование конфликтов, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; их регулирование и разрешение.

*Предупреждение конфликта* — это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону человеческих отношений.

Предупреждение конфликта предполагает его *прогнозирование*. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. Прогноз — это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. Кроме того, конфликты, призванные разрешить затянувшийся спор, еще и стимулируются.

Стратегия *предотвращения конфликтов* включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкрет-

ным процессом противоречивых взаимоотношений объектов. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения.

Стратегия предупреждения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность. Что касается последнего, то следует отметить только одно обстоятельство: чем раньше возможный конфликт станет известен обществу, тем меньше вероятность его реального появления.

Прекращение и подавление конфликтов — не лучшие методы их преодоления. Они предполагают использование физической силы и (или) очень жесткие управленческие решения посредника, поэтому в настоящее время чаще используют понятия «регулирование» и «разрешение» конфликтов.

Понятие «регулирование» следует отличать от понятия «разрешение» конфликта. Последнее обозначает процесс устранения в первую очередь основы конфликта, его причин и предмета. Регулирование конфликта ограничивается выделением некоторых элементов конфликтного взаимодействия и устранением либо использованием их в управлении. Регулирование — это перевод конфликта в русло желательных для управляющей системы «правил игры», иначе говоря, нужной схемы конфликтного взаимодействия.

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. *Медиация* — это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса — поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

В роли медиатора (третьей стороны) при урегулировании конфликта выступает, как правило, один человек, реже группа из двух-трех или более профессионалов. В роли медиаторов могут выступать и государства, если речь идет о политических, международных конфликтах.

Медиация — один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций.

В современном обществе в качестве третьей стороны в конфликте может выступать официальный или неофициальный медиатор. При наличии у медиатора нормативного статуса предполагается возможность воздействия на оппонентов. Неофициальное медиаторство допускает признание участниками конфликта неформального авторитета медиатора, при этом у него нормативный статус отсутствует.

В качестве официальных медиаторов могут выступать: межгосударственные организации; отдельные государства; государствен-

ные правовые институты; правительственные или другие государственные комиссии; представители правоохранительных органов; руководители предприятий; общественные организации; профессиональные конфликтологи-медиаторы.

Неофициальными медиаторами обычно становятся: известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности; представители религиозных организаций и конфессий; профессиональные психологи, педагоги, социальные работники; неформальные лидеры социальных групп разного уровня; старшие по возрасту; друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский суд, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель.

У посредника роль в урегулировании конфликта наиболее нейтральная. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

При помощи посредника и при наличии у оппонентов навыков обсуждения проблемы повышается эффективность неавторитарного стиля решения конфликта.

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора. Посредник в конфликте может обеспечить: оказание помощи в поиске решения; содействие нормализации отношений; оказание помощи в организации общения; контроль за выполнением соглашения.

Посредник не имеет права и от него не стоит требовать: вольного прекращения конфликта, разведения конфликтующих сторон, блокирования борьбы, применения санкций к сторонам, определения правого и неправого.

В роли посредника может выступать и руководитель. В таком случае для него крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей.

Деятельность руководителя включает в себя анализ ситуации и урегулирование конфликта. Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликтов.

Выбор руководителем способа разрешения конфликта сильно влияет на эффективность его урегулирования. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из приведенных выше типов медиаторства (третейский суд, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель). Существует два

подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта.

Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не на арбитра. Другой подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко использовать все типы медиаторства. Основными также являются роли посредника и арбитра.

В роли посредника руководителю при урегулировании конфликтов следует выступать в ситуациях: равенства должностных статусов участников конфликта; длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений сторон; наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения; отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Специфику посредничества можно рассмотреть на примере деятельности практического психолога. Ключевым в этой деятельности является создание новой ситуации в отношениях сторон, способствующей урегулированию существующего между ними конфликта. Стратегическая задача психолога состоит не в воздействии на оппонентов, а в побуждении их к переводу конфликта в ситуацию совместного поиска решения.

Взаимодействие осуществляется по типу триады (оппонент — психолог — оппонент). Это делает участников конфликта более уступчивыми, так как они склонны рассматривать свои уступки как уступки психологу, а не противоположной стороне. Таким образом, психолог позволяет оппонентам «сохранить лицо».

При работе психолога с различными типами конфликтов могут проявиться некоторые отличия в деятельности его как посредника. Так, процесс регулирования семейного конфликта включает в себя четыре этапа:

1) *разогрев*. В начале работы психолог делает все, чтобы супруги чувствовали себя комфортно;

2) *снятие препятствий*. Психолог выявляет сомнения и барьеры по отношению к предстоящей процедуре медиации, которые существуют у конфликтующих сторон, и настраивает оппонентов на конструктивную работу;

3) *заключение соглашения*. Психолог помогает супругам четко сформулировать требования друг к другу и найти компромиссные решения, которые устраивали бы обе стороны;

4) *прояснение ситуации*. Психолог предоставляет супругам возможность просто поговорить друг с другом откровенно. Эмоциональное раскрытие оппонентов закрепляет результаты медиации и создает предпосылки бесконфликтного общения в дальнейшем.

Основными же этическими принципами посреднической деятельности, исходя из всего вышесказанного, являются:

*нейтральность* по отношению к оппонентам. Психолог не стремится выявить правую и неправую стороны. Он относится к ситуации максимально объективно. Психолог не должен зависеть от конфликтующих сторон;

*безоценочность* позиции. Психолог не дает оценок действиям или позициям оппонентов. Он побуждает их к самоанализу своих действий, помогает принимать решения;

*конфиденциальность*. Любая информация личного характера, полученная от участника конфликта, не может быть использована в ущерб ему или передана другим лицам без его согласия;

*процедурный характер деятельности*. Задача психолога — организовать процедуру обсуждения, ориентируя оппонентов на сотрудничество. Содержание процесса зависит от участников;

*стимулирование сотрудничества*. Психолог поощряет шаги оппонентов, направленные на нормализацию отношений, побуждает, к этому, обеспечивая переход от конфронтации к сотрудничеству;

*работа с процессом, а не с решением*. Психолог несет ответственность не за характер принимаемых решений, а только за организацию движения к этим решениям.

## ТРЕТЕЙСКИЙ СУД КАК МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Согласно энциклопедии Брокгауза и Эфрона, понятие «третейский суд» основывается на «праве тяжущихся передать по взаимному соглашению возникший между ними спор по гражданскому делу на разрешение не коронного суда, а избранных ими судей-посредников (третейских судей). Согласие сторон на разбор дела третейским судом выражается в третейской записи. В ней означаются тяжущиеся и избранные ими посредники, а также предмет спора. Запись должна храниться у нотариуса. Посредники избираются в нечетном числе.

Дело может быть передано на рассмотрение третейского суда не только до, но и после возбуждения дела в суде коронном. В последнем случае производство дела в суде останавливается. Третейский суд постановляет решение по совести (он не связан никакими формальными правилами оценки доказательств). С объявлением решения дело вместе с третейской записью и подлинным решением передается тому мировому судье или окружному суду, которому дело было бы подсудно по цене иска. Этим же судом выдается исполнительный лист на приведение решения третейского суда в исполнение. Решение третейского суда считается окон-



нательным и не подлежит обжалованию в апелляционном порядке».

Еще в III в. до н.э., когда разгорелась острая борьба за македонский престол, третейским судьей в споре двух претендентов на царскую власть стали греческие Фивы. Македонские дела были улажены, но гарантией соблюдения достигнутого соглашения стала передача обеими тяжущимися сторонами фиванцам в заложники мальчиков из знатнейших семей.

В средние века встречаются попытки разрешения споров между государями судом Папы, Императора, парижского парламента. Чаще и успешнее в случае споров об имущественных, а не чисто политических интересах стали прибегать в XIX в. к международному третейству. Наиболее известны Женевский международный трибунал 1872 г. по делу Алабамы, Парижский трибунал 1893 г. по делу между Англией и Северо-Американскими Соединенными Штатами о котиковом промысле в Беринговом море. В 1899 г. по постановлению Гаагской конференции в Гааге был учрежден постоянный Международный третейский суд.

Уже в новое время третейское судейство было одним из способов разрешения споров между организованными рабочими и предпринимателями из-за условий найма. В последней четверти XIX в. в Западной Европе возникают разные учреждения для улаживания таких споров, особенно в случае стачек — примирительные камеры в Англии, *conseils des prud'hommes* во Франции, промышленные суды в Германии.

В состав этих учреждений входят выборные посредники со стороны рабочих и предпринимателей. В Новой Зеландии, Западной Австралии и Женеве в 1900 — 1902 г. изданы законы об обязательном разрешении столкновений рабочих и хозяев третейским промышленным судом. В пользу введения обязательного суда в промышленности в Западной Европе высказывались многие политические деятели и рабочие организации.

Третейский суд — альтернатива государственной юстиции, суд третьего лица, избранного самими спорящими сторонами, которому они добровольно доверяют вынесение решения по своему делу и заранее обязуются подчиниться этому решению.

Власть третейского суда основывается не на общем законе, а на договорном начале, на воле частных лиц. Право избирать посредников для решения спорных дел принадлежит к естественным правам, провозглашаемым во всех законодательствах, что было отмечено в законодательстве России еще в 1864 г.

Третейский суд — наиболее адекватная рыночным отношениям форма юрисдикции, поскольку она предполагает широкий выбор третейских судей из числа независимых квалифицированных специалистов по инициативе самих участников конфликта и, следовательно, индивидуальный подход к каждому делу.

Цель третейского разрешения дел — урегулирование возникших правовых конфликтов и обеспечение добровольного исполнения обязательств.

Временное положение о третейском суде для разрешения экономических споров предусматривает два вида третейских судов: третейские суды, создаваемые для разрешения конкретного спора (так называемые третейские суды «ad hoc») и постоянно действующие третейские суды.

Постоянно действующие третейские суды могут создаваться торговыми палатами, биржами, объединениями, предприятиями, учреждениями и организациями, обладающими статусом юридического лица.

Временное положение не предусматривает необходимости получения разрешения от каких бы то ни было государственных органов на предоставление услуг по третейскому разбирательству споров. Лица, организующие постоянно действующие суды, добровольно представляют информацию о таких органах, поскольку при отсутствии такой информации арбитражные суды не смогут осуществлять функции по принудительному исполнению решений третейского суда.

Характерным для постоянно действующих третейских судов является то, что каждый из них имеет положение (или устав), свои правила производства дел, список арбитров.

Основания для передачи спора на рассмотрение третейского суда могут быть различны. Как правило, стороны передают спор на рассмотрение третейского суда при наличии устойчивых экономических связей, когда их отношения носят постоянный и длительный характер, основанный на доверии и сотрудничестве.

