

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

(учебное пособие)

Оглавление	
Предисловие	4
Раздел I. Становление и предмет конфликтологии	7
Глава 1. Становление конфликтологии	8
1.1. Формирование конфликтологических идей	8
1.2. Развитие отечественной конфликтологии	23
Глава 2. Предмет конфликтологии и методы исследования	27
2.1. Понятийный аппарат конфликтологии. Ее предмет и объект	28
2.2. Исследовательские методы науки о конфликте	36
Раздел II. Общая теория конфликта	45
Глава 3. Понятие и типология конфликтов	46
3.1. Понятие конфликта	46
3.2. Объект и предмет конфликта	52
3.3. Проблема типологии конфликтов	58
Глава 4. Структура конфликта	66
4.1. Объективные элементы конфликта	66
4.2. Личностные элементы конфликта	74
Глава 5. Причины конфликтов	87
5.1. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов	88
5.2. Объективные факторы возникновения конфликтов	94

5.3. Личностные факторы возникновения конфликтов	97
Глава 6. Функции конфликта	110
6.1. Понятие функции конфликта	110
6.2. Конструктивные функции конфликта	113
6.3. Деструктивные функции конфликта	115
Глава 7. Динамика конфликта	118
7.1. Пред конфликтная ситуация	118
7.2. Открытый конфликт	121
7.3. Послеконфликтный период	131
Раздел III. Внутриличностный конфликт	135
Глава 8. Понятие и виды внутриличностных конфликтов	136
8.1. Понятие внутриличностного конфликта	137
8.2. Виды внутриличностных конфликтов	143
Глава 9. Причины и последствия внутриличностного конфликта	147
9.1. Причины внутриличностного конфликта	147
9.2. Последствия внутриличностного конфликта	157
Глава 10. Предупреждение и разрешение внутриличностных конфликтов	164
10.1. Способы и условия предупреждения внутриличностных конфликтов	164
10.2. Способы разрешения внутриличностных конфликтов	174
Глава 11. Стрессы. Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов	182
11.1. Понятие и природа стресса	182
11.2. Причины и источники стресса	187

11.3. Профилактика стрессов в производственных ситуациях	188
11.4. Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения	192
Раздел IV. Конфликты на различных уровнях социальной системы	205
Глава 12. Межличностный конфликт	206
12.1. Особенности межличностного конфликта	206
12.2. Межличностные конфликты в семье	217
12.3. Межличностные конфликты педагогическом процессе	227
Глава 13. Конфликты в организации	233
13.1. Специфика конфликта в организации	234
13.2. Организационные конфликты	240
13.3. Производственные конфликты	243
13.4. Трудовые конфликты в организации	250
13.5. Инновационные конфликты	261
13.6. Особенности управления конфликтами	267
Глава 14. Межгрупповой конфликт	271
14.1. Особенности межгрупповых конфликтов	271
14.2. Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов	278
Глава 15. Основные виды межгрупповых конфликтов	297
15.1. Типология межгрупповых конфликтов	297
15.2. Политические конфликты	300
15.3. Этнические конфликты	319
Раздел V. Способы предупреждения и разрешения конфликтов	329
Глава 16. Предупреждение конфликтов	331
16.1. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения	332
16.2. Проблема конфликтных личностей	339
16.3. Современный менеджмент о профилактике конфликтов	340
16.4. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов. Роль юмора	349
Глава 17. Разрешение конфликт	354
17.1. Тактика избегания конфликта и метод насилия	354
17.2. Два подхода к разрешению конфликта	358
17.3. Тактика скрытых действий и проблема «цены конфликта»	362
17.4. Основные механизмы осуществления тактики взаимного выигрыша	364
17.5. Универсальные средства разрешения конфликтов и его результаты	367
Глава 18. Переговоры как способ разрешения конфликтов	374
18.1. Общая характеристика переговоров	374
18.2. Стратегии ведения переговоров	379

18.3. Динамика переговоров	386
18.4. Тактические приемы ведения переговоров	412
18.5. Посредничество в переговорном процессе	416
Практические задания	425
Библиографический список	500
Словарь важнейших понятий и терминов	503

Раздел I. Становление и предмет конфликтологии

Глава 1. Становление конфликтологии

Конфликтология — относительно молодая наука. В завершённом виде она появилась лишь к середине XX в. Но конфликты существовали всегда, а первые попытки их осмысления относятся к глубокой древности.

Проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта в трудах мыслителей древнего

Древние философы считали, что сам по себе конфликт не плох и не хорош, он существует повсюду независимо от мнений людей о нем. Весь мир полон противоречий, с ними неизбежно связана жизнь природы, людей и даже Богов. Правда, сам термин «конфликт» они еще не употребляли, но уже видели, что конфликт не исчерпывает собой всей жизни, а представляет собой лишь ее часть.

1.1. Формирование конфликтологических идей

Высшей ценностью мыслители древности признавали не войну и борьбу, а мир и согласие. «В сражениях побеждают те, кто скорбит войну, — учил древний китайский философ Лао-цзы (579–499 до н. э.), — главное состоит в том, чтобы соблюдать спокойствие.»¹ По его мнению, главные первоначала мира Ян (светлое)

и Инь (темное) не столько борются между собой, сколько, дополняя друг друга, образуют гармонию Единого.

¹ Древнекитайская философия. В 2 т.— М.: Наука, 1972. Т. 1.— С 124.

Этим взглядам китайского мыслителя созвучны идеи и древнегреческого философа Гераклита Эфесского (535—475 до н. э.), который видел источники конфликтов в некоторых универсальных свойствах мира в целом, в его противоречивой сущности. Но вместе с тем он понимал, что кроме противоречий и вражды в мире есть место и для гармонии, согласия:

Война — отец всех вещей, а мир — их мать... Все сущее сложено в гармонию через противоположность... Универсум попеременно то един и связан дружбой, то множествен и сам себе враждебен в силу некоей ненависти.

Именно в свете категорий противоречий и борьбы, впервые представленных древними философами в качестве всеобщих характеристик бытия, может быть глубоко понята и сущность конфликта, его универсальный характер.

Противоречие — центральная категория диалектики — современного философского учения о всеобщих категориях и законах развития природы, общества и человеческого мышления. Согласно этому учению противоречие связано с многообразием элементов единого целого. Противоречие и есть отношение особого рода между этими элементами целого, возникающее при появлении всякой рассогласованности, несоответствия в структуре целого. И поскольку абсолютно устойчивого соответствия ни в одном реальном предмете нет, постольку противоречие носит универсальный характер, как и конфликт» который в данной связи может быть представлен как момент обострения в развитии противоречия, как проявление одного из его состояний или свойств. Именно потому, что противоречие носит универсальный характер, мир находится в постоянном движении и развитии.

Таким образом, категория противоречия связана с изучением источника всякого движения, изменения и развития, который современная диалектика видит в сущности самих предметов. С универсальностью противоречия связан и всеобщий характер конфликта, выступающего как одно из состояний или свойств

противоречия.

Категория борьбы дополняет понятие противоречия, конкретизируя характер взаимоотношений его противоположных сторон. Борьба — одно из основных понятий диалектики. Его содержание включает в себя не только сам момент борьбы противоположных сил, но и момент их сосуществования, которым и обеспечивается целостность процесса.

¹Фрагменты ранних греческих философов. Ч 1.— М.: Наука. 1989.— С 200—201.

Однако среди как древних, так и современных философов нет полного единства в понимании роли противоречий, борьбы и конфликтов. Уже некоторые из древних философов высказывали утопические надежды на возможность создания общества, где будут устранены всякие противоречия и конфликты. Древнегреческий философ Эпикур (341—270 до н.э.) считал, что бедствия, связанные с бесконечными войнами, в конце концов вынудят людей жить в состоянии прочного мира. И несмотря на то, что реальная жизнь вновь и вновь разрушила несбыточные мечты, утопии подобного рода обнаружили большую притягательную силу и возникали вновь и вновь.

Истолкование природы Конflikта в эпоху Средневековья

Во времена Средневековья, когда утвердилась христианская религия, основанная на идеях человеколюбия, равенства всех перед Богом, добиться прочного мира между людьми опять-таки не удалось. Причем, столкновения продолжались не только между верующими и неверующими, но и между самими единоверцами. По этому поводу Эразм Роттердамский (1469—1536) замечал:

«Наибольшим абсурдом является то, что Христос присутствует в обоих лагерях, как будто сам с собой ведет борьбу».

Пытаясь как-то объяснить и оправдать бесчисленные проявления зла в мире» созданном Богом, религиозная философия разработала специальное учение, получившее наименование «оправдание Бога», или «теодицея».

Суть этого учения сводилась к выяснению того, как при добром и всемогущем Боге в мире существуют многообразные конфликты: глобальные катастрофы, жестокие войны, коварные убийства, несчастья и страдания людей,

Постановка этих, по выражению Г. Гейне, «проклятых вопросов» явилась одним из источников

зарождения богоотрицания, атеизма. Поэтому различного рода попытки ответить на эти вопросы, начавшись еще на заре христианства, не прекращаются до сих пор. Известен ответ одного из первых христианских богословов *Тертуллиана* (160–220), который считал что природа Бога, его замыслы не поддаются человеческому разуму и потому нам ничего не остается, как только слепо верить в него. «Верую, потому что абсурдно», – говорил он.

Нетрудно заметить, что в объяснении коренных причин существования в мире различного рода коллизий философами дохристианского и христианского периодов много общего. И те, и другие признают, что борьба, конфликты, представляют собой органическое, неустранимое свойство бытия. Различие между античными и христианскими философами состоит лишь в том, что одни усматривают в этих универсальных явлениях свойство, изначально присущее бытию, природе, а другие видят в них замысел, волю Бога.

**Два различных подхода
к пониманию природы
социального конфликта
в Новое время**

О противоречиях в природе, обществе, мышлении, о борьбе между людьми, классами, государствами ученые размышляли особенно много в *Новое время*, когда социальные конфликты стали наиболее острыми. О природе конфликтов писали Ф. Бэкон и Т. Гоббс. Ж.–Ж. Руссо и И. Кант, Гегель и Маркс, Вл. Соловьев и И. Бердяев.

В ходе обсуждения выявились два различных подхода к пониманию природы социального конфликта, которые можно определить как пессимистический и оптимистический.

1 *Пессимистический* подход наиболее четко выразил английский философ *Томас Гоббс* (1588–1679). В книге «*Левиафан*» (1651) он негативно оценивал человеческую природу. Человек, полагал он, по своей естественной природе является существом эгоистическим, завистливым и ленивым. Поэтому первоначальное состояние человеческого общества он оценивал как «войну всех против всех». Когда это состояние стало для людей непереносимым, они заключили между собой договор о создании государства, которое, опираясь на свою огромную силу, сравнимую лишь с мощью библейского чудовища *Левиафана*, способно избавить людей от бесконечной вражды. Таким образом, негативно оценивая человеческую природу, Т. Гоббс не видел другого способа преодоления порочности людей кроме применения

государственного насилия.

2 Оптимистический подход представлен французским философом Жан-Жаком Руссо (1712–1778), который в отличие от Гоббса считал, что человек по своей природе добр, миролюбив, создан для счастья. Источником конфликтов в современном обществе, по его мнению, явились недостатки в его организации, заблуждения и предрассудки людей и прежде всего их приверженность частной собственности. Важнейшим инструментом восстановления естественных для людей отношений мира и согласия должно стать создаваемое ими по взаимному договору демократическое государство, опирающееся преимущественно на ненасильственные, воспитательные средства, которые в наибольшей степени соответствуют сущности человека.

И в последующий период исследователи данной проблемы или придерживались одной из указанных двух концепций, или же разрабатывали ту или иную разновидность их синтеза.

Так, немецкий философ Иммануил Кант (1724–1804) считал, что *состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние.... Последнее есть, наоборот, состояние войны, т.е. если и не непрерывные военные действия, то постоянная угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено¹.*

Таким образом. Кант, подобно Т. Гоббсу, пессимистично признает естественным для людей «состояние войны», но вместе с тем подобно Ж.-Ж. Руссо, выражает оптимистическую надежду на возможность достижения «состояния мира».

Концепция социального конфликта Маркса и его последователей

Весьма детальная концепция социального конфликта была предложена экономистом и социологом Карлом Марксом (1818–1883). По Марксу, конфликты свойственны всем уровням социальной жизни: политике, экономике, культуре. Вся история до сих пор существовавших обществ была историей борьбы классов. Ее главной причиной было господство частной собственности, на которой основываются все так называемые «антагонистические общественно-экономические формации». В коммунистическом обществе, основанном на общественной собственности, исчезнут антагонистические противоречия, конфликты. Тем самым будет окончена предыстория человечества и начнется его подлинная

история.

Последователи Маркса в России, *В. И. Ленин* у другие, полагали, что острые социальные противоречия исчезнут уже при социализме, на первой, низшей фазе коммунизма. В советской философии это положение признавалось бесспорным, провозглашалось, что «с построением развитого социализма перерастание неантагонистических противоречий в антагонистические становится объективно невозможным.»²

¹ Кант И. Соч. в 6 Т.- М, Т. 6. - С. 266.

² Философский энциклопедический словарь. - М.: Советская энциклопедия, 1983. - С 546.

Однако достижение этого идеала связывалось в марксизме с применением массового насилия в виде непримиримой борьбы пролетариата с буржуазией, социалистической революции, вооруженного восстания, гражданской войны и диктатуры пролетариата. Поэтому именно эта формы социальных конфликтов марксизме разработаны наиболее детально. Следуя учению Маркса, Ленин и его соратники создали развернутое учение о движущих силах социалистической революции, искусстве подготовки и проведения вооруженного восстания, методах осуществления диктатуры пролетариата в целях ликвидации правящей элиты во главе с царской фамилией, а также дворянства, духовенства, буржуазии, кулачества, разнообразных «врагов народа», «инакомыслящих» и т. п. Революционное насилие было для Маркса и его последователей главным методом разрешения социальных конфликтов, а реформы, компромиссы – лишь его побочным продуктом.

В своем последующем развитии теория конфликта постоянно опирается на исходные идеи о природе конфликта, высказанные выдающимися мыслителями древности, Средневековья и Нового времени. Так, современная конфликтология, используя эти идеи классической философии, тек или иначе придерживается двух основных концепции человеческой природы.

Одни ученые, руководствуясь идеями Руссо. Маркса, утверждают, что человек есть существо рациональное, а всплески агрессии и жестокости возникают как вынужденная реакция на жизненные обстоятельства. По их мнению, человеческое сознание и психика формируются прижизненно под влиянием конкретных социальных условий. Они считают, что реформы и совершенствование социальных институтов приведут с неизбежностью к уничтожению конфликтов и войн.

Другие утверждают изначальную иррациональную природу человека, для которого насилие и агрессия являются природными и естественными. Следуя

установкам Т. Гоббса, развитым в трудах Ф. Ницше (1844–1900) и З. Фрейд (1856–1939), сторонники этой концепции рассматривают агрессивные проявления в поведении человека как патологию и отклонение в его природе, а как естественное состояние, диктуемое его природой. По их мнению, именно поэтому, стремясь к вечному и последнему миру, человечество неизбежно возвращается к войне.

Однако, несмотря на плодотворность идей о природе конфликта, высказанных классической философией, в изучении сущности конфликта вплоть до конца XIX в. имелись существенные недостатки:

1. конфликты рассматривались лишь в самом общем плане, в связи с философскими категориями противоречий и борьбы, добра и зла, как всеобщее свойство не только социального, но и природного бытия;

2. специфика социальных конфликтов в целом не исследовалась, давалось лишь описание отдельных видов социальных конфликтов: в экономике, политике, культуре, психике;

3. исследовались преимущественно лишь конфликты макро – уровня, между классами, нациями, государствами, а конфликты в малых группах, внутриличностные конфликты оставались вне поля зрения ученых;

4. общие черты конфликта как феномена социальной жизни не исследовались, в связи с чем не было и самостоятельной теории конфликта, а следовательно, и конфликтологии как науки.

В качестве самостоятельной дисциплины конфликтология сложилась лишь к середине XX в., выделившись из двух фундаментальных наук: *СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ*.

Развитие конфликтологии в рамках социальной науки

В социологии общая концепция социального конфликта стала складываться в конце XIX – начале XX в. в работах немецких ученых *Макса Вебера* (1864–1920) и *Георга Зиммеля* (1858 – 1918). Они доказали, что конфликты являются неустранимой частью социальной жизни. Для социологического подхода в отличие от философского, предельно обобщенного, характерно исследование конфликта на основе таких специфических методов, как анкетирование, статистический анализ массовых данных, интервьюирование и др. В результате, в рамках социологического подхода представления о

конфликтах стали более детальными, конкретными, «живыми». Хотя взгляды на природу и роль конфликтов в жизни общества у разных социологов были неодинаковыми, все они тем не менее признавали их важную роль в общественной жизни и необходимость их конкретно-социологического анализа.

По мысли М. Вебера, общество представляет собой совокупность групп, различающихся своим статусом. Поэтому их интересы расходятся, что и порождает социальные конфликты. Всякие надежды на возможность их устранения из жизни общества иллюзорны. Нужно признать неизбежность существования на этой земле вечной борьбы одних людей против других.

Однако интересы людей не только расходятся, но в какой-то мере и совпадают, что создает основу для баланса сил, достижения социального консенсуса. И хотя конфликты не могут быть вовсе устранены из социальной жизни, это не означает, что она характеризуется постоянной нестабильностью.

Г. Зиммель в своей книге «Конфликт современной культуры» (1918) и ряде других своих работ исходил из того, что существующее в обществе множество эгоистических групп тем не менее не изолированы друг от друга, а наоборот, тесно связаны между собой тысячами незримых нитей. Именно эти пересечения групповых интересов смягчают конфликты и служат почвой для устойчивости демократических обществ. Тем не менее конфликты неустранимы, они представляют необходимое универсальное свойство социальной жизни, столь же устойчивую ее форму как власть, рынок, общественный договор и др. «Как только жизнь возвысилась над чисто животным состоянием... в ней обнаружился внутренний конфликт, нарастание и разрешение которого есть путь обновления всей культуры.»¹

Современная эпоха как раз отличается крайней степенью развития этого всеобщего свойства жизни. «...Из всех исторических эпох, в которых этот конфликт принял характер острого ... ни одна не обнаруживает его в виде основного мотива и в такой мере как наша.»² Многочисленные последователи Зиммеля обосновывали мысль, что важнейшая практическая цель социологии – способствовать трансформации конфликтов в сотрудничество. Именно после работ Зиммеля в научный оборот вошел термин «социология конфликта».

Эти исходные положения и послужили основой для создания к середине XX в. теории конфликта в качестве

самостоятельной области социологии. Эта задача была решена главным образом усилиями двух выдающихся ученых – немецкого социолога *Ральфа Дарендорфа* (р. 1929) и американского социолога *Льюиса Козера* (р. 1913).

Дарендорф в своих известных работах «Классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957), «Современный социальный конфликт» (1988) и др. рассматривает конфликт в качестве главной категории социологии и именует поэтому свою социологическую концепцию *теорией конфликта*. Для него наличие конфликтов – естественное состояние общества. Не наличие, а отсутствие конфликтов является чем-то удивительным и ненормальным. Повод к подозрительности возникает тогда, когда обнаруживается общество или организация, в которых не видно проявлений конфликта. Конфликты отнюдь не всегда являются угрозой для данной общественной системы, напротив, они могут служить одним из источников ее изменения и сохранения на основе порождаемых конфликтами позитивных изменений.

¹ *Зиммель Г.* Конфликт современной культуры. – Птг: Начатки знаний. 1923. – С. 11.

² Там же.

В отличие от К. Маркса, Р. Дарендорф полагает, что главным источником конфликта являются неэкономические, а *политические противоречия* между социальными группами, связанные с концентрацией власти у одних и ее отсутствием у других. Конфликты на экономической почве между рабочими и предпринимателями сегодня лишены прежней взрывной силы и могут быть разрешены без применения революционных методов, характерных для XIX в.

Современное общество выработало рациональные методы регулирования конфликтов с участием в этом процессе властных структур. Основные положения разработанной им теории социального конфликта можно свести к следующему:

1) поскольку отличительная черта любого общества – отношения господства и подчинения, его атрибутом является *конфликт*;

2) основой социальной жизни, ее конфликтности являются *властные отношения*, господство одних групп над другими: хозяев – над работниками, офицеров – над солдатами, преподавателей – над студентами,

государственных чиновников — над всем остальным обществом;

3) общество представляет собой *систему конфликтующих групп*. Конфликты неизбежны, универсальны. Существует множество разновидностей конфликтов, в том числе внутриличностные, внутригрупповые межличностные и межгрупповые, на уровне общества в целом, межгосударственные и др. Поэтому правильнее говорить не о разрешении конфликтов, а об их *регуливании*, поскольку конфликты полностью никогда не исчезают;

4) общность интересов людей, образующих одну группу, и различия интересов разных групп по мере их осознания ведут к образованию различного рода *организационных структур*, профсоюзов, партий, лоббистских объединений и т.п.;

5) именно эти структуры способствуют *обострению конфликтов*, особенно в условиях чрезмерной концентрации власти в руках немногих и отсутствия у других групп не только самой власти, но и возможности ее получить.

Классическим произведением современной конфликтологии стала работа Л. Козера «Функции социального конфликта» (1956). Развивая идеи Вебера и Зиммеля о всеобщности и универсальности конфликта, американский социолог дал в своей работе глубокое обоснование *позитивной роли конфликтного взаимодействия* в жизни общества. Им был сформулирован ряд положений, ставших теоретическим фундаментом современной науки о конфликте:

1) постоянным источником социальных конфликтов является неустранимый дефицит ресурсов, власти, ценностей, престижа, всегда существующий в любом обществе. Поэтому пока существует общество, будет существовать в нем и определенная напряженность, время от времени перерастающая в конфликты. Особую роль в постоянной борьбе за эти дефицитные ресурсы имеет стремление людей к власти и престижу;

2) хотя конфликты существуют в любом обществе, их роль в недемократическом, «закрытом», и демократическом, «открытом», обществе различна. В «закрытом», особенно в тоталитарном обществе, которое расколото на два враждебных, противоположных лагеря, конфликты носят революционно-насильственный, разрушительный характер. В «открытом» обществе, хотя и возникает множество конфликтов, они разрешаются конструктивным путем;

3) конструктивные и разрушительные результаты

конфликта глубоко различаются между собой. Главная задача конфликтологии и состоит в разработке рекомендаций по ограничению негативных и использованию позитивных функций конфликтов.

Следует отметить, что теория конфликта, разработанная Р. Дарендорфом и Л. Козером, имела и критическую направленность. Она противопоставлялась ее авторами как марксистской теории классовой борьбы, господствовавшей в середине XX в. в социалистических странах, так и концепциям социального согласия и «человеческих отношений», которые пользовались влиянием на Западе.

Концепция социального согласия и «человеческих отношений»

Эти концепции наиболее полно были представлены американскими социологами *Толкоттом Парсоном* (1902–1979) и *Элтоном Мэйо* (1880 – 1949)

Т. Парсонс в своей работе «Структура социального действия» (1937) трактовал конфликт как социальную аномалию, своего рода социальную болезнь, которую надо лечить. Нормой, с его точки зрения, являются как раз бесконфликтность, гармония социальной системы, снятие социальной напряженности.

Основатель теории «человеческих отношений» Э. Мэйо также утверждал, что главная проблема современности — установление мира в промышленности, преодоление опасной социальной болезни — конфликтности. По его мнению, социальное здоровье — это «социальное равновесие», «состояние сотрудничества». К нему и нужно всячески стремиться, используя не только экономические, но и психологические методы, в частности, формирование благоприятного психологического климата в производственных коллективах, чувства удовлетворенности трудом, демократического стиля руководства и т.п.

Его идеи нашли определенную поддержку у менеджеров-практиков. Однако со временем, примерно с 50-х годов, надежды, связанные с теорией социального сотрудничества, человеческих отношений, общественного согласия стали ослабевать, поскольку на их основе полностью преодолеть конфликты как на производстве, так и в обществе в целом не удалось. Поэтому пришлось вновь вернуться к конфликтной модели общества, которая и была представлена в наиболее развернутом

виде в работах Дарендорфа и Козера.

**Общая теория
конфликтного
взаимодействия**

Существенный вклад в завершение формирования конфликтологии в качестве самостоятельной научной дисциплины внес еще один американский социолог — *Кеннет Боулдинг*.

В книге «Конфликт и защита. Общая теория» (1963) он попытался, опираясь на имеющиеся достижения в исследовании конфликтов, изложить общую теорию конфликтного взаимодействия.

Исходной посылкой его концепции было признание того, что конфликтное поведение людей, их постоянная вражда с себе подобными представляют собой естественную для них форму поведения. Однако, высказывая столь пессимистическую оценку человеческой природы, он выражал надежду на то, что, опираясь на человеческий разум и моральные нормы, человека все же можно совершенствовать, смягчая формы конфликтного взаимодействия.

Для этого нужно прежде всего уяснить общие элементы и общие образцы развития, присущие всем конфликтам. Именно эти общие знания помогут уладить конфликт в любом его специфическом проявлении. Основой этих общих представлений о конфликтах, происходящих как в обществе, так и в природе, является описание двух их основных моделей: статической и динамической.

Статическая модель рассматривает конфликт как специфическую систему, первым элементом которой являются стороны (люди, животные, объекты, теории), а вторым — отношения между этими сторонами. Конфликт определяется Боулдингом как конкурентная ситуация, в которой стороны стремятся занять позицию, не совместимую с желаниями другой стороны.

Динамическая модель строится на известной современной психологической концепции бихевиоризма, или поведенческой психологии, согласно которой человек ведет себя по принципу «стимул — реакция», постоянно реагируя на импульсы окружающей среды. Динамика конфликта и есть одно из проявлений общих поведенческих реакций человека в условиях противоборства.

Если возможности животных в конфликтной ситуации ограничены некоторым минимальным числом стереотипов «борьба из-за пищи, территории, места в иерархии», то природа человека столь пластична, что предполагает множество вариантов конфликтных действий.

Специфика общественных конфликтов связана с оперированием большими объемами информации, знаков, символов, знаний о мире, о себе и о других людях. Даже те конфликты, которые на первый взгляд связаны только с материальными причинами, в действительности имеют много других аспектов, будучи связаны также и с утверждением статуса, роли, престижа и т.п.

Этим определяется сложный характер мотивов, вызывающих конфликт, наличие в них не только явных, но и скрытых моментов. Ключ к природе любой ситуации как раз и находится в самосознании сторон, будь то отдельные личности или социальные организации.

Тем не менее существует единый, универсальный источник конфликта. Им является *несовместимость потребностей сторон* при ограниченных возможностях их удовлетворения.

Следует подчеркнуть, что достаточно четко сформулированный Боулдингом принцип «скэрсити» (от англ. scarcity), т.е. ограниченности, дефицита, нехватки каких-либо ресурсов и благ, материальных или духовных, стал активно развиваться во многих последующих работах западных и отечественных конфликтологов.

Вслед за Боулдингом конфликтология стала также широко использовать теорию игр, моделирования конфликтных ситуаций в целях внесения рационального момента, точного расчета в поведение конфликтующих сторон, разработки определенного плана конфликтных действий, «стратегий конфликта» и т.п. Причем смыслом всех этих стратегий являются улаживание конфликтов, трансформация ситуации конфликта в ситуацию гармонии.

Публикации этих, а также ряда других социологов привлекли к себе внимание широкой общественности. Стали проводиться научные семинары, конференции по этой проблематике, возникли специальные научные центры по исследованию конфликтных ситуаций. Появились первые периодические издания по этой тематике. Подобные центры и издания возникли сначала в США, а затем и в ряде других западных стран. Стали появляться специалисты, способные оказывать услуги в качестве посредников по урегулированию различного рода конфликтов, а затем возникли и особые фирмы, специализирующиеся на досудебном регулировании гражданских дел. Подобная практика приобрела весьма широкий характер.

Развитие конфликтологии в рамках психологической науки

Расширяющаяся практика досудебного улаживания конфликтов выявила большую роль в их регулировании не только социологического, но и *психологического подхода*. Ведь необходимой стороной социального конфликта является не только выраженное во вне поведение людей, но и их внутренние установки,

ценности, взгляды и чувства, потребности и интересы, т.е. их психология, индивидуальная и корпоративная.

Поэтому со временем стало быстро увеличиваться число работ и по этой тематике. Наряду с социологией появилась и *психология конфликта*.

Если социология ориентирована на анализ межгрупповых конфликтов, то психология сосредоточивается преимущественно на исследовании внутриличностных и межличностных противоречий, хотя одновременно она участвует и в изучении психологических аспектов межгрупповых столкновений, например, межнациональных конфликтов.

Психолог видит в конфликтном взаимодействии столкновение противоположных мотивов, взглядов, интересов, которые не могут быть удовлетворены одновременно. Таков конфликт, переживаемый молодым человеком при выборе между двумя интересными профессиями. Весьма болезненным может быть внутренний конфликт при выборе между двумя, поджидающими человека неприятностями, опасностями. Так, человек может захотеть избавиться от неудовлетворяющей его, неприятной работы, но вместе с тем одновременно он может бояться стать безработным.

Испытываемые при подобного рода конфликтных ситуациях чувства дискомфорта, тревоги могут стать настолько сильными, что превратятся в источник невроза или стресса.

Исследуя причины разнообразных психических расстройств, австрийский психолог *Зигмунд Фрейд* (1856–1939) пришел к выводу, что их главным источником является изначально присущий человеческой психике *конфликт между сознательным и бессознательным*, между смутными, инстинктивными влечениями и требованиями моральных и правовых норм. Именно эта дисгармония человеческой души служит главным источником всех социальных конфликтов: внутриличностных, межличностных, межгрупповых,

Один из последователей Фрейда *Карл Юнг* (1875–1961) предложил новую классификацию характеров людей, в основе которой лежал критерий различий по способу разрешения ими внутренних конфликтов. По этой классификации все люди делятся на два основных психотипа: интровертов и экстравертов. *Интроверты* — это люди обращенные внутрь, характеризующиеся замкнутостью, созерцательностью, обращенностью на самого себя, стремлением дистанцироваться от других людей, внешнего мира. *Экстраверты*, наоборот, обращены во вне, в своем мышлении и поведении открыты для

внешних влияний.

Современная психология разработала и другие типологии, учитывающие поведение людей в конфликтных ситуациях.

Так, американский психолог Эрик Берн (1902–1970) разработал концепцию трансактного анализа. Согласно его теории все люди разделяются по трем основным состояниям, которые доминируют в их психике: «ребенок», «родитель» и «взрослый». Люди, относящиеся к первой группе, склонны к эмоциональному, спонтанному поведению; вторые любят поучать, отличаются стереотипным мышлением; третьи – прагматичны, рассудочны. Конфликтные ситуации как раз и возникают, когда начинают взаимодействовать люди с однотипной психикой, например два «ребенка» или два «взрослых»¹.

В 90-е годы американский психолог К. Томас предложил оригинальную тестовую методику определения склонности людей к одному из способов поведения в конфликтной ситуации. Эти способы поведения он обозначил следующим образом: 1) избегание или уход от конфликта; 2) соперничество или силовой метод; 3) приспособление или метод односторонних уступок; 4) компромисс или взаимные уступки; 5) сотрудничество или достижение взаимовыгодного решения².

Таким образом, главные предпосылки для возникновения кон-фликтологии в качестве самостоятельной дисциплины были созданы развитием философии, социологии и психологии.

¹ Э Берн. Трансактный анализ в группе. – М.: Лабиринт. – С. 21–31.

² Психологические тесты. В 2 т.– М: Владос. 1999. Т. 2 – С. 69–77.

Конфликтология и правоведение

Однако в становлении новой научной дисциплины сыграли определенную роль и другие науки, исследовавшие некоторые специфические формы конфликтного взаимодействия. К их числу относятся: история, искусствоведение, педагогика, политология, военные науки, правоведение, экономическая теория, теория управления и некоторые другие. Создаются математические модели конфликтных ситуаций. С религиозных позиций эту проблему рассматривает и

современная теология (богословие), особенно в связи с исследованием вопроса о теодицее, оправдании Бога в отношении допускаемого им зла на земле.

Особая роль среди этих наук принадлежит правоведению, которое в последние годы активно стремится «увидеть конфликт глазами юриста»¹

Важная роль правовых наук в исследовании конфликта связана с тем, что именно эти науки определяют, что должно происходить, если сталкиваются права нескольких лиц или организаций, которые для юриспруденции являются субъектами правоотношений, физическими или юридическими лицами. Конфликт между юридическими лицами чаще всего разрешается именно юридическим путем. Ситуация с физическими лицами может быть более разнообразной. Но участник любого конфликта при определенном развитии событий может стать предметом воздействия правоохранительных органов, т.е. может из участника обычного конфликта превратиться в участника гражданского или уголовного процесса в качестве истца, ответчика, потерпевшего, обвиняемого или свидетеля. Нередко, начавшись вне правового поля, конфликт превращается в правовой и, таким образом, попадает в сферу действия той или иной отрасли права. Так, семейная ссора может перерасти в уголовное преступление, если она выливается в рукоприкладство.

Особое значение, как показывает юридическая практика, правовой элемент имеет в спорах о наследстве, которые часто разрешаются не полюбовно в семейном кругу, а в судебном заседании на основе существующего закона о наследстве.

Реже правовой аспект встречается в так называемых *КОГНИТИВНЫХ*, познавательных конфликтах, в столкновениях, возникающих в условиях, когда новая информация противоречит сложившимся взглядам и представлениям. Но в странах с тоталитарным режимом, господством монополярной идеологии нередко правовые органы вмешиваются и в такие дискуссии, преследуя инакомыслящих.

¹См.: *Основы конфликтологии*. / Под ред. В.Н. Кудрявцева – М.: Юристъ. 1997.

Для регулирования конфликтов в различных сферах жизни применяются соответствующие *нормы*, относящиеся к тем или иным отраслям права. Наиболее часто конфликтные взаимоотношения регулируются на основе

норм гражданского, трудового, финансового, семейного права. Наиболее опасны конфликты, относящиеся к сфере действия уголовного права. Особая роль принадлежит международными и межнациональным конфликтам, регулируемым нормами международного права, а также конституционным законодательством.

Но в любом случае специфика правового регулирования состоит в использовании правовых норм, вмешательстве органов охраны правопорядка и использовании таких мер принуждения, как конфискация имущества, лишение свободы, вплоть до применения высшей меры наказания. Однако возможности использования государством, его правоохранительными органами всех этих средств не безграничны. Государственная власть ограничена в своих действиях теми же законами, которые она принуждает исполнять своих граждан. Законы, призванные обеспечивать жизнь граждан, ее сохранение и продолжение обязательны для всех без исключения, в том числе и для самой государственной власти. У государства нет никаких оснований для применения террора, жестокости, пыток и других противозаконных средств.

Таким образом конфликт исследуется с разных позиций многими науками, а конфликтология, обобщая, интегрируя их выводы, является наукой, находящейся на стыке философии, социологии, психологии, юриспруденции и ряда других наук. Конфликтология поэтому является *комплексной дисциплиной*, что требует соответственного подхода к ее изучению.

1.2. Развитие отечественной конфликтологии

В Советском Союзе конфликтология долгое время не развивалась. Это было связано с господствовавшей в советский период «теорией бесконфликтности». Под прикрытием этой теории реально существующие в стране острые конфликты утаивались, загонялись внутрь. Однако, скрывать множество социальных конфликтов, существовавших в советском обществе, становилось все труднее, поскольку со временем они становились все многообразнее и острее. Различного рода коллизии проявлялись и в политике, экономике, быту. Главным из них был конфликт между господствовавшей советской и партийной элитой, номенклатурой и большинством народа, который с огромной силой и выплеснулся наружу в начале 90-х годов.