В 1959 г. было допущено рассмотрение третейским судом, образуемым для конкретного дела, хозяйственных споров между предприятиями, учреждениями, организациями. Этот институт сохранился и действует до сих пор.

Наряду с подготовкой общей судебной реформы в России, преобразованием органов государственного арбитража в арбитражные суды в 1990—1992 г. получает все более широкое распространение практика образования постоянно действующих третейских судов при различных торгово-промышленных учреждениях, ассоциациях, концернах, союзах, предназначенных в основном для разрешения споров между участниками торгового оборота на внутреннем рынке.

Деятельность постоянно действующих третейских судов законодательно слабо урегулирована. Это связано с тем, что на протяжении почти 60 лет в стране существовало лишь два постоянно действующих третейских суда: ВТАК и МАК при Торгово-промышленной палате СССР, разрешавших преимущественно споры внешнеторгового характера.

С принятием Временного положения о третейском суде, утвержденного Постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 24 июня 1992 г., завершился первый этап возрождения в стране института третейского суда как формы разрешения споров между участниками свободного торгового оборота.

Третейский суд при разрешении споров руководствуется законами Российской Федерации и законодательством, действующим на территории Российской Федерации, законами и законодательством республик в составе Российской Федерации, другими нормативными актами, межгосударственными соглашениями, международными договорами.

Третейский суд применяет нормы права других государств в случаях, предусмотренных законодательством, либо договором сторон.

Итак, третейские суды — альтернатива государственной юстиции, смысл которых — инициатива сторон.

Широкое развитие системы третейских судов вызвано объективной потребностью в урегулировании возникающих в коммерческой деятельности конфликтов возможно более оперативным, экономичным и обеспечивающим гарантии правильного рассмотрения спора способом.

Утверждение постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 24 июня 1992 г. Временного положения о третейском суде для разрешения экономических споров позволило, в какой-то мере уменьшить пробелы в правовом регулировании сферы негосударственной юрисдикции. До принятия этого документа практически отсутствовала нормативная база деятельности третейских судов, рассматривающих коммерческие споры.

В качестве примера хотелось бы подробнее разобраться в статусе Третейского информационного суда, существовавшего в период избирательной кампании 1993 г. Третейский информационный суд был создан Указом Президента РФ от 29 октября 1993 г. № 1792, утвердившим Положение «Об информационных гарантиях предвыборной агитации».

В связи с появлением ТИС возник острый юридический вопрос — о его правовом статусе. Во-первых, является ли ТИС судом в традиционном понимании этого понятия, и если является, то какими средствами воздействия на общественные отношения он располагает?

Во время первых в стране плюралистических выборов 1993 г. необходимо было учредить орган, способный оперативно и эффективно разрешать возникающие в ходе избирательной кампании конфликты. В то же время, этот орган, по самой своей сути, должен был стать не органом государственного контроля за ходом избирательной кампании, способным оказывать на нее определенное влияние, а своего рода общественным арбитром, стре-

мящимся к мирному урегулированию возникающих противоречий.

Исходя из этой посылки, ТИС был лишен каких-либо карательных функций и средств силового воздействия. Сила решений ТИС была основана прежде всего на их продуманности и беспристрастности и на его авторитете среди участников избирательной кампании.

Однако у суда были и правовые средства воздействия на нарушителей соглашения. ТИС был наделен правом отстранять от работы журналистов, если они допускали грубые нарушения этических и правовых норм предвыборной агитации, избирательной кампании. Суд также мог, установив злоупотребления в действиях журналистов, должностных лиц, кандидатов в депутаты; передать материалы об этом в органы прокуратуры для уголовно-правовой оценки. В целом во многих случаях удавалось улаживать споры, не доводя их до судебного заседания.

ТИС существовал как орган «ad hoc» выборов и референдума, обеспечивая доступ их участников к средствам массовой информации.

На рассмотрение третейских судов можно отнести такие споры, как:

- о признании недействительными (полностью или частично) ненормативных актов государственных органов, органов местного самоуправления и иных органов, не соответствующих законам и иным нормативным правовым актам и нарушающих права и законные интересы организаций и граждан;

- о признании не подлежащим решению исполнительного или иного документа, по которому взыскание производится в беспорядочном порядке;

- об обжаловании отказа в государственной регистрации либо уклонения от государственной регистрации в установленный срок организации или гражданина и в других случаях, когда такая регистрация предусмотрена законом;

- о взыскании с организаций и граждан штрафов государственными органами, органами местного самоуправления и иными органами, осуществляющими контрольные функции, если федеральным законом не предусмотрен беспорядочный порядок их взыскания;

- о возврате из бюджета денежных средств, списанных органами, осуществляющими контрольные функции, в беспорядочном порядке с нарушением требований закона или иного нормативного правового акта.

Подобные споры относятся к экономическим спорам, разрешаемым и арбитражным судом.

По соглашению сторон, возникший или могущий возникнуть спор, вытекающий из гражданских правоотношений и подведом-

ственный арбитражному суду, до принятия им решения может быть передан сторонами на рассмотрение третейского суда.

Это, в частности, споры:

о разногласиях по договору, заключение которого предусмотрено законом или передача разногласий по которому на разрешение арбитражного суда согласована сторонами;

об изменении условий или о расторжении договоров;

о неисполнении или ненадлежащем исполнении обязательств;

о признании права собственности;

об истребовании собственником или иным законным владельцем имущества из чужого незаконного владения;

о нарушении прав собственника или иного законного владельца, не связанном с лишением владения;

о возмещении убытков;

о защите чести, достоинства и деловой репутации.

В настоящее время большинство существующих третейских судов — постоянно действующие суды открытого типа, специализирующиеся на рассмотрении споров, возникающих в какой-либо отрасли экономики (Третейский суд АО «Автосельхозмаш-холдинг»); третейские суды закрытого типа, т.е. рассматривающие споры только между участниками какой-то ассоциации, концерна, союза (биржевые арбитражные комиссии).

Что касается третейских судов открытого типа общей компетенции, т.е. рассматривающих любые гражданско-правовые споры, которые могут быть предметом третейского разбирательства по действующему законодательству (Третейский суд при Союзе юристов), вполне вероятно, после определенного периода «естественного отбора» их число сократится за счет того, что стороны будут обращаться лишь в наиболее авторитетные третейские суды, обеспечивающие высокое качество выносимых решений.

Согласно статусу третейского суда, стороны добровольно доверяют третейскому суду вынесение решения по своему делу и заранее обязуются подчиниться этому решению.

При рассмотрении дела по существу третейский суд выносит решение. Вместе с тем третейский суд может вынести определение и также завершить рассмотрение дела, но без вынесения решения. Так, третейский суд может вынести определение о прекращении производства по делу, если стороны достигли соглашения о прекращении разбирательства и если спор не подлежит рассмотрению третейским судом.

Один из признаков третейского суда состоит в том, что его решения являются окончательными и не подлежат обжалованию. Они должны исполняться сторонами добровольно и в срок, установленный судом. Иначе говоря, организация может квалифицироваться в качестве третейского суда при условии, что она наделена учредителем правом вынесения окончательного решения, под-

лежащего принудительному исполнению в порядке, предусмотренном действующим законодательством для исполнения решений третейских судов. Если срок исполнения решения не указан, оно подлежит немедленному исполнению.

Однако именно в исполнении решений третейского суда и заключается одна из главных его проблем. Ведь если сторона оказалась недобросовестной и уклоняется от выполнения решения третейского суда, то нет другого выхода, как обращаться в государственный суд с заявлением о выдаче исполнительного листа. И вся процедура рискует начаться сначала.

Арбитражный суд и третейский преследуют разные цели. Если целью арбитражного суда можно назвать определение и наказание виновного, то цель третейского суда — достижение мирового соглашения сторон. Это положение часто закрепляется в регламентах третейских судов в качестве основной цели.

Практических работников третейская форма разрешения споров привлекает доступностью и демократичностью, возможностью сокращения сроков рассмотрения дел, освобождением от бремени уплаты государственной пошлины и др.

Кроме того, преимущества третейского судейства состоят прежде всего в высочайшей квалификации судей, в их глубоком профессионализме. Среди судей третейских судов много докторов и кандидатов юридических наук. Есть в его составе ученые, чьи имена известны буквально всей России. Судьи третейского суда не назначаются, их избирают стороны по своему усмотрению. Им лишь предоставляется примерный список третейских судей, который не является закрытым для сторон. И, что важно, третейскими судьями могут быть не только юристы. Стороны могут по своему усмотрению избрать на эту должность специалистов в конкретной области хозяйственной жизни (экономистов, журналистов и др.). Сторона вправе даже избрать третейским судьей человека лично знакомого, что арбитражным законодательством прямо запрещается.

Обеспечивая быстроту и беспристрастность рассмотрения дела, третейский суд гарантирует одновременно и строгое соблюдение коммерческой тайны. Арбитражные же суды, заседания которых идут узаконенно при открытых дверях, вряд ли могут давать подобные обещания.

На практике сторонам часто требуется даже не решение, а квалифицированный совет третейского суда. И тогда его деятельность (в этом тоже одно из существенных отличий от арбитражного суда) ограничивается лишь совместным со сторонами обсуждением дела, чтобы помочь им определить свою линию поведения в данной конкретной ситуации.

Все знают, как долго приходится иной раз ждать самого суда. У арбитражных судей, как правило, на столах кипы дел, распи-

санных чуть ли не на месяцы вперед. А если спор срочный, и его по разным соображениям надо решить как можно быстрее, каждый день ожидания оборачивается большими потерями — финансовыми и временными.

В таком случае есть прямой резон обратиться в третейский суд. Там дело не залежится, поскольку не «зарегламентирован» сам судебный процесс: нет сложной и дорогостоящей процедуры, нет процессуальных штрафов, нет обязанности предъявлять претензию.

К существенным преимуществам третейского разбирательства можно отнести скорость его решения, т.е. значительно меньший срок с момента возникновения спора до момента выдачи приказа: он составляет в среднем 40 дней, а в случае повторного рассмотрения спора — в среднем 80 дней, в то время как в арбитражном суде в лучшем случае 135 — 155 дней.

Бесспорно, привлекательным для сторон является и то, что решения третейских судов не подлежат обжалованию.

И, наконец, хотелось бы особо подчеркнуть значение психологических факторов третейского разбирательства для сторон. Нет смысла отрицать более непринужденную обстановку разбирательства, судьи не торопятся побыстрее сбросить это дело, поэтому индивидуальный подход к каждому делу гарантирован.