Все же с середины 50-х годов, когда теория конфликта стала одной из господствующих парадигм в западной социологии, и в советской литературе стали

появляться первые исследования по проблемам социального конфликта. Это были исследования о конфликтах в международных отношениях, в семье и на производстве. Но все же в целом западная теория конфликта в советской литературе оценивалась резко негативно. Она квалифицировалась как «буржуазная», «апологетическая», «антикоммунистическая». Подчеркивалось, что эта теория является, с одной стороны, альтернативой марксизму, а с другой стороны, противостоит некоторым устаревшим буржуазным концепциям.

Но в 80-е годы некоторые советские социологи вынуждены были признавать определенные достижения западной конфликтологии. Однако, вплоть до начала 90-х годов в советском обществоведении существовал явный недостаток научных знаний о конфликте, который не преодолен в полной мере и до настоящего времени.

В постсоветский период вирусом конфликтное™ оказалось охваченным все наше общество. Многообразные столкновения стали развиваться на всех уровнях: международном, межгрупповом и межличностном. Они приобрели самые острые формы, включая вооруженные столкновения, повлекшие за собой многочисленные человеческие жертвы – Приднестровье, Карабах, Северная Осетия, Чечня – Конфликтуют регионы с центром, администрация предприятий – с трудовыми коллективами, этнические общности и социально-профессиональные группы.

В этих условиях и возникла настоятельная потребность в разработке отечественной конфликтологии в качестве самостоятельной отрасли научных знаний. Этот процесс стал особенно активным с начала 90-х годов. Ныне насчитывается уже около 2,5 тысяч публикаций по проблемам конфликта. В работах отечественных ученых за последнее десятилетие был обобщен опыт зарубежных исследований, дан анализ социальных конфликтов в современном российском обществе.

Возникла и стала постепенно расширяться и практика посреднической деятельности по разрешению конфликтов. Созданы специальные центры по разрешению конфликтных ситуаций в Москве и Санкт-Петербурге, Калуге и Белгороде, Новосибирске и Красноярске.

В вузах страны началось преподавание конфликтологии в качестве учебной дисциплины, обязательной для подготовки специалистов по экономике, менеджменту, правоведению и ряду других специальностей. Подготовка специалистов – конфликтологов начата в ряде крупнейших

университетов страны, в том числе и через систему аспирантуры. Усилилось сотрудничество отечественных и зарубежных ученых, по этой проблематике стали чаще проводиться научные конференции, семинары и т.п. Появились первые научные периодические издания, посвященные социальным конфликтам.

Глава 2. Предмет конфликтологии

и методы исследования

Необходимой предпосылкой всякого исследования являются определение его основных понятий, разработка понятийного аппарата. *Понятия, категории*, как известно, являются основными формами мышления, из которых состоят две другие важнейшие его формы – суждения и умозаключения. Понятия и категории – две формы мышления, близкие по своему содержанию, и их поэтому часто употребляют как синонимы. Но иногда под категориями понимают основные, родовые, начальные понятия, ключевые моменты, узлы в процессе познания. Признаками понятия как формы мышления являются его постоянство, точность, всеобщность. При рассмотрении *понятия* следует различать следующие моменты: понятие как акт мышления и предмет понятия, не зависимый от мышления объект. Следует также учитывать, что существуют абстрактные, или *общие*, понятия и понятия *единичные*, или индивидуальные. Нужно также иметь в виду, что мышление при помощи понятий, включая также понятия индивидуальные, содержательнее, чем созерцание, поскольку оно позволяет глубже проникать в явление. Поэтому научное познание не может обойтись без *понятийного мышления*. Понятийный аппарат, на который опирается любая наука, составляет как бы ее каркас, «алмазную сеть». В данной главе содержится краткое описание совокупности понятий, которые использует наука о конфликте; их детальная характеристика дается в последующих разделах учебника.

1. Понятийный аппарат конфликтологии. Его

предмет и объект

Совокупность понятий конфликтологии условно можно подразделить на следующие группы:

- 1) структура конфликта,
- 2) динамика конфликта,
- 3) разрешение конфликта (управление конфликтом),
- 4) типология конфликтов,

Совокупность этих понятий раскрывает как объект,

так и предмет науки о конфликте. Рассмотрим указанные четыре группы понятий.

Структура конфликта

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность. Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- 1) объект конфликта,
- 2) участники конфликта,
- 3) социальная среда, условия конфликта,
- 4) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

1 Объект конфликта. Всякий конфликт имеет свою причину, возникает по поводу необходимости удовлетворения какой-либо потребности. Та ценность, которая способна удовлетворить эту потребность и из-за овладения которой возникает конфликт, и является его объектом. В качестве объекта конфликта могут выступать материальные, социальные и духовные ценности-

2 Участниками конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства, коалиции государств. Главными участниками конфликта являются противодействующие стороны или противники. Они образуют стержень конфликта. При выходе из противоборства хотя бы одной из главных сторон конфликт прекращается. В зависимости от характера этих сторон конфликты могут быть подразделены на четыре типа:

1) *внутриличностный*, при котором один аспект личности противостоит другому ее аспекту; таков конфликт, переживаемый шекспировским Гамлетом;

2) *межличностный*, при котором одна личность противостоит другой, как это имеет место в повести Гоголя «Как поссорились Иван Иванович с Иваном Никифоровичем»;

3) конфликт типа *личность – группа*, яркий образец которого представлен Грибоедовым в его пьесе «Горе от ума»;

4) и наконец, конфликт *группа – группа*, носителями которого могут быть как малые, так и большие социальные образования, например, нации, классы, государства.

Кроме главных сторон конфликта могут быть и другие его участники, которые играют в нем

второстепенные роли. Эти роли могут быть как существенными, так и малозначимыми, вплоть до ролей так называемых «людей из толпы».

Роли участников конфликта неодинаковы. Они различаются как с социологической, так и с психологической точек зрения.

С социологической точки зрения они могут существенно различаться по своей социальной значимости, силе, влиянию, что особенно ярко обнаруживается при столкновении отдельной личности с государством. Конечно, в конфликте такого рода силы участников далеко неравны, о чем свидетельствуют трагические судьбы «инакомыслящих», активно выступавших против Советского государства. По своей социальной значимости роли участников конфликта располагаются в следующем порядке: 1) отдельные индивиды, выступающие от собственного имени, 2) далее следуют коллективы, 3) социальные слои, 4) государство. Однако значимость, влияние участников конфликта не всегда соответствуют указанной последовательности. Как свидетельствует история, роль отдельных личностей не только в жизни отдельных организаций и групп, но и в судьбах целых народов и государств может быть очень велика.

Неодинакова роль отдельных участников конфликта и с психологической точки зрения; в этом отношении она может быть возвышенной, даже героической, а может быть и низменной, неприглядной. Каждый участник может руководствоваться в ходе развития противоборства своими мотивами, целями, интересами, ценностями и установками.

Как социальная значимость участников, так и их цели, установки проявляются особенно четко лишь тогда, когда конфликт достигает высокой степени развития. Именно в это время наступает «момент истины» в развитии конфликта, выясняется, кто есть кто среди его участников.

3 Но кроме участников конфликта, совокупность которых составляет как бы его микросреду, важную, а иногда и решающую роль в его развитии играет и макросреда, те конкретно-исторические социально-психологические условия, в которых он разворачивается. Понятием социальной среды определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт. В это понятие включается не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, те большие социальные группы, к которым они принадлежат, национальные или

классовые, а также общество в целом.

4 Но характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, но и от субъективного восприятия или образа конфликта, который создается у действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп. Этот образ или восприятия не обязательно соответствуют истинному положению дел, действительной ситуации. Эти образы, восприятия людей могут быть трех видов:

- 1) представления о самих себе,
- 2) восприятие других участников конфликта,
- 3) образы внешней среды, большой и малой, в которой разворачивается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной основой поведения конфликтантов.

Конечно, в целом эти образы и картины порождаются объективной реальностью. Однако, как заметил еще Иммануил Кант, наше познание отражает не только объективную природу, но включает в себя в качестве своей неотъемлемой составной части и нашу собственную человеческую природу. Поэтому отношения между нашими образами, представлениями и реальностью очень сложны и не только никогда ей полностью не соответствуют, но и могут с ней весьма серьезно расходиться, что служит еще одним из источников конфликтов.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были наши образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется пока они не реализуются в соответствующих обоюдных действиях. Объективные и субъективные причины конфликта, возникающие как на его ближних, так и на дальних подступах, а также состав участников определяют и набор

возможных способов действий, поведения сторон. Поскольку каждое действие одного из участников конфликта вызывает соответствующее противодействие, они влияют друг на друга, взаимодействуют.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а процесс, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование динамики, стадий и этапов его развития.

Динамика конфликта

Можно выделить следующие три основные стадии развития конфликта:

- 1) латентную стадию (предконфликтная ситуация),
- 2) стадию открытого конфликта,
- 3) стадию разрешения (завершения) конфликта.

1 На скрытой (латентной) стадии возникают уже все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и главные участники, т.е. налицо основная база предпосылок для конфликтных действий, в частности, определенный объект возможного противостояния, наличие двух сторон, способных одновременно претендовать на этот объект, осознание одной или обеими сторонами ситуации как конфликтной.

На этой «инкубационной» стадии развития конфликта могут предприниматься попытки решить вопрос полюбовно, например отменить приказ о дисциплинарном взыскании, улучшить условия труда и т.п. Но при отсутствии положительной реакции на эти попытки конфликт переходит в открытую стадию.

2 Признаком перехода скрытой (латентной) стадии конфликта в открытую является переход сторон к конфликтному поведению. Как отмечалось выше, конфликтное поведение представляет собой выраженные вовне действия сторон. Их специфика как особой формы взаимодействия состоит в том, что они направлены на блокирование достижения противником его целей и осуществление своих собственных целей. Другими признаками конфликтных действий являются:

- расширение числа участников;
- нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых проблем к личностным;
- смещение эмоциональной окраски конфликта в сторону темного спектра, негативных чувств, таких, как неприязнь, ненависть и т.п.;
- возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации.

Вся совокупность действий участников конфликта на его открытой стадии характеризуется терминам *эскалация*, под которым понимаются интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий сторон друг против друга, создающих новые предпосылки для негативного исхода конфликта.

Последствия эскалации, целиком зависящие от позиции сторон, особенно той, которая имеет большие ресурсы, силы, могут быть *двух* видов.

В случае несовместимости сторон, стремления к уничтожению другой стороны последствия открытой стадии конфликта могут быть катастрофическими, привести к развалу добрых отношений или даже к уничтожению одной из сторон.

Разрешение конфликта

В другом случае, при обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам, к восстановлению сотрудничества, конфликт вступает в *стадию разрешения и завершения*. Теоретическое обеспечение практического разрешения, регулирования, конфликта – важнейшая цель конфликтологии.

Различные стратегии, методы, приемы управления конфликтом, сужения его границ, нахождения почвы для согласия составляют содержание особого раздела данного учебника. Здесь же укажем на два возможных способа разрешения конфликта:

- 1) трансформация объективных факторов, породивших конфликт;
- 2) преобразование субъективной, психологической стороны, идеальных образов конфликтной ситуации, сформировавшихся у сторон.

Однако эффективность применения этих методов может быть разной. Их использование может привести или к полному, или же лишь к частичному разрешению конфликта.

3 Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение

сторон, но еще не преобразуется внутренняя, так называемая когнитивная, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

Полное разрешение конфликта достигается лишь тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации — и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой полный результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

Следует постоянно иметь в виду, что наиболее сложной задачей управления конфликтом на разрешительной стадии является преобразование субъективного образа, идеальной картины конфликтной ситуации у конфликтующих сторон. Проблема преобразования имеющихся ценностных установок, мотивов и принятие новых требует от руководителя или посредника высокого уровня психологической подготовки и опыта регулирования конфликтных ситуаций.

Следует также отметить, что не всегда конфликт проходит все указанные стадии: латентную (скрытую), открытую и разрешительную. Так, объективно сложившаяся конфликтная ситуация может быть не замечена, не осознана теми, чьи интересы она ущемила. Тогда, естественно, конфликт не начнется. Конфликт не начнется и в том случае, если вслед за возникновением его объективных причин они тотчас же устраняются.

Изучение разнообразных возможностей *предупреждения конфликта* на ранних его этапах — еще одна важная задача конфликтологии; способы решения этой задачи рассматриваются ниже, в гл. 16.

Типология конфликта

Еще одной группой понятий в категориальном аппарате конфликтологии являются понятия, определяющие основные разновидности конфликтов, их *типологию*. Необходимость классификации конфликтов диктуется исследовательскими интересами более глубокого проникновения в их сущность, а также практическими потребностями наиболее эффективного регулирования их различных видов. Классификация зависит от тех критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенные классификации

конфликтов основаны на таких критериях, как:

- 1) стороны конфликтов,
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт,
- 3) направленность конфликта,
- 4) временные параметры конфликта,
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от *сторон* конфликты делятся:

- на внутриличностные,
- межличностные,
- между личностью и группой,
- межгрупповые,
- международные.

В аспекте *потребностей*, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться на:

- материальные,
- статусно – ролевые,
- духовные.

По *направленности* конфликты подразделяются на:

- горизонтальные, возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе;
- вертикальные – между подчиненными и начальством.

Смешанными в данной классификации именуются те конфликты в которых представлены и коллеги, и руководители разных уровней. Как показывает практика, до четырех пятых всех конфликтов в организациях относятся к конфликтам второй и третьей групп по этой типологии.

По *временным* параметрам конфликты подразделяются на:

- кратковременные,
- быстротечные,
- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

И наконец, по критерию *результативности* конфликты делятся

на два типа:

- конструктивные, нормальные, позитивные, при которых группы, где они происходят, сохраняют свою целостность, а отношения между членами группы – характер сотрудничества, кооперации;
- деструктивные, патологические, негативные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояний, борьбы, ведущей даже к разрушению и распаду

организации.

Поэтому важнейшая задача руководителя любого уровня – решение проблем регулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания, генерализации конфликта. Для этого особенно важно разбираться в структуре, динамике, типологии конфликта, т.е. во всем понятийно-категориальном аппарате конфликтологии и прежде всего в содержании базового ее понятия – категории конфликта.

Особенности конфликтного взаимодействия

Специальному рассмотрению понятия конфликта посвящена гл. 3 учебника. Здесь же среди основных качеств конфликтного взаимодействия назовем следующие:

1) конфликт, как и консенсус, есть одно из свойств общественных отношений, и он имеет социальную природу;

2) конфликт есть внутреннее, психическое состояние человека, характеризующееся острой напряженностью, иногда даже стрессом и другими патологическими явлениями;

3) конфликт есть не только внутреннее состояние, но и внешне выраженная на вербальном и невербальном уровне форма человеческого поведения;

4) конфликт – не просто состояние психической напряженности, а особое эмоциональное состояние, характеризующееся преобладанием негативных эмоций, пронизывающих и психику, и действия конфликтующих сторон. Этим признаком конфликт отличается от близких к нему по форме, но иных по существу видов социального взаимодействия, таких, как соревнование, конкуренция, спортивные состязания и т.п.

Следует также отметить, что конфликт при всей своей социальной значимости не является тем не менее каким-то предметом или стенкой, на которую можно наткнуться. Конфликт – явление не субстанциальное, он не может существовать сам по себе, независимо от чего-то другого. Конфликт всегда есть некоторое состояние тех или иных социальных взаимоотношений, которые и выступают в качестве его общей основы. Причем конфликт при всей своей распространенности все же представляет собой явление *временное*, в то время как в качестве постоянного состояния общества выступает *согласие*.

Предмет и объект

КОНФЛИКТОЛОГИИ

Рассмотренный выше категориально – понятийный аппарат составляет фундамент теоретического содержания науки о конфликте, ее предмета. Под предметом любой науки понимается мысленная, идеальная, теоретическая модель того объекта, части или сферы действительности, на который направлен ее главный интерес. Предмет и объект науки – тесно связанные между собой, близкие, но не тождественные понятия.

Предметом конфликтологии является идеальная модель конфликтного взаимодействия, его теория, основой которой выступает понятийный аппарат с его центральным звеном – категорией конфликта. Объект конфликтологии – сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных, «живых» конфликтов от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего.

Между объектом и предметом конфликтологии, как и любой другой науки, существует не только взаимосвязь, но и определенная дистанция, которая усилиями ученых может постепенно сокращаться, но никогда не может быть полностью преодолена из-за ограниченности возможностей человеческого познания. Тем не менее, ученые постоянно стремятся к обеспечению максимально возможного соответствия своих теоретических выводов объективной реальности. Достижение этих целей, как свидетельствует вся история науки, во многом определяется тем инструментарием, исследовательскими методами, которые используются учеными.

2.2. Исследовательские методы науки о конфликте

С объектом науки тесно связан и ее метод (от греч. – путь, исследование, прослеживание), под которым понимается совокупность определенных правил, приемов, норм практического и теоретического освоения действительности. Совокупность этих методов иногда называют *методологией*, под которой понимаются учение о методах познания, система принципов, объясняющая пути и обосновывающая способы приращения, построения и применения знания.

Объект, теория и метод любой науки тесно связаны между собой. Метод науки как бы «возвращает» нас к ее объекту, углубляет его понимание, поскольку, выражаясь философским языком, диалектика идей есть выражение диалектики вещей. «Метод, – учил Гегель, – есть не внешняя форма, а душа и понятие содержания»¹. Методология, таким образом, базируется на уже полученных так или иначе результатах исследования

некоторой сферы реальности и потому зависит от принятых исходных мировоззренческих установок.

Уже в древности люди использовали в процессе взаимоотношений с внешней средой какую-то методологию. Универсальным методом, с помощью которого хотели решить все проблемы, был повсюду, по-видимому, метод проб и ошибок. Ясно, что его успешность в огромной степени зависела от количества и разнообразия проб: чем больше мы делаем попыток, тем более вероятно, что одна из них окажется удачной. По мнению известного английского философа К. Поппера, любой из современных методов научного познания мы можем охарактеризовать как частный случай древнейшего метода проб и ошибок².

Вычленение методологии в специальную область произошло в связи с возрастанием в социальной деятельности роли умственных операций и возникновением на этой основе необходимости обучения их наиболее эффективным способам.

С успехами в развитии производства, техники, науки и культуры в целом методология стала предметом философского осмысления в качестве системы основных принципов и правил познания и практической деятельности в их соотношении со свойствами объективной действительности.

Принципы научного исследования

В качестве важнейших принципов, обеспечивающих получение значимых результатов современной наукой признаются следующие:

1) принцип *детерминизма*, устанавливающий обусловленность всех явлений действием тех или иных причин, т.е. принцип причинно – следственных связей всех явлений действительности;

2) принцип *системности*, требующий трактовки всех явлений как внутренне связанных компонентов целостной системы, природной, социальной, психической;

3) принцип *развития*, т.е. признания непрерывного изменения, преобразования и развития всех предметов и явлений действительности, их перехода от одних форм и уровней к другим.

¹Гегель Г. В. Ф. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики. – М.: Наука. 1975 – С. 423.

² См.: Поппер К. Что такое диалектика? // Вопросы философии. 1995. – С 119.

Именно в соответствии с этими принципами и

формируется категориальный аппарат любой науки, в том числе и конфликтологии, в которой, как показано выше, в качестве основных выделяются категориальные блоки причин, структуры, динамики, типологии конфликта, а также ряд других блоков.

С успешным применением этих принципов связаны перспективы дальнейшего развития науки о конфликте, совершенствование как ее теории, так и практического применения. Если современная теория конфликта есть результат длительного процесса познания, то ее методология есть совокупность способов достижения и построения этого знания, его дальнейшего расширения и углубления.

Так например, принцип детерминизма направляет исследовательскую мысль конфликтолога по пути выявления объективных и субъективных причин, следствием которых выступает любой конфликт, и без учета которых невозможно ни его предупреждение, ни разрешение.

Указанные исследовательские принципы носят всеобщий, общенаучный характер, они применимы в любой сфере научной деятельности, поскольку ими выражаются устанавливаемые на философском уровне универсальные свойства природной и социальной действительности. Однако каждая из множества ныне существующих наук имеет дело не со всей действительностью, а с какой-то ее стороной или частью. Поэтому каждая наука на основе общенаучных принципов вырабатывает собственную методологию, характер которой диктуется спецификой ее содержания. Так, методы естественных наук отличаются от методов гуманитарных наук, как и каждая из наук имеет свой набор способов исследования-

Конфликтное взаимодействие является одной из сфер социальной жизни. Поэтому его исследование предполагает разработку конфликтологией специальной, частно-научной методологии, т.е. таких процедур исследования, которые диктуются социально-психологической природой ее объекта, своеобразием ее предмета.

Однако в современных условиях, когда научная деятельность в любой сфере приобретает характер взаимодействия многих отраслей знаний, особую остроту приобретает вопрос об использовании каждой конкретной наукой общенаучных принципов и методов. Таковы, например, теоретико-информационные, математические методы, использование которых в конфликтологии в значительной мере способствовало обогащению ее подходов к исследованию своего предмета на основе

применения логико-математического моделирования, компьютерной техники и других средств.

Это многообразие методов неизбежно порождает проблему выбора наиболее адекватных и перспективных для решения той или иной наукой ее специальных исследовательских задач. От этого выбора во многом зависит эффективность, практическая значимость теоретических выводов любой, в том числе и конфликтологической науки. Так, известный американский математик Томас Саати на основе математического анализа соотношения сил сторон, участвующих в американо-вьетнамской войне, пришел к сенсационному – в условиях военной истерии в США – выводу о том, что устойчивое урегулирование этого военного конфликта может быть достигнуто только на основе вывода американских войск из Вьетнама¹,

Методы исследования конфликта

Методология науки о конфликте включает в себя целый комплекс конкретно-научных приемов исследования, которые в свою очередь преломляются во множество специальных процедур – методиках получения научных данных. Эта методология имеет различные уровни – философский, общенаучный, частно – научный и представляет собой целостную систему методов и приемов.

Основными методами, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах являются:

- 1) структурно – функциональный;
- 2) процессуально – динамический;
- 3) метод типологизации;
- 4) прогностический;
- 5) разрешительный.

Если с помощью первых трех методов конфликтологией решаются *объяснительные* задачи, то прогностический метод обеспечивает *предвидение* возможного развития и результатов конфликта, а Метод разрешительный нацелен на практические задачи *управления* конфликтом.

¹См.: Саати Т. Л. Математические модели конфликтных ситуаций. – М.: Советское радио. 1977. – С. 174.

особенности.

1 *Структурно-функциональный метод* способствует выявлению основных элементов конфликтного взаимодействия, определению роли каждого из них. Для структурного подхода характерно рассмотрение явления в статике, как находящегося в состоянии покоя. Преимущество этого метода в том, что он помогает найти некоторые устойчивые составляющие даже в таком подвижном явлении, как социальный конфликт. Совокупность таких компонентов, как объект конфликта, состав его участников, уровень напряженности конфликтного взаимодействия и т.п. и образуют *структуру конфликта*, а исполняемая этими элементами роль или работа и есть их *функция* в конфликте. Выявление структурных элементов и их функций в конфликте является важнейшей предпосылкой его успешного регулирования.

Однако слабое место структурно-функционального метода (при всех его несомненных достоинствах) — статичное, внепроцессуальное рассмотрение социальных явлений.

2 Этот метод исследования конфликта, учитывая динамичную, текучую природу этого социального явления, должен быть дополнен *процессуально - динамическим методом*, позволяющим углубить исследование конфликта.

Важнейший инструмент процессуального анализа — определение основных этапов или стадий развития конфликта. Например, конфликт, начавшийся с митингов протеста, может продолжиться в виде массовых демонстраций и завершиться силовыми столкновениями. Динамика конфликта может выразиться как в виде его эскалации, так и в направлении снижения уровня, разрядки напряженности.

3 *Типологизация* — еще один эффективный метод социально-психологического анализа. Исходя из философских категорий общего, особенного и единичного, он обеспечивает группировку, классификацию как видов конфликтных личностей, так и форм конфликтного взаимодействия. Типологизация способствует не только описанию различных типов конфликтов, но и более глубокому уяснению их устойчивых, сущностных признаков, проявляющихся в многообразии форм социального противостояния. Метод типологизации служит связующим звеном эмпирического, конкретно-социологического и теоретического уровней исследования, обеспечивающим поиск общего в особенном и единичном.

4 Однако при всем значении указанных методов все они обеспечивают лишь *объяснительную функцию* науки. Но кроме объяснительной важной задачей научного исследования является также и *прогнозирование*, предвидение возможного будущего того или иного явления. Прогнозирование отличается от утопических фантазий тем, что опирается на результаты предварительного *глубокого структурного, генетического и типологического анализа*. Причем научное прогнозирование исходит из признания вероятностного характера общественного развития и необходимости в связи с этим учета ряда возможных альтернатив в развитии конфликта. Описывая возможные варианты развития конфликтного взаимодействия, *прогностический* подход вместе с тем описывает оптимальные пути и средства урегулирования конфликта. Прогнозы могут быть подразделены на кратко-, средне- и долгосрочные. Прогнозирование может использовать методики *экспертных оценок, математическое моделирование* и другие.

5 Все указанные методы, как объяснительные, так и прогностические, подчинены решению практических задач предупреждения и регулирования конфликтов. Вместе с тем, в современной конфликтологии совокупность приемов и средств разрешения конфликтов часто рассматривается в качестве *особого разрешительного метода, или метода регулирования конфликта*, который нацелен непосредственно на соответствующую практику.

В рамках этого метода рассматриваются как основные стратегии, так и тактики улаживания конфликтов. К числу таких стратегий относятся стратегии *ухода от конфликта, его силового подавления*, а также наиболее часто используемая в демократических странах стратегия *компромисса, взаимных уступок*. Анализ разрешительного метода, включающего как приемы предупреждения, так и разрешения конфликта, в связи с его особой практической значимостью посвящен раздел III учебника.

Вся совокупность указанных основных методов конфликтологии составляет ее *методологическую стратегию*. Ее реализация предполагает использование целого арсенала конкретных методик и процедур, составляющих *тактику* конфликтологического исследования. В связи с социально-психологической природой конфликта этот инструментарий конфликтологии во многом совпадает с исследовательскими процедурами, применяемыми социологией и психологией. К числу социально-психологических методик, активно

используемых конфликтологией, относятся такие, как наблюдение и самонаблюдение, устный и письменный опрос, тестирование, естественный и лабораторный эксперимент, математическое и логическое моделирование и др.

В заключение, все же следует отметить, что при всем позитивном значении научной методологии нельзя переоценивать ее роль, впадая в своего рода «методологическую эйфорию». Недопустимость абсолютизации каких-либо методов познания, в том числе и применяемых конфликтологией, связана с двумя причинами:

1) ограниченностью возможностей человеческого познания вообще, что было убедительно показано еще И. Кантом.

2) спецификой самого конфликтного взаимодействия, которое разворачивается зачастую не столько по рациональным, логическим законам, а под влиянием иррациональных страстей.

Этот накал страстей, нередко сопровождающий конфликт, приводит к тому, что его течение приобретает неуправляемый характер, исключающий возможность применения для его регулирования какой-либо рациональной методологии. Поэтому участнику конфликта следует иметь в виду, что применение научных методов разрешения конфликта может быть сопряжено с немалыми трудностями.

Эти трудности могут быть особенно велики в условиях современной России, когда под влиянием переживаемого нашей страной глубокого социально-политического кризиса в обществе значительно увеличилось число людей с отклоняющимся поведением: алкоголиков, наркоманов, людей с различными психическими патологиями и т.п. Именно эти категории людей наиболее склонны в конфликтных ситуациях выбирать иррациональные формы поведения.

Но в связи с этим было бы неправильно впасть и в другую крайность, в так называемый «методологический нигилизм», который в последнее время пропагандируется некоторыми специалистами в области методологии науки. Так, американский методолог науки П. Фейррабенд утверждает, что, поскольку все методологические предписания имеют свои пределы, «...единственным "правилом", которое сохраняется, должно стать правило: все позволено»¹.

¹ Фейррабенд П. Избранные труды по методологии

науки. – М., 1986. – С. 516.

Тем не менее, на наш взгляд, несмотря на имеющиеся трудности рационального регулирования конфликта эффективное управление его развитием, сужение возможности его разрушительных последствий возможны только на рациональной основе, путем применения научной методологии и ее совершенствования.

Раздел II. Общая теория конфликта

Глава 3. Понятие и типология конфликтов

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам. Кому, например, не знакома внутренне напряженная ситуация «и хочется и колется» (стремление начать новое дело, испытать новые ощущения, с одной стороны, и боязнь потерять то, что имеешь, боязнь наказания, с другой) или проблема буриданова осла (когда приходится выбирать между двумя одинаковыми по значимости ценностями).

Это многообразие оснований, форм, уровней и мотивов конфликтов и обуславливает трудность определения его понятия и создания типологии конфликтов.

3.1. Понятие конфликта

Ввиду многообразия видов конфликтов и различий в их определении в первую очередь необходимо дать такую дефиницию конфликта, которая являлась бы общей для всех его видов. Это в свою очередь предполагает выявление сущности конфликта и его понятия.

Понятие конфликта

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским

теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает

борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника¹.

Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей. Приведем для примера некоторые из определений конфликта:

Л.Г. Здравомыслов: Итак, конфликт — это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями².

Ю.Г. Запрудский: Социальный конфликт — это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству³.

А.В. Дмитриев: Под социальным конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны⁴.

¹ Coser L. A. The Functions of Social Conflict. — London: Free Press, 1956.— P. 8.

² Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект Пресс, 1996. — С. 96.

³ Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. — Ростов н/Д.: Феникс, 1992. — С. 54.

⁴ Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарика, 2000. – С. 54.

Несмотря на все достоинства, выражающиеся в фиксации многообразных атрибутов социального конфликта, приведенным определениям присущ, на наш взгляд, один существенный недостаток. Они не включают *внутриличностный конфликт* и не оставляют для него «места». Речь идет лишь о сторонах конфликта, начиная от «борьбы между индивидами» и выше. Но существует борьба и на уровне *отдельного индивида*, *противоборство между элементами внутренней структуры личности*, которое и находит свое выражение во *внутриличностном конфликте*. Этот конфликт – проявление противоречий не на уровне социальных групп или целых народов, а на личностном уровне, но от этого он не делается менее актуальным.

Сложившаяся ситуация, возможно, объясняется тем, что, по мнению некоторых авторов, *внутриличностный конфликт* не относится к *социальному конфликту*, а представляет собой лишь *психологический конфликт*, не охватываемый объемом понятия «*социальный*» и не имеющий к *социальному конфликту* прямого отношения. Но такая точка зрения вызывает возражение, в котором мы солидарны с позицией Г. И. Козырева:

Личность, – пишет он, – устойчивая система социально – значимых черт, обусловленных системой общественных отношений, культурой и биологическими особенностями индивида. Внутриличностный конфликт предполагает взаимодействие двух и более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом¹. Можно привести и другие определения конфликта. Важнее сформулировать его общее понятие, имеющее методологическое значение¹.

¹Козырев Г. И. Введение в конфликтологию.– М.: Владос, 1999.– С. 23–24.

В этом плане всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое

выражается в *противоборстве* между его различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее *внутреннюю структуру*. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные *цели* и борются за утверждение *своих интересов* и эта борьба сопровождается, как правило, *негативными эмоциями*. Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение.

Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена приведенная дефиниция нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения функций и динамики. Дальнейшее изложение общей теории конфликта, в том числе и его понятия, и будет посвящено объяснению этих вопросов. При этом также, как и автор «Общей теории» конфликта К. Боулдин, мы убеждены, что

все конфликты имеют общие элементы и общие образцы развития и что именно изучение этих общих элементов может представить феномен конфликта в любом его специфическом проявлении¹.

Противоречие – основа конфликта

Прежде всего следует отметить, что основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. При этом объективные, не зависящие от сознания людей противоречия, коренящиеся в существенных различиях социально-экономических условий их жизни, играют ключевую роль в возникновении конфликтов в обществе. Социально-экономическое положение индивида в обществе во многом определяет не только линию его поведения и действия, но и само его сознание, интересы и цели.

Хотя следует иметь в виду, что противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный

характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными личностными факторами, более того они могут быть даже мнимыми. Однако если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию.

¹*Boulding K. Conflict and Defence: A General Theory. – N.Y.: Harper & Row, 1963 – P. 308.*

Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как *предельное обострение*

противоречий между участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме. Примером может служить противоречие между мужчиной и женщиной. Это противоречие было и будет всегда, но лишь в определенной социальной ситуации оно может приобретать конфликтную форму. Наконец, существует множество противоречий, которые к конфликту вообще не имеют никакого отношения. Таковы, например, противоречия между человеком и природой, производством и потреблением.

Конфликт как социальное взаимодействие социальных субъектов

Всякий конфликт – это всегда *взаимодействие* социальных субъектов. Однако не всякое взаимодействие является конфликтом. Там, где нет противоборства, отсутствуют острые противоречия, сопровождающиеся отрицательными эмоциями, там нет и конфликта. К таким взаимодействиям относятся отношения товарищеского, дружеского сотрудничества, любовные отношения, коллективистские связи.

Выяснение сущности конфликта позволяет также говорить о том, что конфликт – это явление *социальное*, в нем действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. И простого взаимодействия каких-либо сторон для наличия конфликта, конечно, еще недостаточно. В этой связи следует, на наш взгляд, критически отнестись к чрезмерно широкому толкованию конфликта, которое встречается в литературе. Так, К. Боулдинг полагает, что многочисленные конфликты существуют не только в

обществе и в живой природе, но даже в неорганическом мире наподобие «бесконечной войны моря против суши и одних форм земной породы против других»¹.

На самом деле при такой трактовке конфликта теряется сама его специфика, ибо он отождествляется с любым взаимодействием, в том числе и в неживой природе. Действительно, разве можно сказать, происходит ли между морем и сушей «война» или «любовные связи»? Поэтому взаимодействие между ними можно назвать с таким же основанием «конфликтом», как и «сотрудничеством» или даже «любовью».

¹ *Boulding K. Conflict and Defence: A General Theory.* — N.Y.: Harper & Row, 1963. — P. 217.

С указанных методологических позиций следует рассматривать и все другие виды взаимодействий, когда речь идет о конфликте. Всякий конфликт как качество социального взаимодействия возникает на основе деятельности людей и их интересов. И в этом состоит его главное отличие от борьбы за существование в мире животных. Конфликт носит временный характер. Рано или поздно он заканчивается, тогда как поедание одних видов животных другими, естественный отбор в природе — это «modus vivendi» животных, их способ существования и поведения, основанный на инстинктах. В этом мире отношения между отдельными особями характеризуются либо антагонизмом, либо сосуществованием. И это положение вещей не основано ни на каких сознательных целях и интересах. Оно вечно, как сама природа. И «компромисс» в «конflikте» между волком и ягненком недостижим пока они находятся в естественной среде.

Справедливости ради следует однако отметить, что по вопросу о наличии конфликтов в животном мире имеется и другая точка зрения, признающая зоо**конflikты**. Такова, например, позиция А. Я. Анцупова и А.И. Шепилова. Для ее обоснования они включают в понятие социального взаимодействия и «взаимодействие между животными»¹. Но в таком случае теряется само качество социального взаимодействия, его специфика. С другой стороны, если социальное взаимодействие понимать «в широком смысле», о чем пишут авторы, то и конфликт, следуя их логике, также необходимо понимать в узком и широком смысле. Но это ведет к неопределенности самого объекта исследования,

к невозможности сформулировать общие принципы и способы предупреждения и разрешения конфликтов и т.д.