Завершая рассмотрение данного вопроса, хотелось бы отметить, что в России третейские суды только начинают свою деятельность, ведь многие годы у них не было возможности нормально развиваться и доказать свою жизнеспособность, а главное — полезность и может быть даже необходимость.

В настоящее время все больше и больше создается постоянно действующих третейских судов при самых различных организациях и многие из них уже показали себя на практике с наилучшей стороны. Сейчас ведется законодательная работа по поводу третейских судов — свидетельство повышения их роли в области защиты субъективных прав.

## ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТА - ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Не всегда конфликты можно трактовать в качестве положительного или отрицательного явления. В то же время конфликты, наносящие непоправимый ущерб людям, должны быть ограничены или еще лучше предупреждены. Именно на предупреждение конфликтов направлены усилия как общественных, так и государственных институтов. Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления

ими. Прогнозирование возникновения конфликтов является главной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению. Прогнозирование и профилактика конфликтов — важные факторы, регулирования социальных противоречий.

Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является *принцип компетентности*.

Регулирование конфликтов требует соблюдения еще одного принципа. Можно, конечно, пытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы, но это не всегда бывает эффективно. Лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегая конфронтации. Желательно не менять радикальным образом развитие событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной.

*Управление конфликтом — это сознательная деятельность, осуществляемая на всех этапах возникновения, развития и завершения конфликта.*

Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Выделяют также такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта.

Важным способом управления конфликтами является их профилактика. *Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.*

Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

*Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.* Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первый взгляд более важной, на самом деле не является такой.

Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно разрешать их. Она требует меньше затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин. Деятельность по предупрежде-



нию конфликтов весьма разнообразна и, кроме того, является деятельностью многоуровневой.

На *общесоциальном* уровне речь идет о выявлении и устранении крупных экономических, социальных и политических факторов, дезорганизующих общественную и политическую жизнь.

Перекосы в экономике, резкие перепады в уровне и качестве жизни больших групп и слоев населения, политическая неустроенность, неорганизованность и неэффективность системы управления служат постоянным источником крупных и мелких, внутренних и внешних конфликтов. Предупреждение их предполагает последовательное проведение социальной, экономической, культурной политики в интересах всего общества, укрепление правопорядка и законности, повышение духовной культуры людей. Условно назовем его «общим», или «общенациональным», предупреждением любых негативных явлений в обществе, в том числе и конфликтных ситуаций.

В целях предупреждения многочисленных конфликтов, возникающих в общественной жизни, необходимо выявление и изучение их причин, чему должно способствовать развитие конфликтологических исследований. Каждый конфликт на производстве, в быту, сфере досуга возникает по конкретным причинам и при определенных условиях.

В психологическом, индивидуальном плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвигание контрмотивов, которые заблокировали бы первоначальные агрессивные намерения конфликтующих сторон. Особое значение имеет предупреждение межличностных криминальных конфликтов, сопряженных с насилием.

Надежный путь предупреждения конфликта — налаживание и укрепление сотрудничества. Конфликтологами разработан ряд методов поддержания и развития сотрудничества:

*согласие*, состоящее в том, что возможного противника вовлекают в совместную деятельность;

*практическая эмпатия*, предполагающая «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия и готовности ему помочь;

*сохранение репутации партнера*, уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данное время и расходятся;

*взаимное дополнение партнеров*, которое состоит в использовании таких черт будущего соперника, которыми не обладает первый субъект;

*исключение социальной дискриминации*, которое запрещает подчеркивание различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другим;

*неразделение заслуг* — этим достигается взаимное уважение и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды;

*психологический настрой;*  
*психологическое «поглаживание»*, которое означает поддержание хорошего настроения, положительных эмоций.

Названные методы поддержания и укрепления сотрудничества, конечно же, не являются исчерпывающими. Но все, что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между людьми, укреплению их взаимного доверия и уважения, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если он все-таки возникает, — помогает его разрешить.

Сотрудничество в целях предотвращения трудовых конфликтов на предприятиях обычно рассматривается в терминах социального партнерства. В широком понимании оно означает гармонизацию интересов различных классов, слоев, социальных групп, в узком — принцип взаимоотношений между работодателем и наемным работником. В основе социального партнерства лежит компромисс, взаимовыгодные уступки. Оно, как правило, направлено на «профилактику» возможных трудовых конфликтов.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, психологи, социальные работники и социальные педагоги — т. е. специалисты, имеющие специфическую профессиональную подготовку в области конфликтов. Она может вестись по четырем основным направлениям:

- 1) создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;
- 2) оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций (важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов);
- 3) устранение социально-психологических причин конфликтов;
- 4) блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись *одновременно по всем четырем направлениям.*

Существуют объективные обстоятельства, способствующие профилактике деструктивных конфликтов:

*создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников* в организации. К ним в первую очередь можно отнести: материальную обеспеченность семьи; условия работы жены и обучения детей; возможность самореализации человека в служебной деятельности; условия работы; взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками; здоровье человека; отношения в семье; наличие времени для полноценного отдыха и т. д.

Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях с человеком, у которого нет этих проблем;

*справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации.* Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения, существующая в российском обществе. К объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение существующих благ. Это условие в определенной степени одновременно и субъективно. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократились бы;

*разработка правовых и других нормативных процедур разрешения* типичных предконфликтных ситуаций. Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом;

*успокаивающая материальная среда, окружающая человека.* К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других показателей, окраску помещений в спокойные тона, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы:

*структурно-организационные условия предупреждения конфликтов* (оптимизация структуры фирмы, с одной стороны, как организации, с другой — как социальной группы. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между работниками);

*личностно-функциональные условия предупреждения конфликтов* (соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность);

*ситуативно-управленческие условия* (принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников, особенно подчиненных).

Для специалистов-конфликтологов, большой интерес представляют и социально-психологические условия профилактики конфликтов. Они более легко поддаются управленческим воздействиям по сравнению с объективными и организационно-управленческими предпосылками.

В тоже время они оказывают заметное влияние на конфликт, вызывая существенные перемены в процессе развития социального противоречия. Социально-психологические условия профилактики конфликтов следует отличать от социально-психологических способов и приемов предупреждения столкновений людей.

Первые связаны с соблюдением основных субъективно-объективных закономерностей социального взаимодействия, нарушение которых приводит к возникновению противоречий, разрешаемых путем конфликтов.

Социально-психологические способы предупреждения конфликтов носят более частный характер. В интересах предупреждения возникновения конкретных конфликтов можно использовать различные приемы, которых гораздо больше, чем условий и способов. Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Есть несколько соотношений, *основных балансов*, сознательное или несознательное нарушение которых может привести к конфликтам:

*баланс ролей* (если человек принимает (интернализует) отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит);

*баланс взаимозависимости в решениях и действиях* (каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Каждый, в идеале, стремится делать то, что он хочет и когда хочет. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Поэтому, если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны);

*баланс взаимных услуг* (нарушение чревато напряженностью во взаимоотношениях людей и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается);

*баланс ущерба* (если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям,

по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта);

*сбалансированность самооценки и внешней оценки.* Большое значение при профилактике конфликтов имеет их нормативное регулирование. В США и многих других государствах в целях предупреждения конфликтов принято включать в договоры между фирмами, а также частными лицами специальные параграфы, в которых оговаривается поведение сторон при возникновении споров. Например: Американская Ассоциация судей рекомендует, при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия (а не просто устные разговоры); привлечение помощника или консультанта — на случай возникновения разногласий; использование любых попыток примириться; обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры; установление нескольких этапов переговоров; заранее определить арбитра, а также судебный или иной порядок рассмотрения спора — на случай неудачи переговоров.

Несомненно, предусмотренные контрактом эти и другие условия помогают избежать конфликтных ситуаций, удерживают стороны от непродуманных поступков. Нормативные способы профилактики конфликтов означают не только установление норм, [но и контроль за их соблюдением. В таких случаях указываются цель, средства и правила самого контроля.

Существует несколько методов нормативной регуляции:

*неформальный метод* (устанавливает оптимальный вариант повседневного поведения);

*метод формализации* (письменная или устная фиксация норм с целью устранения неопределенности выражаемых сторонами требований, расхождений в их восприятии);

*метод локализации* («привязывание» норм к местным особенностям и условиям);

*метод индивидуализации* (дифференциация норм с учетом личностных особенностей и ресурсов людей);

*метод информации* (разъяснение необходимости соблюдения норм);

*метод выгодного контраста* (нормы сознательно завышаются, а потом постепенно «спускаются» и фиксируются на психологически приемлемом уровне, который выше их стартового уровня).

В тех случаях, когда конфликт не удается предупредить, его (необходимо преодолеть, используя для этого наиболее эффективный прием или метод. Для разрешения конфликтов наиболее час-

то рекомендуются административные; педагогические; психологические меры.

*Административные меры.* Включают перемещения, организационные выводы, взыскание и наказания.

Поскольку в своей основе административные меры уподоблены хирургическому инструменту, они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться. В условиях гласности и демократизации руководителю следует брать за основу следующее:

любая административная мера должна осуществляться в условиях полной гласности;

в обсуждение конфликтной ситуации нужно вовлекать ответственность подразделения;

к разбирательству конфликтной ситуации нужно привлекать представителей коллектива, пользующихся у работников доверием;

в ходе бесед с конфликтующими соблюдать такт, не допускать унижения их чувства собственного достоинства.

*Педагогические меры.* Оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта еще небольшая. В исследованной ситуации «служебный конфликт» педагогические меры могут обеспечить создание благоприятного фона для вовлечения в процесс нормализации обстановки сотрудников, с которыми взаимодействуют конфликтующие.

Главным средством педагогических мер является метод убеждения, цель которого — привести человека к пониманию того, что конфликт оказывает вредное воздействие как на личность конфликтующих, так и на морально-психологический климат трудового коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитетности лица, которое осуществляет убеждение и, конечно, от его педагогического мастерства. В условиях гласности и демократизации эта деятельность в значительной степени усложняется. Те, кого убеждают, хотят получать не только аргументы и факты со стороны убеждающего, но и чувствовать искренность его намерений.

Процесс убеждения должен строиться с учетом особенностей этапов возникновения и протекания разногласий или противоречий между конфликтующими. Например, на стадии возникновения конфликтной ситуации руководителю необходимо выяснить обстоятельства и существо возникших разногласий, их причину, истоки. Следует опросить членов коллектива, которые могут помочь понять ситуацию, провести беседу с лицами, между которыми возникли разногласия, проанализировать реальные взаимоотношения между ними, выяснить пути сближения. При проведении работы руководитель должен учитывать особенности психи-

ческого склада конфликтующих, создать условия для сопереживания ситуации, вовлечь оппонентов в совместную общественно полезную деятельность. Само собой разумеется, что руководитель каждый раз должен тщательно готовиться ко всем беседам и встречам с конфликтующими.

*Психологические меры.* Применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого.

В условиях конфликтных ситуаций со средней степенью глубины конфликтности, когда интересы отдельных людей или групп сталкиваются друг с другом, всегда находятся несколько возможных тактик поведения и соответствующих им вариантов действий, ведущих к ликвидации противоборства.

## МЕХАНИЗМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

В конфликтных ситуациях, когда интенсивность потребности нарастает, а условия ее удовлетворения отсутствуют, поведение регулируется с помощью механизмов психологической защиты. Ф.В.Бассин<sup>1</sup> определяет психологическую защиту как нормальный механизм, направленный на предупреждение расстройств поведения не только в рамках конфликтов между сознанием и бессознательным, но и между разными эмоционально окрашенными установками. Такой механизм реализуется в форме специфических приемов переработки информации, которые могут предохранять личность от стыда и потери самоуважения в условиях мотивационного конфликта. Психологическая защита проявляется в тенденции человека сохранять привычное мнение о себе, отторгая или искажая информацию, расцениваемую как неблагоприятную и разрушающую первоначальные представления о себе и других.

Механизм психологической защиты связан с реорганизацией осознаваемых и неосознаваемых компонентов системы ценностей и изменением всей иерархии ценностей личности. Э. А. Костандов<sup>2</sup> предложил логически стройное и убедительное представление глубинного физиологического компонента психологической защиты. Отрицательные эмоциональные переживания формируют устойчивую рефлекторную связь в коре мозга. Она, в свою очередь, повышает пороги чувствительности и тем самым тормозит сигналы, связанные с событиями, вызывающими такие переживания, препят-

<sup>1</sup> Бассин Ф.В. Предисловие // Шерток Л. Неопознанное в психике человека. — М., 1982.

<sup>2</sup> Костандов Э.А. Восприятие и эмоции. — М., 1977.

ствуя их осознанию. Временные связи между неосознаваемыми стимулами могут запечатлеваться в долговременной памяти, быть чрезвычайно стойкими. Это позволяет понять способ возникновения стойких эмоциональных переживаний в случаях, когда повод остается для переживающего их человека неосознанным.

Э.А. Костандов признает существование в мозге чувствительного механизма, реагирующего на физически очень слабые, но весьма значимые для данного человека раздражители. Несмотря на то что они не осознаются человеком, в организме происходят ряд вегетативных реакций, приводящих к изменениям физиологического и психологического состояний.

Как объяснить стойкость очагов отрицательного эмоционального возбуждения, возникающих при переживаниях конфликтов? Интересную мысль по этому поводу высказывает Е.Т.Соколова<sup>1</sup>. Она обращает внимание на известный факт, что всякое препятствие ведет к прерыванию действия до тех пор, пока препятствие не будет преодолено или человек не откажется от его преодоления. При этом действие оказывается незавершенным либо в своем внешнем, материальном плане, либо во внутреннем, когда решение еще не принято. В том случае, когда человек не осознает конкретного смысла тех или иных обстоятельств, незавершенным оказывается прежде всего сам акт осознания.

Как показано экспериментами Б. Зейгарник (Zeigarnik)<sup>2</sup>, именно незавершенные действия (и сопутствующие им обстоятельства) запоминаются лучше завершенных и, что особенно важно, запоминаются произвольно. В работах К. Левина также показано, что незаконченные действия формируют тенденцию к их завершению, причем, если прямое завершение невозможно, человек начинает совершать замещающие действия. Можно допустить, что механизмы психологической защиты — это и есть некоторые специализированные формы замещающих действий.

В экспериментальных условиях была воспроизведена ситуация, отчетливо выявившая эффект психологической защиты. Студентам предлагалось опознать и как можно быстрее отреагировать на ряд слов, появившихся на экране в дефиците времени. Среди слов были слова-табу (бранные, неприличные) и нейтральные. Оказалось, что порог опознания слов-табу был существенно выше, чем нейтральных<sup>3</sup>.

Защитные механизмы начинают свое действие, когда достижение цели нормальным способом невозможно или когда человек

<sup>1</sup> См.: Соколова Е. Т. Самосознание и оценка при аномалиях личности. — М., 1989.

<sup>2</sup> См.: Zeigarnik B. Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen // Psychologische Forsch. — 1927. — № 9.

<sup>3</sup> См.: Морозов А. В. Деловая психология. — СПб., 2000.



полагает, что оно невозможно. Важно подчеркнуть, что это не способы достижения желаемой цели, а способы организации частичного и временного душевного равновесия с тем, чтобы собрать силы для реального преодоления возникших трудностей, т.е. разрешения конфликта соответствующими поступками. Люди по-разному реагируют на свои внутренние трудности. Одни, отрицая их существование, подавляют склонности, которые доставляют им неудобства, и отвергают некоторые свои желания как нереальные и невозможные. Приспособление в этом случае достигается за счет изменения восприятия. Сначала человек отрицает то, что нежелательно, но постепенно может привыкнуть к такой ориентации, действительно забыть болезненные сигналы и действовать так, как если бы их не существовало. Другие люди преодолевают конфликты, пытаясь манипулировать беспокоящими их объектами, стремясь овладеть событиями и изменить их в нужном направлении. Третьи находят выход в самооправдании и снисхождении к своим побуждениям, а четвертые прибегают к различным формам самообмана. Личностям с особенно жесткой и косной системой принципов поведения было бы особенно трудно и подчас невозможно действовать в разнообразной и изменчивой среде, если бы защитные механизмы не оберегали их психику.

Опыт, не совместимый с представлением человека о себе, имеет тенденцию не допускаться к осознанию. Восприятие угрозы сопровождается мобилизацией защиты с целью поддержать структуру «Я». Это достигается либо искажением восприятия, либо отрицанием воспринятого и, следовательно, отрицанием всякой угрозы для личности.

К механизмам психологической защиты относят обычно отрицание, вытеснение, проекцию, идентификацию, рационализацию, включение, замещение, отчуждение и др.

*Отрицание* сводится к тому, что информация, которая тревожит и может привести к конфликту, не воспринимается. Имеется в виду конфликт, возникающий при появлении мотивов, противоречащих основным установкам личности, или информации, которая угрожает самосохранению, престижу, самооценке. Этот способ защиты вступает в действие при конфликтах любого рода, не требуя предварительного знания, и характеризуется заметным искажением восприятия действительности. Отрицание формируется еще в детском возрасте и зачастую не позволяет человеку адекватно оценить происходящее вокруг, что, в свою очередь, вызывает затруднения в поведении. Например, при массовом социологическом исследовании взрослым людям задавали вопрос, убедили ли их материалы прессы в том, что курение вызывает рак легких. Положительный ответ дали 54 % некурящих и только 28 % курящих. Большинство курящих отрицали значение приводимых

фактов, поскольку их принятие означало бы осознание серьезной опасности для их собственного здоровья'.

*Вытеснение* — наиболее универсальный способ избегания внутреннего конфликта путем активного выключения из осознания неприемлемого мотива или неприятной информации. Например, неудобные для нас факты особенно легко забываются. Вытеснение — бессознательный психический акт, при котором неприемлемая информация или мотив отвергаются цензурой на пороге сознания. Ущемленное самолюбие, задетая гордость и обида могут порождать декларирование ложных мотивов своих поступков, чтобы скрыть истинные не только от других, но и от себя. Истинные, но неприятные мотивы вытесняются с тем, чтобы их заметили другие, подходящие для социального окружения и потому не вызывающие стыда и угрызений совести. Ложный мотив в этом случае может быть опасен тем, что позволяет прикрывать общественно приемлемой аргументацией личные эгоистические устремления.

Вытесненный мотив, не находя разрешения в поведении, сохраняет, однако, свои эмоциональные и вегетативные компоненты. Несмотря на то что содержательная сторона травмирующей ситуации не осознается и человек может активно забыть сам факт того, что он совершил некоторый неблагоприятный поступок, например струсил, конфликт тем не менее, сохраняется, а вызванное им эмоционально-вегетативное напряжение субъективно может восприниматься как состояние неопределенной тревоги. Поэтому вытесненные влечения могут проявляться в невротических и психофизиологических симптомах. Обмолвки, описки, неловкие движения также нередко свидетельствуют о вытеснении. Интересно, что быстрее всего вытесняется и забывается человеком не то плохое, что ему сделали люди, а то плохое, что он причинил себе или другим. Неблагодарность связана с вытеснением, все разновидности зависти и бесчисленные компоненты комплексов собственной неполноценности вытесняются с огромной силой. Великолепный пример вытеснения приведен в эпизоде из «Войны и мира» Л.Н.Толстого, где Николай Ростов с искренним воодушевлением рассказывает о своей храбрости на поле боя. В действительности он струсил, но вытеснение было столь сильным, что он уже сам верил в свой подвиг.

При вытеснении неразрешенный конфликт обнаруживает себя различными симптомами, высоким уровнем тревожности и чувством дискомфорта. Яркий пример вытеснения описан в работе А.М.Свядоща. «Больной Х. 28 лет, однажды, спускаясь утром по лестнице, чтобы пойти на работу, вдруг остановился, так как у него появилась мысль: не осталась ли открытой дверь? Вернулся,

проверил — дверь была плотно закрыта. С этого времени его стало преследовать навязчивое сомнение: не осталась ли дверь открытой? При уходе из дому дверь закрывалась женой на засовы, задвижки, замки и тем не менее он помногу раз в день, оставив работу, вынужден был возвращаться домой, чтобы проверить, не осталась ли дверь открытой. Он понимал необоснованность своей тревоги, боролся с ней, но не мог ее преодолеть. Сам больной не мог связать свое заболевание с какой-нибудь причиной. Оно казалось ему возникшим без всякого внешнего повода»<sup>1</sup>. А предыстория болезни такова. Пациент был женат вторично, первую жену он очень любил и прожил с нею около двух лет. К концу этого периода он сделался вспыльчивым, раздражительным, и отношения с женой стали ухудшаться. Как-то раз, придя домой и застав дверь открытой, он нашел записку от жены, в которой она сообщала, что ушла от него к другому человеку. Пациент очень болезненно переживал уход жены, просил ее вернуться, но она отказалась. Через полтора года он женился вторично. Этот брак оказался удачным, и они прожили вместе около двух лет, когда внезапно развилось болезненное состояние. Жена отметила, что незадолго до появления описанной навязчивости больной стал вспыльчивым, раздражительным, ворчливым, и в связи с этим отношения между ними ухудшились. Сам больной этого не замечал.