¹ ...Конфликты возникают только при социальном взаимодействии. При этом если социальное взаимодействие понимать в широком смысле, то в него целесообразно включить и взаимодействие между животными... Поэтому в объект конфликтологии, по нашему мнению, необходимо включить зооконфликты – конфликты в животном мире. (Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 81).

Конфликт и соревнование

Следующий аспект рассмотрения специфики сущности конфликта касается его соотношения с такими близкими по форме явлениями, как различного рода *соревнования*: спортивные, культурные, рациональные. Когда команды или отдельные индивиды участвуют в спортивной игре, в конкурсе на лучшую песню, в математической олимпиаде, что это – конфликт или не

конфликт? По форме вроде бы конфликт, ибо здесь налицо такие его атрибуты, как взаимодействие, конкуренция, стремление к достижению своих целей. Однако назвать эти явления конфликтом, видимо, нельзя.

Всякое соревнование изначально предполагает определенные условия его проведения и строгие временные рамки. Оно регулируется различного рода правилами. Его процесс и результат контролируем в рамках установленных правил, процедур и соглашений. И с этими, заранее установленными, правилами *согласны* все участники соревнования. В этом состоит существенное отличие последнего от конфликта. Однако если правила соревнования нарушаются, оно может перерасти в конфликт, сопровождающийся негативными эмоциями. Но это (конфликтное) взаимодействие возникнет уже совсем по другому поводу.

Второй момент, который необходимо учитывать при разграничении конфликта и соревнования, состоит в том, что последнее или полностью представляет собой игру или включает в себя множество ее элементов. Но всякая игра – это такая деятельность, которая характеризуется переживанием удовольствия от самой деятельности, имеет эстетическую природу, является свободной и бескорыстной. Она обособлена и строго фиксирована во времени и пространстве. Наконец, игра

есть «упразднение обыденной жизни». Эти и другие качества игры, определяющие ее сущность и значение и отличающие ее от конфликта, выделяет в своем классическом труде «Человек играющий» известный теоретик И. Хейзинга¹.

Как видно, несмотря на некоторые сходные черты, по своей сущности соревнование и игра во многом противоположны конфликту. Конфликт – это не упразднение «обыденной» жизни, а напротив, утверждение «прозы» жизни; это не переживание удовольствия, а напротив, переживание отрицательных эмоций и т.д. Конфликт – это не игра. Конфликт – это всегда серьезно!

¹ См.: Хейзинга И. Homo ludens. В тени завтрашнего дня. – М.: Прогресс – Академия 1992. – С. 9 – 40 .

3.2. Объект и предмет конфликта

Различия между объектом и предметом конфликта

Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Этим «что-то», из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборство, могут быть самые различные материальные и духовные ценности: собственность, власть, ресурсы, статус, идея и т.д.

Та ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, называется *объектом конфликта*.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта. В отличие от этого *предметом конфликта* являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

1 Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с

устранением не его объекта, а его предмета. Хотя это не исключает того, что то и другое могут происходить одновременно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, а противоречие между субъектами конфликта остается. Так, например, если премия, на которую претендовали служащие организации и из-за которой возникло противоборство, уже распределена или отменена, то вместе с этим в большинстве случаев исчезает и конфликт. Но может случиться так, что он будет продолжен, если конфликтные отношения между участниками спора зашли слишком далеко.

2 Важно также отметить, что объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, всегда реальна и порой ведется не на жизнь, а на смерть, даже когда отстаиваются утопические идеи.

3 Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо. Родители могут не понимать, из-за чего вдруг на них обиделся ребенок, но они не могут не заметить самого факта этой обиды. Да и сам человек порой не представляет отчетливо, почему вдруг ему стало «не спокойно на душе», хотя факт беспокойства налицо.

Характеристика объекта конфликта

1 Объект конфликта не существует сам по себе, безотносительно к его участникам. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта, они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов, социальных групп или общностей. Так, природа, ресурсы, машины и т. д. сами по себе еще не являются объектами конфликта. Таковыми они становятся лишь тогда, когда к ним начинают проявлять интерес, когда появляется желание их контролировать, использовать или присвоить.

2 Но и в этом случае конфликт может не возникнуть. Интерес является необходимым, но

недостаточным условием конфликта. Например, если тех или иных природных ресурсов имеется в избытке, то по поводу них конфликта не возникает. Он возникает тогда, когда объект, вовлеченный в сферу интересов и потребностей социальных субъектов, имеется в ограниченном количестве или качестве и не способен удовлетворить в полной мере всех взаимодействующих сторон. Другими словами, объект конфликта становится таковым только тогда, когда он является *дефицитным*, недоступным для всех, кто на него претендует.

3 При этом само отношение к предмету, выступающему в качестве объекта конфликта, обусловлено *конкретно исторически*. Последняя мировая война, как известно, происходила за землю. Следующая война может произойти уже за воду, именно об этом сегодня все чаще говорят в арабских странах. И столь серьезное предсказание имеет под собой не менее серьезное основание. Ибо водоснабжение на Ближнем Востоке – сегодня важнейшая проблема.

Действительно, арабские страны занимают 9% суши и пятое место по численности населения в мире. В то же время его водные ресурсы составляют лишь 0,7% совокупных мировых запасов, а объем воды на душу населения равен 1,5 тыс. куб. метров в год при средней мировой обеспеченности 13 тыс. куб. метров. Ситуация такова, что нарастающий дефицит воды станет здесь вскоре важным ограничителем экономического роста. Не случайно, что проблема воды на Ближнем Востоке все больше превращается в объект разногласий в отношениях арабов с соседними странами и между собой. Дефицит водного ресурса уже давно инициирует противоречия между Турцией, Сирией и Ираком, между Израилем, Сирией и Иорданией, между Египтом и Суданом. Таким образом, проблема воды становится проблемой жизнеобеспечения и приобретает первостепенное значение в рамках национальной безопасности. Исходя из сложившейся ситуации, уже с середины 80-х годов в арабском мире все чаще поднимают вопрос о нарастающей угрозе конфликта из-за воды.

4 Многие авторы выделяют такую характеристику объекта конфликта, как его *неделимость*. Она может быть как физическим свойством объекта, так и следствием желаний одного из оппонентов. Например, приз за первое место в соревновании может быть только один и победитель вправе претендовать на его единоличное обладание. В противном случае «если некий объект спора делим и способ деления признается

справедливым всеми участниками, то и спора не должно возникать, т.е. не должно возникать конфликтной ситуации»¹.

5 Следует также отметить *релятивистский* характер объекта конфликта. В разных ситуациях у различных субъектов конфликта по отношению к одному и тому же объекту могут возникать различные оценки. Это расхождение в оценке значимости объекта может вызвать конфликт среди участников взаимодействия. Так, создатель и руководитель проекта может считать свое детище гениальным и прикладывать все силы к его исполнению. Но в то же самое время его подчиненным он может казаться не стоящим выеденного яйца. И эта внутренне противоречивая ситуация может сохраняться достаточно долго.

6 При анализе конфликта порой непросто выявить его подлинный объект. В силу различных обстоятельств и мотивов люди порой склонны *камуфлировать истинный объект конфликта*. Так, в устах даже самых отъявленных карьеристов и эгоистов, участвующих в политической борьбе, она ведется всегда исключительно только за возможность «принести как можно больше пользы народу, обществу» и т.д. Экономические схватки между олигархами – это, конечно же, борьба ради блага народа и т.д. Даже в семейной жизни люди часто склонны камуфлировать подлинный объект конфликта. Почему возникла конфликтная ситуация и «все смешалось в доме Облонских»? – Потому, что Стива Облонский разлюбил свою жену Дарью Алексеевну и изменил ей. Но сколько людей в такой ситуации прямо говорят об этом? – Очень немногие. Чаше ведут речь о том, что «не сошлись характерами», «виноваты обстоятельства» или, на худой конец, пресловутая теща.

¹Бородкин Ф.М, Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука. 1984. – С. 15.

7 Таким образом, объекты конфликта могут быть самыми разными, в том числе более и менее явными или латентными. Однако вообще «безобъектных» конфликтов, по нашему мнению, не бывает. Даже если взять такой, уже используемый в литературе пример, как нападение хулигана на случайного прохожего, который делает ему замечание. На наш взгляд, проблема понимания сути конфликта и его объекта возникает здесь не тогда, когда случайный прохожий делает замечание хулигану, а когда мы рассматриваем действие самого хулигана,

причиняющего «ни с того, ни с чего» вред другому человеку. Речь идет о том случае, когда конфликт полностью обусловлен *субъективными мотивами и внутренними устремлениями* индивида, которые могут быть удовлетворены только в схватке, в борьбе с другими. В данном случае целью конфликта или его объектом является *ослабление напряженности, достигаемое в акте агрессии*. Здесь конфликт является способом для удовлетворения потребности «выпустить пар» для одного или обоих участников противоборства.

Даже в том случае, когда один из участников конфликта вообще не имеет никакого отношения к его возникновению, объект конфликта существует, хотя он может быть и латентным. Более того, сам конфликт может выступать не только как средство для достижения цели, но и заключать «в самом себе цель и содержание». Впервые на это обратил внимание Г. Зиммель¹. Так, различного рода хиппи, панки, фанаты и иные группы часто устраивают демонстрации протеста, погромы, различного рода хулиганские действия ради самого протеста, демонстрации девиантного поведения, которое может носить и конфликтный характер.

В связи с рассмотренным характером объекта конфликта в конфликтологии выделяют два вида конфликтов: реалистический и нереалистический².

Реалистический и нереалистический конфликты

Конфликт, служащий средством для достижения какого-либо результата, находящегося вне конфликта, является *реалистическим*.

И если желаемый результат может быть достигнут другими средствами, они должны (или могут) быть применены. В этом случае конфликт является лишь одной из нескольких возможностей для достижения цели.

¹ Simmel G. Conflict and the Web of Group Affiliation. – Glencoe: Free Press, 1956. – P. 28.

² См.: Коузер Л. Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999. – С. 45 –52.

Социальные конфликты, возникающие из-за фрустрации конкретных потребностей, ожидаемой выгоды участников, а также направленные на предполагаемую причину фрустрации, могут быть названы реалистическими конфликтами. Так как они

являются средством достижения определенных результатов, то они могут быть заменены альтернативными типами взаимодействия с соперничающей стороной, если такие альтернативы кажутся более подходящими для достижения цели¹.

Конфликтология в основном изучает именно реалистические конфликты, выступающие средством достижения реальных объектов, лежащих за рамками самого противоборства.

Другой вид – нереалистический конфликт. Его объект неотделим от самого конфликта и совпадает с ним. Так, существуют случаи, когда конфликт возникает исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут для себя выражения. При этом сам предмет, на который он направлен, не представляет никакого значения, он выбирается совершенно спонтанно. Например, в случае с хулиганом, которому безразлично, на кого нападать. Здесь конфликт возникает не для достижения какого-либо реального позитивного результата, а скорее как вспышка агрессивной энергии. Но объект конфликта есть и в этом случае. Он состоит в потребности снять напряжение, «разрядиться», «выпустить пар».

В отличие от реалистического конфликта, являющегося средством достижения определенных позитивных результатов и характеризующегося наличием реальных целей у участников конфликта,

нереалистический конфликт, напротив, обусловлен не наличием полярных целей у антагонистов, но необходимостью разрядки напряжения для одного из них или для обоих противников. В этом случае конфликт не ориентирован на достижение каких-то результатов. Поскольку нереалистический конфликт содержит цель в самом себе, поскольку он допускает только снятие напряжения, постольку выбранный противник может быть замещен другим «подходящим» объектом².

¹ Коузэр Л. Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999. – С. 162.

² Коузэр Л. Указ. соч. С. 162.

Как правило, нереалистический конфликт менее стабилен, чем реалистический, так как в нем важен не оппонент конфликта, а агрессивное поведение само по себе. Как только разрядка агрессии произошла, этот конфликт обычно быстро заканчивается. Так, не в меру ретивым футбольным болельщикам («фанатам») после

проигрыша их команды не имеет значения, с кем вступать в драку – с полицейскими или болельщиками другой команды. Для них главное результат – выброс отрицательных эмоций. Но как только это произошло, конфликт заканчивается.

Говоря о различии между реалистическими и нереалистическими конфликтами, следует иметь в виду, что в реальной жизни они могут взаимодействовать и дополнять друг друга. Например, участники военных сражений наряду с необходимыми для выполнения поставленной задачи операциями и акциями могут совершать поступки, которые не являются таковыми, но связаны с разрядкой напряжения, высвобождения накопившегося чувства агрессии.

Таким образом, *каждый конфликт имеет свой объект и свой предмет*. В каждом конфликте присутствуют определенные цели, мотивы и интересы сторон, которые вступают в противоречие. Если же при взаимодействии индивидов отсутствует объект, по поводу которого они вступают в него, то можно говорить и об отсутствии целей, мотивов и интересов такого взаимодействия. Но в этом случае вообще не имеет смысла говорить о конфликте. Примером этого может служить случайное убийство одним индивидом другого. Другими словами, не всякое нанесение вреда одним индивидом другому происходит в результате конфликта.

3.3. Проблема типологии конфликтов

Исходя из изложенного выше понимания сущности конфликта, его объекта и предмета, мы не будем рассматривать типологию «конфликтов» в рамках неживой природы, деление конфликтов на биологические и социальные, на человеческие и природные. Речь пойдет о конфликте в собственном, «узком» смысле слова, т.е. о конфликтах, возникающих в процессе человеческой деятельности и поведения людей, о конфликтах, представляющих собой особое качество взаимодействия между людьми или между различными элементами внутренней структуры самой личности.

Однако даже в этом случае, имея в виду только человеческое взаимодействие, дать какую-либо законченную типологию конфликтов не представляется возможным. Это объясняется тем, что имеется огромное разнообразие субъектов, целей, мотивов, областей, видов, систем и уровней, временных рамок и человеческого взаимодействия, каждое из которых может служить основанием для типологии конфликтов. Однако в целях изложения материала в рамках учебника

определенную классификацию конфликтов сделать необходимо¹.

Одним из наиболее широких и очевидных оснований классификации конфликтов является разделение их по субъектам, или сторонам конфликта. С этой точки зрения все конфликты делятся на:

- 1) внутриличностные,
- 2) межличностные,
- 3) между личностью и группой,
- 4) межгрупповые,
- 5) межгосударственные (или между коалициями государств).

Внутриличностный конфликт

Носитель внутриличностного конфликта – отдельная личность. Содержание этого конфликта выражается в острых негативных переживаниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями. Например, в теории психоанализа З. Фрейда внутриличностный конфликт возникает в результате противоречия между желаниями «Оно» и «Сверх-Я» (инстинктивными побуждениями и моральными чувствами и требованиями).

Эти конфликты по своей природе и содержанию являются во многом психологическими и вызываются противоречиями мотивов, интересов, ценностей и самооенок личности и сопровождаются эмоциональным напряжением и негативными переживаниями сложившейся ситуации. Как и всякий другой конфликт, он может носить и деструктивный и конструктивный характер, т.е. иметь как положительное, так и отрицательное последствия для личности.

В общей форме внутриличностный конфликт можно сформулировать как проблему между наличным состоянием субъекта и его желаемым состоянием, между действительностью и возможностью, актуальным и потенциальным. Например, самооценка студента вуза такова, что ему давно бы уже пора быть кандидатом наук. В результате может возникнуть конфликт нереализованного желания.

По своему содержанию и форме сам внутриличностный конфликт не является однотипным. В его основании могут лежать самые разнообразные внутриличностные причины, например:

¹ Классификация (от лат. classis – разряд, класс и facio – делаю, раскладываю) – это система соподчиненных классов объектов или понятий какой-либо

области знания или деятельности человека, используемая как средство для установления связей между этими объектами или понятиями. *Классификация конфликтов* также отражает характерные связи между ними и заключается в объединении **их** в группы по какому-либо признаку, который называется *основанием* деления или основанием классификации.

- противоречие потребностей;
- противоречие между внутренней потребностью и социальной нормой;
- противоречие между различными ролями индивида;
- трудность выбора между различными вариантами поведения.

Межличностный конфликт

Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам.

Примерами таких конфликтов являются: противоборство между студентами из-за влияния в группе или привлекательной девушки; противоречие между руководителем и подчиненным из-за размера зарплаты; между пассажирами общественного транспорта. Такие противоборства могут происходить в различных сферах общественной жизни: бытовой, экономической, политической и т.д. Причины, которые привели к возникновению межличностного конфликта, также могут быть самыми разными: объективными, т.е. не зависящими от воли и сознания людей, и субъективными, зависящими от человека; материальными и идеальными, временными и постоянными и т.д. Конфликт между индивидами может возникнуть из-за собственности, а может и из-за того, что Иван Иванович и Иван Никифорович не сошлись характерами, не могут уступить друг другу в мелочах.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении.

Конфликт между личностью и группой

Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако он более многоплановый. Группа

включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и / или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией.

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как *конструктивным*, так и *деструктивным*. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

Межгрупповой конфликт

Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

Малая социальная группа – это совокупность людей, находящихся в непосредственном взаимодействии и объединенных общими целями и задачами совместной деятельности: школьный класс, студенческая группа, производственная бригада, коллектив кафедры, семья. Количественный состав малой группы может варьироваться от нескольких человек до нескольких десятков людей. Такие группы могут быть *формальными* (официальными), имеющими четко фиксированную структуру, устав, иерархию должностей, и *неформальными*, возникающими спонтанно, на основе личностных качеств. Они могут быть также *временными* или *постоянными*, *открытыми* или *закрытыми*.

Средние социальные группы – это например, коллектив предприятия, учебного заведения, воинской части. Для таких групп характерна институциональная организация, а основная их роль и задача обусловлены официальным общественным статусом. Типичная средняя группа – относительно самостоятельная организация, имеющая свой статус и функции в системе общественного разделения труда или внегрупповой деятельности (политические объединения, группы по интересам). Данные группы, как правило, носят не временный, а *постоянный* характер, имеют свою сложившуюся структуру, иерархию, администрацию, органы уп-

равления.

К *большим социальным группам* относятся такие образования, как социальные классы, политические партии, касты, социальные слои (страты), этнические общности, национальные образования, крупные религиозные объединения. Такие группы конституируются на основе общих для всех членов существенных признаков (экономических, политических, религиозных и т.д.).

Следует отметить, что именно конфликт между большими социальными группами некоторые исследователи называют *социальным конфликтом* в собственном смысле слова, в отличие от внутриличностных, межличностных и внутригрупповых конфликтов, а также конфликтов между малыми группами.

Такого взгляда, в частности, придерживался К. Маркс и его последователи, называя социальным конфликтом противоборство между общественными классами. Такого же взгляда придерживаются и некоторые современные авторы, утверждающие, например, что

национальные, расовые, этнические или социальные классовые отношения в сумме составляют сущность социального конфликта, поскольку конфликт становится «социальным», когда в него включаются отношения между большими социальными группами или «категориями», а не между индивидами или малыми группами¹.

Как отмечалось, сегодня в понятие «социальный конфликт» в отечественной литературе в большинстве случаев включаются все конфликты, происходящие в обществе.

Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т.д. Разный уровень социальных групп имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп. Она выражается в формировании чувства причастности к группе, отождествлении себя с другими ее членами, создании качества «мы», в отличие от «они» или «не-мы». «Мы» — это свои, наши, «они» — это другие, отличающиеся от «нас». Таким образом, социальная идентификация своей оборотной стороной имеет социальную дифференциацию, которая содержит в себе возможность возникновения межгруппового конфликта. При этом основания

социальной идентификации могут быть самые разные: экономические, социокультурные, расовые и т. д.

На уровне больших социальных групп причины конфликтов отличаются большей масштабностью и глубиной. Так, при возникновении этнических конфликтов важную роль часто играют территориальные притязания одного из этносов. В основе политических конфликтов лежит борьба за власть, за политическое господство в обществе.

¹*The Context of Social Psychology* // Ed. by J. Israel, H. Tajfel. – London, 1972. P.6.

Как показывает мировая статистика, сегодня в мире конфликты носят в основном межгрупповой характер. Речь идет о тех группах, которые различаются главным образом по этническим, расовым, религиозным или культурным признакам. Чаше всего конфликты происходят тогда, когда этническим группам отказывается в удовлетворении **их** самых элементарных этических потребностей. При этом одна из наиболее деликатных проблем – проблема национальных меньшинств, затрагивающая вопросы их статуса, культурной самобытности, возможности самовыражения. Следует также сказать, что сами конфликты между группами населения стали более смертоносными, интенсивными и устойчивыми во всем мире» что приводит к все возрастающим жертвам среди гражданского населения.

Межгосударственный конфликт

Сторонами этого типа конфликтов выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Причины этих конфликтов могут быть также самые разнообразные (экономические, политические, идеологические, территориальные и др.). В основе межгосударственных конфликтов лежат прежде всего противоречия интересов стран. Одна из отличительных черт такого конфликта в современных условиях – опасность массового уничтожения людей в случае развязывания военных действий между государствами.

В этой связи сдержанный оптимизм вызывает тот факт, что за последнее десятилетие XX столетия, по некоторым данным, произошло изменение в доминировании типов конфликтов в мире, смещение их из межгосударственной сферы во внутригосударственную. Но оптимизм этот действительно сдержанный, потому что сами гражданские конфликты внутри стран стали более

суровыми и смертоносными.

Важнейшим центром урегулирования межгосударственных конфликтов и поддержания международного миропорядка является Организация Объединенных Наций (ООН), у которой имеются уникальные возможности и преимущества перед другими международными организациями. Одна из важнейших задач ООН – предотвращение всеми имеющимися у нее средствами вооруженных конфликтов и защита гражданского населения от гибели в тех горячих точках планеты, где эти конфликты все-таки произошли.

Таковы основные типы конфликтов, выделенных на основе их субъектов. При этом следует иметь в виду, что все названные типы конфликтов находятся между собой во взаимодействии и влияют друг на друга. Так, международный конфликт очень часто оказывает влияние на внутригосударственный. Например, война с другим государством может способствовать консолидации (или, напротив, конфронтации) политических сил внутри страны. А межгрупповые конфликты могут подвигнуть правительство развязать межгосударственный конфликт. Внутриличностный конфликт так или иначе проявится в межличностных и других отношениях и может вызвать не только межличностный конфликт, но и международный, если, например, государственная власть находится в руках руководителя-невротика. С другой стороны, межличностный конфликт может вызвать внутриличностный конфликт, повлиять на внутригрупповые отношения и т.д.

Рассмотренная типология конфликтов по их субъектам представляется наиболее важной, поскольку именно субъекты конфликта, вступающие в противоборство, главным образом и определяют характер конфликта, его содержание и динамику. Поэтому в учебнике основное внимание уделено именно названным типам конфликтов.

Другие типы конфликтов

Однако приведенная классификация конфликтов, конечно, не является законченной. Она может быть расширена посредством выделения других типов конфликтов по самым разным основаниям.

1 По сферам жизнедеятельности людей:

- бытовые;
- семейные;
- трудовые;
- воинские;
- учебно-педагогические и др.

2 По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;
- статусно – ролевые;
- социокультурные;
- идеологические и др.

3 По направленности воздействия и распределения полномочий:

- конфликты «по вертикали» (начальник – подчиненный, вышестоящая организация – нижестоящая организация);

- конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).

Помимо этого, различают также конфликты:

- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т.д.

Однако ни одна классификация конфликтов не может считаться законченной и поэтому является относительной и условной. Главная цель любой классификации – помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или (еще лучше) предупреждения.

Глава 4. Структура конфликта

Любой конфликт представляет собой целостную динамическую систему (динамическую целостность). Конфликт – это всегда процесс, переход от одной ситуации к другой, каждая из которых характеризуется своей степенью напряженности между участниками противоборства. Но несмотря на эту динамику, любой конфликт характеризуется определенным инвариантом его элементов, образующих внутреннюю структуру конфликта как целостного явления.

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два вида: 1) объективные (внеличностные) и 2) личностные.

4.1. Объективные элементы конфликта

К объективным элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств (психологических, нравственных, ценностных ориентации и т.д.). Такими элементами являются:

- 1) объект конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) среда конфликта.

Объект конфликта

В предыдущей главе мы уже раскрыли понятие *объект конфликта*. Вспомним его основные характеристики:

1) под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта;

2) объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные, духовные, объективные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные, политические и т.д.;

3) объект конфликта не существует безотносительно его субъектов. Напротив, он всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии;

4) объект конфликта носит релятивистский характер, что прямо вытекает из предыдущего положения;

5) объект конфликта всегда имеется в ограниченном (дефицитном) количестве или качестве и не способен одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте;

6) объект конфликта может быть явным и латентным.

Участники конфликта

Другой основной элемент социального конфликта — его *участники*. В конечном счете конфликта ими всегда выступают индивиды со своими интересами, целями и ценностями. Однако общественная жизнь не сводится к взаимодействию отдельных индивидов. В обществе действуют различные социальные группы, общности, народы, политические образования, юридические лица и т.д., которые также могут выступать участниками противоборства. Таким образом, участников конфликта, как и самих конфликтов, может быть великое множество.

Современная конфликтология подразделяют всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

1 *Основные участники конфликта* ~ это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников именуют *субъектами*, или *оппонентами* (от лат. *opponents* — возражающий)

конфликта.

В связи с тем потенциалом или мощностью, которым обладают стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое понятие, как *ранг оппонента*. Чем больше у участника конфликта имеется возможностей влиять на ход противоборства, тем выше его ранг. При этом ранжирование можно производить по разным основаниям: физической силе, политической и экономической мощи, ресурсному, административному или информационному потенциалу и т.д. Ранг участников конфликта непосредственно связан с их социальным статусом — положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью участника конфликта. В различных конфликтных ситуациях бывает востребован и различный потенциал участников конфликта. Так, если имеет место физическая борьба, ранг оппонентов будет определяться их мускульной силой, в экономических схватках он будет зависеть от экономического потенциала.

2 К *неосновным участникам конфликта* относятся все остальные участники конфликта. Их часто именуют также *косвенными* участниками конфликта. По определению им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии конфликта. Часто неосновных участников конфликта называют еще *третьей стороной*.

В реальной динамике конфликта грань между основными и неосновными участниками часто оказывается подвижной и относительной. Диалектика состоит в том, что в процессе развития конфликта основные и неосновные действующие лица могут меняться местами. Конфликт, возникший на бытовом уровне между двумя соседями, может со временем перерасти в межгрупповой конфликт между этническими общностями, в котором уже мало кто вспомнит о первоначальных субъектах. В свою очередь межгрупповой конфликт может перерасти в международный и тогда на авансцену выдвинутся уже другие его субъекты. Например, конфликт, возникший в 90-е годы в Югославии между косовскими албанцами и сербами, в последующем перерос в международный конфликт между Югославией и странами, входящими в НАТО, а также в войну НАТО против Югославии.

Роль неосновных участников конфликта может быть как *конструктивной* (положительной), так и *деструктивной* (отрицательной) — они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и его обострению и дальнейшему развитию. При этом результат вмешательства неосновного участника в конфликт может

и не совпадать с его целями. Про такой случай говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад, или современный вариант – «хотели как лучше, а получилось как всегда». Так, любая (пресловутая) теща, конечно, имеет самые доброжелательные устремления, вмешиваясь в конфликт дочери с ее мужем. Однако именно из-за этого порой и происходят раздоры и разводы.

Среди косвенных участников конфликта следует выделить такие группы, которые специально создаются для поддержки того или иного субъекта конфликта. Они называются *группами поддержки*. Наглядным примером таких групп и их роли могут служить различные объединения, организации, движения, СМИ и т.д., поддерживающие того или иного кандидата в депутаты (президенты) в его предвыборной борьбе.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и *другие его участники*:

- инициаторы (зачинщики);
- организаторы;
- пособники;
- посредники (медиаторы).

1) *Инициаторы (зачинщики)* – те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта между другими лицами, группами или государствами. Ими могут быть как отдельные лица, так и различные объединения и даже государства. Это могут быть как основные, так и неосновные участники. После того как конфликт возник, инициатор конфликта может и не участвовать в нем. Человек, затеявший склоку в коллективе, может затем уйти в тень или вообще уволиться с работы, а конфликт будет продолжаться и без него.

2) *Организаторы* – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт – значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

3) *Пособники* – лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная,

информационная, административная и т.д. Пособниками были страны, которые оказывали ту или иную помощь гитлеровской Германии во Второй мировой войне.

4) *Посредники (медиаторы)* – третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника – это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации и государства. Важная черта посредника – это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обоими субъектами конфликта. При этом в качестве посредника могут выступать как официальные лица и организации, так и неофициальные. Такими посредниками на самых разных уровнях и в самом разном качестве могут быть: маги, колдуны, старейшины, «воры в законе», священнослужители, видные деятели культуры, государственные деятели, международные организации типа ООН и т.д.

Цель посредничества – добиться прекращения конфликта путем нахождения компромисса между его оппонентами. Поэтому посредник должен обладать для этого соответствующими качествами: умением вести переговоры, мудростью, специальными знаниями, культурой общения, высокими нравственными принципами. Он должен занимать также нейтральную позицию по отношению к его участникам даже в том случае, когда его личные симпатии или убеждения идут вразрез с позицией какой-либо из сторон. В противном случае одна из сторон откажется от такого посредника.

В отличие от *третейского судьи*, которому принадлежит право вынесения окончательного решения (вспомним царя Соломона или Санчо Пансу в бытность его губернатором), посредник таким правом не обладает. Его задача – организация и обеспечение переговоров, помощь сторонам конфликта в достижении согласия. В этом посредник также отличается от *арбитра*, который выносит вердикт и обладает большой властью, хотя его решение и не является окончательным, как у третейского судьи, а может быть обжаловано в вышестоящих инстанциях.

Среда конфликта

Еще один объективный элемент конфликта – его *среда*, включающая совокупность объективных условий конфликта. Среда конфликта оказывает существенное влияние на причины его возникновения и всю динамику.

С точки зрения уровней социальной системы различают микро- и макросреду конфликта.

Микросреда конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа.

Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредствовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

По природе составляющих ее компонентов можно выделить три вида среды конфликта: 1) физическую, 2) общественно-психологическую и 3) социальную. Все они проявляются как на микро-, так и на макроуровнях социальной системы и могут служить не только условиями протекания конфликта, но его объектом. Так, борьба может вестись за чистый воздух, улучшение социально-психологического климата на предприятии или социальных условий жизни людей.

Физическая среда конфликта

Это совокупность физических, географических, климатических и экологических условий и факторов, в которых протекает противоборство.

На микроуровне физическая среда конфликта включает совокупность таких внешних условий взаимодействия людей, как чистота воздуха, уровень освещенности и шума на рабочем месте. Всякий, кто работал в плохо освещенной лаборатории, в шумном цехе, в запыленном и загрязненном помещении, мог неоднократно убедиться в негативном влиянии этих факторов на развитие межличностных и межгрупповых конфликтов. Причем и сами эти условия могут становиться объектом конфликтов как между администрацией и сотрудниками, так и между самими сотрудниками.

На макроуровне физическая среда представлена географическими, климатическими и экологическими факторами, которые могут оказывать существенное влияние на развитие конфликта. Известно, какое большое значение для хода военных операций имеют климатические условия. Как и на микроуровне, на макроуровне физическая среда может выступать также в качестве объекта конфликта. Примером может служить деятельность Гринпис – международной организации по

защите окружающей среды, которая ведет порой отчаянную борьбу за сохранение ее в чистом виде. О важности учета экологического фактора в возникновении конфликтов свидетельствует и тот факт, что, по данным социологических исследований, в 2000 г. среди проблем, вызывающих наибольшую тревогу населения, 8,5% опрошенных назвали плохую экологическую обстановку в регионе (городе).

В наше время становится все более актуальным учет влияния на развитие социальных конфликтов географического фактора. Геополитики прямо и недвусмысленно обращают внимание на его огромное значение в политической жизни общества, в том числе и в возникновении социальных конфликтов.

Сегодня все государства в своей политике стараются активно использовать этот фактор в интересах военно-политической, экономической и экологической безопасности своих стран.

Общественно – психологическая среда конфликта

Это совокупность тех настроений, мнений, забот, чувств и переживаний, в которых развивается конфликт. Эти факторы являются объективными для участников конфликта, ибо они заданы им изначально и не зависят от их воли, сознания и желаний. Эта среда также, как и физическая, проявляется на микро- и макроуровнях общественной системы,

На *микроуровне*, например, в рамках организации, общественно-психологическая среда – это психологический климат данного коллектива, его общий настрой, который может быть в большей или меньшей степени мажорным или минорным, оптимистическим или пессимистическим и т.д.

На *макроуровне* социальной системы, то есть на уровне всего общества, общественно-психологическая среда определяется господствующими в обществе настроениями, чувствами и эмоциями, которые проявляются на уровне больших социальных групп и всего народа. В отдельные периоды в обществе могут преобладать чувства страха, неуверенности и беспокойства, которые испытывают целые слои населения. В другие времена, напротив, общественная психология народа может быть мажорной, характеризоваться спокойствием, бодростью и эмоциональным подъемом. Первый тип общественно-психологической среды способствует развитию конфликтного поведения, второй, напротив, –

более быстрому и легкому разрешению конфликта.

В нашем обществе мажорная и оптимистическая общественно-психологическая среда жизни людей существовала в годы после победы в Великой Отечественной войне, В последнее десятилетие минувшего века, напротив, преобладали минорные настроения, чувство страха, отчаяния и подавленности. Об этом свидетельствуют, в частности, результаты общероссийского социологического опроса, проведенного Российским независимым институтом социальных и национальных проблем (РНИС и НП) в марте 2000 г. Были опрошены представители 11 социально – профессиональных групп населения: рабочие, интеллигенция, работники торговли, служащие, предприниматели, военнослужащие, жители городов и сел, студенты, безработные. Как показало исследование, доля россиян, характеризующихся в это время благоприятным психологическим настроем (спокойствием, уравновешенностью, бодростью), составляла немногим более 15%. Треть населения пребывала в промежуточном состоянии между угнетенностью и уравновешенностью. Но свыше 40% наших сограждан испытывала страх, отчаяние, подавленность и озлобленность. По признанию россиян, довольно часто они испытывают такие чувства, как чувство несправедливости всего происходящего вокруг (68%), чувство стыда за нынешнее состояние страны (54%), чувство невозможности продолжать жить так, как сейчас (49%), чувство одиночества и ненужности никому (49%), чувство страха перед беспределом и преступностью в стране¹.

Такой неблагоприятный психологический климат в обществе, безусловно, способствует возникновению конфликтов на самых разных уровнях, в том числе и межличностных и внутриличностных конфликтов. Массовое сознание на уровне общества так или иначе влияет и на психологический климат внутри организации. Если вновь обратиться к социологическим исследованиям, то они полностью подтверждают этот вывод. Так, по данным ВЦИОМ (Всероссийского центра изучения общественного мнения) в 1999 г. на вопрос: «Кто по вашему сможет выслушать и лучше всего понять человека, у которого тяжело на душе?» только 3% опрошенных назвали товарищей по работе. Для сравнения: 6% опрошенных назвали собаку или кошку².

Большое значение в формировании общественно-психологической среды на разных уровнях социальной системы принадлежит средствам массовой информации, Своей информационной политикой и

технологиями они могут способствовать как затуханию конфликтов в обществе, так и раздуванию их.