В приведенном случае навязчивое состояние отражало переживания человека. Возникшая внутренняя связь между открытой дверью и уходом первой жены означала в скрытой символической форме боязнь потерять вторую жену, когда отношения с ней стали ухудшаться. Мысль о потере оказалась для него столь тягостной, что она была вытеснена, т.е. не нашла отражения в сознании, и прорвалась в скрытой форме в виде боязни застать дверь дома открытой. Психотерапия помогла осознать эту связь, привела к избавлению от этого состояния.

Таким образом, вытеснение означает подавление, исключение из сознания импульса, возбуждающего напряжение и тревогу. Бывает, что человек должен принять какое-то трудное решение, связанное для него с длительными волнениями и переживаниями. В таком случае он может внезапно «забыть» об этом деле. Аналогично он способен полностью утратить воспоминание о своем неэтичном поступке, невыполненном обещании. Важно, что человек не делает вид, а действительно забывает нежелательную, травмирующую его информацию, она полностью вытесняется из его памяти. Поэтому если мы замечаем, что неоднократно забываем нечто, то пора задать себе вопрос, действительно ли мы хотим воспользоваться данной информацией.

<sup>1</sup> СвядоцА. М. Роль неосознаваемых мотивов в клинике неврозов // Бессознательное. — Тбилиси, 1978.

*Проекция* — бессознательный перенос (приписывание) собственных чувств, желаний и влечений, в которых человек не хочет себе сознаться, понимая их социальную неприемлемость, на другое лицо. Например, когда человек по отношению к кому-то проявил агрессию, у него нередко возникает тенденция понизить привлекательные качества пострадавшего. Человек, постоянно приписывающий другим собственные стремления, противоречащие его моральным нормам, получил даже специальное название — ханжа.

*Идентификация* — бессознательный перенос на себя чувств и качеств, присущих другому человеку и недоступных, но желательных для себя. У детей — это простейший механизм усвоения норм социального поведения и этических ценностей. Так, мальчик бессознательно старается походить на отца и тем самым заслужить его любовь и уважение. Благодаря идентификации достигается также символическое обладание желаемым, но недостижимым объектом'. В расширенном толковании идентификация — неосознаваемое следование образцам, идеалам, позволяющее преодолеть собственную слабость и чувство неполноценности.

*Рационализация* — псевдоразумное объяснение человеком своих желаний, поступков, в действительности вызванных причинами, признание которых грозило бы потерей самоуважения. В частности, она связана с попыткой снизить ценность недоступного. Так, переживая психическую травму, человек защищает себя от ее разрушительного воздействия тем, что переоценивает значимость травмирующего фактора в сторону его понижения: не получив страстно желаемого, убеждает себя, что «не очень-то и хотелось». Рационализация используется человеком в тех особых случаях, когда он, страшась осознать ситуацию, пытается скрыть от себя, что его действия побуждаются мотивами, находящимися в конфликте с его собственными нравственными стандартами. Наиболее яркие феномены рационализации получили названия «кислый виноград» и «сладкий лимон». Первый, известный по басне Эзопа «Лиса и виноград», отражает понижение значимости недоступного. Защита по типу «сладкого лимона» направлена не столько на дискредитацию недостижимого объекта, сколько на преувеличение ценности имеющегося. Если человек демонстрирует пренебрежительное отношение к высшему образованию, то не исключено, что он защищает себя от огорчений в связи с упущенной возможностью учиться. Этот же человек не жалеет сил, чтобы дать своим детям высшее образование, которое ему самому якобы не нужно. Точно так и похвальба альковными подвигами может выступать как психологическая защита от представления о себе как о сексуально неполноценном человеке.

См.: Фрейд З. Методика и техника психоанализа. — М.; Пг., 1923.

*Включение* — близкий к рационализации способ психологической защиты, при котором также переоценивается значимость травмирующего фактора. Для этого используется новая глобальная система ценностей, куда прежняя система входит как часть, и тогда относительная значимость травмирующего фактора понижается на фоне других, более мощных. Примером защиты по типу включения является *катарсис* — облегчение внутреннего конфликта при сопереживании. Если человек наблюдает и сопереживает драматические ситуации других людей, существенно более тягостные и травмирующие, чем те, которые тревожат его самого, он начинает смотреть на свои беды по-другому, оценивая их по сравнению с чужими. Издревле катарсис связывают с театром. Действительно, собственные мучительные состояния зрителей могут облегчаться, когда они переживают события, происходящие с героями классической трагедии на театральной сцене. В этом — одно из благотворных влияний театрального искусства на психику человека. Из сказанного становится понятным, что люди, способные искренне сопереживать страданиям окружающих, не только облегчают их другим, но способствуют улучшению и своего психического здоровья.

*Замещение* — замена действия, направленного на недоступный объект, на действие с доступным объектом. Замещение разряжает напряжение, созданное недоступной потребностью, но не приводит к желаемой цели. Когда человеку не удастся выполнить действие, необходимое для достижения поставленной перед ним цели, он иногда совершает первое попавшееся бессмысленное движение, дающее какую-то разрядку внутреннему напряжению. Такое замещение мы часто видим в жизни, когда человек срывает свое раздражение, гнев, досаду, вызванные одним лицом, на другом лице или на первом попавшемся предмете.

*Изоляция*, или *отчуждение*, — обособление внутри сознания травмирующих человека факторов. При этом неприятные эмоции блокируются от доступа к сознанию, так что связь между каким-то событием и его эмоциональной окраской не отражается в сознании. Такой вид защиты напоминает «синдром отчуждения», для которого характерно чувство утраты эмоциональной связи с другими людьми, ранее значимыми событиями или собственными переживаниями, хотя их реальность и осознается. Феномены дереализации, деперсонализации и расщепления личности (множественности «Я») могут быть связаны с такой защитой. В литературе описано более 200 случаев расщепления личности. Очень часто двойник воплощает то, что чуждо первому «Я», то, к чему он относится со страхом или отвращением, против чего протестует его существо. Эти разные «Я» могут ничего не знать друг о друге.

Известен случай с тремя лицами Евы Уайт<sup>1</sup>. 25-летняя Ева обратилась к врачу по поводу головных болей и провалов памяти после них. Пока врач обдумывал это, его пациентка резко изменилась: вместо сдержанной, воспитанной дамы перед ним возникла легкомысленная девица, которая языком и тоном, совершенно чуждым Уайт, стала бойко обсуждать проблемы последней, говоря о ней в третьем лице. На вопрос о ее собственном имени девица ответила, что ее зовут Ева Блэк. В течение 14 месяцев перед врачом появлялась то одна, то другая Ева. Блэк не разделяла чувств Уайт по поводу ее неудачного замужества, по поводу материнской любви и по другим вопросам. Характеры у них были совсем разные: Уайт — строгая, сдержанная, преимущественно грустная женщина, одевалась просто и консервативно, держалась с достоинством, любила стихи, говорила спокойно и мягко, была хорошей хозяйкой и любящей матерью. Блэк — общительная, эксцентричная, по-детски тщеславная, заразительно веселая и беззаботная, говорила с грубоватым юмором, любила приключения, одевалась вызывающе, не любила ничего серьезного. В ходе психотерапии, помимо этих двух Ев, на сцене появилось еще третье лицо — Джейн, которая сильно отличалась от обеих Ев.

Избирательность отношения человека к группе и коллективу связана с опосредованием психологической защиты. Она является своеобразным фильтром, включающимся при существенном расхождении собственной системы ценностей и оценкой своего поступка или поступков близких людей, отделяющих желательные воздействия от нежелательных, соответствующие убеждениям, потребностям и ценностям личности от несоответствующих. Имея в виду воспитание, это может проявляться в повышенно критическом отношении к воспитателю или преподавателю, защитные отношения могут быть перенесены с личности воспитателя на содержание преподаваемого им предмета. Полезно иметь в виду, что воздействие психологической защиты может способствовать сохранению внутреннего комфорта человека даже при нарушении им социальных норм и запретов, поскольку, снижая действенность социального контроля, она создает почву для самооправдания.

Если человек, относясь к себе в целом положительно, допускает в сознание представление о своем несовершенстве, о недостатках, проявляющихся в конкретных действиях, то он становится на путь их преодоления. Он может изменить свои поступки, и тем самым всю последующую жизнь. Если же информация о несоответствии желаемого поведения, поддерживающего самоуважение, и реальных поступков в сознание не допускается, то сиг-

<sup>1</sup> См.: Морозов А. В. Деловая психология. — СПб., 2000.

налы конфликта включают механизмы психологической защиты и конфликт не преодолевается, т.е. человек не может встать на путь самоусовершенствования. Только переводя неосознаваемые импульсы в сознание, можно достигнуть контроля над ними, приобретая большую власть над своими поступками и повышая уверенность в своих силах.

Завершая разговор о конфликтах и конфликтности как таковой нельзя не остановиться на очень важном и принципиальном моменте. Все конфликты очень четко можно разграничить на две основные группы по следующему критерию: одна часть конфликтов происходит от непонимания ситуации, неумения себя вести (промолчать, сдержаться и т.д.), т.е. *неосознанно*; другая же часть возникает *сознательно*, по воле одной из конфликтующих сторон с целью «выплеснуть» на собеседника свою агрессивность, снять напряжение.

Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, агрессивность возвращается к нам бумерангом конфликта. Лев Толстой очень точно подметил: *«То, что начато в гневе, кончается в стыде»*.

Однако, не «выпускать пар» агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки, гастриты, колиты, инсульты, ишемия, инфаркты — вот далеко не полный перечень болезней сдержанных эмоций (психосоматические заболевания).

Народная мудрость гласит: *«Язва желудка — не от того, что едим мы, а от того, что ест нас»*.

Итак, накопившаяся отрицательная энергия требует выхода и подобная разрядка просто жизненно необходима человеку. Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка.

Существует три основных способа снятия агрессивности — пассивный, активный и логический.

*Пассивный способ* заключается в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, просто выговориться. Слезы снимают внутреннее напряжение, так как с ними из организма выводятся вредные ферменты — спутники стресса (адреналин). Дать облегчение — это одна из важнейших функций слез.

*Активные способы* строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин — спутник напряженности — «сгорает» во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копанье земли, работа топором и пилой, косьба.

Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис, футбол, хоккей, волейбол, бадминтон, гольф.