¹Независимая газета. 21 марта 2000 — С. 8.

²Аргументы и факты. №11. 2000.

Социальная среда конфликта

Социальная среда представляет совокупность общественных условий, при которых возникает и развивается противоборство сторон. Самыми общими и фундаментальными факторами социальной среды конфликта являются тип цивилизации, общественно-экономические условия жизни и социально-политическое устройство общества. Но в социальную среду конфликта входит также вся социокультурная реальность, окружающая человека. Как и всякая другая, социальная среда конфликта оказывает важное влияние на его динамику и способы разрешения. В обществе, находящемся в глубоком социально-экономическом и политическом кризисе, все виды конфликта будут испытывать мощное влияние этого фактора-

В современном российском обществе в 2000 г., по данным общероссийского социологического опроса, проведенного РНИС и НП. к проблемам, вызывающим наибольшую тревогу населения (в %), среди социальных факторов относятся следующие:

- снижение уровня жизни (50,4%);
 - неуверенность в завтрашнем дне (27,9%);
 - состояние медицинского обслуживания (24,6%);
 - отсутствие работы или опасение потерять ее (20,5%);
 - тяжелое экономическое положение страны (спад производства и т.п.) (19%);
 - коррупция, произвол чиновников (18,3%);
 - преступность, неуверенность в своей безопасности (16,2%).
- Можно с большой степенью надежности утверждать, что улучшение положения дел в социальной сфере жизни людей будет способствовать резкому снижению уровня конфликтности как на уровне всего общества, так и внутри организации, на межличностном и внутриличностном уровнях.

4.2. Личностные элементы конфликта

К личностным элементам конфликта относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности, которые

оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации.

Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы – все это и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне, в межличностном конфликте и в конфликте внутри организации.

Среди *личностных элементов конфликта* прежде всего следует назвать:

- 1) основные психологические доминанты поведения;
- 2) черты характера и типы личностей;
- 3) установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
- 4) неадекватные оценки и восприятия;
- 5) манеры поведения;
- 6) этические ценности.

Различия названных характеристик людей, их несовпадение и противоположный характер могут служить основанием конфликта.

Основные психологические доминанты поведения

Важнейшую роль среди личностных факторов конфликта играют основные психологические доминанты поведения личности: 1) ценностные ориентации; 2) цели; 3) мотивы; 4) интересы; 5) потребности.

Все они имеют внутреннюю взаимосвязь и вытекают один из другого. Рассмотрим их более подробно.

1 *Ценностные ориентации* людей как субъектов конфликта формируются в процессе социализации личности и выражаются в тех моральных, идеологических, политических и других принципах, на основе которых субъект противоборства оценивает характер конфликта и строит свое поведение в этой ситуации. На базе ценностных ориентации происходят вычленение и дифференциация объектов конфликта по их значимости, решается вопрос о том, следует ли вообще участвовать в конфликте. Например, по поводу одного и того же предмета линия поведения религиозного и светского человека может быть совершенно различной. Там, где один будет стремиться избежать конфликта, руководствуясь принципами «не убий» и «возлюби ближнего», другой, напротив, может демонстрировать агрессивное поведение, руководствуясь принципом «око за око», «кто не с нами, тот против нас» и т.д. Ценностные ориентации обнаруживаются прежде всего в целях участников конфликта.

2 *Цель* – это осознанный образ предвосхищаемого

результата. на достижение которого направлено действие человека. Применительно к конфликту цель его субъектов – это представление той конечной ситуации, которая возникнет в результате разрешения противоборства и к достижению которой стремятся его участники. Именно этот полезный для участников конфликта результат и определяет направленность их поведения. Образ предвосхищаемого позитивного результата конфликта приобретет побудительную силу и таким образом становится целью, начинает направлять действия субъектов противоборства. Но это происходит тогда, когда осуществляется связь цели с мотивом поведения.

3 Мотив – побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением тех или иных потребностей личности. Применительно к конфликту мотив – это осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий субъектов конфликта – Такой основой вступления в конфликт в конечном счете выступает необходимость реализации его субъектами своих интересов.

4 Интересы участников конфликта – это осознание ими объекта конфликта как своей потребности. Отсюда повышенное внимание именно к данному объекту конфликта, а не к другому. Именно противоречие интересов рождает конфликт. Если объект не представляет никакого интереса, конфликт из-за него не возникает. Это объясняется тем, что основой интереса является потребность.

5 Потребность. С точки зрения психологии потребность субъектов конфликта – это такое их состояние, которое выражается в том, что объект конфликта выступает как нужда, острая необходимость для их существования – Поэтому она является самым глубинным источником активности субъектов и толкает их на конфликтные действия. Потребность, таким образом, является тем состоянием личности, которое регулирует ее поведение, в том числе и конфликтное поведение. Но при этом эта регуляция осуществляется во взаимосвязи с интересами, мотивами, целями и ценностными ориентациями личности.

Черты характера и типы личностей

Важную роль в возникновении и развитии конфликта играют черты характера личности, ее базовые характеристики. Это индивидуальные психофизиологические свойства человека, проявляющиеся в особенностях темперамента, самооценке, в способе

реагирования на слова и поступки людей. В этой связи выделяют прежде всего две основные психологические оси личности:

- экстраверсия – интроверсия,
- эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность. В зависимости от доминирования той или иной характеристики выделяют следующие типы личностей:

1) *Экстраверты* – люди, требующие постоянной стимуляции, «подпитки» от внешней среды. Они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены. Для них характерны раскованность поведения, веселость, вспыльчивость.

2) *Интроверты* – стимулы для жизненной активности они черпают изнутри, живут в основном своим внутренним миром. Они замкнуты, мало общительны, медлительны, серьезны, любят порядок, дружат с немногими, но преданно.

3) *Эмоциональнонеустойчивые люди* характеризуются постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам.

4) *Эмоционально стабильные люди* – им свойственны эмоциональная уравновешенность, негибкость характера, неспособность глубоко сочувствовать переживаниям других людей.

Крайние проявления названных качеств у личности очень редки. Каждый обычно занимает позицию в диапазоне ближе к тому или иному плюсу. Но в зависимости от того, в какой степени эти качества присутствуют в человеке, выделяют четыре основных типа характера личности:

- меланхолик;
- холерик;
- сангвиник;
- флегматик.

1) *Меланхолик* – человек, сочетающий в большей мере черты интроверта и эмоциональной неустойчивости. Его основные характеристики: замкнутость, пессимизм, неуравновешенность, угрюмость, тревожность. В общении и взаимодействии с другими людьми меланхолика настораживает новая обстановка и новые люди. Поэтому он часто уходит в себя, уединяется. Мимика его часто невыразительна, поэтому по его лицу трудно заметить те чувства и переживания, которые его обуревают.

2) *Холерик* – сочетает черты экстраверта и эмоциональной нестабильности. Это человек обидчивый, беспокойный, возбудимый, импульсивный, резкий, активный, несдержанный. Холерик увлеченно берется за новые дела, но сил у него хватает не надолго. Ему свойственны спады и подъемы настроения. В общении холерики часто вспыльчивы и нетерпеливы.

3) *Сангвиник* – в большей степени сочетает свойства экстраверта и эмоциональной стабильности. Ему присущи такие черты, как общительность, открытость, доступность, разговорчивость, инициативность, активность, работоспособность, оптимистичность. В общении с другими сангвиники несколько поверхностны в восприятии людей и явлений.

4) *Флегматик* – сочетает в большей степени свойства интроверта и эмоциональной стабильности. Он обладает следующими чертами: старательностью, вдумчивостью, сдержанностью, миролюбием, уравновешенностью, надежностью, спокойствием. В общении флегматики надежные друзья и не склонны к перемене своего окружения, хорошо сопротивляются

сильным и продолжительным раздражителям.

Следует отметить, что «плохих» и «хороших» индивидуальных характеристик не бывает. Как говорится, наши недостатки — продолжение наших достоинств. Однако важно отметить, что все названные личностные качества человека играют существенную роль в возникновении и развитии конфликта.

Акцентуация характера

Особо важный личностный элемент конфликта — чрезмерная выраженность отдельных черт характера индивида. Для их обозначения К. Леонгард ввел понятие *акцентуация характера*, то есть определенное направление характера. Акцентуированные личности испытывают дополнительные трудности во взаимодействиях с другими. А отдельные чрезмерно выраженные черты характера прямо носят конфликтную направленность¹.

Выделенные Леонгардом типы акцентуированных личностей разделены на две группы: 1) акцентуации характера (демонстративный, неадекватный, застревающий, возбудимый) и 2) акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно — боязливый, циклотимический, эмотивный, аффективно — экзальтированный).

Приведем *типы характера* акцентуированных личностей:

1) *Демонстративность* (демонстративный тип) — высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, живости, подвижности, легкости.

2) *Педантичность* (педантичный тип) — высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступает редко, но сильно реагируют на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

3) *Застревание* (застревающий тип) — основная черта этого типа — склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

¹См.: Леонгард К. Акцентуированные личности.— Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.

4) *Гипертимность* (гипертимический тип) — высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жадой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

5) *Дистимность* (дистимический тип) — характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

6) *Тревожность* (тревожно-боязливый тип) — основная черта — склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

7) *Экзальтированность* (аффективно-экзальтированный тип) — лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, они легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, они часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

8) *Эмотивность* (эмотивный тип) — это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

9) *Циклотимность* (циклотимический тип) — характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные — подавленность, замедленность реакций и мышления; также часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

Психофизиологические качества

К личностным элементам конфликта следует отнести также такие психофизиологические качества людей, которые нашли свое выражение в выделении двух типов личности: 1) художественного и 2) мыслительного. Это деление обусловлено тем, что мозг человека состоит из

двух полушарий, каждое из которых «отвечает» за свои функции организма и психики.

У людей, относящихся к художественному типу, доминирует правое полушарие мозга. Для них характерны яркие образы, возникающие в результате живого восприятия. У представителей *мыслительного типа* доминирует левое полушарие. У них преобладают абстрактное мышление, стремление к теоретизированию, логические рассуждения, рациональность преобладает над эмоциональностью. Говорить, кто из них умнее, или какой тип «лучше» также, как и в предыдущем случае, не имеет смысла. Речь идет лишь о двух специфических особенностях восприятия мира человеком. Однако их следует учитывать, когда речь идет об общении и взаимодействии людей, так как резкое расхождение между людьми по этим качествам может стать причиной возникновения конфликта,

**Установки личности,
образующие идеальные
типы индивидуальности**

К важным личностным элементам конфликта следует отнести установки личности, образующие идеальные образующие типы индивидуальности. В этой связи немецкий философ и психолог Эдуард Шпрангер (1882 – 1963) в своем сочинении «Формы жизни» выделил *шесть* основных идеальных типов людей, соответствующих различиям в их ценностных ориентациях.

1 Теоретический человек – имеет теоретическую установку. В свое практическое поведение он повсюду вносит систему и логику. В наиболее чистом виде эта форма жизни воплощается в профессиональных ученых. Люди этого типа являются очень сложными натурами.

2 Экономический человек – он необязательно связан с производством. Самое главное, что основным мотивом, определяющим характер его бытия, является полезность. Смысл его действий не в самой деятельности, а в ее полезном эффекте.

3 Эстетический человек – это эстетически переживающие души. Эти люди живут в мире фантазий, через которую они и воспринимают реальную действительность. Эстетический человек обладает особой способностью предвидения или проникающей интуицией. Для людей этого типа самым главным является красота души и мир фантазий, а непосредственное соприкосновение с миром для них всегда болезненно.

4 Социальный человек – полностью обращен к чужой

жизни и «чувствует себя в другом». Его потребность в самоотречении ради другого является ведущей жизненной потребностью, а все духовные действия, имеющие отношение к прагматике полностью, исключаются. Для него социальная установка является организующим принципом душевной жизни, а высшее проявление социальной направленности – любовь, определяющая все индивидуальное бытие.

5 *Политический человек* – ведущей жизненной установкой для него является власть как способность и стремление делать собственные ценностные ориентации ведущим мотивом других людей. Главная сторона жизни такого человека – самоутверждение через обладание властью.

6 *Религиозный человек* – это человек, чья духовная структура постоянно и целиком направлена на достижение высшего переживания религиозных ценностей.

Типы индивидуальности, как и типы характера личности, в жизни редко встречаются в «чистом» виде. Каждый человек лишь в той или иной степени связан с идеальным типом и приближается к нему. Но это не значит, что их можно игнорировать при рассмотрении элементов конфликта. Напротив, их следует учитывать при анализе конфликтного поведения, ибо они, как и другие личностные факторы, играют важную роль в его возникновении и развитии.

Неадекватные оценки

и восприятия

Неадекватные оценки и восприятия человеком как других людей, так и самого себя так являются важным элементом конфликта.

Занижение или завышение качеств других людей или своих собственных может породить самые разнообразные недоразумения, противоречия и конфликты. Так, если человек полагает, что он является неформальным лидером в группе и пользуется повышенным авторитетом, а на самом деле, в глазах коллег он заурядный член организации, то это расхождение в оценках может привести к конфликту. В этой связи выделим *типичные ошибки*, которые часто приводят к необъективным оценкам.

1 *Эффект ореола* – ошибка, которая возникает при необходимости делать выводы о внутренних характеристиках другого человека по внешним признакам. Суть ее состоит в распространении, в условиях дефицита информации, общего оценочного впечатления о человеке на восприятие его поступков и личностных качеств. Эффект ореола может выступать в

форме позитивной оценочной пристрастности (положительный ореол) и негативной пристрастности (отрицательный ореол). Так, если первое общее впечатление о человеке благоприятное, то и в дальнейшем его поступки и черты будут переоцениваться в положительную сторону, а отрицательные моменты будут недооцениваться или не замечаться. И наоборот, если первоначальное общее впечатление отрицательное, то даже положительные поступки человека в последующем или недооцениваются или вовсе не замечаются.

Эффект ореола может способствовать возникновению самых разных конфликтов. Школьнику, которому с самого начала приклеили ярлык «бестолочь» или «лентяй», будет в последующем непросто доказать, что он нормальная личность. Но и с положительным ореолом – «умница», «вундеркинд» и т. д. ребенку нелегко будет справиться. И тот и другой ореол вполне могут стать причиной и внутриличностного и межличностного конфликтов.

2 Эффект бумеранга – при определенных воздействиях источника информации на аудиторию или на отдельную личность может получиться результат, противоположный ожидаемому. Этот эффект, как правило, возникает, если подорвано доверие к источнику информации, если передаваемая информация длительное время носит не соответствующий действительности характер, если, наконец, субъект, передающий информацию, вызывает неприязнь к себе у тех, кто ее воспринимает. В этих условиях, если источник информации будет даже говорить правду, можно ожидать, что ему не поверят.

3 Эффект новизны – при восприятии и оценке людьми друг друга по отношению к незнакомому человеку более значимой является первая информация, а по отношению к знакомому – последняя, то есть более новая информация.

4 Эффект снисходительности – тенденция оценивать себя и других более высоко по шкале положительных характеристик и более низко по шкале отрицательных качеств,

5 Логическая ошибка – близка к эффекту ореола. Суть ее заключается в часто повторяющейся взаимосвязи качеств личности, о которых известно лицам, выступающим в качестве экспертов. Например, если человек высоко оценивается по шкале агрессивности, то этому сопутствует и высокая оценка по шкале энергичности. В данном случае качества личности оценивают,

исходя из определенных логических построений. Высокая или низкая оценка какой-либо характеристики дается только исходя из того, что она вроде бы логически связана с другими.

6 *Ошибка социального стереотипа.* Социальный стереотип – это относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта: группы, индивида, явления. Его наличие играет существенную роль в оценке человеком других людей и событий. Вместе с тем, возникая в условиях ограниченной информации об объекте, он может быть и ложным, выполняя негативную роль, формируя ошибочное представление о людях, затрудняя взаимодействие между ними и способствуя развитию конфликта. Если для человека, вступающего во взаимодействие с другими, учитель всегда «зануда», старики всегда «брюзжат», а люди «кавказской национальности» – все бандиты, то можно изначально предположить, что это общение будет носить конфликтный характер.

7 *Ошибка центральной тенденции* – возникает тогда, когда оценивающий избегает давать низкие или высокие оценки, а пользуется усредненными оценками. В итоге, например, все работники в глазах руководителя оказываются лишенными индивидуальности, а конкретный вклад в общее дело обезличивается.

8 *Ошибка привлекательности и взаимной симпатии* – заключается в том, что из-за симпатии к близкому человеку оценка завышается. Вообще, люди, которые нам привлекательны получают завышенные оценки, и наоборот. С этой ошибкой связана и другая – люди, которые нас хвалят и любят, часто пользуются взаимной любовью и награждаются завышенными оценками. Как тут не вспомнить басню ИА. Крылова: «За что же, не боясь греха, // Кукушка хвалит Петуха?...».

9 *Ошибка близости* – проявляется, когда оцениваемый сравнивается с другими людьми этого же статуса и социальной роли, а не автономно, безотносительно к кому-либо.

Манеры поведения

Эта составляющая конфликта также играет важную роль в его развитии. Люди вступают в общение с *разными уровнями культуры, привычками, правилами поведения.* Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но

встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов.

В своей работе «Общение с трудными людьми» Роберт М. Брэмсон выделил целый ряд таких типов трудных в общении людей¹. Назовем некоторые из них.

1) «Агрессивисты» — они постоянно задирают других, говорят колкости и раздражаются, если их не слушают.

¹См.: Брэмсон Р.М. Общение с трудными людьми. — Киев: Внешторгиздат, 1991.

2) «Жалобщики» — у них всегда найдется что-нибудь, на что они будут сетовать. Обычно они мало что делают для решения проблемы и не хотят брать на себя ответственность.

3) «Молчуны» — спокойны и немногословны; никто не знает, что в действительности они думают об окружающих или чего хотят.

4) «Сверхпокладистые» — они согласятся с вами по любому поводу и пообещают поддержку, однако слова у них часто расходятся с делом. Они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

5) «Вечные пессимисты» — всегда предсказывают неудачу в деле и стараются сказать «нет», поскольку обычно полагают, что из-за затеваемого ничего не получится.

6) «Всезнайки» — считают себя выше других, ибо полагают, что знают истину в последней инстанции и все на свете. При этом они к тому же хотят, чтобы об этом «превосходстве» знали и другие. Они могут действовать как «бульдозер», расталкивающий всех на своем пути со своими «знаниями». Но довольно часто оказывается, что они ошибаются, ибо в основном только играют свои роли.

Американский конфликтолог Джини Г. Скотт добавляет к этому перечню трудных в общении людей еще целый ряд типов¹:

1) «максималисты» — хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

2) «скрытные» — держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет прекрасно;

3) «невинные лгуны» — замечают следы лжи или серией обманов, так что вы перестаете понимать, во что верить, а во что — нет;

4) «ложные альтруисты» – 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.

Встречаются «игроки» различных типов, например, такие люди, которые говорят и поступают в стиле «да, но...», описанные Эриком Берном в его книге «Игры, в которые играют люди»². Внешне они поступают так, а думают совсем иначе. Вы не будете знать, что происходит, пока не попадете в их ловушку.

¹Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. – Киев: Верзилин и К°, ЛТД, 1991 – С. 184

² См.: Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб.: Социальная литература, 1996.

Этические ценности

Важный элемент конфликта – *расхождение этических ценностей* людей. Вечным и одним из основных регуляторов человеческих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И вступая в общение с другими, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе взаимодействие, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задачи достижении целей, так и затруднить его или даже сделать конфликтным. Понятно, что этические нормы и правила поведения имеют свою специфику в разных сферах человеческой деятельности и общения. Если, например, говорить о конфликте в сфере бизнеса, то тут этика затрагивает целый комплекс проблем:

1) социальную ответственность поведения управляющих и сотрудников в организации;

2) этические нормы поведения руководителей и подчиненных;

3) цели, преследуемые той или иной организацией, и средства для их достижения и т.д.

Существуют люди, полагающие, что задача

организации состоит прежде всего в том, чтобы добиться максимальной прибыли, не взирая на этические нормы. В этом случае они, видимо, будут придавать не особо важное значение таким этическим ценностям, как альтруизм или любовь к ближнему, выпуская недоброкачественную продукцию и отравляя людей, если речь идет о выпуске продуктов питания. Однако для других людей указанные ценности могут иметь существенное значение. Понятно, что при взаимодействии первых со вторыми неизбежен конфликт, обусловленный расхождениями в этических ценностях людей.

Глава 5. Причины конфликтов

В общефилософском плане понятие «причина» означает явление, действие которого вызывает или производит какое-либо другое явление, которое называется следствием. В обществе, так же как и в природе, существует бесконечное множество причинно-следственных связей и зависимостей. И конфликты здесь не представляют исключения, они могут порождаться также самыми различными причинами: внешними и внутренними, всеобщими и единичными, материальными и идеальными, объективными и субъективными и т. д. Их классификация может проводиться по разным основаниям и не должна считаться законченной.

В учебных целях при изложении данного вопроса мы сгруппировали причины конфликтов следующим образом:

- 1) противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов;
- 2) объективные факторы возникновения конфликтов;
- 3) личностные факторы возникновения конфликтов.

Следует также отметить, что необходимо отличать причину возникновения конфликта от его повода.

Поводом конфликта служит явление, которое способствует его возникновению, но не определяет появление конфликта с необходимостью. В отличие от причины повод возникает случайно и может создаваться совершенно искусственно, как говорят, «на пустом месте». *Причина же отражает закономерную связь вещей.* Так, поводом к семейному конфликту может послужить недосоленное (пересоленное) блюдо, тогда как истинная причина может заключаться в отсутствии любви между супругами.

5.1. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов

Составляющие

причины конфликта

В общем смысле *причина конфликта* — это то явление, которое предопределяет его появление. Однако зададимся вопросом, почему одно и то же явление вызывает конфликт у одних людей или социальных групп и не вызывает у других? Почему одни борются за должность бригадира, директора фирмы или место в Государственной Думе, а другим до этого нет никакого дела? Ответ заключается в том, что для одних людей это явление выступает как потребность, а для других — нет. Следовательно, вне потребностей конфликта не существует.

Таким образом, *то или иное явление только тогда является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как потребность. Потребность — это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, личности, социальной группы или всего общества. Именно она является внутренним побудителем активности субъекта.*

Но наличие потребности хотя и является необходимым, но еще недостаточным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то никакого конфликта не происходит. Если чистого воздуха или питьевой воды хватает на всех, люди из-за них не вступают в борьбу. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается *дефицит явлений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие. Только из-за недостатка на всех чистого воздуха или питьевой воды начинаются противостояние и противоборство.*

Однако оказывается, что и этого необходимого фактора еще недостаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потребность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфликта. Другими словами, неосознанная потребность не выступает причиной конфликта. Так, люди объективно могут сильно нуждаться в витаминах или каком-либо лекарстве, новом типе власти или более прогрессивной организации производства, но если данные потребности неосознанны, из-за них конфликт не возникнет, даже если само лекарство или какие-либо другие объективные потребности являются дефицитными.

Причиной конфликта является только *осознанная*

потребность, которая выступает как интерес. Однако не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон. Таким образом,

конечная причина всякого социального конфликта — это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.

Любой конфликт есть форма выражения этого противоречия интересов.

При этом сами интересы могут быть весьма разнообразными. Они могут быть материальными и идеальными, объективными и субъективными. Люди могут вступать в борьбу как за капитал, так и за идеи; как за утверждение общественных ценностей, так и своих личных амбиций. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными. Так, человек может продолжать отстаивать в борьбе с другими какие-либо ценности или идеи, которые не имеют реального основания в жизни или утратили свою актуальность. Более того, как показывает исторический опыт человечества, люди могут бороться не щадя живота своего за утверждение мифологических идей и представлений. Но не следует забывать, что атрибутом любого мифа является вера в истинность или реальность его содержания. За сказочные, изначально ложные идеи никто свою жизнь отдавать не будет.

Классификация противоречий

Не менее многообразны и *противоречия интересов*, которые вызывают конфликт.

В общем смысле противоречие есть взаимодействие противоположно направленных тенденций, стремлений и Действий, находящихся вместе с тем в единстве. По своему характеру они могут быть:

- 1) внутренними и внешними;
- 2) антагонистическими и неантагонистическими;
- 3) основными и неосновными;
- 4) объективными и субъективными и т.д.

1 *Внутренние противоречия* социального конфликта выражаются в столкновении интересов внутри группы, организации, общности или общества в целом. К таковым, например, относятся противоречия, возникающие между начальником и подчиненным внутри организации, между мужем и женой внутри семьи, между

властью и олигархами внутри общества.

Внешние противоречия возникают между двумя или несколькими относительно самостоятельными социальными системами. Однако следует иметь в виду, что внешние и внутренние противоречия воздействуют друг на друга. Так, международные противоречия, безусловно, будут оказывать влияние на все внутреннее развитие, в том числе и на развитие внутренних противоречий в обществе. Противоречие на уровне всего общества между федеральной властью и властью субъектов федераций с большой вероятностью приведет к возникновению внутренних противоречий по поводу распределения власти и внутри самих субъектов федерации. Другими словами, противоречия на уровне более общей социальной системы оказывают воздействие на развитие противоречий на уровне социальной системы меньшего масштаба и наоборот.

При этом само это воздействие может и сдерживать появление конфликтов, и способствовать их возникновению. Например, общество может сплотиться перед лицом внешней опасности. Но наличие такой опасности может также спровоцировать активизацию реакционных или вообще не лояльных к политическому режиму сил внутри страны. Наличие конфликтной ситуации внутри общества может заставить правительство как можно быстрее разрешить имеющиеся внешние противоречия, чтобы сосредоточиться на внутренних. Но возможен и другой вариант: правительство развязывает военные действия (или холодную войну) на международной арене для того, чтобы был веский повод для введения диктаторского режима, при котором оно надеется более легким путем справиться с внутренними противоречиями.

2 *Антагонистические противоречия* – выражаются в таком конфликте, участники которого имеют непримиримо враждебные интересы. Способы разрешения таких конфликтов сугубо деструктивные: уничтожение обеих или одной **из** сторон конфликта или разрушение фундаментальных структур социальной системы, лишение ее возможности функционировать в прежнем качестве. Девиз противников конфликта, основанного на антагонистическом противоречии, может быть только один: «Победа или смерть!» и «Tertium non datur» («третьего не дано»). «Примириться» с оппонентом – антагонистом – значит лишь отодвинуть конфликт на какое-то время, поскольку разрешить конструктивно на основе компромисса его нельзя. Нельзя соединить вместе законную власть и бандитские формирования, справедливость и коррупцию и т.д.

Неантагонистические противоречия между интересами участников конфликта — те, которые допускают согласование, «примирение» интересов оппонентов. Главная особенность этих противоречий и возникающих на их основе конфликтов заключается в возможности компромиссов то есть соглашений, достигаемого путем взаимных уступок. Конфликты, порождаемые этими противоречиями в обществе, встречаются на каждом шагу, на всех уровнях социальной системы и в различных сферах общественной жизни: семейной, политической, экономической и др.

Природа неантагонистических противоречий — в многообразии интересов личности и социальных объединений. Например, интересы службы маркетинга требуют увеличения ассортимента товаров, а интересы производства, напротив, связаны с необходимостью его уменьшения; руководитель просит работника поработать сверхурочно, а работник хочет больше времени уделить семье; прокурор подчеркивает социальную опасность преступления и апеллирует к букве закона, а адвокат настаивает на необходимости учитывать личность подсудимого и т.д.

3 *Основные противоречия* играют решающую роль в возникновении и развитии конфликта и характеризуют взаимодействие между основными его участниками. Между тем как *неосновные* противоречия лишь сопутствуют конфликту. Они могут быть также связаны с взаимодействием между косвенными участниками конфликта. При этом основные и неосновные противоречия находятся между собой в диалектическом взаимодействии. В частности, чем больше накапливается неосновных противоречий, тем сложнее разрешаются основные, что в свою очередь порождает новые и многообразные неосновные противоречия.

Так, конфликт между федеральной властью и бандитскими формированиями в Чечне обусловлен основным антагонистическим противоречием. Но его разрешению мешает множество неосновных противоречий, перманентно возникающих вокруг него: внутри администрации в самой Чеченской республике, между нашим государством и некоторыми другими странами по поводу чеченского вопроса и т. д.

4 *Объективные противоречия* обусловлены объективными факторами, то есть такими явлениями и процессами, которые не зависят от воли и сознания людей. Поэтому избежать объективных противоречий нельзя. Они будут возникать вновь и вновь до тех пор, пока не ликвидирована сама причина такого противоречия,

которая также носит объективный характер. К ним, например, относятся противоречия между производством и потреблением; демократией и централизмом; противоречия, возникающие по поводу дефицита ресурсов; между формальным (абстрактным) характером права и необходимостью учета конкретной личности преступника и т.д.

Субъективные противоречия обусловлены такими факторами, которые, напротив, зависят от воли и сознания людей. Это противоречия, вызванные несовместимостью характеров, различием в манерах поведения, мировоззрениях, ценностных ориентациях. Субъективные противоречия являются причиной главным образом межличностных и внутригрупповых конфликтов, хотя могут вызвать и более масштабные конфликты. Так, субъективные противоречия на уровне глав государств могут способствовать возникновению конфликтов и на межгосударственном уровне.

Но несмотря на межличностный характер субъективные противоречия не становятся менее значимыми, чем объективные, и их нельзя игнорировать. Конфликты, возникающие на почве этих противоречий, затрагивают повседневную жизнь человека, порождая порой мучительные переживания и отравляя само человеческое существование. Более того, субъективные противоречия часто становятся причиной внутриличностного конфликта, от которых человеку вообще невозможно скрыться — вспомним героев Ф.М. Достоевского, которые до изнеможения мучаются этими внутренними переживаниями.

Рассмотренные противоречия, конечно, не исчерпывают всю классификацию их типов. Кроме названных можно выделить: 1) главные и второстепенные; 2) постоянные и временные; 3) всеобщие, особенные и единичные; 4) коренные и некоренные противоречия.

Следует отметить, что между основными типами противоречий существуют взаимосвязь и взаимодействие. Все они взаимно обусловлены в своем возникновении и функционировании. Поэтому, когда мы говорим о противоречии интересов как фундаментальной причине конфликта, следует иметь в виду диалектический характер противоречий, вызывающих конфликт, т. е. возможность их перехода друг в друга (внутренние противоречия могут переходить во внешние, объективные — в субъективные, основные — в неосновные, и наоборот).

Для объяснения специфики конфликтов и причин их возникновения важное значение имеет учет различных

видов противоречий, возникающих на определенном уровне социальной системы в то или иное время. Так, некоторые из современных противоречий, актуальные для мирового развития, рассмотрены А. В. Дмитриевым¹. Это следующие противоречия:

- 1) между рынком и государством;
- 2) между обогащением и обнищанием населения;
- 3) между принципами рациональной экономической и политической организации и бесконечно растущими потребностями отдельных групп людей;
- 4) между глобальным и местным;
- 5) между экологией и экономическим ростом. Помимо названных, в этом ряду мы прежде всего указали бы на такие противоречия:

- 1) между силами войны и мира;
- 2) между группами населения, сформированными по признакам этнической принадлежности, расы, религии или культуры.

Мы обращаем внимание прежде всего на эти противоречия, потому что в наше время именно они являются причиной самых жестоких конфликтов — военных, связанных с насилием и смертельным исходом. Кроме того, эти два вида противоречий тесно взаимосвязаны. Сегодня военные конфликты, как правило, и происходят, когда этническим группам отказывается в удовлетворении их элементарных потребностей, обусловленных их самобытностью.

Для объяснения причин конфликтов в современном российском обществе также необходимо выделить соответствующие противоречия. Среди них важное значение имеют противоречия между:

- государственным регулированием экономикой и рыночной стихией;
 - правом и приватизацией государственной собственности;
 - политикой и экономикой;
 - властью и олигархами;
 - увеличением концентрации богатства и одновременным ростом обнищания народных масс;
 - демократией и дисциплиной;
 - свободой и ответственностью;
 - федеральной властью и властью субъектов Федерации.
- Противоречия интересов как фундаментальная причина конфликтов не возникают на пустом месте. Они складываются по поводу самых различных факторов, которые можно подразделить на: 1) объективные и 2) межличностные.

¹См.: Дмитриев А. В. Конфликтология.— М.: Гардарика, 2000. — С. 76 — 78.

5.2. Объективные факторы возникновения конфликтов

На разных уровнях общественной жизни и в различных ее сферах объективные факторы, вызывающие конфликт, весьма многочисленны и разнокачественны. Ими могут быть материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и тд. То, что их объединяет,— это независимость от личностных качеств людей, их сознания и воли, ценностей и пристрастий.

Более конкретно объяснить роль, значение и механизм влияния объективных факторов на возникновение конфликтов можно на примере производственной сферы жизни людей, и в частности, таком ее уровне, как *организация*. Современная конфликтология выделяет здесь следующие объективные причины конфликта:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению,
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Как видим, только в организации объективных факторов конфликта имеется достаточно большое количество. И их перечень можно продолжить. Специально вопрос о конфликте в организации будет рассмотрен в главе 13 настоящего учебника. А здесь мы лишь попытаемся объяснить влияние некоторых объективных факторов на возникновение конфликта и показать их роль и значение как основы развития противоречий, порождающих конфликт.

1 *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению.* Это могут быть самые разнообразные

ресурсы: материально-технические, финансовые, социально-экономические и др. Их ограниченность может вызывать противоречие интересов между индивидами и социальными группами, ибо выделение их какому-либо индивиду или производственному объединению означает, что другие получают меньшую их долю. При этом не важно, о чем идет речь — премиях, компьютерах, новом оборудовании и т.д.

2 *Взаимозависимость ответственности и заданий.* Возможность конфликта в организации существует везде, где один человек или группа зависят от выполнения заданий других людей. Это обусловлено тем, что всякая организация представляет собой систему, элементы которой функционально взаимосвязаны между собой. Поэтому если какой-либо элемент системы (работник, подразделение) не выполняет возложенные на него обязанности и задачи, то есть функционирует неадекватно, допускает сбои в работе, то в этом случае нарушается нормальное функционирование всей системы. А это уже чревато конфликтом на разных уровнях и между различными действующими лицами организации.

Возникновению конфликта способствует также нечеткое распределение ответственности между членами организации или ее подразделениями. В этом случае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и **их** недооценивают, а другие, наоборот, что их слишком перегружают работой и они выполняют не только свои, но и чужие функции.

3 *Несогласованность целей различных групп работников.* Причина конфликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в организации могут уделять достижению своих целей больше внимания, нежели организации в целом. При этом конфликт может возникнуть как между группой и организацией, так и между группами внутри организации. Например, между отделом сбыта и производственным отделом.

Возможность конфликта вместе с тем увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными и дифференцированными. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Так, отдел сбыта может настаивать на увеличении ассортимента продукции, потому что это увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4 Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике является также важным фактором возникновения конфликтов. Этический фактор – объективный для членов организации, потому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить общепринятые этические нормы и принципы поведения и должен считаться с ними, нравятся они ему или нет. В данном случае проблема заключается в том, что отсутствие интереса различных служб организации к профессиональной этике очень часто приводит не только к внутри групповому, но и внутриличностному конфликту.

Если человек затрудняется решить, как правильно поступить в том или ином случае, он постоянно будет попадать в проблемную этическую ситуацию, что неизбежно связано с конфликтом не только в неформальном, но и в деловом общении. А это уже весьма серьезно, ибо если неформального общения можно избежать, то делового общения избежать нельзя. Здесь, как говорится, *noblesse oblige* (положение обязывает).

Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов на каждом предприятии и в каждой организации необходимо разработать основные *этические нормативы* делового общения и поведения. Они должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и выработка этических рекомендаций поведения в проблемных ситуациях для предупреждения конфликтов. Каждое предприятие, если оно желает уменьшить количество конфликтов своей жизнедеятельности, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим фактором нормального функционирования коллектива.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике поведения в неопределенных или конфликтных

ситуациях. В России, к сожалению, этике делового общения вообще и этическим проблемам поведения в конфликте и их предупреждению не придается пока должного внимания. Отсюда нередко встречающиеся в наших организациях конфликты и обиды, связанные с распределением премий, путевок, устройством банкетов и приемов за счет предприятия, с сексуальными домогательствами некоторых руководителей и т. д. и т. п.

Таковы лишь некоторые объективные факторы возникновения конфликтов в организации. В других типах конфликтов на первый план выдвигаются иные объективные факторы, вызывающие конфликтное поведение.

Так, среди главных объективных факторов *межэтнических конфликтов*, преобладающих в современном мире, можно назвать:

1) отказ этническим группам в удовлетворении их нужд, обусловленных **их** самобытностью, и игнорирование (или неполное соблюдение) прав национальных меньшинств¹;

2) наличие в обществе или этнической общности «критической массы» проблем социально-экономического, социокультурного и этнопсихологического характера;

3) неблагоприятная общая политическая ситуация;

4) наличие политических сил, способных в своих интересах развязать межэтнический конфликт.

Свои объективные факторы, вызывающие конфликтное поведение, будут иметь и *внутриполитические конфликты*. К ним можно отнести, например такие:

1) наличие политического кризиса в стране;

2) противоположность политических интересов и целей;

3) расхождение в формах и средствах политической борьбы и политического господства;

4) наличие сильной политической оппозиции. Более подробно объективные факторы, вызывающие конкретные типы конфликтов рассматриваются в IV разделе учебника.

¹ По мнению заместителя генерального секретаря ООН В. Ф. Петровского, одной из наиболее деликатных проблем в этом контексте является вопрос о национальных меньшинствах. Сегодня во всем мире насчитывается почти 190 государств, и 186 из них являются членами Организации Объединенных Наций, тогда как идентифицируемых меньшинств насчитывается свыше 5 тысяч (Дипкурьер № 7. 20 апреля 2000 г. С. 3).

5.3. Личностные факторы возникновения конфликтов

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом **конflikте** личностных элементов (см. гл. 4). Напомним, что к ним относятся: основные психологические доминанты поведения

личности; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности.

Расхождение этих факторов в реальном поведении и общении человека может стать причиной конфликта и, таким образом, противоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам. Хотя очень часто наблюдается взаимодействие между объективными и субъективными причинами конфликта.

Основные психологические доминанты поведения личности

Конflikты, обусловленные *психологическими доминантами* поведения личности, то есть ее ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями, могут быть самыми разнообразными по своему объекту. Здесь все зависит от того, какой смысл и значение придает личность тому или иному объекту, проявляет ли данный конкретный человек интерес к этому объекту и выступает ли он для него в качестве потребности. Как говорил древнегреческий философ Гераклит, «ослы солому предпочли бы золоту». Так и у людей, ценностные характеристики всегда относительны. Одни гибнут за металл, другие – за идею. Для одних справедливы принципы либерализма, для других – консерватизма и т. д.

Это расхождение личностных смыслов и значений является одной из основных причин конфликтов и определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и тактику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте конфликта, то скорее всего он выберет тактику избегания или уклонения. Другими словами, он просто пройдет мимо и не будет ввязываться в конфликт. В лучшем случае он может проявить великодушие и уступить предмет спора другим. Если, например, человек состоятельный, а премия, которая является предметом спора, незначительна, то он не будет ввязываться из-за нее в конфликт. Если же все обстоит наоборот, то и линия поведения, очевидно, будет избрана совершенно противоположная. Здесь уже

необходима тактика конкуренции.

Черты характера и типы личностей

Другой немаловажной причиной конфликта может быть *несовпадение характеров* индивидов. Не только семейные конфликты и разводы часто возникают потому, что люди «не сошлись характерами». Эта весьма распространенная причина в самых различных сферах человеческой деятельности. Особенно следует ее учитывать в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно люди, которым предстоит работать в таких условиях, проходят испытание на психологическую совместимость. На самом деле, если, например, холерика и меланхолика, которым присуща эмоциональная нестабильность, отправить на длительное время в космос на одном космическом корабле, то конфликта им не избежать. И чем более длительное время они будут ему сопротивляться, тем напряженнее и драматичнее конфликт будет протекать, когда разразится¹.

Особо важную роль в возникновении конфликта имеют *акцентуации характера*, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, ибо имеют «нетипичные» черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность. Например, «застревающему» типу акцентуации свойственны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицательных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие – высокая конфликтность.

Различия в таких типах личностей, как «художник» и «мыслитель» также могут оказывать влияние на возникновение конфликта из-за их различного восприятия действительности и оценки явлений. «Художник» – более общителен, у него преобладают образное мышление и эмоциональное отношение к реальности. «Мыслитель» же будет считать, что эмоции в разговоре или переговорах только мешают делу. При обсуждении какой-либо проблемы «мыслитель» будет требовать доказательств, аргументов и фактов, тогда как для «художника» может быть достаточно яркой, образной, эмоциональной речи.

Установки личности

Важным фактором возникновения конфликта являются *установки личности*, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае

может быть противоречие между различными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко.

Так, например, взаимодействие теоретического человека с экономическим уже с самого начала таит в себе опасность конфликта в силу их противоположных внутренних жизненных устремлений.

¹См.: Коузер Л. Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999 – С. 158 – 159.

Для теоретического человека процесс его деятельности является самоцелью. Он знает лишь одну страсть – страсть к проблеме, к поиску истины. Его переживания оторваны от реальной жизни. Он может отчаяться от невозможности объяснить какое-либо явление и ликовать от чисто теоретического открытия, хотя оно не связано ни с какой материальной выгодой и более того может убить его в будущем. Этот человек живет как бы вне реального времени и пространства.

Экономический человек во всех своих жизненных связях на первое место ставит выгоду, полезность. Для него все становится средством поддержания и наилучшего устройства реальной жизни, борьбы за существование. Из всего он стремится извлечь максимальную выгоду, пользу. Таким образом, этот тип прямо противоположен теоретическому человеку, ибо это практический человек. Понятно, что при их взаимодействии при выполнении какой-либо совместной работы им будет трудно найти «общий язык».

Такие же проблемы и противоречия возникнут, по всей вероятности, и при взаимодействии эстетического человека с экономическим человеком, с политическим человеком и другими типами личностей. Нетрудно представить, например, какие отношения могут возникнуть в межличностном общении между религиозным человеком, для которого ведущей жизненной установкой является любовь к ближнему и альтруизм, и политическим человеком, для которого установкой является власть над другими.

Следует сказать, что конфликтность и противоречивость установок существуют между всеми выделенными Э. Шпрангером типами людей: теоретическим, экономическим, эстетическим, социальным, политическим и религиозным (см. гл. 4). Хотя между отдельными типами она проявляется в большей степени, а между другими – в меньшей.

Неадекватные оценки и восприятия

Значительную роль в возникновении и развитии конфликтов играют *неадекватные представления, оценки и самооценки*. Особенно часто они служат причиной конфликтного поведения в деловом общении, в котором нельзя по собственной воле выйти из взаимодействия или применить тактику избегания. Примером такого конфликта может служить ситуация, когда подчиненные полагают, что имеют право на выражение своих взглядов и мнений по тому или иному вопросу, а между тем руководитель считает, что они должны беспрекословно выполнять его распоряжения.

1 Весьма важной причиной конфликта в рассматриваемом контексте является *разрыв между ожидаемым и реальным результатом*. И чем больше наблюдается несоответствие между ними, тем сильнее будет возникать напряженность у индивида или социальной группы. Поэтому для предупреждения конфликтов ожидания следует всегда подкреплять реальным результатом и чем быстрее это будет сделано, тем меньше будет напряженность.

Интересный феномен, который помогает объяснить одну из причин социальной напряженности, был описан С. Стауффером с соавторами в работе «Американский солдат»¹. Для его обозначения они ввели термин *относительная депривация* (от англ. deprivation – лишение). В частности, исследуя удовлетворенность продвижением по службе в авиации и военной полиции, они обнаружили, что в авиации недовольных оказалось больше, хотя очередное звание там присваивалось быстрее. Объяснение этого, как выяснилось, состояло в том, что быстрое продвижение летчиков завывало их ожидания и их запросы росли быстрее возможностей их удовлетворения. А в военной полиции повышения по службе надо было ждать долго, поэтому люди были удовлетворены.

2 Весьма распространенной причиной разнообразных конфликтов могут стать и *неправильные оценки подчиненных*. При этом как завышение, так и занижение оценок приводит в организации к нарушению принципа распределительной справедливости и может вызвать недовольство в коллективе и конфликтную ситуацию.

Впервые принцип *распределительной справедливости* (или «справедливой пропорциональности») был сформулирован еще Аристотелем, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший

малые – мало»³. В современной теории на формулировку и значение соблюдения этого принципа в человеческих отношениях одним из первых обратил внимание Д. Хоманс. Сущность этого принципа, считает он, состоит в том, что человек, вступивший в общение с другими (другим), будет ожидать, что вознаграждение или доходы (в том числе и психологические) каждого из них будут пропорциональны издержкам (расходам), т.е. чем больше издержки, тем должны быть больше и вознаграждения. Несоблюдение этого принципа с большой вероятностью ведет к недовольству. «Чем чаще в ущерб индивиду, – пишет он, – правило распределительной справедливости оказывается нереализованным, тем с большей вероятностью он обнаруживает эмоциональное поведение, которое мы называем гневом»³.

1 *Stouffer S. A. et al. The American Soldier – Princeton. 1949.*

2 *Аристотель. Сочинения: В 4-х т. Т.4. – М.: Мысль, 1983. – С. 325.*

3 *Bomans G. C. Social Behavior Its Elemental Forms. – N. Y.: Harcourt, Brace&World, 1961. – P. 112.*

3 Причиной конфликта может быть не только неадекватная оценка индивида со стороны других людей, но и неадекватная самооценка, являющаяся важным регулятором поведения личности. Поэтому как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неправильным представлением о своих возможностях и месте в группе, будет вызывать постоянные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей.

Негативные последствия неадекватной самооценки на взаимодействие с другими в организации усугубляются тем, что, как показали исследования, люди, пользующиеся наибольшим престижем в производственных бригадах, склонны занижать свою оценку, и наоборот¹. Отсюда и возможность межличностного конфликта. Человек может давать советы другим, в худшем случае даже поучать своих коллег, полагая, что имеет на это право. Тогда как в действительности его неформальный статус может быть несовместим с ролью «советника».

Кроме того, неадекватная самооценка часто является причиной и *внутриличностного конфликта*, поскольку тесно связана с уровнем и масштабом ее притязаний. Человек, завышающий свои возможности, может ставить перед собой и чрезмерно завышенные и поэтому

изначально невыполнимые задачи и недостижимые цели. Поэтому его уделом будут постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенная тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур. А это и есть внутриличностный конфликт.

Манеры поведения

Различия в манерах поведения могут также стать причиной конфликта, ибо уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Особо это относится к людям, которые принадлежат к категории трудных в общении. Например, такой тип трудных в общении людей, как «паровой каток». Можно предположить, что этот грубый и бесцеремонный человек, думающий, что все вокруг должны уступать ему дорогу, и не считающийся с другими мнениями, будет постоянно вступать в конфликт с окружающими.

¹См.: Ратников В.П. Коллектив как социальная общность. — М.: МГУ, 1978. — С. 191.

Не меньшую опасность представляет и другой тип — «взрывной человек» (или «взрыватель», «разгневанный ребенок»). Этот человек не является злым по своей природе. Он взрывается, как ребенок, у которого вдруг стало плохое настроение. Поэтому от него всегда можно ждать неприятностей. Так, руководитель, еще недавно мирно и спокойно беседующий с подчиненными, может вдруг вспылить, чувствуя, что они совсем отбились от рук. Именно таким образом чаще всего ведет себя ревнивый муж, боясь потерять свою жену и утратить контроль над ней.

Много неприятностей в общении можно ожидать и от такого типа трудных людей, как «молчун» («тихоня»). Эти люди также представляют потенциальную опасность с точки зрения возникновения конфликта, ибо причины их скрытности посторонним не известны. С ними легко потерять и терпение, так как от них трудно добиться ответа, в чем истинная причина их скрытности.

Большую опасность представляет и такой тип, как «сверхпокладистый». Такие люди могут не создавать проблем в чисто человеческих отношениях, ибо они всегда и всем уступят и пообещают помочь в любом деле. Но как только доходит до выполнения обещания, они могут создать вам трудности, ибо их слова часто расхо-

дятся с делом. Например, сотрудник может взяться за какую-либо работу, но не выполнить ее, начальник может пообещать повысить зарплату и будет затягивать повышение это до самой пенсии. Основная проблема «сверхпокладистых» людей состоит в том, что они никому не могут отказать в их просьбах, а на выполнение всех обещаний у них не хватает ни сил, ни времени. Отсюда у этих людей проистекают не только межличностные, но и внутриличностные конфликты.

**Как вести себя
с трудными людьми
различных типов?**

Вот какие рекомендации дает по этому поводу конфликтолог Дж. Г. Скотт¹. Ключевой момент состоит в том, чтобы *сохранять гибкость*, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

1 Тип «паровой каток». Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «выпустить пар».

2 Тип «скрытый агрессор» («снайпер»). Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности

¹ См.: Скотт Дж. Способы разрешения конфликтов. — Киев: Верзилин и К°, ЛТД. 1991. — С. 193 — 199.

3 Причиной конфликта может быть не только неадекватная оценка индивида со стороны других людей, но и *неадекватная самооценка*, являющаяся важным регулятором поведения личности. Поэтому как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неправильным представлением о своих возможностях и месте в группе, будет вызывать постоянные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей.

Негативные последствия неадекватной самооценки на взаимодействие с другими в организации усугубляются тем, что, как показали исследования, люди, пользующиеся наибольшим престижем в производственных бригадах, склонны занижать свою оценку, и наоборот¹. Отсюда и возможность межличностного конфликта. Человек

может давать советы другим, в худшем случае даже поучать своих коллег, полагая, что имеет на это право. Тогда как в действительности его неформальный статус может быть несовместим с ролью «советника».

Кроме того, неадекватная самооценка часто является причиной и *внутриличностного конфликта*, поскольку тесно связана с уровнем и масштабом ее притязаний. Человек, завьшающий свои возможности, может ставить перед собой и чрезмерно завышенные и поэтому изначально невыполнимые задачи и недостижимые цели. Поэтому его уделом будут постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенная тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур. А это и есть *внутриличностный конфликт*.

Манеры поведения

Различия в манерах поведения могут также стать причиной конфликта, ибо уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Особо это относится к людям, которые принадлежат к категории трудных в общении. Например, такой тип трудных в общении людей, как «паровой каток». Можно предположить, что этот грубый и бесцеремонный человек, думающий, что все вокруг должны уступать ему дорогу, и не считающийся с другими мнениями, будет постоянно вступать в конфликт с окружающими.

¹См.: Ратников В.П. Коллектив как социальная общность. — М.: МГУ, 1978.— С. 191.

Не меньшую опасность представляет и другой тип — «взрывной человек» (или «взрыватель», «разгневанный ребенок»). Этот человек не является злым по своей природе. Он взрывается, как ребенок, у которого вдруг стало плохое настроение. Поэтому от него всегда можно ждать неприятностей. Так, руководитель, еще недавно мирно и спокойно беседующий с подчиненными, может вдруг вспылить, чувствуя, что они совсем отбились от рук. Именно таким образом чаще всего ведет себя ревнивый муж, боясь потерять свою жену и утратить контроль над ней.

Много неприятностей в общении можно ожидать и от такого типа трудных людей, как «молчун» («тихоня»). Эти люди также представляют потенциальную опасность с точки зрения возникновения конфликта, ибо причины их скрытности посторонним не известны. С ними легко

потерять и терпение, так как от них трудно добиться ответа, в чем истинная причина их скрытности.

Большую опасность представляет и такой тип, как «сверхпокладистый». Такие люди могут не создавать проблем в чисто человеческих отношениях, ибо они всегда и всем уступят и пообещают помочь в любом деле. Но как только доходит до выполнения обещания, они могут создать вам трудности, ибо их слова часто расходятся с делом. Например, сотрудник может взяться за какую-либо работу, но не выполнить ее, начальник может пообещать повысить зарплату и будет затягивать повышение это до самой пенсии. Основная проблема «сверхпокладистых» людей состоит в том, что они никому не могут отказать в их просьбах, а на выполнение всех обещаний у них не хватает ни сил, ни времени. Отсюда у этих людей проистекают не только межличностные, но и внутриличностные конфликты.

Как вести себя с трудными людьми различных типов

Вот какие рекомендации дает по этому поводу конфликтолог Дж. Г. Скотт¹.

Ключевой момент состоит в том, чтобы *сохранять гибкость*, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации

1 Тип «паровой каток». Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «выпустить пар».

¹См.: Скотт Дж. Способы разрешения конфликтов.— Киев: Верзилин и К°, ЯТД, 1991.— С.193-199.

2 Тип «скрытый агрессора («снайпер»).

Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности

с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии.

Бели вы решили, что уклониться или терпеть такого человека — это не для вас, то наилучший способ — выявить конкретный факт причинения зла, а затем скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав что-нибудь наподобие: «Чего

вы добиваетесь этим?». Если он начнет отрицать факты, приведите доказательства.

3 Тип «разгневанный ребенок» («взрывной человек»). Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль.

Основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям. Надо убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо также дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его.

4 Тип «жалобщик». Он часто охвачен некоторой идеей и обвиняет других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах.

Сначала выслушайте жалобщика. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен; он считает, что никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания 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.

5 Тип «молчун» («тихоня»). Ключ к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, — преодоление замкнутости человека. Вы можете иметь некоторые предположения на счет ее причин (например, этот человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться вам в этом), но исходить из них — это не лучший вариант. Если вы ошибетесь, то это может только усложнить ситуацию.

Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами «да» или «нет» либо просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?» При этом, если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они (например: «Мне кажется, вы

избегаете моего общества, так как полагаете, что я уделял вам недостаточное внимание на прошлой вечеринке»). Перебирайте возможные причины или побуждайте человека к разговору. 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.

6 Тип «сверхпокладистый». Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях, но время от времени они создают проблемы:

вдруг соглашаются сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находят 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. Настаивайте на том, что вы хотите знать, что в действительности думает этот человек, и хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии выполнить. Сделайте акцент на том, что вас беспокоит не то, согласится он с вами или нет, а его непоследовательность.

Таковы правила поведения с некоторыми типами конфликтных личностей. Но кроме названных есть и другие типы, требующие специфического подхода к ним. При всем различии этих подходов к трудным в общении людям, все они построены на следующих основных принципах:

1) когда вы сталкиваетесь с трудными в общении человеком, следует использовать такой подход, который соответствовал бы конкретному характеру поведения;

2) осознайте, что человек труден в общении, и определите, к какому типу людей он относится;

3) не попадите под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения: сохраняйте спокойствие и нейтралитет:

4) если вы не хотите уклониться от общения с таким человеком, постарайтесь поговорить с ним и выявить причины его «трудности»:

5) постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд:

6) используйте совместный подход к разрешению конфликтов, который начинает вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу.

Этические ценности

Различия в этических ценностях людей также могут стать причиной конфликта, Это происходит, когда нравственные нормы поведения одних вступают в противоречие с нормами других. Несовместимость моральных принципов встречается в различных сферах жизнедеятельности людей и разного рода конфликтах.

Но наиболее актуально эта проблема проявляется сегодня в сфере бизнеса и деловых отношениях. Основное противоречие между этическими нормами людей бизнеса обусловлено их отношением к фундаментальной этической проблеме: следует ли соблюдать этические нормы в бизнесе или нет. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанной проблеме существуют две основные точки зрения.

1 Первая точка зрения представлена теми, кто считает себя прагматиками. Они полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше денег», всячески приспособиваясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях¹.

С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизмом», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате этого появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности,

¹См.: *Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. // Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality. Ed. W.M. Hoflman and J.M. Moore - N.Y., 1990, P.153.*

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащие меры для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий за качество своей продукции, за тот вред, который она может нанести населению. Примером

неэтичного поведения, ставшим уже почти классическим, является действие фирмы «Форд Мотор», которая возражала против изъятия модели «Пинто» из производства или перепроектирования ее топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Суть дела состояла в том, что в 1978 г. три женщины, сгорели заживо, когда «Пинто», в котором они находились, получил удар сзади и бак с бензином взорвался. Между тем компании «Форд» было известно о технических недостатках бензобака, и даже то, как избавиться от этого дефекта. Но, как показали расчеты, выплата компенсаций, если произойдут несчастные случаи, обойдется компании дешевле по сравнению с затратами на то, чтобы сделать надежным бензобак. И компания отбросила все нормы морали по отношению к своим клиентам.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятий. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятка, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтичный характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно является противозаконным, а вследствие несовместимости целей делового общения с моральными ценностями. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2 Другая позиция, касающаяся *противоречия между этическими нормами* в сфере бизнеса, состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и в конце концов более эффективным. Дело в том, что предприятие является компонентом общества, и, утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем

более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса.

Вместе с тем неэтическое поведение и общение рано или поздно обернется если и не прямыми экономическими убытками, то во всяком случае социальными и нравственными издержками, связанными с неминуемыми конфликтами как между организацией и социальной средой (в том числе и обществом), так и внутри самой организации между людьми, занимающими противоположные этические позиции в сфере бизнеса и деловых отношений.

Противоречий в этических ценностях между людьми во всех сферах их жизнедеятельности избежать, конечно, невозможно. Однако, несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени повысить его эффективность и избежать конфликтов в процессе взаимодействия с другими. Помните, что

- *В морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей.*

- *Когда идет речь об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот.*

" *В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе.*

- *Нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих.*

- *При практическом утверждении норм морали, основной императив поведения – «начни с себя».*

- *Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим».*

Глава 6. Функции конфликта

В представлениях многих людей конфликты ассоциируются с сугубо отрицательными явлениями: войнами и революциями, междоусобицами и скандалами. Поэтому, как правило, конфликт представляется как явление нежелательное и вредное. На самом же деле это не всегда так. Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными.

6.1. Понятие функции конфликта

Для объяснения функций социального конфликта

следует обратиться прежде всего к самому понятию «функция». В общественных науках *функция* (от лат. *functio* – совершение, исполнение) означает значение и роль, которую определенный социальный институт или частный социальный процесс выполняет относительно потребностей социальной системы более высокого уровня организации или интересов составляющих ее общностей, социальных групп и индивидов. В соответствии с этим

под функцией конфликта мы будем понимать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.

Явные и скрытые функции конфликта

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

1 *Явные функции конфликта* характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта. Например, если правительство России, начиная военные действия с чеченскими бандитскими формированиями, заявило об их ликвидации и на самом деле добилось этого. Явная функция конфликта – это также победа шахтеров в их конфликте с администрацией, если они преследовали именно эту цель.

2 *Скрытые (латентные) функции конфликта* – такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции могут выражаться также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников конфликта. Так, никто из участников Чеченского конфликта не предполагал, что в ходе его будут уничтожены установки по переработке нефти, которых в республике было большое количество, и в результате возникнет опасность экологической катастрофы не только в Чечне, но и за ее пределами. Бастующие шахтеры, выступавшие с требованиями к правительству страны в конце 80-х – начале 90-х годов отменить госзаказ и дать им возможность свободно распоряжаться прибылью, очень много сделали для реформирования общества, но они и не предполагали, что уже в конце 90-х годов будут требовать вернуть госзаказ.

Оценка функции конфликта

С точки зрения функций, конфликт – достаточно противоречивое явление. Вступая в противоборство, люди могут добиться реализации поставленных целей. Но часто

трудно предугадать даже не очень отдаленные последствия, которые за этим последуют. При этом последствия могут носить как положительный, так и отрицательный характер для участников конфликта. Работник, который вступил в конфликтные отношения с администрацией, может добиться своей ближайшей пели, например, выплаты компенсации за вынужденный прогул. Но через какое-то время за этим может последовать увольнение его с работы под каким-либо благовидным предлогом. Для уволенного сотрудника это скорее всего будет латентная функция конфликта и при этом отрицательная. Но вслед за этим он может устроиться и на более привлекательное, чем прежде, место работы. И тогда это будет положительная латентная функция конфликта. В таком случае часто говорят «не было бы счастья, да несчастье помогло».

Таким образом и явные и латентные функции конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными, то есть они могут иметь *двойственный* характер.

Если функция конфликта положительная для его участников, говорят о *функциональном* конфликте, в противном случае это *дисфункциональный* конфликт, результаты которого являются негативными для его участников и на которые они не рассчитывали.

Следует особо подчеркнуть, что оценка функций конфликта в качестве положительной или отрицательной всегда носит *конкретный* характер. С точки зрения одного субъекта конфликта, он может рассматриваться как положительный, с точки зрения другого – как отрицательный. Другими словами, существует *субъектная относительность* в оценке характера функции конфликта. Кроме того, один и тот же конфликт в разных отношениях и в разное время может оцениваться с различных или даже противоположных позиций. Это свидетельствует о *релятивистском* характере функций конфликта. Так, Октябрьская социалистическая революция так же, как и победа в начале 90-х годов сил, которые выступали под лозунгом реформ, у нас в стране рассматривались по-разному в разное время и различными социальными слоями.

Все это свидетельствует о том, что *конфликт – это функционально противоречивое явление*, а соотношение его положительных и отрицательных функций всегда должно рассматриваться конкретно.

Бели же иметь в виду *объективный критерий* оценки функций конфликта, то в общем плане можно, видимо, сказать, что социальный конфликт носит *функциональный*

характер в том случае, если он способствует развитию более широкой социальной системы. Для внутриличностного конфликта – это будет личность, для межличностного – группа и т.д. Однако и в этом плане не все обстоит гладко и беспроблемно. Ибо всегда следует иметь в виду те издержки (цену конфликта), которые связаны с ним. Так, организация, которая реализует свои цели за счет непомерной интенсификации труда и здоровья людей; армия, которая побеждает за счет больших потерь и т.д. – это примеры, свидетельствующие, что победа в конфликте может быть и пирровой. Таким образом, и в этом случае мы сталкиваемся с функциональной противоречивостью конфликта – не все, что идет на пользу развития более широкой социальной системы, является функциональным для составляющих ее элементов,

Однако, несмотря на всю релятивность оценок функций конфликта, по своему смыслу, значению и роли их можно разделить на две группы:

1) *конструктивные (положительные) функции* конфликта;

2) *деструктивные (отрицательные) функции* конфликта.

6.2. Конструктивные функции конфликта

Все конструктивные (как впрочем и отрицательные) функции конфликта, с определенной степенью условности и в целях удобства изложения материала, можно разделить на:

1) *общие функции* конфликта – имеют место на различных уровнях социальной системы;

2) *функции* конфликта на *личностном* уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Они выражаются в следующих последствиях.

Общие конструктивные функции конфликта

1 Конфликт является *способом обнаружения и фиксации противоречий* и проблем в обществе, организации, группе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Таким образом, всякий конфликт выполняет *информационную функцию*, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве.

2 Конфликт является *формой разрешения противоречий*. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в социальной организации, которые привели к конфликту.

3 Конфликт способствует *снятию социальной напряженности* и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

4 Конфликт может выполнять *интегративную, объединительную функцию*. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и сопротивления с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей. В поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5 Разрешение конфликта приводит к *стабилизации социальной системы*, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности – Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.

6 Конфликт *интенсифицирует и стимулирует групповое творчество*, способствует мобилизации энергии для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т.д.

7 Конфликт может служить *средством выяснения соотношения сил* социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8 Конфликт может служить *средством для возникновения новых норм общения* между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.

Конструктивные функции конфликта на личностном уровне

Здесь происходит влияние конфликта и на *индивидуальные* характеристики личности.

1 Конфликт может выполнять *познавательную функцию* по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических (экзистенциальных) ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы поведения людей; не случайно говорят «друг познается в беде». С познавательной функцией связана и возможность диагностики силы противника.

2 Конфликт может способствовать *самопознанию* и адекватной самооценке личности. Он может помочь верно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее

не известные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т.п.

3 Конфликт может помочь *избавиться от нежелательных свойств характера*, например, чувства неполноценности, покорности, раболепия и т.п.

4 Конфликт является важнейшим *фактором социализации человека*, развития его как личности. В конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно, не получит никогда вне конфликта.

5 Конфликт является *существенным фактором адаптации человека в группе*, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать кто есть кто. И тогда личность либо принимается членами группы, либо, напротив, отвергается ими. В последнем случае, конечно, никакой адаптации не происходит.

6 Конфликт может помочь *снять психическую напряженность* в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться.

7 Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей личности, *способом ее самореализации и самоутверждения*. Неслучайно А. С. Пушкин писал о том, что «есть упоение в бою».

6.3. Деструктивные функции конфликта

Общие деструктивные функции конфликта

Они проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях.

1 Конфликт может быть связан с *насильственными методами* его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери. Помимо сторон, участвующих в военном конфликте, от него могут пострадать и мирные жители.

2 Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние *дестабилизации и дезорганизации*.

3 Конфликт может привести к *замедлению темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества*. Более того он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития,

возникновение диктаторских и тоталитаристских режимов.

4 Конфликт может способствовать *дезинтеграции общества*, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.

5 Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений *пессимизма* и упадком нравов.

6 Конфликт может повлечь за собой *новые, более деструктивные конфликты*.

7 Конфликт в организациях часто приводит к *снижению уровня организации системы*, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

Деструктивные функции конфликта на личностном уровне

Они выражаются в следующих последствиях.

1 Конфликт может оказывать *негативное воздействие на социально-психологический климат* в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.

2 Конфликт может привести к *разочарованию в своих возможностях и способностях*, к деидентификации личности.

3 Конфликт может вызвать *чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации* и образцов поведения. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы. А это может иметь уже совсем серьезные последствия — девиантное (отклоняющееся) поведение и как крайний случай — суицид. Не подлежит сомнению тесная взаимосвязь в нашем обществе в 90-х годах таких явлений, как рост числа социальных конфликтов, девиантного поведения и суицида. По суициду, в частности, наша страна стоит сегодня на одном из первых мест в мире.

4 Конфликт может привести к *отрицательной оценке человеком своих партнеров* по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

5 В качестве реакции на конфликт человек может «включать» *защитные механизмы*, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения, такие, как:

- отступление — молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе;
- пугающая информация — критиканство, ругательства,

демонстрация превосходства перед другими членами группы;

- жесткий формализм – формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм и принципов поведения в группе, слежение за другими;

- превращение дела в шутку. Этот принцип **во** многом противоположен предыдущему;

- разговоры на посторонние темы вместо делового обсуждения проблем;

- постоянный поиск виноватых, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива,

Таковы основные дисфункциональные последствия конфликта, которые (также, как и функциональные последствия) между собой взаимосвязаны и носят конкретный и относительный характер. Здесь уместно вспомнить известное положение: абстрактной истины нет, истина всегда конкретна. Победа одного чаще всего означает поражение другого.

Глава 7. Динамика конфликта

Общество, как и отдельный человек, находится в постоянном развитии. Одним из способов этого развития является конфликт, представляющий собой процесс, состоящий из определенных этапов. *Динамика конфликта* – это и есть процесс его изменения.

Всякий конфликт в собственном смысле слова может быть представлен тремя этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. К собственно конфликту примыкают еще два периода: 1) предконфликтный и 2) послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

- 1) предконфликтная ситуация (латентный период);

- 2) открытый конфликт (собственно конфликт):

- инцидент (начало конфликта),
- эскалация (развитие) конфликта,
- завершение конфликта;

- 3) послеконфликтный период.

7.1. Предконфликтная ситуация

Предконфликтная ситуация – это *возможность*, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Эти противоречия и факты, приводящие к противоборству, вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут

привести к конфликту. Поэтому довольно часто и вполне справедливо его называют *латентным периодом* конфликта, *предконфликтным периодом* или *инкубационным состоянием* конфликта. Мы его будем называть *предконфликтной ситуацией*.

В предконфликтной ситуации будущие оппоненты конфликта еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов.

Так, заказ на установление нового оборудования в организации объективно уже связан с теми противоречиями интересов, которые возникнут в связи с необходимостью увольнения части работников, вызванного внедрением новой техники. Но пока конфликта еще нет и его угроза может и не осознаваться будущими оппонентами противоборства за сохранение рабочих мест на производстве.

Другой пример. Рабочим предприятия длительное время не выплачивают зарплату. Администрация, как обычно, пытается найти объективные и, конечно, временные причины. До поры до времени к этим объяснениям прислушиваются и работники надеются, что не сегодня завтра зарплата будет выплачена. Конфликта еще нет, рабочие не бастуют, но он уже «вызревает» в виде негативного общественного мнения, отрицательных эмоций и все увеличивающейся готовности к открытой борьбе за свои права.

Предконфликтная ситуация характеризуется, таким образом, тем, что она создает реальную *возможность* конфликта. Но она может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут «сняты» в результате осознания ситуации в качестве предконфликтной. Так, если рабочим выдадут зарплату, то исчезнет и причина конфликта. Бесконфликтно можно разрешать и проблемную ситуацию с введением новой техники. Для этого работникам следует заранее объяснить, как будет решена проблема: кто и какую компенсацию получит, кто будет послан на курсы переподготовки, кто переведен на другую работу и т.д.

Осознание причин конфликта

При этом следует иметь в виду, что само осознание причин потенциального конфликта в предконфликтной ситуации может быть как адекватным (правильным), так и неадекватным. В последнем случае конфликт не может быть устранен окончательно, ибо истинные причины конфликта рано или поздно дадут о себе знать, а задержка с разрешением конфликта может только усилить

его остроту. Действительно, если, например, девиантное поведение нового работника в организации вызывает на первых порах недоумение, то оно может быть объяснимо другими членами организации незнанием традиций и норм коллектива. И они могут определенное время надеяться, что поведение новичка в скором времени будет отвечать общепринятым нормам. Но если на самом деле это девиантное поведение вызвано эгоистическими интересами человека, не совместимыми с интересами других членов организации, то рано или поздно предконфликтная ситуация перерастает в конфликт.

Неадекватное осознание проблемной ситуации может иметь *двоякого рода последствия*. 1) Оно может способствовать *сдерживанию*, затягиванию возникновения открытого конфликта. Это происходит, когда опасность проблемной ситуации недооценивается или преуменьшается. 2) Оно может способствовать *форсированию* наступления явного конфликта, его искусственному подталкиванию. Это случается тогда, когда опасность противоречий на стадии предконфликтной ситуации преувеличивается. Так, «слепая любовь» не замечает недостатков в предмете своей любви, а «слепая ревность», напротив, драматизирует самые незначительные недостатки.