Даже наблюдение за соревнованиями дает выход агрессии. Страстные болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие:

их мышцы произвольно сокращаются, как будто они сами на ринге (корте, спортивной площадке). Эти эмоции и физическая нагрузка «сжигают» излишки адреналина.

Не менее полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением большого количества раз самых элементарных движений: бег трусцой, быстрая ходьба, плавание, велосипед, аэробика, просто танцы. Для некоторых людей подходят увлечения типа «кто кого» (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов и др.

При этом необходимо помнить об одном — нет двух одинаковых людей (от наших предков к нам дошла простая, как все гениальное, мудрость «что хорошо для сапожника не всегда хорошо для пекаря»), а поэтому различные способы могут идеально подходить и, напротив, быть совершенно противопоказаны даже для членов одной семьи, не говоря уже о сотрудниках одного коллектива. Для кого-то идеальным может оказаться логический способ.

*Логический способ* приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное — докопаться до сути явления. Ему отгнать от себя неприятные мысли — себе дороже, поэтому лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом — работой мысли, в результате эмоции притупляются. А это уже само по себе чрезвычайно важно — суметь переключить отрицательные эмоции на положительные (или, по меньшей мере, на нейтральные).

Исследования, проводимые психологами и социологами, показывают, что 80% конфликтов возникает помимо воли и желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Именно поэтому, в заключение — несколько слов о так называемых «конфликтных личностях». Опираясь на исследования отечественных психологов (Ф.М.Бородкин, Н.М.Коряк, В.П.Захаров, Ю.А.Симоненко), предлагаем ознакомиться с пятью основными типами конфликтных личностей.

*Конфликтная личность демонстративного типа:*

хочет быть в центре внимания;

любит хорошо выглядеть в глазах других;

ее отношение к людям определяется тем, как они к ней относятся;

такой личности легко даются поверхностные конфликты, она любит свои страдания и стойкостью;

хорошо приспосабливается к различным ситуациям;



рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное;

планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и непоследовательно воплощает его в жизнь;

кропотливой систематической работы избегает;

не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;

часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

*Конфликтная личность ригидного типа:*

подозрительна;

обладает завышенной самооценкой;

для нее постоянно требуется подтверждение собственной значимости;

часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;

прямолинейна и негибка;

с большим трудом принимает точку зрения окружающих,

не очень считается с их мнением;

выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;

выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается ею как обида;

болезненно обидчива, повышено чувствительна по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

*Конфликтная личность неуправляемого типа:*

импульсивна, недостаточно контролирует себя;

поведение такого человека плохо предсказуемо;

ведет себя вызывающе, агрессивно;

часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы;

для нее характерен высокий уровень притязаний;

несамокритична;

во многих неудачах, неприятностях склонена обвинять других;

не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;

недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;

из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

*Конфликтная личность сверхточного типа:*

скрупулезно относится к работе;

предъявляет повышенные требования к себе;

предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми она работает, кажется, что она придирается;

обладает повышенной тревожностью;  
чрезмерно чувствительна к деталям;  
склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих;

иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ей кажется, что ее обидели;

страдает от себя сама, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.);

сдержанна во внешних, особенно эмоциональных проявлениях;  
не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе;  
*Конфликтная личность бесконфликтного типа:*

неустойчива в оценках и мнениях;

обладает легкой внушаемостью;

внутренне противоречива;

для нее характерна некоторая непоследовательность поведения;

ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;

недостаточно хорошо видит перспективу;

зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;

излишне стремится к компромиссу;

не обладает достаточной силой воли;

не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. «Воспитательные» воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность — не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист — практический психолог.

Обратите внимание: речь идет не о склочниках с низкой моралью, а о людях, имеющих специфические психологические особенности, обусловленные базовыми свойствами индивидуальности.

## Вопросы

1. Каковы основные стратегии поведения в конфликте?
2. Что понимается под процессом урегулирования конфликта?
3. Каковы формы управления конфликтом?
4. На каких принципах основывается программа и стратегия конструктивного воздействия на конфликт?
5. Какие тактики могут использоваться оппонентами в конфликте?
6. Что понимается под «согласительными процедурами» в конфликте?
7. Что понимается под методом фасилитации? Каковы функции фасилитатора?
8. В чем заключается посредничество при разрешении конфликтных ситуаций?

- 9- В каких случаях посредничество наиболее оптимально?
10. Что из себя представляет «карта анализа конфликта»?
11. Каковы основные виды посредничества, их особенности?
12. Что понимается под этикой посредничества?
13. На какие основные принципы опирается посредник в своей деятельности при разрешении конфликтов?
14. Кто может выступать в роли медиатора?
15. Каковы функции посредника в конфликте?
16. Какие полномочия имеет «третейский суд» и какие задачи стоят перед ним?
17. Какова история развития «третейства»?
18. Какие споры могут быть переданы на рассмотрение «третейского суда»?
19. В чем отличия арбитражного суда от «третейского»?
20. В чем заключается профилактика конфликтов?
21. Каковы основные условия и направления предупреждения конфликтов?
22. Какие меры разрешения конфликтов вам известны?
23. Что понимается под психологической защитой в конфликтной ситуации?
24. Какие механизмы психологической защиты вам известны?

#### Рекомендуемая литература

- Бассин Ф. В.* Предисловие // Шертков Л. Неопознанное в психике человека. - М., 1982.
- Карпентер С. Л., Кеннеди У. Дж. Д.* Урегулирование споров в обществе. — М., 1992. 4
- Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. — М., 1992.
- Костандов Э. А.* Восприятие и эмоции. — М., 1977.
- Левин К.* Типы конфликтов. Психология личности: Тексты. — М., 1982.
- Морозов А. В.* Деловая психология. — СПб., 2000.
- Рейнуотер Дж.* Это в ваших силах: Как стать собственным психотерапевтом. — М., 1992.
- Свядоц А. М.* Роль неосознаваемых мотивов в клинике неврозов // Бессознательное. — Тбилиси, 1978.
- Соколова Е. Т.* Самосознание и самооценка при аномалиях личности. - М., 1989.
- Фрейд З.* Методика и техника психоанализа. — М.; Пг., 1923.
- Фрейд З.* Психология бессознательного. — М., 1989.
- Thomas K. W., Kilmann R. H.* Thomas-Kilmann conflict mode instrument. — ХИСОМ, 1990.
- Zeigarnik B.* Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen// Psychologische Forsch. — 1927. — № 9.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большая часть проблематики конфликта разрабатывается на макроуровне в контексте крупномасштабных теоретических построений, связанных с задачами объяснения социокультурных изменений в современном обществе.

Вместе с тем проблематика конфликта носит сугубо прикладной характер. Она пользуется широким спросом при вполне конкретных ситуациях, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. По сути дела, в практике организации современной социальной работы, менеджмента, дипломатии, юриспруденции, коммерческой деятельности и иных областях жизни, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилась особая отрасль психологической науки, которая получила название «конфликтология».

Конфликтолог — это специальная профессия, представители которой участвуют во многих переговорных процессах, выезжают в «горячие точки», где работают в качестве консультантов. На сегодняшний день в России есть целый ряд профессий, где просто необходимо, если уж и не быть конфликтологом, то, по крайней мере, достаточно свободно ориентироваться в этой проблематике, уметь эффективно разрешать конфликты, выступать в роли посредника или «третьей стороны», осуществлять работу по предупреждению и профилактике конфликтов. Практические психологи, — все специалисты социальной сферы, социальные работники, социальные педагоги выполняют эту трудную, но благородную работу.

Завершая работу над данной книгой, хотелось бы выразить благодарность рецензентам — профессору Анцупову Анатолию Яковлевичу и профессору Юсову Владимиру Тимофеевичу, студентам факультетов психологии, журналистики и социальной работы Московского государственного социального университета, которые стали первыми беспристрастными слушателями учебного материала, изложенного

выше. Особая благодарность авторам, чьи работы и материалы исследований в той или иной мере были использованы при подготовке настоящего учебного пособия, в первую очередь, это Анатолий Яковлевич Анцупов, Анатолий Иванович Шипилов, Борис Иосифович Хасан, Виктор Павлович Шейнов, Владимир Николаевич Кудрявцев, Анатолий Васильевич Дмитриев.

Авторы учебного пособия с благодарностью воспримут любые критические замечания и предложения специалистов.

## КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**АГРЕССИВНОСТЬ** (лат. *aggredi* — нападать) — поведение в отношении окружающих, характеризующееся выраженной направленностью на причинение им неприятностей или нанесение ущерба, вреда (как физического, так и морального, психологического).

**АДАПТАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ** (лат. *adapto* - приспособляю, *conflictus* — столкновение) — конфликт, возникающий вследствие нарушения оптимального для организма человека процесса психофизиологической, психической, психологической или социальной адаптации при воздействии определенных условий окружающей среды.

**АКТИВНОСТЬ** — понятие, указывающее на способность живых существ производить спонтанные движения и изменяться под воздействием внешних или внутренних *стимулов-раздражителей*. Социальный смысл активности определяется ее направленностью и мотивами. По этому критерию активность подразделяется на позитивную и негативную.

**АНАЛИЗ КОНФЛИКТА** (греч. *analysis* — разложение, расчленение; лат. *conflictus* — столкновение) — процесс расчленения конфликта на части с целью более подробного, досконального его рассмотрения и изучения.

**АНТАГОНИСТ** — человек, который жестко, непримиримо и даже враждебно отстаивает свои интересы в конфликте, не настроен ни на какие уступки, придерживается крайних взглядов, воспринимает *оппонента* как личного «врага», «противника»; в конфликте придерживается *стиля противоборство* (или *соперничество*).

**АНТИПАТИЯ** — устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (группе людей), проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности.

**АРБИТР** — лицо, наделенное полномочиями *«третьей стороны»* в конфликте; обладает более значительным влиянием на конфликтное взаимодействие по сравнению с *посредником*.

**АУТИЗМ** (греч. *autos* — сам) — крайняя форма психологического отчуждения, выражающаяся в уходе индивида от контактов с окружающей действительностью и погружении в мир собственных переживаний.

**АУТОАГРЕССИЯ** (греч. *autos* — сам, лат. *aggressio* — нападать) — агрессивные действия, направленные на самого себя (например, *суицидальное* поведение).

**АФФЕКТ** (лат. *affectus* — душевное волнение, страсть) — кратковременное, бурно протекающее состояние сильного эмоционального возбуждения, возникающее в результате *фрустрации* или какой-либо иной, сильно действующей на психику причины, обычно связанной с неудовлетворением очень важных для человека потребностей.

**БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ** — совокупность психических процессов, актов и состояний *субъекта*, находящихся вне сферы его сознания, но

оказывающих такое же влияние на его поведение, как и сознание, но с той существенной разницей, что он не отдает себе отчета об их влиянии (наряду с сознанием, надсознанием и подсознанием является частью психики).

**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ** — состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих *аффекты* и *стрессы*.

**ВООРУЖЕННЫЙ КОНФЛИКТ** — столкновение между различными социальными группами с использованием вооружения (исключая вооруженные силы).

**ГЕНЕРАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА** — переход в конфликте от поверхностных к более глубоким противоречиям, увеличение диапазона различных точек столкновения, сопровождаемое расширением *границ конфликта*.

**ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА** — внешние структурно-динамические пределы конфликта (различают: субъектные, пространственные и временные).

**ДЕПРЕССИЯ** (лат. depressio — подавление) — состояние душевного расстройства, подавленности, характеризующееся упадком сил и снижением активности.

**ДИНАМИКА КОНФЛИКТА** — ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий.

**ДИСПОЗИЦИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ** - иерархически организованная система интересов, ценностных ориентации, установок и мотивов, определяющих готовность личности к тому или иному поведению в конфликте.

**ЗАБАСТОВКА** — разновидность социального конфликта, выражающаяся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвиганием ряда требований экономического, социального или политического характера.

**ЗАЩИТА ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ** — специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги, связанного с осознанием *внутриличностного конфликта*.

**ИЗБЕГАНИЕ** — см. «уклонение».

**ИМПУЛЬСИВНОСТЬ** — характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к скоропалительным решениям, непродуманным действиям и поступкам.

**ИНЦИДЕНТ** — стечение обстоятельств, являющееся поводом для *конфликта*.

**КАТАРСИС** (греч. katharsis — очищение) — душевное облегчение, наступающее у человека после сильных эмоциональных переживаний типа *аффекта* или *стресса*, вызываемых конфликтной ситуацией и проявляющихся в ходе конфликта.

**КОМПРОМИСС** — один из стилей поведения в конфликте, характеризующийся готовностью *субъекта* идти на уступки при условии адекватной позиции и поведения *оппонента*.

**КОНКУРЕНЦИЯ** (лат. *concurrere* — сталкиваться) — одна из основных форм организации межличностного взаимодействия, характеризующаяся достижением индивидуальных или групповых целей, интересов в условиях *противоборства* с добиваемыми этих же целей и интересов другими индивидами или группами.

**КОНФЛИКТ** (лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных, взаимоисключающих целей, интересов, потребностей, мотивов, мнений или взглядов.

**КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ** — накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину *конфликта*.

**КОНФЛИКТОГЕНЫ** — слова, действия или бездействия, способствующие возникновению и развитию *конфликта*.

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ** — междисциплинарная область научного исследования конфликта, объектом которой являются конфликты различного уровня, а предметом — наиболее общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также основные принципы, приемы и способы управления конфликтами.

**КОНФРОНТАЦИЯ** — *противоборство*, противопоставление, столкновение сторон, их интересов и целей.

**ЛАТЕНТНЫЙ КОНФЛИКТ** — 1) один из основных типов конфликта, тяжело переживаемое психическое состояние, вызванное затянувшейся борьбой мотивов, ценностей, влечений, отражающей противоречивые связи с социальной средой, и задерживающее принятие решения; 2) понятие, используемое для обозначения начальной (латентной) фазы в развитии *конфликта*, которая характеризуется отсутствием внешних (открытых) действий *оппонентов* друг против друга.

**МЕДИАТОР** — см. *посредник*.

**МЕДИАТОРСТВО** — посредничество в конфликте (существуют специально созданные для этих целей медиаторские фирмы, получившие достаточно широкое распространение в ряде западных стран).

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ** — трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми, вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

**МОРАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ** — конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сфере или в сознании отдельного индивида и заключающийся в столкновении и противодействии сторон, мнений, оценок, ценностных ориентации, имеющих выраженный нравственный компонент.

**НАПРЯЖЕННОСТЬ** — состояние повышенного физического или психологического возбуждения, сопровождаемое неприятными внутренними чувствами и требующее разрядки.

**НЕВРОЗ** — нервно-психическое расстройство, психогенное по своей природе, в основе которого лежит непродуктивно и нерационально разрешаемое противоречие (невротический конфликт) между личностью и значимыми для нее сторонами действительности.

**НЕГАТИВИЗМ** (лат. *negativus* — отрицательный) — демонстративное противодействие человека другим людям, неприятие им разумных советов со стороны окружающих.



**НЕЙРОТИЗМ** — свойство человека, характеризующееся его повышенной возбудимостью, *импульсивностью* и *тревожностью*.

**НЕСОВМЕСТИМОСТЬ** — взаимное неприятие партнеров по общению, деятельности; неспособность людей вместе работать, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

**ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА** — конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся *оппоненты*.

**ОППОНЕНТ** — один из *субъектов конфликта*, занимающий иную (отличную от других) или противоположную другим позицию, придерживающийся иного мнения, преследующий интересы, отличающиеся от интересов других сторон конфликта.

**ПЕРЕГОВОРЫ** — механизм разрешения (урегулирования) *конфликта*; совместная деятельность *оппонентов* по поиску взаимоприемлемого решения проблемы (могут проводиться с участием третьих сторон).

**ПОСРЕДНИК** — третья сторона в конфликте, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы и выполняющая функцию своеобразного «буфера» между оппонентами, однако, данная сторона не влияет на окончательное решение, которое принимается участниками самостоятельно.

**ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА** — объективно существующая или воображаемая проблема, служащая источником разногласий между конфликтующими сторонами.

**ПРИСПОСОБЛЕНИЕ** — один из стилей поведения в конфликте, характеризующийся стремлением одного из *субъектов конфликта* уступить другой стороне в возникшем разногласии с целью сохранения партнерских отношений на будущее.

**ПРОВАЙДЕР** — *посредник в переговорах, см. фасиметатор.*

**ПРОТИВОБОРСТВО** — один из стилей поведения в конфликте, характеризующийся навязыванием оппонентам предпочтительного для себя решения, исключительной ориентацией на собственные интересы, открытой *антагонистической* борьбой за реализацию своих целей.

**ПСИХОСОМАТИЧЕСКИЕ РАССТРОЙСТВА** (греч. psyche - душа и soma — тело) — нарушения функций внутренних органов и систем, возникновение и развитие которых в наибольшей степени связано с нервно-психическими факторами, переживанием острой или хронической психологической травмы, специфическими особенностями эмоционального реагирования личности.

**РАЗДРАЖИТЕЛЬ** — любой фактор (как внешний, так и внутренний), воздействующий на организм и способный вызвать в нем какую-либо реакцию.

**РЕФЕРЕНТНАЯ ЛИЧНОСТЬ** (лат. referens — сообщающий) — человек особенно значимый и ценный для другого человека, как образец для подражания, наиболее компетентный и авторитетный в рассмотрении и решении какого-либо вопроса, особенно спорного — может выступать в качестве *третьейского судьи*.

**СОПЕРНИЧЕСТВО** - см. *противоборство.*

**СОТРУДНИЧЕСТВО** — один из стилей поведения в конфликте, характеризующийся стремлением человека к согласованной, слаженной работе с людьми, подчеркивающий готовность поддержать и оказать им помощь, заключающийся в ориентации на совместный поиск решения, полностью удовлетворяющего интересы всех сторон.

**СТРЕСС** (англ. stress — давление, напряжение) — состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

**СУБЪЕКТ КОНФЛИКТА** (лат. subjectum — человек) — индивид или группа, являющиеся носителем определенной степени активности, проявляющейся в *конфликтной ситуации* и приводящей к *конфликту*.

**СУИЦИД** (лат. sui — себя + caedere — убивать) — акт самоубийства, совершаемый человеком в состоянии сильного душевного расстройства либо под влиянием психического заболевания.

**ТОЛЕРАНТНОСТЬ** — показатель устойчивости реакции человека при воздействии на него конфликтогенов отсутствие или ослабление.

**ТРЕВОЖНОСТЬ** — свойство человека приходиться в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических социальных ситуациях.

**ТРЕТЕЙСКИЙ СУДЬЯ** — нейтральная или третья сторона в конфликте; лицо, наделенное данными полномочиями, обладает следующими характерными признаками: обязательная *референтность* для участников конфликта, предусматривающая авторитарное принятие им решения, обязательного для выполнения оппонентами после предварительного поочередного заслушивания каждой из сторон.

**УКЛОНЕНИЕ** — один из стилей поведения в конфликте, характеризующийся стремлением выйти из конфликта не уступая, но и не настаивая на своем.

**УСТУПКА** — см. «приспособление».

**ФАСИМЕТАТОР** — посредник в переговорах, см. *провайдер*.

**ФРУСТРАЦИЯ** (лат. frustratio — обман, расстройство, разрушение планов) — эмоционально-тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

**ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ КОНФЛИКТА** - свойство конфликта как системы оказывать многозначное влияние на свои подсистемы и окружающую среду.

**ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА** — одна из основных категорий анализа конфликта; постепенное, непрерывное развитие конфликта от простых к более сложным формам.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Андреев В. И.* Конфликтология: (Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов). — М., 1995.
- Аниупов А.Я., Шипилов А.И.* Альбом схем по учебной дисциплине «Конфликтология». — Новогорск, 1997.
- Аниупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М., 1999.
- Бабосов Е.М.* Социология конфликта. — М., 1991.
- Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология. — Харьков, 1997.
- Бороздкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1989.
- Бэррон Р., Ричардсон Д.* Агрессия. — СПб., 1997.
- Вишнякова Н. Ф.* Конфликт — это творчество. — Минск, 1994.
- Горелик В. А., Горелов А. Ф., Кононенко А. Ф.* Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. — М., 1991.
- Гришина И.В.* Если возникает конфликт. — Л., 1983.
- Громова О. И.* Конфликтология. — М., 1993.
- Дарендорф Р.* Конфликт и свобода. — М., 1974.
- Диксон Ч.* Конфликт. — СПб., 1997.
- Дмитриев А, Кудрявцев В., Кудрявцев С.* Введение в теорию конфликта. - М., 1993.
- Донцов А. И.* Психология коллектива. — М., 1984.
- Дружинин В. В., Конторов Д. С, Конторов М.Д.* Введение в теорию конфликта. — М., 1989.
- Елисеев О. П.* Конструктивная типология и психодиагностика личности. — Псков, 1994.
- Жаров С. А.* Примирительно-третейский порядок разрешения трудовых конфликтов. — М., 1936.
- Зазыкин В. Г.* Социально-психологический климат в коллективе и конфликты. — М., 1987.
- Запрудский Ю.Г.* Социальный конфликт (политологический анализ). — Ростов-н/Д., 1992.
- Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. — М., 1996.
- Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.
- Зиммель Г.* Конфликт современной культуры. — Пг., 1923.
- Изард К. Э.* Психология эмоций. — СПб., 1999.
- Использование методологии посредничества и переговоров при регулировании и разрешении социально-этнических конфликтов: Информационно-практическое пособие. — М., 1991.
- Кандыбо В. И., Басков В. П.* Введение в конфликтологию. — Ярославль, 1993.
- Каррас Ч.Л.* Искусство ведения переговоров. — М., 1997.