Важно также отметить, что различные оппоненты Потенциального конфликта могут быть *заинтересованы* в неадекватной оценке и неадекватном восприятии опасности противоречий и факторов, возникших в предконфликтной ситуации, и сознательно вводить в заблуждение других участников будущего конфликта. Цели этой дезинформации и дезориентации противника потенциального конфликта в оценке опасности предконфликтной ситуации могут быть также двойственными. Они могут быть направлены либо на *сдерживание* будущего противоборства, либо на провоцирование одного из оппонентов конфликта к *форсированию* противоборства. В первом случае опасность противоречий предконфликтной ситуации сознательно преуменьшается, во втором — преувеличивается. Но в любом случае сознательная ложная оценка предконфликтной ситуации используется одной из сторон в своих интересах.

Так, накануне Второй мировой войны гитлеровская Германия использовала все средства для того, чтобы дезинформировать Советский Союз о своих планах и создать в нашем обществе обстановку благодушия и безопасности. Напротив, накануне войны 1999 г. в Югославии в странах НАТО, развязавших ее вопреки

Уставу ООН и международному праву, стали появляться сообщения, во много раз преувеличивающие количество жертв «геноцида этнических чисток» со стороны сербов по отношению к албанскому населению Косово. Общественное мнение Запада интенсивно обрабатывалось в плане преувеличения опасности столкновения сербов и албанцев для того, чтобы появилась возможность начать «легитимные» полномасштабные военные действия против Югославии. И это способствовало развязыванию рук генералам НАТО для начала массированных бомбардировок этой страны.

Таким образом, адекватное и своевременное осознание и оценка предконфликтной ситуации является важнейшим условием наиболее оптимального разрешения предконфликтной ситуации и эффективным способом предотвращения возможного конфликта.

Правильное осмысление противоречий на этой стадии позволяет предпринять меры **по их** урегулированию еще до начала открытого конфликта.

Общая логика профилактики конфликта

Общая логика профилактики конфликта на этом этапе должна включать следующие действия со стороны его участников:

1) переговоры и договоренности относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем;

2) сбор возможно более полной информации о сути и причинах создавшейся предконфликтной ситуации. Главная задача на этой стадии – выявление реальных интересов и целей сторон, которые могут привести их к конфликту;

3) выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем;

4) разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, то есть решение имеющихся проблем, не доводя дела до конфликта.

Более подробно способы прогнозирования и профилактики конфликтов будут рассмотрены в гл. 16 учебника. Здесь же еще отметим, что предупредить конфликт на предконфликтной стадии всегда гораздо легче и более эффективно, нежели его в последующем разрешать. Легче затушить едва тлеющие очаги пожара, чем справиться с бушующим пламенем. Хотя часто вся трудность как раз и заключается в том, чтобы

обнаружить эти тлеющие очаги. Кто бы мог еще в начале 90-х годов представить, что уже через несколько лет в России будет идти настоящая длительная война с применением новейших видов оружия и тысячами жертв!

7.2. Открытый конфликт

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, рано или поздно предконфликтная ситуация переходит в *открытый конфликт*. Наличие противоборства становится очевидным всем. Противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Они становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются с этих пор в открытых оппонентов, противостоящих друг другу. Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы.

На этой стадии развития конфликта его оппоненты начинают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противоборства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого, в том числе материальные, финансовые, политические, информационные, административные и другие ресурсы. В ход пускаются не только «дозволенные», общепринятые, но и «грязные» средства, способы и технологии давления на оппонента, который с этого времени считается не иначе как «противником», «врагом».

Достаточно вспомнить предвыборную кампанию по выборам в Государственную Думу России 1999 г. и противоборство различных СМИ, которые выливали на кандидатов в депутаты ушаты грязи в зависимости от того, к какому блоку или партии они принадлежали и чьи интересы выражало то или иное средство массовой информации.

На стадии открытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на противоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия в группах часто накладываются межличностные трения и различия, усугубляющие ситуацию.

Такова общая характеристика второго этапа развития конфликта. Однако и внутри этого — открытого периода можно выделить свои внутренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, которые в конфликтологии обозначаются как: 1) ин-

цидент, 2) эскалация и 3) завершение конфликта.

Инцидент

Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборств происходит в результате того или иного инцидента (от лат. *incidens* – случай, случающийся). Инцидент – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта слезет отличать от его повода. *Повод* – это то конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но во всяком случае повод еще не есть конфликт. В отличие от этого инцидент – это уже конфликт, его начало.

Например, Сараевское убийство – убийство наследника австро-венгерского престола Франца-Фердинанда и его жены, осуществленное 28 июня 1914 г. (по новому стилю) в городе Сараево, было использовано Австро-Венгрией как *повод* для развязывания Первой мировой войны. Уже 15 июля 1914 г. Австро-Венгрия под прямым давлением Германии объявила войну Сербии. А прямое вторжение Германии 1 сентября 1939 г. в Польшу – это уже не повод, а *инцидент*, свидетельствующий о начале Второй мировой войны.

Инцидент обнажает позиции сторон и делает *явным* деление на «своих» и «чужих», друзей и врагов, союзников и противников. После инцидента становится ясным «кто есть кто», ибо маски уже сброшены. Однако реальные силы оппонентов еще до конца не известны и неясно, как далеко в противоборстве может пойти тот или иной участник конфликта. И эта неопределенность истинных сил и ресурсов (материальных, физических, финансовых, психических, информационных и т.д.) противника является весьма важным фактором сдерживания развития конфликта на его начальной стадии. Вместе с тем эта неопределенность способствует и дальнейшему развитию конфликта. Поскольку ясно, что если бы обе стороны имели четкое представление о потенциале противника, его ресурсах, то многие конфликты были бы прекращены с самого начала. Более слабая сторона не стала бы во многих случаях усугублять бесполезное противоборство, а сильная сторона, не долго думая, подавила бы противника своей мощью. В обоих случаях инцидент был бы достаточно быстро исчерпан.

Таким образом, инцидент часто создает амбивалентную ситуацию в установках и действиях оппонентов конфликта. С одной стороны, хочется быстрее «ввязаться в драку» и победить, а с другой – трудно входить в

воду «не зная броду».

Поэтому важными элементами развития конфликта на этой стадии являются: «разведка», сбор информации об истинных возможностях и намерениях оппонентов, поиск союзников и привлечение на свою сторону дополнительных сил. Поскольку в инциденте противоборство носит локальный характер, весь потенциал участников конфликта еще не демонстрируется. Хотя все силы уже начинают приводиться в боевое состояние.

Однако даже после инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров прийти к компромиссу между субъектами конфликта. И эту возможность следует использовать в полной мере.

Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т. д. Конфликт вступает в следующий этап — происходит его эскалация (нарастание). Так, после первого инцидента во Второй мировой войне — вторжения Германии в Польшу — последовали другие, не менее опасные. Уже в апреле — мае 1940 г. немецкие войска оккупировали Данию и Норвегию, в мае — вторглись в Бельгию, Нидерланды и Люксембург, а затем и во Францию. В апреле 1941 г. Германия захватила территорию Греции и Югославии, а 22 июня 1941 г. напала на Советский Союз.

Эскалация конфликта — это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Вопрос стоит только так: «кто кого», ибо это уже не локальный бой, а полномасштабная битва. Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических и других.

На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентации, в частности, ценности-средства и ценности-цели могут меняться местами. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно выделить в первую очередь следующие:

- 1) создание образа врага;
- 2) демонстрацию силы и угрозу ее применения;
- 3) применение насилия;
- 4) тенденцию к расширению и углублению конфликта.

Остановимся на этих характеристиках более подробно. 1 *Создание образа врага.* Это один из важнейших моментов этапа развития конфликта. Он начинает формироваться еще на его ранней стадии и окончательно складывается в период эскалации. На важную роль и необходимость создания образа врага обращал внимание еще Г. Зиммель:

существование неких врагов в качестве обязательного элемента необходимо для поддержания эффективного единства членов группы и для осознания ими этого единства как одного из своих жизненных интересов, может даже считаться проявлением политической мудрости для некоторых групп.

Действительно, внутреннее единство группы будет укрепляться, если на идеологическом уровне создан и постоянно поддерживается образ врага, с которым нужно вести борьбу и против которого следует объединяться. Образ врага создает дополнительные социально-психологические и идеологические факторы для сплоченности группы, организации или общества. В этом случае их члены осознают, что они борются не только (и даже не столько) за свои собственные интересы, а за «правое дело», за страну, народ, за великую и высшую цель, являющуюся стержнем объединения группы. При наличии образа врага предмет противостояния приобретает, таким образом, внеличный, объективный характер. А это, по замечанию Зиммеля, способствует тому, что борьба «приобретает более острый характер»².

Таким образом, в межгрупповом конфликте его участники для поддержания и укрепления сплоченности группы стремятся к идеологическому и социально-психологическому оформлению образа врага. Этот враг в действительности может быть как реальным, так и мнимым, то есть он может быть придуман или искусственно сформирован для укрепления единства группы или общества. Образ врага может создаваться также для решения *внутригрупповых* противоречий и проблем. В этом случае его создание связано с поиском «козла отпущения» для оправдания провалов и ошибок во внутренней политике, в экономике и т.д. Известно, сколько «врагов народа» было разоблачено и уничтожено в 30-е годы и позже в нашей стране.

В связи со сказанным нельзя не согласиться с мнением А. Г. Здравомыслова, который связывает создание образа врага с созданием идеологического оформления конфликта:

которое для каждого из его участников выступает в виде определенной суммы критериев, разделяющих весь социальный мир на своих и чужих, ни тех, кто либо поддерживает, либо не поддерживает именно эту сторону. Силы нейтральные, настроенные примиренчески, воспринимаются при этом как союзники противоположной стороны»³.

¹ *Simmel G. Conflict and the Web of Group Affiliation. – Glencoe: Free Press, 1956. – P. 98.*

² *Simmel G. Ibid. P. 40.*

³ *Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. – М.: Аспект Пресс, 1996. – С. 97 – 98.*

Таким образом вступает в действие девиз «кто не с нами, тот против нас». И его применение всегда ожесточает борьбу. Не случайно он наиболее часто используется, когда развитие конфликта достигает своего пика. После того как образ врага создан, логика и психология борьбы с ним становятся предельно ясными и четкими: «если враг не сдается, его уничтожают».

Но создание образа врага (как истинного, так и придуманного) является эффективным средством не только на самом высшем этапе развития конфликта – эскалации, это средство часто принимается и на более ранних стадиях, когда становится уже ясно, что конфликт неизбежен. В этом случае оно используется для обработки общественного мнения, для того, чтобы показать и объяснить, кто «плохой», а кто «хороший». После этого гораздо легче развязать полномасштабный конфликт, что особенно важно, если речь идет о насилии, военных действиях.

Это наглядно было продемонстрировано во время агрессии стран НАТО против Югославии в 1999 г. В частности, речь идет о том, что не только многие обыватели, но и журналисты выражали удивление, как же получилось так, что население, общественное мнение в так называемом цивилизованном обществе не возмущалось и не протестовало против нарушения прав человека и международного права со стороны агрессора. Ведь оно обычно подымает так много шума, когда речь идет даже о менее острых конфликтах в других странах. А здесь бомбят города, школы, больницы, посольства других

стран в суверенном государстве, а реакции никакой.

Однако ничего удивительного в действительности не было. Это общественное мнение задолго до бомбежек интенсивно обрабатывалось всей мощной пропагандистской машиной Запада, особенно многочисленными СМИ. Сербы представлялись как заклятые враги цивилизации, не имеющие понятия о демократии и стремящиеся к геноциду над албанцами, проживающими на территории Югославии.

Аналогичный подход, с точностью наоборот, нередко наблюдается и по отношению к военному конфликту, происходящему в России между федеральной властью и чеченскими сепаратистами. Последние именуются не иначе, как «бойцами», защищающими свою свободу, независимость, права человека, борющимися против тоталитаристских устремлений режима, сползающего к диктатуре и т.д. и т.п. При этом совершенно не обращается внимание, что преступный и бандитский режим в Чечне породил постоянные разбои, грабежи, нарушение вооруженными до зубов бандитскими отрядами (с участием наемников из других стран) границ других субъектов Федерации в стране и, наконец, сделал в конце XX в. работоторговлю обычным занятием. И это при том, что в качестве заложников неоднократно захватывались журналисты – коллеги тех, кто должен писать и говорить правду в первую очередь в силу своего профессионального долга.

2 Демонстрация силы и угроза ее применения. Это следующий важный элемент и характеристика эскалации конфликта. Одна из сторон или оба оппонента конфликта в целях устрашения противника постоянно пытаются показать, что мощь и ресурсы одной стороны превосходят другую сторону. При этом каждый надеется, что такая его позиция приведет к капитуляции противника. Однако, как правило, «бряцание оружием» приводит к тому, что противник мобилизует собственные ресурсы, что ведет к дальнейшей эскалации конфликта. В психологическом плане демонстрация силы или угроза применения связана с нагнетанием эмоциональной напряженности, вражды и ненависти к противнику.

Часто этот прием реализуется через объявления различного рода ультиматумов другой стороне, причем как во внутригрупповом, так и в межгрупповом конфликте. В международном конфликте также используются ультиматумы – требования одного государства к другому, сопровождаемые угрозой разрыва дипломатических отношений или применения вооруженной силы в случае их невыполнения

Понятно, что к ультиматуму может прибегать только

та сторона, которая в каком-либо отношении сильнее другой. Поэтому обычно объявление ультиматума — это удел сильных. Хотя не всегда речь идет о физической или вообще материальной силе. Объявление голодовки в знак протеста против бесправия властей или администрации предприятия — это тоже ультиматум. И в этом случае и власть, и администрация часто идут на уступки перед лицом угрозы смерти человека и перед лицом угрозы обнаружить свою собственную жестокость и античеловечность.

Естественной реакцией на демонстрацию силы и угрозу ее применения является попытка защититься. Но, как известно, лучший способ защиты — нападение. И это действительно так, если мощь и ресурсы угрожающего противника намного не превышают или вообще не превосходят силу того, кому угрожают. Поэтому угроза силой чаще всего провоцирует насилие и дальнейшую эскалацию конфликта.

3 *Применение насилия* — еще одна существенная характеристика этапа эскалации конфликта. Насилие выступает наиболее жестким способом подчинения одних другими. Это самый последний аргумент в споре и его применение свидетельствует о том, что наступила предельная стадия в эскалации конфликта, высшая фаза его развития.

Речь идет не только о физическом насилии. Имеются в виду самые различные его виды: экономическое, политическое, моральное, психологическое и др. Если начальник в ответ на справедливую критику принуждает подчиненного уволиться «по собственному желанию», это тоже насилие. Если в средствах массовой информации изо дня в день пропагандируются разврат, убийства, жестокость — это тоже насилие над человеком, над его духовным миром, это духовное насилие, которое, однако, не менее одиозно, нежели физическое, хотя и более завуалировано.

И с этим связан еще один момент в понятии насилия. Оно может быть не только явным и прямым, проявляющимся в открытой форме — убийство, нанесение физического или материального ущерба, хищение собственности и т.д. Насилие может выступать в замаскированной форме, когда создаются определенные условия, ограничивающие права людей или создающие препятствия для утверждения их законных интересов. Эта форма получила название *структурного насилия*. Невыплата зарплаты в срок, невозможность пойти в отпуск хотя бы раз в год, отсутствие возможности опубликовать в центральной газете критическую заметку на государственного чи-

новника – все это примеры структурного насилия.

Насилие как высшая стадия эскалации конфликта проявляется не только в различных формах, но и видах. Оно может охватывать самые различные сферы человеческой деятельности (экономическую, политическую, бытовую и т.д.) и уровни организации социальной системы (индивида, группу, общность, общество).

В связи с этим отметим, что одним из наиболее распространенных видов насилия сегодня является *домашнее (семейное) насилие*. Это и наиболее циничный и скрытый от посторонних взглядов вид насилия. Как свидетельствуют последние исследования ООН и многих общественных инициативных организаций, разные виды насилия по отношению в первую очередь к женщинам и детям существуют практически во всех странах мира и во всех слоях общества. Насилие в семье имеет самые разнообразные проявления и формы. Оно не ограничивается только побоями. Широко распространено насилие экономическое, сексуальное и психологическое. При всей своей циничности проблема домашнего насилия во все странах характеризуется тем, что оно не только носит скрытый характер, но и продолжается нередко в течение многих лет.

Для нашей страны, в частности, в последние годы характерным стал факт, когда за помощью и защитой обращаются жены «новых русских», которых если и не бьют, то есть не совершают над ними физического насилия, то все равно не разрешают выходить из дому, встречаться с родственниками, работать без разрешения, пугают расправой, не дают денег на самое необходимое¹.

4 *Тенденция к расширению и углублению конфликта* – еще один этап эскалации конфликта. Конфликт не существует в постоянных рамках и в одном состоянии. Начавшись в одном месте, он начинает «расползаться», охватывать новые сферы, территории, социальные уровни и даже страны. Возникнув, например, как сугубо производственный деловой конфликт между двумя членами организации, он в дальнейшем может охватывать социально-психологическую и идеологическую сферу, с межличностного уровня перейти на межгрупповой уровень и т.д.

Первая мировая война, начавшись как война между двумя коалициями держав (германо-австрийский блок и Антанта), переросла в войну, в которую было вовлечено 38 государств. Во Второй мировой войне участвовало 72 государства, хотя начиналась она также как война между двумя коалициями держав, объединяющих всего несколько

стран. Другой пример. Спор между продавцом на базаре и покупателем может начаться из-за того, что они не сошлись в цене. Но затем они могут уже обвинять друг друга во все смертных грехах и к тому же в него могут ввязаться и окружающие. Так что со временем это уже не спор между продавцом и покупателем, а противостояние двух лагерей кричащих и перебивающих друг друга людей, готовых в любой момент, «стенка на стенку» вступить в схватку за правое дело и высокие идеалы, отстаивая свои политические пристрастия и симпатии к тому или иному лидеру или партии.

Завершение конфликта

Это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выразиться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта и вообще, что «так больше жить нельзя». Хотя завершение конфликта, вообще говоря, может быть связано и с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

¹ См.: Ажгихина Н. Приют для обиженных жен // Круг жизни. 14 января 2000 г.

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные *ситуации*, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению конфликта. К таким ситуациям относятся:

- явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;

- очевидная бесперспективность продолжения конфликта и ее осознание его участниками. Эта ситуация связана с убеждением, что дальнейшая борьба не дает преимуществ ни одной из сторон и конца края этой борьбе не видно;

- обнаружившееся преобладающее превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;

- появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание прекратить противоборство.

С названными ситуациями связаны и *способы завершения* конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) устранение (уничтожение) оппонента или обоих

оппонентов противоборства;

2) устранение (уничтожение) объекта конфликта;

3) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;

4) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения;

5) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третейского судьи;

6) переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

1) с точки зрения реализации целей противоборства:

- победоносным,
- компромиссным,
- пораженческим;

2) с точки зрения формы разрешения конфликта:

- мирным,
- насильственным;

3) с точки зрения функций конфликта:

- конструктивным,
- деструктивным;

4) с точки зрения эффективности и полноты разрешения:

- полностью и коренным образом завершенным,
- отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

Следует отметить, что понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. *Разрешение конфликта* есть частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в *позитивном, конструктивном* решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Но помимо этого формами завершения конфликта могут быть:

- затухание (угасание) конфликта,
- устранение конфликта,
- перерастание конфликта в другой конфликт.

7.3. Послеконфликтный период

Последней стадией в динамике конфликта является *послеконфликтный период*, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

Однако следует иметь в виду, что не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного)

конфликта может дать толчок другим, производным конфликтам, причем совершенно в других сферах жизнедеятельности людей. Так, завершение конфликта в экономической сфере может дать импульс для его возникновения в политической области; после решения политической проблемы может наступить период идеологического противостояния и т.д.

Постконфликтный синдром

За завершением конфликта может следовать, таким образом, *постконфликтный синдром*, выражающийся в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними постконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, причем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

Наглядным примером постконфликтного синдрома может служить ситуация в сегодняшней Югославии, которая сложилась там после того, как в 1999 г. прекратилась воздушная война НАТО против этой страны и на территорию края Косова и Метохи были введены натовские войска. Сегодня уже совершенно очевидно, что натовская операция в Косове, так называемая КФОР, предпринятая в целях защиты проживающих в крае албанцев от этнической чистки со стороны сербов, выполнила свою функцию с точностью до наоборот. На деле она способствовала этнической чистки Косова от сербов. При том порядке, который установили и призваны контролировать силы НАТО, из-за террора, бесчинств и притеснений со стороны албанцев край вынуждены были покинуть более 350 тысяч сербов и других этнических групп неалбанского происхождения. В этой связи Генеральный секретарь ООН в своем докладе Совету Безопасности вынужден был признать, что гражданские права сербов и других этнических групп, кроме албанцев, грубейшим образом нарушаются, что в крае процветают террор и насилие, что до политического урегулирования конфликта очень далеко.

Способы регулирования и конструктивного завершения конфликтов

Современная конфликтология выработала Способы регулирования и многообразные способы регулирования и конструктивного завершения конфликтов. Но основной способ, который приводит не только к надежному устранению противоборства, но и установлению сотрудничества в после конфликтной стадии — это *совместная деятельность людей, направленная на*

достижение общей цели. Там, где есть общие интересы, общие цели и задачи деятельности, там различия и даже противоречия отступают на задний план, устанавливаются дружеские отношения и благоприятный психологический климат.

Экспериментальное подтверждение этого положения в нашей стране было получено в 30-х годах в беспримерном опыте А.С. Макаренко (1888–1939). Он показал, что совместная деятельность людей, имеющих общие задачи, преобразует группу подростков с внутренне конфликтными отношениями в единый коллектив лучше всякого кнута и пряника.

Среди западных исследователей следует отметить прежде всего эксперименты М. Шерифа с коллегами, проведенные в конце 40-х – начале 50-х годов¹. Их цель состояла в изучении формирования групповых норм и динамики конфликта – его возникновения, развития и разрешения. В качестве испытуемых выступали мальчики 9 – 12 лет, подбираемые таким образом, что все они были ранее не знакомы между собой, имели примерно равное социальное положение и психическое здоровье. Мальчикам было сказано, что в лагерях, где они будут жить, изучаются формы организации работы. При этом сами лагеря были расположены в дали от населенных пунктов, что позволяло экспериментаторам контролировать социальное взаимодействие. Общее исследование включало два эксперимента.

¹См.: *Sherif M., Harvev D., While B. Experimental study of positive and negative intergroup attitudes between experimentally produced groups: robbers cave study. – Norman, 1954.*

В первом эксперименте были созданы две группы – «Бульдоги» и «Красные дьяволы», между которыми искусственно создавалась обстановка напряженности. Так, судья в соревнованиях между двумя группами специально завышал результаты членам одной из групп – «Бульдогам». Очень скоро атмосфера спортивной борьбы сменилась атмосферой вражды и озлобленности. А когда на вечере (в честь якобы примирения) «Красным дьяволам» дали угощение лучше, чем «Бульдогам», конфликт достиг высшей точки развития.

После этого экспериментаторы не вмешивались в отношения между группами, но враждебность между ними сохранилась, хотя для эмоциональной разрядки мальчикам разрешили проявлять свою агрессивность – бросаться

хлебом, обзывать друг друга и т.д. Этот факт позволил экспериментаторам сделать вывод, что даже после того как реальная причина конфликта устранена, межгрупповой конфликт *продолжает сохраняться*. Враждебные отношения не исчезают сами по себе, даже несмотря на то, что эмоциям был дан выход.

Через пять лет был проведен следующий эксперимент, но с другими группами. Также, как и в первом эксперименте, между группами искусственно насаждалась враждебность. Попытка снять ее путем межгрупповых контактов даже в благоприятной обстановке оказалась безуспешной. Более того, враждебность усилилась. Затем были организованы мероприятия, требующие *объединенных усилий* обеих групп: поиск причин «поломки» водопровода, сбор денег на просмотр интересного кинофильма, ночной подъем и поход для буксировки якобы сломавшегося грузовика. В результате *совместной деятельности*, сотрудничества различия между «мы» и «они» стали стираться и была ликвидирована враждебность между группами.

Этот и другие эксперименты впервые на Западе позволили сделать вывод, что организация совместной деятельности наиболее эффективный способ конструктивного разрешения межгруппового конфликта и снятия напряжения в групповых взаимоотношениях¹.

В отечественной науке большое внимание деятельностному подходу к психологии коллектива как особой социальной группе уделял А.В. Петровский. В его работах был, в частности, сделан вывод о *детерминирующей роли предметной деятельности* по утверждению коллективистских отношений в группе².

¹ См.: *Sherif M., Sherif C. Social Psychology*. – N. Y., 1969.

² См.: *Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив*. – М.: Прогресс, 1982.

Раздел III. Внутриличный конфликт

Глава 8. Понятие и виды

внутриличных конфликтов

Личность является предельным субъектом (оппонентом)

конфликта. В этом качестве она образует одну из его сторон. Но кроме этого каждый человек является самостоятельным генератором конфликта, внутри которого он и разворачивается. Другими словами – личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя – *внутриличностные конфликты*, носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека – это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

Каждый человек постоянно существует в конфликтной ситуации не только с окружающей социальной средой, но прежде всего с самим собой. И этого не следует опасаться – Для психически здорового индивида не выходящая за рамки нормы внутренняя конфликтная ситуация вполне естественна. Человек, который считает себя всегда правым и у которого всегда «спокойная совесть», такой человек, по мнению И. Канта, не может быть моральным человеком, который «никогда не свободен от вины». А с точки зрения другого великого философа – В. Соловьева в этом проявляется сама сущность человека, его отличие от животных. Не случайно, рационалистическому антропологизму западноевропейской традиции, тезису Р. Декарта: «мыслю, следовательно, существую», он противопоставляет свой тезис: «стыжусь, следовательно, существую».

Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в известных рамках и степени не только естественна, но и *необходима* для развития и совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим, ибо недовольство собой, критическое отношение к собственному «Я», как мощный внутренний двигатель, заставляет человека идти по пути самосовершенствования и самоактуализации, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

8.1. Понятие внутриличностного конфликта

Задолго до научного объяснения внутриличностного конфликта большой вклад в его описание и понимание внесла философская и художественная литературы.

Вспомним Ф. М. Достоевского – гениального представителя и философского и художественного творчества. Каждый, кто знаком с его произведениями, неоднократно сопереживал страданиям их героев,

разрывающихся в самоанализе между различными сторонами своих чувств и сознания, и не раз «примерял» на себя тяжкую ситуацию выбора, который стоял перед ними. Да и самому автору постоянно приходилось разгадывать эту «загадку» вечного противоборства двух сущностей одного и того же человека, дуализма мотивов добра и зла. Понятно, что поставив себе цель изобразить «все глубины души человеческой», «найти в человеке человека», автор не мог не заметить и не описать проявления внутриличностного конфликта, который, как оказалось, свойственен любой личности – от «униженных и оскорбленных» до Алеши Карамазова. Великий писатель дает нам ярчайшие картины высшего выражения внутриличностного конфликта вплоть до раздвоения личности; конфликта, пожирающего саму личность и обрекающего ее на невыносимые страдания.

Сущность внутриличностного конфликта по Фрейду

Научное изучение внутриличностного конфликта началось в конце XIX в. и было связано в первую очередь с именем основателя психоанализа – австрийского ученого *Зигмунда Фрейда* (1856 – 1939), раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным напряжением и преодолением противоречия между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве названных сторон и состоит, по Фрейду, сущность внутриличностного конфликта. В рамках психоанализа теорию внутриличностного конфликта разрабатывали также К. Юнг, К. Хорни и др.

Три типа конфликтной ситуации К. Левина

Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог *Курт Левин* (1890–1947), который определил его как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины. В этой связи он выделил три типа конфликтной ситуации.

1 Человек находится между двумя положительными силами примерно равной величины. Это случай буриданова осла¹, находящегося между двумя равными стогами сена и



умирающего от голода. Схематично эту конфликтную

ситуацию можно представить на следующем рисунке:

где Л — личность, C_1^- — сила 1, C_2^- — сила 2.

2 Человек находится между двумя приблизительно равными отрицательными силами. Характерный пример — ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой — ему грозит наказание, если он его не сделает. Эту ситуацию можно представить таким образом:



3 На человека одновременно действуют две разнонаправленные силы примерно равной величины и в одном и том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет

1 Буриданов осел — парадокс абсолютного детерминизма (причиной обусловленности всех явлений) в учении о воле: осел, помещенный на равном расстоянии от двух равных по величине и качеству связок сена, будто бы должен умереть от голода, ибо его воля не получит импульса, побуждающего его избрать ту или иную связку. Этот парадокс приписывался французскому философу XIV в. Ж. Буридану, хотя в его сочинениях этот образ не встречается.

съесть торт, а ему запретили. Эту конфликтную ситуацию можно представить так:



«Я-концепция» К. Роджерса

Дальнейшее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления — американский психолог Карл Роджерс (1902–1987). Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является «Я-концепция» — представление личности о самой себе, образ собственного «Я», формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. На основе «Я-концепции» происходит саморегуляция поведения

человека.

Но «Я-концепция» часто не совпадает с представлением об идеальном «Я». Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс между «Я-концепцией», с одной стороны, и идеальным «Я» — с другой, и выступает как *внутриличностный конфликт*, который может привести к тяжелому психическому заболеванию.

Теории потребностей А. Маслоу

Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога *Абрахама Маслоу* (1908–1968). Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность в любви;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая — потребность в самоактуализации, то есть в реализации потенций, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом и лежит в основе внутриличностного конфликта.

Теория В. Франкла

Еще одна весьма популярная сегодня теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром *Виктором Франклом* (р. 1905), создавшим новое направление в психотерапии — *логотерапию* (от гр. *logos* — мысль, разум и гр. *therapeia* — лечение)¹. По его определению, логотерапия «занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла».

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удается лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет *экзистенциальным вакуумом*², или чувством бесцельности и пустоты. Именно *экзистенциальный вакуум* и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с

наибольшей силой в «ноогенных (нусогенных) неврозах» (от гр. *noos* — смысл).

По мнению автора теории, внутриличностный конфликт в виде ноогенного невроза возникает из-за духовных проблем и связан с расстройством «духовного ядра личности», в котором локализованы смыслы и ценности человеческого существования, играющие определяющую роль в поведении личности. Таким образом, ноогенный невроз — это расстройство внутренней структуры личности, вызванное экзистенциальным вакуумом, отсутствием у человека смысла жизни.

Именно экзистенциальный вакуум, чувство бесцельности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука — свидетельство отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройства.

¹См.: Франкл В. Человек в поисках смысла — М.: Прогресс, 1990.

² Экзистенциальный (от лат. *existentia* — существование) — относящийся к человеческому существованию.

Теория А. Н. Леонтьева

Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, следует назвать А. Р. Лурию, В. Н. Мясишева, В. С. Мерлина и других. Но прежде всего мы хотели бы обратить внимание на деятельностный подход А. Н. Леонтьева (1903–1979), который своей теорией о роли предметной деятельности в становлении личности многое сделал и для понимания внутриличностного конфликта.

Согласно его теории, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура в свою очередь детерминирована объективно противоречивыми

отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в том, что любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом. Мотивационная сфера человека, по мнению А. Н. Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду.

В различные периоды жизни, в различных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или, как сегодня принято говорить, мотивационное поле.

Структура личности, — писал он, — представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Речь идет о том, что неполно описывается как «направленность личности», неполно потому, что даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является многовершинной¹.

Противоречивое взаимодействие этих «вершин» мотивационной сферы, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт.

¹Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975. — С. 221.

Таким образом, внутриличностный конфликт, имманентно присущий внутренней структуре личности, — нормальное явление. Структура любой личности характеризуется внутренними противоречиями и борьбой между различными мотивами. Обычно эта борьба проходит в заурядных формах и не нарушает гармоничности личности. «Ведь гармоническая личность вовсе не есть личность, не знающая никакой внутренней борьбы»¹. Но иногда эта борьба становится главным, что определяет поведение человека и весь его облик. Именно такова структура трагической личности.

Внутриличностный конфликт: понятие и характеристики

Таковы основания внутриличностного конфликта. Теперь дадим определение внутриличностному конфликту:

внутриличностный конфликт – это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т.е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.

Можно сказать и по-другому: *внутриличностный конфликт* – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Таким образом, можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:

1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;

2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;

3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ – большее, а наказанию предпочитает награду;

4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;

5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:

- противоречивыми позициями сторон;
- противоположными мотивами, целями и интересами сторон;
- противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель – победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе – «не убий»);
- отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и неосознанным, что не делает его менее значимым.

¹ Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1975. – С. 221.

8.2. Виды внутриличностных конфликтов

Подобно тому как существуют многочисленные основания классификации конфликтов вообще, имеются различные основания и для выделения видов внутриличностных конфликтов.

Три типа внутриличностных (психологических) конфликтов

Так, авторы работы «Психология индивида и группы» различают три типа внутриличностных (психологических) конфликтов¹:

1 *Конфликт потребностей.* Его основание заключается в том, что наши потребности могут противостоять друг другу и побуждать нас к различным действиям. Иногда мы хотим одновременно противоречивых вещей и поэтому не можем действовать. Например: ребенок хочет съесть конфету. Но мать просит его отдать лакомство ей. В таком случае ребенок хотел бы съесть конфету, а также отдать ее матери. Он испытывает конфликт потребностей и начинает плакать.

2 *Конфликт между потребностью и социальной нормой.* Очень сильная потребность может столкнуться внутри нас с принудительным императивом. Независимо от того, уступим мы или нет этой потребности, ситуация становится конфликтной.

Многочисленные примеры подобного рода внутриличностных конфликтов описаны З. Фрейдом. В его терминологии противоречие, вызывающее данный тип конфликта, – это противоречие между Оно (Ид) и Сверх-Я (Супер-эго). Оно (Ид) – сосредоточение слепых инстинктов (либо сексуальных, либо агрессивных), стремящихся к немедленному удовлетворению. Сверх-Я (Супер-эго) включает моральные нормы, запреты и поощрения, усвоенные личностью.

3 *Конфликт социальных норм.* Сущность этого конфликта заключается в том, что человек испытывает равнозначное давление двух противоположных социальных норм.

В прошлом веке дуэль, запрещенная церковью, была единственным признанным в обществе средством смыть оскорбление и восстановить свою честь. Конфликтная ситуация для верующего дворянина заключалась в противоречии между классовым и религиозным долгом.

Классификация

**на основе ценностно –
мотивационной
сферы личности**

¹См.: Робер М. А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс, 1988 – С. 90 – 91.

Более полная классификация внутриличностных конфликтов содержится в работе А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, которые предложили взять за основу классификации ценностно-мотивационную сферу личности. В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают в конфликт, они выделяют следующие основные его виды¹:

1 Мотивационный конфликт. Это конфликты между бессознательными стремлениями, между стремлениями к обладанию и безопасности, между двумя положительными тенденциями (ситуация буриданова осла).

2 Нравственный конфликт, который часто называют моральным или нормативным конфликтом. Это конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями.

3 Конфликт нереализованного желания, или комплекса неполноценности. Это конфликт между желаниями личности и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» и невозможностью это желание реализовать. Он может возникнуть в результате физической невозможности человека осуществить это стремление. Например, из-за неудовлетворенности своей внешностью или физическими данными.

4 Ролевой конфликт. Он выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт). Примером межролевого внутриличностного конфликта может быть ситуация, когда человека в качестве сотрудника организации просят поработать сверхурочно, но в качестве отца он хочет больше время уделить своему ребенку. Примером внутриролевого конфликта может служить ситуация, когда верующему человеку для защиты отечества нужно взять в руки оружие и идти на войну убивать.