- Ковачик П., Малиева Н.* Предупреждение и разрешение конфликтов. — М., 1994.
- Лефевр В. А., Смолян Г. Л.* Алгебра конфликта. — М., 1968.
- Лушнян А. А.* Барьеры общения, конфликты, стрессы. — Минск, 1986.
- Лурия А. Р.* Экспериментальные конфликты у человека. — М., 1930.
- Мерлин В. С.* Очерки интегрального исследования индивидуальности. — М., 1986.
- Морозов А. В.* Деловая психология. — СПб., 2000.
- Окуньков Л. А., Цивилев Р., Юков М.* Коллективный конфликт. — М., 1990.
- Олейник А. Н.* Основы конфликтологии. — М., 1992.
- Основы конфликтологии. — М., 1997.
- Пеленева А. Ф.* Конфликты в трудовых коллективах и пути их преодоления. — Пермь, 1985.
- Пономарев И. Б.* Проблема конфликта в зарубежной литературе по психологии. — М., 1983.
- Природа, феноменология и динамика конфликтов в современном мире. — Черновцы, 1993.
- Саати Томас Л.* Математические модели конфликтных ситуаций. — М., 1977.
- Селье Г.* Очерк об адапционном синдроме. — М., 1960.
- Скотт Дж. Г.* Конфликты, пути их преодоления. — Киев, 1991.
- Сулимова Т. С.* Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М., 1996.
- Супружеская жизнь: гармония и конфликты. — М., 1991.
- Тартаковский А. Д.* Конфликты в сфере семейно-брачных отношений и пути их устранения. — Душанбе, 1989.
- Фельдман Д. М.* Политология конфликта. — М., 1998.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М., 1992.
- Фромм Э.* Иметь или быть? — М., 1990.
- Хорни К.* Невротическая личность нашего времени: Самоанализ. — М., 1993.
- Хьелл Л., Зигерт Д.* Теории личности. — СПб., 1997.
- Шейное В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск, 1996.
- Шуман С. Г., Шуман В. П.* Конфликты в молодой семье: причины, пути устранения. — Минск, 1989.
- Шумихина А. Ю., Шумихина А. Я.* Этносоциальные конфликты: генезис и пути решения. — М., 1992.
- Энгельс Ф.* Анти-Дюринг// Соч. - М., 1983. - Т. 20.
- Юри У.* Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. — М., 1993.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>Глава I. Конфликтология как отрасль психологической науки.....</b>	<b>5</b>
Методологические проблемы конфликтологии.....	5
Исследования конфликта в различных областях научного знания. . .	10
<b>Глава II. Феноменология конфликта.....</b>	<b>20</b>
Современные подходы к изучению и описанию конфликтов.....	20
Конфликт как социально-психологическое явление и способ социального взаимодействия.....	34
Природа и механизмы конфликтофобии.....	39
Источники и функции конфликтов в социальной сфере.....	44
<b>Глава III. Анализ конфликта.....</b>	<b>52</b>
Типология конфликтов и уровни проявления.....	52
Причины конфликтов.....	56
Структура конфликта.....	64
Динамика развития конфликта.....	75
Виды конфликтов.....	77
<b>Глава IV. Поведение в конфликте.....</b>	<b>92</b>
Традиционные стили поведения в конфликте.....	92
Конфликт и депрессия.....	100
Конфликт и стресс.....	106
Конфликт и суицид.....	115
<b>Глава V. Барьеры противоборствующих желаний как основа         социального конфликта.....</b>	<b>123</b>
Барьеры коммуникативного взаимодействия.....	123
Барьер характера и темперамента.....	126
Барьер отрицательных эмоций.....	130
Барьер техники и навыков общения.....	132
Барьер социального взаимодействия.....	134
Барьер социального восприятия.....	140
<b>Глава VI. Сферы конфликтного взаимодействия.....</b>	<b>144</b>
Социальные конфликты.....	144
Экономические конфликты.....	153
Политические конфликты.....	157
Межэтнические конфликты.....	163
Организационные и трудовые конфликты.....	171
Семейные конфликты.....	182
Мотивационные конфликты.....	192

<b>Глава VII. Исследование и диагностика конфликтов</b> .....	206
Принципы исследования конфликтов.....	206
Понятийная схема описания конфликта.....	215
Экспериментальное изучение конфликтных установок.....	223
<b>Глава VIII. Конфликты в переговорах</b> .....	230
Технология ведения и стили общения в переговорном процессе. . .	230
Специфические особенности ведения переговоров с конфликтным оппонентом.....	235
Психологические механизмы переговоров.....	245
Регуляция психологической атмосферы на переговорах.....	252
<b>Глава IX. Технология разрешения и профилактики конфликтов</b> .....	264
Стратегии и методы разрешения конфликта.....	264
Посредничество как способ урегулирования конфликта и разрешения проблемных ситуаций.....	282
Этика посредничества. Роль посредника в конфликте.....	289
Третейский суд как метод разрешения конфликта.....	294
Профилактика конфликта — одно из направлений профессиональной деятельности специалиста социальной сферы.....	301
Механизмы психологической защиты в конфликтной ситуации. . .	309
<b>Заключение</b> .....	322
<b>Краткий словарь терминов</b> .....	324
<b>Рекомендуемая литература</b> .....	329

*Учебное издание*  
*к*

**Социальная конфликтология**

**Учебное пособие**

Под редакцией **Морозова Александра Владимировича**

Редактор *В. Г. Щербакова*  
Технический редактор *Е. Ф. Коржуева*  
Компьютерная верстка: *С. В. Степанов*  
Корректоры *А.В.Шипаева, Н.И.Долгова*

Диапозитивы предоставлены издательством.

Подписано в печать 27.11.2001. Формат 60x90/16. Гарнитура «Тайме». Бумага тип. № 2.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,0. Тираж 30000 экз. (1-й завод 1-10000 экз.).  
Заказ № 12U.

Лицензия ИД № 02025 от 13.06.2000. Издательский центр «Академия».  
Гигиенический сертификат 77.99.1.953.П.1704.4.99 от 06.04.1999 г.  
117342, г. Москва, ул. Бутлерова, 17-Б, к. 223. Тел./факс: (095)330-1092, 334-8337.

Отпечатано на Саратовском полиграфическом комбинате.  
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 59.

**УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!**  
**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР**  
**ACADEMA «АКАДЕМИЯ»**

**ПРЕДЛАГАЕТ ВАШЕМУ ВНИМАНИЮ**  
**СЛЕДУЮЩИЕ КНИГИ:**

**В. А. ГОРЯНИНА**

**ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ**

Объем 400 с.

В пособии рассматривается сущность общения, его происхождение, функции. Особое внимание уделяется взаимосвязи общения с процессами развития и самопознания личности, специфике профессионального общения в социальной сфере: установки и стереотипы, эмоциональные состояния социального работника в общении с клиентами, а также особенности их личности, проявляющиеся в трудных ситуациях общения. Предлагаются методы преодоления конфликтов в социальной работе, психотерапевтического воздействия социального работника на клиентов.

Для студентов высших учебных заведений.

**М. В. ФИРСОВ, М. Р. МИНИГАЛИЕВА, Б. Ю. ШАПИРО**

**ПСИХОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Объем 360 с.

В пособии рассматриваются теоретические и практические подходы к социальной работе. Даны основные психологические концепции и техники помощи клиентам, показаны особенности работы психологов и социальных работников в учреждениях социальной службы.

Для студентов высших учебных заведений, а также практических работников социальных служб.

**П. А. ШЕПТЕНКО, Г. А. ВОРОНИНА**

**МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ**  
**СОЦИАЛЬНОГО ПЕДАГОГА**

Объем 208 с.

В пособии анализируются теоретические основы курса «Социальная педагогика». Предлагается методологический материал для выполнения учебно-исследовательских и индивидуально-творческих заданий и упражнений, изучения и анализа работы социально-педагогических учреждений, проведения лабораторных работ, практических занятий, ролевых и социально ориентированных игр, социально-психолого-педагогических тренингов.

Для студентов высших педагогических учебных заведений. Может быть полезно практическим работникам сферы образования.



Ю.В.ВАСИЛЬКОВА

## **МЕТОДИКА И ОПЫТ РАБОТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПЕДАГОГА**

Объем 160 с.

В пособии представлена методика работы социального педагога в современных условиях. На конкретных примерах из опыта его работы с семьей, в школе и микрорайоне, с «трудными» и талантливыми детьми, малолетними правонарушителями и взрослыми показаны пути повышения педагогического профессионализма, критерии результативной деятельности социального педагога.

УК для студентов высших и средних педагогических учебных заведений. Может быть полезен также социальным работникам и работникам народного образования.

## **МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПЕДАГОГА**

Под редакцией Л.В.МАРДАХАЕВА

Объем 240 с.

В пособии представлены педагогические технологии социально-педагогической работы теоретического и прикладного характера в их единстве. Рассматриваются вопросы теории педагогических технологий социально-педагогической работы в образовательных учреждениях школьного типа, организации этой работы в них, представлена методика работы с семьей и некоторыми возрастными группами учащихся.

Для студентов высших педагогических учебных заведений, а также социальных педагогов и руководителей образовательных учреждений школьного типа.

М. В. ШАКУРОВА

## **МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПЕДАГОГА**

Под редакцией В.А.СЛАСТЕНИНА

Объем 240 с.

В пособии представлены методика и технология, охарактеризованы нормативно-правовые основы деятельности социального педагога. Особое внимание уделено проблеме определения содержания и системы работы с различными категориями детей (дети-инвалиды, одаренные дети, дети-сироты и др.), предлагается серия технологий и методик для работы в социуме по организации досуга, благотворительности, созданию предметно-пространственной среды. Приведены технологии социально-педагогической экспертизы, посредничества, работы с волонтерами.

Для студентов высших педагогических учебных заведений, а также социальных педагогов и руководителей образовательных учреждений школьного типа.

# СОЦИАЛЬНАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ

ISBN 5-7695-0845-0



9 785769 508455