5 Адаптационный конфликт. Этот конфликт имеет два смысла. В широком смысле он понимается как возникающий

на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, в узком смысле — как возникающий при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека (профессиональными, физическими, психическими).

6 *Конфликт неадекватной самооценки* возникает из-за расхождения между претензиями личности и оценкой своих возможностей.

¹См.: Анцупов Л. Я., Шпилов А. И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999. С. — 296 — 298.

Результатом этого является повышенная тревожность, эмоциональное напряжение и срывы.

7 *Невротический конфликт* — результат сохраняющегося в течение длительного времени обычного внутриличностного конфликта, характеризуется высшим напряжением и противоборством внутренних сил и мотивов личности.

Другие типы внутриличностных конфликтов

Названные типы конфликтов не исчерпывают полностью их классификацию. В зависимости от других оснований можно дать и иную типологию внутриличностных конфликтов. Об этом свидетельствует сама история развития конфликтологических концепций, в которых выделяются различные типы внутриличностных конфликтов. Отметим основные из них:

1 Конфликт между моралью и нравственностью, между должным и сущим, между моральным идеалом и действительностью (И. Кант, Ф. Достоевский).

2 Конфликт между человеческими влечениями, биологическими потребностями и социальными нормами, который носит биологический и биосоциальный характер (З. Фрейд).

3 Конфликт, обусловленный необходимостью выбора между силами равной величины, действующими на личность (К. Левин).

4 Конфликт между «Я-концепцией» и идеальным «Я» (К. Роджерс).

5 Конфликт между стремлением к самоактуализации и реальным результатом (А. Маслоу).

6 Конфликт между стремлением к смыслу жизни и

экзистенциальным вакуумом, т.е. «ноогенный» конфликт, или «экзистенциальная фрустрация» (В, Франкл).

7 Конфликт между элементами внутренней структуры личности. между ее мотивами (А. Леонтьев).

Глава 9. Причины и последствия

внутриличностного конфликта

Внутриличностный конфликт, как и всякий другой, не возникает на «пустом месте». Человек живет в социальном мире, вовлечен в многообразные общественные отношения, которые воздействуют на него в различных направлениях и с разным знаком. Ни один индивид как существо социальное не может развиваться вне этой системы общественных отношений. И только в обществе он может удовлетворить свои потребности, утвердить интересы и достигнуть поставленных целей. Другими словами, жить в обществе и быть свободным от него нельзя. С другой стороны, всякая личность стремится к свободе и самореализации, Это объективное противоречие между личностью и обществом изначально предопределяет появление различных внутриличностных конфликтов, имеющих разнообразные последствия для развития личности.

9.1. Причины внутриличностного конфликта

Отношения человека к миру, к другим людям и к самому себе носят *противоречивый* характер, который обуславливает и противоречивость внутренней структуры личности. Человек как часть общества не может «выскочить» из целостной системы противоречивых общественных отношений, которые в конечном счете детерминируют его сознание, психику и весь внутренний мир.

Многообразные отношения, – писал в этой связи А.Н. Леонтьев, – в которые человек вступает к действительности, являются объективно противоречивыми. Их противоречия и порождают конфликты, которые при определенных условиях фиксируются и входят в структуру личности¹.

При более конкретном рассмотрении причин внутриличностного конфликта их можно разделить на три вида:

- 1) внутренние причины, коренящиеся в противоречиях самой личности;
- 2) внешние причины, обусловленные положением личности в социальной группе;
- 3) внешние причины, обусловленные положением

личности в обществе.

Следует иметь в виду, что все эти виды причин конфликта взаимосвязаны, а сама их дифференциация достаточно условна. Речь идет по существу о единичных, особенных и общих причинах, между которыми, как и между категориями, их отражающими, существует диалектическая взаимосвязь. Например, внутренние причины конфликта есть результат взаимодействия личности и с группой, и с обществом, а не возникают сами по себе, ниоткуда.

Внутренние причины

Внутренние причины внутриличностного конфликта коренятся в противоречиях между различными мотивами личности, в рассогласованности ее внутренней структуры. При этом чем сложнее внутренний мир человека, чем больше развиты его чувства, ценности и притязания, чем выше его способность к самоанализу, тем в большей степени личность подвержена конфликту. Среди основных противоречий, вызывающих внутренний конфликт, можно выделить

следующие:

- противоречие между потребностью и социальной нормой. Внутриличностный конфликт, возникающий на этой основе, классически описан З. Фрейдом;
- противоречие мотивов, интересов и потребностей (и в театр хочется сходить, и к семинару надо подготовиться);
- противоречие социальных ролей (и па производстве надо задержаться для выполнения срочного заказа, и с ребенком погулять);
- противоречие социальных ценностей и норм: как соединить христианскую ценность «не убий» и долг защиты отечества на поле боя.

¹ Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание, Личность. – М.: Политиздат, 1975. – С. 222.

Для возникновения внутриличностного конфликта указанные противоречия должны приобрести глубокий личностный смысл, иначе человек не будет придавать им значения. Кроме того, различные стороны противоречий по силе своего воздействия на личность должны быть примерно равными. В противном случае человек из двух зол легко выбирает меньшее, а из двух благ – большее. И никакого конфликта не возникает.

Внешние причины

Внешние причины внутриличностного конфликта могут

быть обусловлены: положением личности в группе, 2) положением личности в организации, 3) положением личности в обществе.

1 Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные положением личности в группе, могут быть разнообразными. Но их общий признак состоит в невозможности удовлетворения каких-либо важных, имеющих в данной ситуации глубокий внутренний смысл и значение для личности, потребностей и мотивов. В работе «Психология индивида и группы» выделяются в этой связи четыре вида ситуаций, вызывающих внутриличностный конфликт¹:

1) физические преграды, препятствующие удовлетворению наших основных потребностей: узник, которому камера не дает свободы передвижения; непогода, препятствующая уборке урожая; недостаточный доход, не позволяющий хозяйке приобрести то, что ей хочется; опущенный шлагбаум или часовая, не пропускающий в то или иное место;

2) отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности (я хочу выпить чашку кофе, но магазины закрыты, и дома его больше не осталось);

3) биологические ограничения (умственно отсталые люди и люди с физическими дефектами, у которых препятствие коренится в самом организме);

4) социальные условия (главный источник наибольшего числа наших внутриличностных конфликтов).

¹См.: Робер М. — А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс. 1988. — С. 89 — 90.

Когда наша потребность в уважении не встречает понимания, когда мы лишены свободы или чувствуем себя чужими в своем классе из-за отношения к нам некоторых людей, — мы находимся в состоянии *фрустрации*. Существует множество примеров конфликтных ситуаций подобного типа в жизни общества, поскольку очень часто группы оказывают давление на своих членов, что приводит к личным конфликтам.

2 На уровне организации внешние причины, вызывающие внутриличностный конфликт, могут быть представлены такими видами противоречий, как:

1) противоречие между большой ответственностью и недостаточными правами для ее реализации (человека повысили в должности, дали в подчинение новых сотрудников, расширили функции и т.д., а права

остались прежними) ;

2) противоречие между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда (во что бы то ни стало надо выполнить производственное задание, а техника старая и постоянно ломается) ;

3) противоречие между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями (требования одновременно повысить качество выпускаемой продукции и вместе с тем увеличить производство ее при неизменном оборудовании) ;

4) противоречие между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами и средствами ее выполнения. (В нашем недавнем прошлом в условиях жесткой плановой экономики в этой связи был популярен лозунг «план любой ценой») ;

5) противоречие между производственными требованиями, нормами и традициями в организации, с одной стороны, и личными ценностями или потребностями, с другой. (Постоянная работа в выходные, вечные авралы, практика взяток и подношений, подхалимаж, привычка начальника приставать с ухаживаниями к подчиненным, систематические коллективные выпивки на работе и т. д. – такого рода требования, обычаи и нормы могут быть не приемлемыми для людей, не соответствовать их ценностям и потребностям) ;

6) противоречие между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации. (Многие люди в качестве жизненно важной цели стремятся к повышению квалификации, к самореализации, и если для этого нет условий, может развиться внутриличностный конфликт) ;

7) противоречия, вызванные несовместимостью социальных ролей личности. (Эта причина внутриличностного конфликта встречается довольно часто. Ее содержание состоит в противоречии между теми функциями, которые человек должен выполнять, обладая разными статусами- В этом случае различные роли будут предъявлять к человеку разные, может быть, даже противоречивые требования. Например, статус руководителя организации будет предъявлять одни требования и нормы поведения по отношению к подчиненному, а статус близкого друга – другие) ;

8) противоречие между стремлением к прибыли и нравственными нормами. (Человек работает в организации, выпускающей прибыльную, но недоброкачественную или вредную для потребителей продукцию) .

3 Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные *положением личности в обществе*. Эти причины связаны с противоречиями, которые возникают на уровне социальной макросистемы и коренятся в характере общественного строя, социальной структуры общества, его политического устройства и экономической жизни.

Для России в этой связи необходимо обратить внимание прежде всего на *влияние рыночных отношений* на возникновение и развитие внутриличностного конфликта. Для нас этот вопрос является особо актуальным, потому что страна совсем недавно встала на путь рыночной экономики. И хотя в отечественной литературе этот вопрос еще не изучен в должной мере, мы можем обратиться к исследованиям, имеющимся в других странах, давно вставших на путь экономического либерализма.

Социальная среда и личность. К. Хорни

Большой вклад в разработку данной проблемы внесла *Карен Хорни* (1885–1952). Изучая влияние окружающей социальной среды на формирование личности, она показала, что именно рыночные отношения в значительной мере влияют на возникновение и развитие внутриличностного конфликта и даже невротической личности. По ее наблюдениям, рынок и всеобщая конкуренция на первый план в структуре личности выдвигают проблему *соперничества*.

В условиях всеобщей борьбы всех против всех постоянное соперничество и конкуренция перерастают во враждебность личности не только по отношению к другим, но и к себе, в постоянное недовольство собой. Вся культура и социокультурная среда при господстве рыночных отношений характеризуются соперничеством и индивидуализмом, которые не только являются движущей силой экономики, но пронизывают всю нашу личную жизнь.

В этих условиях *личность находится в постоянном конфликте сама с собой*. С одной стороны, ее успехом восхищаются почти независимо от того, какими средствами он достигнут, с другой, — общество рассматривает скромность и альтруизм как социальные и религиозные добродетели и вознаграждает за эти качества хвалой и признанием. Особая трудность, с которой сталкивается индивид в системе рыночных отношений, состоит в том, что для соперничества он должен иметь в своем распоряжении изрядную долю агрессивности и вместе с тем от него требуется бескорыстие и даже самопожертвование. Такова реальная *объективная социальная основа*

внутриличностного конфликта в условиях господства рыночного либерализма.

В своих работах Хорни выделила ряд противоречий в рыночной культуре, которые лежат в основе типичных внутриличностных конфликтов, приводящих даже к неврозам¹.

1 Противоречие между соперничеством и успехом, с одной стороны, и братской любовью и человечностью – с другой. С одной стороны, все делается для достижения успеха, а это означает, что мы должны быть не только напористыми, но и агрессивными, способными столкнуть других с дороги. С другой стороны, мы глубоко впитали христианские идеалы, утверждающие, что эгоистично хотеть чего-либо для себя, а должно быть смиренными, подставлять другую щеку, быть уступчивыми.

2 Противоречие между стимуляцией наших потребностей и фактическими препятствиями на пути их удовлетворения. По экономическим причинам в рыночной культуре потребности постоянно стимулируются рекламой, демонстрацией образцов потребительства, идеалом быть на одном уровне с кем-то. Однако для огромного большинства реальное осуществление этих потребностей жестко ограничено. Психологическое следствие для человека состоит здесь в постоянном разрыве между желаниями и их осуществлением.

3 Противоречие между утверждаемой свободой человека и всеми его фактическими ограничениями. Общество говорит его члену, что он свободен, независим, может строить свою жизнь в соответствии со своей свободной волей; «великая игра жизни» открыта для него, и он может получить то, что хочет, если, конечно, энергичен. В действительности же для большинства людей все эти возможности ограничены. Шутливое выражение о том, что родителей не выбирают, можно распространить на жизнь в целом – на выбор работы, друга, отдыха. В итоге человек колеблется между ощущением безграничной власти в определении собственной судьбы и ощущением полнейшей беспомощности.

¹См.: Хорни К. Невротическая личность нашего времени; Самоанализ. – М. Прогресс – Универс, 1993. – С. 219 – 220.

Эти противоречия, заложенные в нашей культуре, – делает вывод К. Хорни, – представляют собой в точности те конфликты, которые невротик отчаянно пытается примирить: склонность к агрессивности и тенденцию

*уступать: чрезмерные притязания и страх никогда ничего не получить: стремление к самовозвеличиванию и ощущению личной беспомощности*¹.

**Конфликт между
сущностью и
существованием
личности. Э. Фромм**

Значительный вклад в разработку вопроса о влиянии рыночных отношений на внутриличностный конфликт внес известный американский психолог и философ *Эрих Фромм* (1900–1980), считавший современное западное общество, характеризующееся «рыночным характером», – «большим обществом». Основная болезнь его – *всеобщая конкуренция и отчуждение*, которые пронизывают все сферы и уровни «развитию капитализма»: общество в целом, отношения между социальными слоями и группами, общностями и отдельными индивидами. Они проникают даже в семью, где происходит борьба за власть, престиж и статус. Наконец, отчуждение поражает саму *внутреннюю структуру личности*. Происходит самоотчуждение человека от своей сущности. Возникает конфликт между сущностью и существованием личности.

Наиболее резко этот процесс самоотчуждения и разрушения личности обострился в наше время, когда рыночная ориентация начинает быстро прогрессировать и развивается новый рынок – «*рынок личностей*». Сегодня на него выходят все: чиновники, коммерсанты, администраторы, врачи, ученые, юристы, артисты и т.д. И все они вступают между собой в отношения в качестве *товаров*. При этом принцип оценки является одинаковым как для рынка товаров, так и для рынка личностей, – в обоих случаях потребительная ценность не является главной. Основное – это меновая ценность товара. Другими словами, цена товара, в том числе и личности, зависит не от его качественной определенности, сущности, а от спроса на нее. Поэтому человек на «*рынке личностей*» вынужден действовать по принципу маркетинга – главное состоит в умении «*подать себя*» и подороже продать, главное чтобы на тебя был спрос, не важно кто ты на самом деле, по своей сущности – врач, ученый, маклер и т. д.

¹ Хорни К. Указ соч. С. 220.

Поэтому личность в системе всеобщего господства рыночных отношений и отчуждения *раздваивается*. Она

ощущает себя на этом сплошном рынке одновременно и продавцом и товаром. Человек озабочен прежде всего тем, чтобы не утратить способность продаваться и только после этого будет собственная жизнь и собственное счастье.

Человек рынка ощущает, что его самоуважение зависит от условий рынка, которые он однако не может контролировать. Он чувствует, что его ценность зависит не от его человеческих качеств, а от успеха на конкурентном рынке с постоянно меняющейся конъюнктурой. Поэтому он вынужден непрерывно бороться за успех, и любое препятствие на этом пути представляет серьезную угрозу для его внутреннего состояния и порождает внутриличностный конфликт. При этом удача бывает реже, чем неудача, а в случае неудачи у человека возникает чувство беспомощности, несостоятельности и неполноценности. Рынок таким образом попирает всякое чувство собственного достоинства и гордости.

Все это, по словам Э. Фромма, приводит также к потере своей собственной независимости и *утрате самоидентичности личности*. Если вообще у зрелых, здоровых и творческих личностей чувство самоидентичности возникает в результате понимания того, что человек – сам источник своих сил и своей судьбы и это самочувствие кратко можно выразить словами: «Я есть то, что я делаю», то в условиях рынка человек рассматривает свои возможности и способности как товар, отчужденный от него. Личность и ее способности и силы не составляют более единого целого. Теперь состояние человека выражается словами: «Я таков, каким вы хотите меня видеть». Вот этот разрыв между тем, кем человек ощущает себя, его способностями и возможностями, с одной стороны, и тем, что от него требуется на рынке, – с другой, и лежит в основе постоянного внутриличностного конфликта¹.

Эта внутренняя конфликтность личности общества «рыночного характера» постоянно поддерживается и стимулируется социальной средой, принятыми ценностями и стандартами, когда главным считается не «быть», а «иметь». Здесь главное состоит не в том, кем человек является по своей деятельной сущности, а в том, каким капиталом он обладает. Но в этой ситуации, если человек теряет капитал, терпит фиаско на рынке, то он теряет все, его жизнь превращается в драму, а часто и в трагедию. Поэтому не только неудачники, но и состоятельные люди живут в условиях страха и тревоги перед будущим, в условиях постоянного

внутриличностного конфликта.

¹ См.: Фромм Э. Психоанализ и этика. — М.: Республика, 1993. — С. 65 —69.

Все это следует иметь в виду применительно к России, когда речь заходит о влиянии рыночных отношений на формирование личности. К испытаниям, связанным с увеличением внутриличностных конфликтов, фрустраций, стрессов и неврозов, следует быть готовым и нам. Тем более, что отрицательные последствия влияния рыночных реформ на психику человека, на развитие внутриличностных конфликтов проявляются уже достаточно ощутимо.

Факторы социальной жизни и неврозы

Следует отметить, что причиной увеличения внутриличностных конфликтов в стране служат не только непосредственно рыночные отношения, но и другие факторы социальной жизни, являющиеся новыми для нашего общества и связанными с началом его реформирования. Именно с этого времени у нас резко возросло количество неврозов во всех слоях населения.

Большую роль в этом сыграла быстрая переоценка ценностей. Целое поколение людей оказалось неспособным адаптироваться к рыночным ценностям или не захотело их принять. Оказалось, что идеалы, которыми оно жило, в которые верило на протяжении десятков лет, никому не нужны, стали не актуальными. И эта ситуация не могла не вызвать чувства разочарования, апатии и никчемности.

Увеличению числа стрессов способствовали и более «прозаические» причины. Так, мощную волну пациентов и даже суицида вызвало реформирование и ликвидация союзных министерств и ведомств и прежде всего таких, как МВД и КГБ. Тысячи и тысячи здоровых и работоспособных людей, большинство из которых не имело другой профессии, кроме военной, оказались на улице. Многие офицеры пополняют ряды больных неврозом и сегодня, ибо их часто увольняют со службы в 40–50 лет, не предоставляя жилплощадь, не заботясь о том, что они не имеют возможности прокормить свои семьи.

Одна из наиболее уязвимых для неврозов категорий людей — бюджетники. Высококвалифицированные специалисты — врачи, инженеры, учителя, ученые и другие работники бюджетной сферы — весьма частые пациенты клиник. И не мудрено, не каждый инженер, врач, учитель может без психической травмы сменить

свою профессию, чтобы занять место продавца в рыночном ряду или дворника. Но заболеванию неврозом оказались подвержены не только представители бедных и нищих. Неврозы стали широко распространены и среди «новых русских», для которых бизнес – часто не только профессия, но и дело всей жизни. И если рушатся планы, наступает банкротство, теряются миллионы долларов, то и человек испытывает сильнейший стресс. Да и сам образ жизни таких людей – это существование в перманентной стрессовой ситуации: постоянная тревога, забота, переутомление, необходимость «крутиться» и «вертеться». Зачастую у них и личная жизнь не ладится. Многие из них любовь и брак также рассматривают сквозь призму товарно-денежных отношений, «покупая» себе жену и любовниц и конкурируя в этом с себе подобными на рынке товаров и услуг. Как отмечают специалисты, у такого человека часто происходит сублимация сексуальности, замещение этой функции работой, которая длится с утра до ночи.

Но и женам «новых русских» приходится нелегче. Как правило, они нигде не работают и ничем не заняты. Между тем даже у домашних хозяек, женщин не работающих на производстве, а воспитывающих детей и занимающихся работой по дому, нервно-психические расстройства встречаются в четыре раза чаще, чем у работающих на производстве. В последние годы в психотерапии появился даже новый термин «синдром домохозяек», которым страдают молодые женщины. На этом фоне становится понятным, что жены «новых русских» – молодые женщины, сидящие в «золотой клетке», имеющие прислугу и вообще не занимающиеся никаким хозяйством, страдают неврозом в еще большей степени, чем женщины, работающие по дому и воспитывающие детей.

Следует отметить, что внутренние и внешние причины внутриличностного конфликта тесно взаимосвязаны. Так, люди, находящиеся в состоянии внутриличностного конфликта, представляют потенциальную опасность для межличностных отношений в группе. А если иметь в виду тех, кто занимает высокие посты в обществе, то они могут оказывать негативное влияние и на отношения большего масштаба.

Вместе с тем внешние условия и противоречия, с которыми сталкивается личность, переводятся во внутренний план и могут порождать психологический конфликт. Например, человек, который продолжительное время не может найти работу в силу объективных условий, в большинстве случаев склонен рассматривать это как свою собственную неспособность адаптироваться к

жизни, переживает это как конфликт между требованиями действительности и индивидуальными возможностями. У такого индивида может возникнуть конфликт неадекватной самооценки, сопровождаемый повышенной эмоциональной тревожностью, стрессом или даже невротическим срывом.

9.2. Последствия внутриличностного конфликта

Отрицательные последствия внутриличностного конфликта

Внутриличностный конфликт по своим последствиям может быть как *конструктивным* (функциональным, продуктивным), так и *деструктивным* (дисфункциональным, непродуктивным). Первый имеет своим результатом положительные последствия, второй – отрицательные. Внутриличностный конфликт носит деструктивный характер, когда личность не может найти выход из сложившейся конфликтной ситуации, не в состоянии вовремя и положительно разрешить противоречия внутренней структуры.

1 В общем плане можно выделить следующие отрицательные последствия внутриличностного конфликта, касающиеся состояния *самой личности*:

- прекращение развития личности, начало деградации;
- психическая и физиологическая дезорганизация личности;
- снижение активности и эффективности деятельности;
- состояние сомнения, психической подавленности, тревожности и зависимости человека от других людей и обстоятельств, общая депрессия;
- появление агрессии или, напротив, покорности в поведении человека в качестве защитных реакций на Внутриличностный конфликт;
- появление неуверенности в своих силах, чувства неполноценности и никчемности;
- разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни.

2 Отрицательные последствия внутриличностного конфликта касаются не только состояния самой личности, ее внутренней структуры, но и ее взаимодействия с *другими людьми в группе* – в семье, школе, вузе, организации и т.д. Такими негативными последствиями могут быть:

- деструкция существующих межличностных отношений;
- неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности, вообще все то, что в психологии получило название «отступлением»,
- повышенная чувствительность к критике;
- пугающая информация – критиканство, ругательства, демонстрация своего превосходства;
- девиантное (отклоняющееся) поведение и неадекватная реакция на поведение других;
- неожиданные, нелогичные вопросы, а также ответы не в попад, приводящие собеседника в замешательство;
- жесткий формализм – буквоедство, формальная

вежливость, слежение за другими;

- поиск виноватых — обвинение других во всех грехах или, напротив, самобичевание.

3 Если внутриличностный конфликт вовремя не разрешается, то он может привести к более *тяжелым последствиям*, наиболее сильные из которых стресс, фрустрация и невроз.

Стресс (от англ. stress— давление, напряжение) — состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные эмоциональные воздействия. Он может проявляться на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях и является весьма распространенной реакцией на внутриличностный конфликт, если тот зашел достаточно далеко и личность не способна его вовремя и конструктивно разрешить. При этом сам стресс часто провоцирует дальнейшее развитие конфликта или порождает новые конфликты, поскольку некоторые пытаются сорвать свое раздражение и гнев на окружающих. Подробнее эта проблема будет рассмотрена в гл. 11.

Фрустрация (от лат. frustratio — расстройство, разрушение планов) — психическое состояние человека, вызываемое непреодолимыми объективными (или субъективно воспринимаемыми в качестве таковых) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или разрешению задачи. Фрустрация — всегда тягостное переживание неудачи или неразрешимого противоречия. Ее можно рассматривать как одну из форм психологического стресса.

Фрустрация — негативное следствие внутриличностного конфликта, когда рост напряжения превышает фрустрационную толерантность, т.е. устойчивость личности к фрустраторам. Фрустратор — это причина, вызывающая фрустрацию. Она сопровождается целой гаммой отрицательных эмоций: гневом, раздражением, чувством вины и т.д. И чем сильнее внутриличностный конфликт тем больше глубина фрустрации. Разные люди справляются с ней по-разному. Каждый имеет свой порог чувствительности и обладает индивидуальными силами для преодоления фрустрационной реакции на внутриличностный конфликт.

Неврозы (от греч. neuron — нерв) — это группа наиболее распространенных нервно-психических расстройств, имеющих психогенную природу. В основе неврозов лежит непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее факторами действительности. Глубокий внутриличностный конфликт, который личность не в состоянии разрешить положительно

и рационально, — важнейшая причина неврозов. Эта невозможность разрешения конфликта сопровождается возникновением болезненных и тягостных переживаний неудач, неудовлетворенных потребностей, недостижимости жизненных целей, потери смысла жизни и т.д. Появление неврозов означает, что внутриличностный конфликт перерос в *невротический конфликт*.

4 *Невротический конфликт* как высшая стадия развития внутриличностного конфликта может возникнуть в любом возрасте. Но в большинстве случаев он закладывается в детстве в условиях нарушения отношений с окружающей социальной средой и в первую очередь с родителями. В результате затруднения с поиском выхода из переживаний могут появляться психическая (и физиологическая) дезорганизация личности, формирование неврозов.

Выделяют три основные формы клинических неврозов:

1) *неврастения*. Основные ее симптомы: повышенная раздражительность, слезливость, неустойчивость эмоций и настроения, которое часто является пониженным, депрессия. В некоторых случаях появляются тревога и страх, расстройство сна, различные нарушения вегетативной нервной системы¹;

2) *истерия*. Истерические формы невроза весьма разнообразны и нередко маскируются под различные заболевания. Наиболее частые из них: двигательные расстройства, параличи, нарушение координации движений, расстройства речи и т.д. Чаще всего они возникают у лиц с большой внушаемостью и самовнушаемостью;

3) *невроз навязчивых состояний*. Помимо общевротических симптомов этот невроз характеризуется появлением после тяжелой психотравмы различных по содержанию навязчивостей, особенно часто в виде фобий — навязчивых неадекватных переживаний страхов.

С появлением невротического конфликта и неврозов возникает и *невротическая личность*, характеризуемая внутренне противоречивыми тенденциями, которые невротик не способен ни разрешить, ни примирить. Говоря об отличии невротической личности от нормального человека, К. Хорни пишет:

¹ Вегетативная нервная система — часть нервной системы, регулирующая обмен веществ в организме, деятельность внутренних органов и систем кровообращения, дыхания и других.

В то время как нормальный человек способен преодолевать трудности без ущерба для своей личности, у невротика все конфликты усиливаются до такой степени, что делают какое-либо удовлетворительное решение невозможным¹.

Постоянно напряженное отношение невротика к другим, болезненная реакция на критику и на обычные замечания, скрытая враждебность и стремление всегда и везде выделяться делают эту личность с самого начала чрезмерно конфликтной. А стержнем ее отношений с другими является постоянное соперничество. Но и в этом невротик отличается от нормальных людей. К. Хорни выделяет три особенности, отличающие невротическое соперничество от обычного².

1) невротик постоянно сравнивает себя с другими, даже в ситуациях, которые не требуют этого. Он мерится силами с людьми, которые никоим образом не являются его потенциальными соперниками и у которых нет с ним какой-либо общей цели. Его чувство по отношению к жизни можно сравнить с чувством жокея на скачках, для которого имеет значение только одно – опередил ли он другого;

2) отличие невротического соперничества состоит в том, что он стремится во всех отношениях быть уникальным и исключительным. В то время как нормальный человек может довольствоваться сравнительным успехом, цель невротика – всегда полное превосходство. Он должен быть лучшим в каждой области, с которой он соприкасается. Это является одной из причин, почему люди этого типа не могут наслаждаться успехом. Например, разочарование невротика может принести ограниченный интерес к его научной статье или книге, так как они не произвели ожидаемого им переворота в науке;

3) отличие заключается в скрытой враждебности, свойственной честолюбию невротика, его установке, что «никто, кроме меня, не должен быть красивым, способным, удачливым». У человека, страдающего неврозом, разрушительный аспект деятельности сильнее созидательного, и он побуждается слепым, неразборчивым и навязчивым стремлением унижить других. Известие о том, что кто-то опередил его, может привести невротика в состояние слепой ярости.

¹Хорт К. Указ соч. С. 220.

² Там же. С. 146 – 149.

Таковы основные отрицательные последствия внутриличностного конфликта. Но самое страшное состоит в том, что он может стать причиной суицида (самоубийства). То, что наша страна занимает сегодня по этому показателю одно из первых мест в мире, вполне коррелирует с ситуацией, когда почти половина наших сограждан испытывает подавленность, отчаяние и озлобленность, чувство одиночества и ненужности никому, страх перед беспределом и преступностью, перед экономическими трудностями. Сегодня в России под наблюдением психиатров находится 5 миллионов граждан, а нуждаются в нем минимум в шесть раз больше. Таким образом, более 20% всего населения нуждается в психиатрической помощи. И все эти явления прямо связаны с внутриличностными конфликтами.

Позитивные последствия внутриличностного конфликта

Как было отмечено, внутриличностный конфликт может быть не только деструктивным, но и *конструктивным*, т.е. позитивно влияющим на структуру, динамику и результативность внутриличностных процессов и служащим источником самосовершенствования и самоутверждения личности. В этом случае внутриличностные противоречия разрешаются без особых негативных последствий, а общим результатом их разрешения является развитие личности. Поэтому многие исследователи внутриличностного конфликта совершенно обоснованно рассматривают продуктивный внутриличностный конфликт как *важный способ развития личности*.

Действительно, именно через конфликт, разрешение и преодоление внутриличностных противоречий происходит становление характера, воли и всей психической жизни личности. Лишите человека этой внутренней работы и борьбы и вы лишите его полноценной жизни и развития, ибо сама жизнь и есть постоянное разрешение противоречий. Один из авторов современной психологии личности, ставший уже классиком, — В. Франкл писал:

Я считаю опасным заблуждением предположение, что в первую очередь человеку требуется равновесие, или, как это называется в биологии, «гомеостазис». На самом деле человеку требуется не состояние равновесия, а скорее борьба за какую-то цель. достойную его¹.

Если рассматривать положительные последствия внутриличностного конфликта более конкретно, то можно выделить следующие:

1) конфликты способствуют мобилизации ресурсов личности для преодоления существующих препятствий ее развития;

2) конфликты помогают самопознанию личности и выработке ее адекватной самооценке;

¹ Франкл В. Поиск смысла жизни и логотерапия. // Психология личности. Тексты. – М. МГУ. 1982. – С. 121.

3) внутриличностный конфликт закаляет волю и укрепляет психику человека;

4) конфликт является средством и способом саморазвития и самоактуализации личности;

5) преодоления конфликтов дают личности ощущение полноты жизни, делают ее внутренне богаче, ярче и полноценнее. В этом плане внутриличностные конфликты дают нам возможность насладиться победой над самим собой, когда человек свое реальное «Я» хотя бы на немного приближает к своему идеальному «Я».

Глава 10. Предупреждение и разрешение

внутриличностных конфликтов

Поскольку внутриличностных конфликтов избежать невозможно, то следует *научиться создавать условия, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы их профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли.* На сегодняшний день конфликтология разработала целую систему способов и мер по предупреждению и разрешению внутриличностных конфликтов. При этом следует иметь в виду, что предупредить конфликт всегда легче, чем его разрешить,

10.1. Способы и условия предупреждения

внутриличностных конфликтов

Существуют *всеобщие, или общесоциальные, условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов.* Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на макроуровне социальной системы. Отдельная личность в известной степени, конечно, может влиять на создание такого рода благоприятных макроусловий, но если иметь в виду «рядовую» личность, то ее влияние при этом все-таки не может быть значительным. Такие условия изменяются посредством действий больших социальных групп, классов, социальных общностей, объединений и

движений.

Поэтому при дальнейшем рассмотрении внутриличностного конфликта речь пойдет об условиях и способах предупреждения конфликтов, зависящих от самой личности. Выделим основные из них.

Познай самого себя

Первое и исходное условие профилактики внутриличностных конфликтов выражено в принципе «Познай самого себя» («Nosce te ipsum»). Это изречение было высечено на колонне при входе в храм Аполлона в древнегреческом городе Дельфы в качестве призыва к каждому входящему. И не случайно в философии Сократа этот принцип занимает ведущее место.

Действительно, чтобы не очутиться в ситуации внутриличностного конфликта, нужно прежде всего осознать «Кто Я?», «Зачем пришел в этот мир?», «В чем смысл моей жизни?» и т.п. То есть необходимо прежде всего создать правильный «Я-образ», ибо только в этом случае личность будет четко осознавать, какие ценности для нее являются главными, смыслообразующими жизненными ценностями, а какие – второстепенными; за какие следует пойти на костер, а мимо каких – пройти не заметив.

Однако познание самого себя – дело не из легких. Личность постоянно находится в процессе становления, она многогранна и многокачественна. Поэтому на быстрый успех здесь рассчитывать не приходится. Бербель и Хайнц Швальбе рекомендуют несколько способов и приемов для лучшего познания самого себя. Приведем некоторые, ключевые:¹

1 Прежде всего попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Не зануда ли я?
- Склонен ли я к необдуманной критике?
- Избегаю ли я говорить о негативных вещах?
- Не слишком ли много я говорю о материальных вещах?
- Присуще ли мне инстинктивное поведение?
- Есть ли такие слова или раздражающие моменты, при которых я тут же выхожу из себя?

¹См.: Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993. – С. 23 – 33.

- Испытываю ли я страх, опасения или постоянное

напряжение?

- Часто ли я позволяю себе неодобрительно или пессимистически высказываться?

- Пользуюсь ли я в разговоре двусмысленными оборотами?

- Ношу ли я в себе неопределенное чувство вины?

- Есть ли у меня определенная материальная жизненная цель, которой подчинен весь мой теперешний образ жизни?

- Часто ли я болею, впадаю в депрессию или тоску?

После ответов на эти вопросы можно утверждать, что вы уже лучше знаете самого себя.

2 Следующий шаг – выявление талантов и сильных сторон своей личности. Проанализируйте, когда при каких обстоятельствах и каким образом вам удалось преодолеть себя, свою инертность и достигнуть успеха? Ответив на этот вопрос, вы получите новые сведения о своих способностях. Добавьте к этому вопросы:

- В какой сфере проявляются ваши способности: духовной или физической?

- Есть ли у вас наличие художественных, творческих способностей?

- Склонны ли вы к точным наукам?

- В каком виде деятельности у вас были наибольшие результаты?

- Часто ли вы формулируете оригинальные идеи?

- Какие качества помогают вам неизменно справляться с вашими проблемами?

Составив классификацию своих способностей, всех сильных сторон, ответьте на вопрос, какие качества вашей личности вам следовало бы «подтянуть» или развивать более интенсивно? Но при этом следует иметь в виду, что каждый человек помимо уже проявившихся и известных ему способностей обладает еще и скрытыми возможностями, которые могут проявиться в дальнейшем.

3 Выявление своих ошибок и недостатков, тех препятствий в нас самих, которые мешают раскрытию наших способностей. Для этого можно воспользоваться анализом следующих сдерживающих факторов:

- Мы перекладываем ответственность на других вместо того, чтобы нести ее самим.

- Другим мы верим больше, чем самим себе. Потому что сами не знаем, что для нас главное.

- Лицемерие из любезности и по любому поводу приводит к деградации наших чувств.

- Нам недостает готовности защищать наше право на

счастье и самореализацию.

- Мы позволяем заглушить в себе силу, дающую нам независимость, фантазию.

- Неспособность обратиться к важному и с легким сердцем отказаться от всего несущественного, второстепенного.

По каждому из выявленных недостатков или по каждое всякий раз встречающейся ошибке задайте себе три вопроса:

1. Вызывают ли у меня выявленные ошибки и недостатки сильное беспокойство?

2. Так ли уж волнуют меня эти ошибки и недостатки?

3. Может быть, мне вообще не стоит беспокоиться по поводу этих ошибок и недостатков?

Если выяснится, что те или иные ошибки и недостатки дают основание для беспокойства, то следует сразу же заняться их исправлением. При этом следует иметь в виду, что к наиболее значимым недостаткам относятся те, на которые нам указали другие, и что невозможно сразу взять и переделать себя.

Адекватно оценивайте себя

Это условие предупреждения внутриличностного конфликта непосредственно примыкает к предыдущему. Без адекватной самооценки нельзя познать самого себя и избежать внутриличностных конфликтов. Но не только заниженная, но и завышенная оценки своих способностей и возможностей препятствуют установлению гармонических отношений с окружающими и тем самым способствуют возникновению внутриличностных конфликтов.

Но самое главное состоит в том, что неадекватная самооценка, неправильный образ своего «Я» препятствуют реализации и самоактуализации личности. Человек, который неправильно оценивает себя, будет постоянно «наткаться» на непонимание со стороны других. Ему будет казаться, что его не понимают, тогда как в действительности он не понимает сам себя. Поэтому тот, кто лучше знает себя, скорее найдет и свое место в жизни.

От самооценки зависят и отношение личности к своим успехам и недостаткам, ее самокритичность. Поэтому она прямо влияет на эффективность деятельности и на развитие личности. Можно представить человека, полагающего, что он обладает большими способностями по математике, но занявшего одно из последних мест на олимпиаде по этому предмету. В этой ситуации,

во-первых, не избежать внутриличностного конфликта, стресса, а, во-вторых, это может породить полное разочарование в своих способностях и навсегда отбить охоту заниматься этим видом деятельности.

Самооценка личности непосредственно связана с уровнем ее притязаний, степенью трудности достижения тех целей, которые она перед собой ставит. Резкое расхождение между притязаниями и реальными возможностями личности, когда первые являются намного завышенными, может привести к возникновению эмоциональных срывов, повышенной тревожности, страху и другим проявлениям внутриличностного конфликта.

Свое объективное выражение самооценка получает в том, как человек оценивает возможности и результаты деятельности других. Например, при завышенной самооценке он стремится их принизить, при заниженной — повысить.

Сформулируйте смыслообразующие жизненные ценности

После того как вы «покопались в себе» и адекватно оценили себя, попытайтесь сформулировать и взять на вооружение основополагающие жизненные ценности. Это те ценности, ради которых стоит жить (а может, даже и умереть), ценности, утверждению которых человек посвящает свою жизнь и которые он рассматривает как призвание. А. Маслоу назвал их «*бытийными ценностями*», или предельными ценностями, выше которых у человека уже нет ничего. Другими словами, речь идет не о ценностях — средствах, а о ценностях — целях, образующих высший смысл жизни человека.

Отсутствие таких основополагающих ценностей делает человека несвободным и нестабильным, подверженным ситуативным и временным влияниям. Без таких ценностей, как показал В. Франкл, личность не может развиваться нормально. У человека возникает состояние «экзистенциального вакуума» и скуки, а его поведение часто становится девиантным (алкоголизм, преступность, наркомания). Все это приводит к возникновению различного рода внутриличностных конфликтов, неврозов, а порой и суицидальному поведению.

Используйте свой жизненный опыт

Важный способ профилактики внутриличностных конфликтов — формирование стабильного внутреннего мира и характера человека. Для этого следует постоянно обращаться к своему жизненному опыту и соотносить его

с опытом других и социальной реальностью. Необходимо как можно чаще отмечать: что, когда, при каких обстоятельствах и каким образом нам удалось, а в чем мы потерпели фиаско. Рекомендуются также записывать наблюдения и выводы и детально их анализировать.

Цель этой сложной и кропотливой работы – делать выводы на будущее, чтобы выражение «хотелось, как лучше, а получилось, как всегда» не имело к вам никакого отношения. Помните, что повторенная ошибка переживается вдвойне тяжелее и требует двойной платы. Между тем за уроки лучше платить только один раз и учиться следует на ошибках других, а не своих. В противном случае трудно избежать внутриличностных конфликтов.

**Будьте оптимистом,
ориентируйтесь на успех**

Анализируя свой жизненный опыт и делая выводы на будущее, ориентируйтесь на успех.

Если вас постоянно будет сопровождать чувство страха потерпеть неудачу, то вообще не следует начинать никакое дело. В этом случае вы обречены на неудачу и на внутриличностный конфликт с самого начала, а точнее, даже не начав еще деятельности. Механизм возникновения внутриличностного конфликта у людей, ориентирующихся на неудачу, заключается в том, что они

выбирают либо непомерно завышенный, либо сильно заниженный уровень требований. Для них типичны спады активности, отступления. Тот, кто ставит перед собой завышенные цели, обрекает себя на постоянную борьбу с неудачами .

Между тем люди, которые ориентируются на успех, как правило, руководствуются реальной оценкой своих шансов на достижение цели и поэтому ставят перед собой выполнимые, хотя, может быть, и умеренные задачи. Поэтому анализируя свой опыт, следует задуматься над тем, почему вам сопутствовал успех и в чем причина ваших неудач. Это поможет вам избежать многих внутренних конфликтов и головных болей.

**Будьте
принципиальны**

Не отказывайтесь с легким сердцем от всего второстепенного – «пустяков», «мелочей» и т.д. Иногда это приходится делать во имя более значимой цели или задачи. Но если человек поступает так постоянно, это приводит к беспринципности, разрушению внутренней стабильности. В конечном счете это может привести к

деградации личности, потере образа «Я», своей целостности, идентичности. А отсюда недалеко и до внутриличностных конфликтов. Принципиальная требовательность к себе не только в большом, но и в «малом» – надежный противовес появлению внутренних трений. Кроме того, она защитит вас от такого порока, также приводящего к деградации наших чувств, как подхалимство.

¹ См.: Швальбе Б., Швальбе Х. Указ. соч. С. 29.

Будьте уверены в себе

Человек, не уверенный в своих силах, в то же время всегда чувствует себя беспокойно. Рано или поздно он столкнется с внутриличностным конфликтом, ибо неуверенность порождает сомнение, которое соседствует со страхом. Поэтому прежде чем взяться за какое-либо серьезное дело, проверьте, свойственны ли вам следующие типичные проявления неуверенности в себе:

- боязнь попробовать – бездействие, нежелание добиваться своего из страха потерпеть поражение, «потерять свое лицо»;

- суетливость – боязнь не угнаться за другими, беспокойство, вызывающие дискомфорт, тревогу и страх;

- зависть и самоунижение – постоянное сравнение себя с другими, недовольство самим собой, самоунижение и унижение других:

- бравада и лживость – стремление произвести впечатление лучше, чем есть на самом деле, «пустить пыль в глаза»:

- конформизм – приспособленчество, стремление быть «как все», «не высовываться», не рисковать:

- привычка застегиваться на все пуговицы. По мнению психологов, «человек в футляре» боится проявить какие-либо свои чувства и всего боится: болезней, людей, ответственности. Он всегда неуверен в себе, находится в дурном настроении. Для него одежда является защитным панцирем, в котором не должно быть никакой бреши. Напротив, человек, уверенный в себе, в своих силах, порой может себе позволить и не застегиваться на все пуговицы.

Если вам свойственны хотя бы некоторые из названных качеств, необходимо принять меры к тому, чтобы от них избавиться. При этом можно воспользоваться следующими рекомендациями:

- Уверенный в себе человек не стремится самоутвердиться за счет других, унижая других. Он старается стать лучше, чем он есть сам, а не стать лучше других всегда и во всем, как это делает невротик.

- Не поддавайтесь давлению поведенческих стереотипов, не сдерживайте свою активность.

- Думайте «своей» головой, хотя, конечно, не стоит пренебрегать дельными советами и других.

- Знайте, что у вас имеется много способностей и сил, достаточных для выполнения тех задач, которые вы перед собой поставили. Есть способности, о которых человек даже не подозревает, и которые обнаруживаются лишь в конкретном опыте жизни.

- Доверяйте больше самому себе, не разрушайте свое собственное «Я», постоянно и во всем прислушиваясь к мнению других.

- Не забывайте, нет ничего для вас более худшего, чем отказываться от самого себя, жить чужой жизнью, чужими идеями и смыслами. Вы – это Вы, и никто другой никогда вас не заменит. Отбросьте установку «Я такой, какой вам нужен» и руководствуйтесь принципом «Я такой, какой Я есть». Уже одно это осознание своей самооценности укрепит вашу уверенность в себе.

Призыв к необходимости быть уверенным в себе не означает, конечно, что человек не должен сомневаться ни в чем или не подходить критически к своему прошлому опыту. Это означает то, что если, проанализировав свои силы, вы пришли к выводу, что способны выполнить какую-либо задачу, то смело беритесь за дело.

Соблюдайте этические нормы и правила общения

Это поможет вам избежать множества конфликтов как в отношениях с другими людьми, так и внутриличностных. Стремитесь к нравственному самовоспитанию и самоутверждению. Нравственно зрелый человек, утверждающий своим поведением высокие этические нормы, никогда не окажется в ситуации, за которую ему придется переживать, испытывать чувство вины и угрызения совести. Приведем ряд правил поведения, которые помогут вам чувствовать себя уверенно в любых ситуациях и избежать множества внутриличностных конфликтов:

- Относитесь к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам. Если вы затрудняетесь, как себя

вести в той или иной ситуации, поставьте себя на место того, с кем вы общаетесь.

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. В том случае, когда управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

- Не проявляйте предвзятости к людям. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать ваше доброе отношение к собеседнику. Помните – что посеешь, то и пожнешь.

- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.

- Посылайте импульсы ваших симпатий. Словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь. смотрите прямо в глаза.

- Рассматривайте другого всегда как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Если вы хотите избежать внутриличностных конфликтов, вызванных причинами, коренящимися в деловом общении, то вам следует помнить о некоторых важных этических нормах и правилах. Если вы руководитель, то можно использовать следующие правила и принципы:

- Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился ваш руководитель.

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами

общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем, каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. При этом опирайтесь на сильные стороны его личности.

- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет вам такие факты, которые вам неизвестны. Делайте ваши замечания один на один. Необходимо уважать достоинство и чувства человека.

- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

- Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми стандартами.

- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем большие заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданным – Они ответят вам тем же.

Если вы подчиненный, то можно использовать следующие этические правила и принципы:

- Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные,

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений, Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?» или «Не кажется ли вам, что было бы неплохой идеей, если ...?» и т. д.

- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как демонстрация неуважения или

пренебрежение к мнению начальника, или как показатель сомнения в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

• Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Другие способы предупреждения внутриличностных конфликтов

Помимо названных способов предупреждения внутриличностных конфликтов современная конфликтология выделяет и другие. Вот некоторые из наиболее значимых.

1) Не стремитесь «объять необъятное», не беритесь за все дела сразу. Умейте выделить из всех ваших мотивов и потребностей приоритетные и сосредоточьтесь на их выполнении в первую очередь.

2) Не копите проблем, В конце концов ситуация достигнет того уровня, когда вы уже не сможете справиться с их решением, что приведет к внутриличностному конфликту,

3) Учитесь властвовать собой, контролировать и корректировать свое поведение и чувства. Умейте вовремя «взять себя в руки» и подчинить себе ситуацию.

4) Замечайте реакцию окружающих на ваше поведение и отдельные поступки. Приглядывайтесь к поведению других. Помните, что чем больше мы знаем о других, тем больше мы знаем себя.

5) Старайтесь быть искренним не только по отношению к себе, но и к другим. Ложь может, конечно, временно помочь вам выйти из затруднительного положения, но она не облегчит вашу душу. Рано или поздно все тайное становится явным, 6) Ведите здоровый образ жизни. Укрепляйте свою душу и тело. Таковы необходимые способы и условия предупреждения внутриличностных конфликтов. Их соблюдение и использование могут помочь избежать многих внутренних потрясений, срывов и стрессов. Но что делать, если внутриличностный конфликт все же произошел? В этом случае необходимо принять меры к его своевременному разрешению.

10.2. Способы разрешения внутриличностных

конфликтов

Разрешение (или преодоление) внутриличностного

конфликта – это снятие внутреннего напряжения личности, преодоление противоречий между различными элементами ее внутренней структуры и достижение состояния внутреннего равновесия, стабильности и гармонии.

Разрешение конфликта носит позитивный характер и приводит к развитию личности, к ее самосовершенствованию.

Прежде всего следует отметить, что всякий внутриличностный конфликт всегда индивидуален, носит личностный характер. Поэтому его разрешение зависит от таких факторов личности, как возраст, пол, характер, темперамент, социальное положение, ценности и др. Это обуславливает то, что универсальных способов разрешения внутриличностных конфликтов, одинаково подходящих для всех людей и ситуаций, не существует. Для установления внутреннего равновесия ребенка бывает достаточно дать ему конфету; для преодоления внутриличностного конфликта российского «Номо повус» может быть недостаточно и целой кондитерской фабрики. Способы разрешения внутреннего конфликта, подходящие для мужчин, могут быть не всегда пригодны для женщин и т.д.

Типичные принципы и способы разрешения внутриличностных конфликтов

Однако, несмотря на необходимость индивидуального подхода к преодолению внутриличностных конфликтов, можно сформулировать наиболее общие и типичные принципы и способы их разрешения, которые с учетом индивидуальной специфики могут использовать все. Перечислим наиболее важные из них. Итак, если вы попали в ситуацию внутриличностного конфликта, то рекомендуется предпринять следующее:

1 Адекватно оцените ситуацию. Возьмите ее под контроль, попытайтесь выявить те противоречия, которые послужили причиной конфликта и вызвали чувство тревоги, страха или гнева.

2 Осознайте экзистенциальный смысл конфликта. Проанализируйте степень важности его для вас. оцените с точки зрения места и роли в вашей жизни его последствия. Может статься, причину, вызвавшую конфликт, сразу же следует отодвинуть на задний план в системе ваших ценностей или забыть вовсе.

3 Локализируйте причину конфликта. Выявите самую суть его, отбросив все второстепенные моменты и

сопутствующие обстоятельства.

4 Проявите смелость в анализе причин внутриличностного конфликта. Умейте посмотреть правде в глаза, даже если она вам и не очень приятна. Отбросьте все смягчающие обстоятельства и безжалостно рассмотрите причину вашего беспокойства.

5 «Выпустите пар». Дайте выход накопившемуся гневу, эмоциям или тревоге. Для этого можно использовать как физические упражнения, так и творческие занятия. Сходите в кино, театр, возьмите любимую книжку. Они лечат в внутриличностные конфликты. Лучше испытать потрясение на сцене, экране, в своем воображении, чем в жизни. Не случайно, кстати, что криминальная хроника, по данным социологических опросов, входит в число наиболее популярных телепередач — большое распространение стрессов и фрустраций требует постоянной антидепрессивной терапии.

6 Прибегните к расслабляющему тренингу. Сегодня имеется много публикаций по конкретным приемам и механизмам психологического тренинга, выберите наиболее приемлемые для вас лично.

7 Измените условия и / или стиль своей работы. Это следует сделать в том случае, если внутриличностный конфликт возникает постоянно из-за неблагоприятных условий деятельности.

8 Подумайте над возможностью снижения уровня ваших притязаний, Может быть, ваши способности и/или возможности не соответствуют вашим устремлениям и запросам.

9 Умейте прощать. Причем не только других, но и себя. В конце концов, все люди «не без греха» и мы тут не исключение.

10 Плачьте на здоровье. Американский биохимик У. Фрей, специально занимавшийся исследованием слез, обнаружил, что в том случае, когда они вызваны негативными эмоциями, в их состав входит вещество, действующее подобно морфию и обладающее успокаивающими свойствами. По его мнению, слезы являются защитной реакцией на стресс. Плач со слезами служит сигналом для головного мозга ослабить эмоциональное напряжение. Но помимо научных исследований почти каждый на собственном опыте знает, что слезы приносят эмоциональную разрядку и облегчение.

Психологические защита личности

Кроме названных способов разрешения внутриличностных конфликтов современная конфликтология и психология формулируют также целый ряд механизмов

психологической защиты личности. Она представляет собой специальную регулятивную систему стабилизации личности, направленную на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги или страха, сопровождающих внутриличностный конфликт. Сущностью и функцией психологической защиты является предохранение сознания личности от негативных переживаний. В общем смысле термин «психологическая защита» употребляется сегодня для обозначения любого поведения, устраняющего психологический дискомфорт.

Феномен психологической защиты и ее различные проявления задолго до его научного объяснения были неоднократно описаны в философской (Сократ, Платон, Эпикур, Августин Аврелий, Кант, Вл. Соловьев, Бердяев и многие другие мыслители) и художественной литературе.

Так, характерный пример *интеллектуализации* как одного из главных механизмов психологической защиты — поведение Сократа перед смертью, описанное Платоном в сочинении «Федон». Сущность этого механизма психологической защиты состоит в том, что человек даже очень важные для себя события рассматривает нейтрально, отстраняясь от эмоций, что вызывает удивление у обычных людей. Именно этот случай описан Платоном, когда перед смертью Сократ думает вовсе не о смерти, не о том, как его похоронить и даже совсем не о себе, а о других людях.

Ну пора мне пожалуй и мыться, — говорит Сократ, провожающим его в последний путь, — я думаю, лучше выпить яд после мытья и избавить женщин от лишних хлопот — не надо будет обмывать мертвое тело¹.

Яркий пример психологической защиты и в рассуждении Эпикура о жизни и смерти:

Стало быть, самое ужасное из зол, смерть, не имеет к нам никакого отношения: когда мы есть, то смерти еще нет, а когда смерть наступает, то нас уже нет².

Не менее яркие примеры различных механизмов психологической защиты можно найти и в художественной литературе (Пруст, Флобер, Цвейг, Пушкин, Гоголь, Достоевский, Толстой и многие другие). Ценность этих примеров состоит в том, что литературные герои изображаются как целостные личности и в реальной жизни. Поэтому здесь различные приемы психологической защиты показаны во взаимосвязи между собой, а не отдельно друг от друга, как в научном исследовании.

Например, у Скупого рыцаря любовь к ближним и теплые отношения с друзьями заменила рабская любовь к

золоту, в котором он видел всемогущего господина и которому служил как «алжирский раб, как пес цепной». Здесь сочетается сразу несколько механизмов защиты: компенсация, замещение и своеобразная сублимация, которые и приводят героя к состоянию внутреннего спокойствия и даже блаженства, когда он в очередной раз склоняется над сундуком с золотом.

Подобные механизмы психологической защиты мы обнаруживаем и у другого знаменитого литературного героя – Акакия Акакиевича. Его жизнь раздваивается и принимает превращенную форму до такой степени, что ее цель и средства меняются местами. С одной стороны, реальная жизнь, служба в департаменте, где все его «обижали», «надсмехались и даже вовсе не замечали». Эта общественная сторона жизни для нашего героя проходила незаметно, заурядно и была незначительна по своему смыслу.

¹ Платон. Собр. соч. В 4 т. Т. 2. – М.: Мысль, 1993. – С. 76.

² Диоген Лаэртский. О жизни, учениях и изречениях знаменитых философов. – М.: Мысль, 1986. – С. 403.

Зато другая сторона жизни, связанная с переписыванием бумаг – этой для другого человека рутинной канцелярской работой, для Акакия Акакиевича является истинной жизнью. Она наполнена глубоким смыслом и всеми ее атрибутами: любовью, наслаждением, эмоциями и страстями. В ней были даже свои «фавориты» в качестве которых выступали некоторые буквы, «до которых если он добирался, то был сам не свой, и подсмеивался, и подмигивал, и помогал губами».

Механизмы психологической защиты личности

Научный анализ психологической защиты личности начался в конце XIX в. с работ З. Фрейда, который объяснил этот феномен, исходя из приоритета бессознательного инстинктивного начала (главным образом сексуального), которое подвергается различным преобразованиям (вытеснению, сублимации и другим) в результате его столкновения с сознательным «Я» (внутренней «цензурой»).

Современная наука выделяет целый ряд механизмов психологической защиты личности¹. Среди них основными являются следующие.

1 *Вытеснение* – процесс, в результате которого не

приемлемые для личности мысли, воспоминания, переживания «изгоняются» из сознания и переводятся в сферу бессознательного, подобно тому, как недисциплинированный студент, который мешает читать лекцию, может быть «вытеснен» из аудитории за дверь.

2 *Сублимация* – преобразование инстинктивных форм психики (энергии либо агрессии) в более приемлемые для индивида и общества формы. В более широком плане под сублимацией понимается переключение активности индивида на более высокий уровень. Такими формами могут выступать различные виды творческой деятельности и многообразные увлечения.

3 *Регрессия* (от лат. regressio – движение назад) – возвращение индивида к ранним детским формам поведения, переход на предшествующие уровни психического развития. Регрессия предполагает уход от реальности и возврат к той стадии развития личности, в которой переживалось чувство удовольствия. Когда в состоянии внутриличностного конфликта люди «впадают в детство», то это глубоко функциональное поведение. Человек, находящийся в затруднительной ситуации, часто берет в рот что попало – палец, ручку, дужку очков. Значение и смысл этих действий и жестов – возвращение в комфортную безоблачную ситуацию младенчества, когда ребенок сосал грудь матери.

¹См.: *Защита психологическая* // Психология: Словарь. – М.: Политиздат. 1990. – С. 121-122.

4 *Рационализация* – сокрытие от самого себя истинных, но не приемлемых мотивов действий и мыслей. При этом происходит поиск правдоподобных причин для оправдания поступков, вызванных неприемлемыми чувствами и мотивами, для того чтобы обеспечить себе внутренний комфорт и избавиться от внутриличностного конфликта. Рационализация связана с объяснением своих поступков необходимостью утверждения чувства собственного достоинства и самоуважения.

5 *Проекция* – осознанное или бессознательное перенесение собственных свойств, чувств и состояний, не приемлемых для личности, на внешние объекты. Тем самым человек перекладывает «вину» на внешний объект, являющийся источником трудностей, приписывает ему негативные качества и вместе с тем снимает ее с себя. Здесь мы имеем прием, который хорошо просматривается в выражении «сам ты дурак».

6 *Замещение* – имеет две формы проявления:

1) *замещение объекта* ~ перенесение негативных чувств и действий с одного объекта, который их вызвал, на другой объект, не имеющий к ним отношения. Это происходит, когда личность не может высказать свои мысли, проявить чувства или произвести определенные действия по отношению к прямому виновнику его обиды, страха или гнева по социальным или физическим причинам. Например, если нет возможности оскорбить начальника, которым вы чем-то недовольны, можно пнуть его чучело или хлопнуть дверью;

2) *замещение чувства* – эта форма характеризуется тем, что объект, вызвавший недовольство индивида, остается прежним, а чувство по отношению к нему меняется на противоположное. Доцент, поставивший студенту «неудовлетворительно» на экзамене, может из остроумного моментально превратиться в «тупого». Пример замещения чувства описан в басне И. А. Крылова «Лисица и виноград». Не сумев добраться до соблазнительных кистей винограда, лисица успокаивает себя тем, что «На взгляд-то он хорош, // Да зелен – ягодки нет зрелой: // Тотчас оскомину набьешь».

7 Интеллектуализация – способ анализа стоящих перед человеком проблем, для которого характерна абсолютизация роли мыслительного компонента при полном игнорировании чувственных элементов анализа. При использовании данного защитного механизма даже очень важные для личности события рассматриваются нейтрально, без участия эмоций, что вызывает удивление у обычных людей. Например, при интеллектуализации человек, безнадежно больной раком или облученный, может безмятежно подсчитывать, сколько Дней ему осталось жить или заниматься математическими расчетами. Пример именно этого психологического механизма был приведен в случае с Сократом.

8 Идентификация – процесс отождествления субъекта с другим лицом или группой, посредством которого он усваивает образцы поведения «значимых других», формирует свое сознание и принимает ту или иную роль. В качестве защитного механизма идентификация помогает справиться с беспокойством и чувством незащищенности, обеспечивает взаимную связь между членами группы и формирует чувство уверенности в себе.

9 Обособление – отказ от необходимости думать о возможных негативных последствиях будущих событий и действий. Выражается обычно словами «будь что будет», «авось пронесет» и т. д.

10 Воображение (фантазия) – создание программы поведения, когда проблемная ситуация, порождающая

внутриличностный конфликт, неопределенна. Воображение состоит в создании образов или способа поведения, которые заменяют реальную деятельность. Часто воображение связано с созданием образа желаемого будущего, в которое личность, находящаяся в состоянии внутриличностного конфликта, желает убежать.

Таковы основные механизмы психологической защиты от внутриличностного конфликта. К этому следует добавить, что сама по себе она может быть как успешной, так и неуспешной. В первом случае прекращаются импульсы и действия тех факторов, которые вызвали конфликт, исчезает состояние тревоги, страха, невроза. При неуспешной психологической защите ничего подобного не происходит. Так, у вышеупомянутых Скупого рыцаря и Акакия Акакиевича если и были когда-то внутреннее беспокойство и тревога по поводу их реальной жизненной дискомфортности, то они были успешно преодолены. А вот самосознание многих героев Ф.М. Достоевского продолжает жить своей неуспокоенностью и характеризуется нерешенностью внутренних проблем. И в этом суть драматизма их существования.

Глава 11. Стрессы. Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов

Практически неизбежное последствие любого конфликта – стресс. Его неприятные признаки (повышенная возбудимость, невозможность сосредоточиться, чувство беспричинной усталости и пр.) проявляются мгновенно и видны, что называется, не вооруженным глазом. «Не нервничайте.», «Расслабьтесь.», – советуют нам окружающие. Да мы бы и рады не нервничать, только вот не получается, Стрессовая ситуация захватывает нас и не отпускает: неприятные мысли «сами лезут» в голову, сами собой срываются с уст резкие слова... Так ведь и до серьезного заболевания недалеко. Можно ли с этим что-нибудь поделать? Можно, но только при трех непременных условиях: 1) внятном понимании природы стресса и стадий его развития; 2) отчетливом представлении о границах возможного воздействия на протекание стрессовой ситуации; 3) готовности к активным усилиям по достижению стрессоустойчивости.

11.1. Понятие и природа стресса

Слово «стресс» в переводе с английского означает «напряжение». В научный оборот этот термин введен в 1936 г. выдающимся канадским физиологом Гансом Селье (р. 1907 г.), разработавшим общую концепцию стресса

как приспособительной реакции организма на воздействие экстремальных факторов (стрессогенов)¹. Необыкновенная популярность как самой концепции, так и ее ведущего понятия объясняется, видимо, тем, что с ее помощью легко находят объяснение многие явления нашей обычной, повседневной жизни: реакции на возникающие трудности, конфликтные ситуации, неожиданные события и пр.

¹См.: Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979.

Понятие стресса и фазы развития

По классическому определению Г. Селье, *стресс – это неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, и этот ответ представляет собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к возросшим требованиям.*

Термин «неспецифический» в данном случае обозначает то общее, что свойственно всем приспособительным реакциям организма. На морозе, например, мы стараемся больше двигаться, чтобы увеличить количество выделяемого организмом тепла, а кровеносные сосуды на поверхности кожи сужаются, уменьшая теплоотдачу. В жаркий летний день организм, наоборот, рефлекторно выделяет пот, увеличивая теплоотдачу и т.д. Это реакции – *специфические*, отвечающие на конкретные требования окружающей среды к организму, Но в любом случае требуется приспособиться к среде, восстановить нормальное состояние. Общая необходимость перестройки организма, адаптации к любому внешнему воздействию – это и есть сущность стресса. При этом не имеет значения, приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись. Как ни странно, но холод, жара, печаль, радость, лекарства вызывают, по мнению Г. Селье, одинаковые биохимические сдвиги в организме. Нечто подобное существует в наших электробытовых приборах: холодильник, обогреватель, лампа, звонок по-разному меняют физическую среду (холод, тепло, свет, звук), но их работа обусловлена единым фактором – электроэнергией. Точно так же стрессорный эффект от внешних воздействий не зависит от типа специфических приспособительных ответов на них. Суть таких ответов одина.

В динамике стрессового реагирования Г. Селье видит три фазы:

1) *реакцию тревоги*, проявляющуюся в срочной

мобилизации защитных сил и ресурсов организма;

2) *фазу сопротивления*, позволяющую организму успешно справляться с вызвавшими стресс воздействиями;

3) *фазу истощения*, если слишком затянувшаяся и чересчур интенсивная борьба приводит к снижению адаптационных возможностей организма и его способности сопротивляться разнообразным заболеваниям.

Физиологическая
природа стресса

Физиологическая и биохимическая природа стрессов изучена к настоящему времени достаточно хорошо. Схематично физиологическая «изнанка» стрессовой реакции выглядит примерно так. Под воздействием какого-либо стрессового фактора (конфликт, неожиданное событие и пр.) в коре головного мозга человека формируется интенсивный стойкий очаг возбуждения – так называемая *доминанта*. Ее появление запускает своеобразную цепную реакцию: возбуждается также одна из важнейших структур промежуточного мозга – *гипоталамус*, который в свою очередь активизирует тесно связанную с ним ведущую железу внутренней секреции – *гипофиз*. Гипофиз выбрасывает в кровь порцию специального гормона (АКТГ – адренокортикотропный гормон), под влиянием которого надпочечники выделяют адреналин и другие физиологически активные вещества (гормоны стресса), которые и дают в конечном счете хорошо всем знакомую картину стрессового состояния: усиливается сердцебиение, учащается дыхание, повышается кровяное давление и т.д.

Биохимические сдвиги при стрессе являются сформированной в процессе длительной эволюции оборонительной реакцией организма на внешнюю угрозу. Ее физиологический смысл – мгновенная мобилизация всех сил организма, необходимых для борьбы с врагом или бегства от него. Но современный человек, в отличие от первобытного, не так уж часто решает свои проблемы с помощью физической силы или быстрого бега. Вот и циркулируют по нашей крови не нашедшие применения гормоны, которые будоражат организм и не дают успокоиться нервной системе. Будь они тут же потрачены на какой-либо вид физической активности, стресс не имел бы разрушительных последствий. Но таких возможностей у ведущего современный образ жизни человека немного. Поэтому и попадает его организм в своеобразную стрессовую ловушку: аварийный выброс гормонов стресса в кровь истощает их запас в коре надпочечников, которая тут же начинает их усиленно восстанавливать. Оттого даже при относительно слабом

повторном эмоциональном возбуждении организм рефлекторно реагирует повышенным выделением гормонов. Такова биохимическая природа стресса, которая «стоит за кулисами» нервного, неадекватного поведения человека.

При этом стрессовое состояние опасно не само по себе, а тем, что способно провоцировать целый букет органических нарушений в виде сердечно-сосудистых, аллергических, иммунных и прочих заболеваний. Не говоря уже о том, что резко падает работоспособность человека, его жизненная и творческая активность. Беспричинная вроде бы вялость, пассивность, бессонница или не дающий отдыха сон, раздражительность, недовольство всем миром – типичные симптомы стресса. Здесь естественным образом возникает вопрос: а можно ли со всем этим что-нибудь поделать? *Можно ли избежать стрессов?*

Ответ на этот вопрос должен быть безусловно отрицательным. Стрессов вообще *избежать нельзя* в принципе. Ибо природа их рефлекторна. Это автоматическая реакция организма на трудные или неблагоприятные ситуации. Такие реакции представляют собой механизмы естественной биологической защиты человека, чисто природный способ приспособления к меняющейся среде. Разрушить их – значит погасить в человеке жизнь, сделать его бесчувственным к внешним раздражителям.

Стресс и дистресс

Стресс – обязательный компонент жизни, – отмечал Селье. Стресс может не только понизить, но и повысить устойчивость организма к негативным факторам. Для разведения этих полярных функций стресса Г. Селье предложил различать собственно *стресс*, как необходимый организму механизм преодоления неблагоприятных внешних воздействий, и *дистресс*, как состояние, безусловно вредное для здоровья. (Слово «дистресс» можно перевести как «истощение», «несчастье».)

Таким образом,
стресс – это напряжение, мобилизующее, активизирующее организм

для борьбы с источником негативных эмоций;

дистресс – это чрезмерное напряжение, понижающее возможности организма адекватно реагировать на требования внешней среды.

Однако было бы ошибкой однозначно связывать дистресс с проявлением отрицательных эмоций человека, а все положительные эмоции объявлять защитой от него. Бывает и по-другому. Любая эмоциональная встряска

человека является *стрессором* (источником стресса). При этом устойчивость организма к неблагоприятным внешним воздействиям за счет возникающего напряжения усиливается. Механизмы стресса и призваны обеспечить сопротивляемость организма. Дистресс же возникает, когда эти механизмы недостаточно эффективны или «истощают свой ресурс» при длительном и интенсивном стрессирующем воздействии на человека.

Таким образом, состояние дистресса фактически соответствует третьей из выделенных Г. Селье фаз стрессового реагирования. Именно с ней и надо бороться. Точнее – стараться не допустить перехода стресса в дистресс. Сам же по себе стресс – это вполне нормальная реакция.

Быть может, здесь подойдет аналогия с температурой нашего тела. Когда человек заболевает, температура тела повышается. Поскольку ощущения при этом далеки от приятных, большинство из нас тут же стремится ее сбить любыми медикаментами. Однако современная медицина рекомендует другое: до определенного порога (примерно до 38°) температуру сбивать фармпрепаратами не стоит. Ведь ее повышение означает, что активизировалась иммунная система и организм пытается справиться с неполадками своими силами. Напичкав же организм жаропонижающими средствами, мы не столько поможем, сколько помешаем иммунной системе сделать свое дело, дав искусственный сигнал к свертыванию ее активности. Поэтому применение медикаментозных средств снижения температуры оправдано, только если она «зашкалила» за определенный предел. То есть когда очевидно, что организм сам не справляется с ситуацией и силы его на исходе. Примерно такая картина и со стрессами.

Таким образом, понимание природы стресса должно подтолкнуть нас к выводу о том, что стремление избежать стрессов вообще – неверная стратегия поведения. И дело не только в том, что это практически невозможно. Гораздо важнее то, что в фазе сопротивления источнику стресса организм человека гораздо устойчивее к неблагоприятным внешним воздействиям, чем в состоянии полного покоя и расслабленности. «Закалять» организм полезно не только физически, но и эмоционально, раз уж наши эмоции выступают в роли спусковых механизмов стрессовых реакций.

Итак, практические выводы, которые можно извлечь из всего выше сказанного о стрессах, таковы:

- *Не убегайте от стресса! Прислушайтесь к мнению Г. Селье, считавшего, что стресс – это «аромат и вкус жизни».*

- Главный барьер следует ставить на пути превращения стресса в дистресс.

- Признание неотвратимости и функциональной полезности стрессов не означает, что их надо искать или специально создавать. Об этом позаботится сама жизнь.

- Помогать своему организму справляться со стрессовыми ситуациями нужно «с умом», с опорой на понимание природы стресса как всплеска гормональной активности, который в принципе поддается нейтрализации.

- Стрессы, как и болезни, бывает легче предотвратить, чем впоследствии заниматься лечением их последствий.

Профилактика же стрессов должна начинаться с выяснения причин, их порождающих. Они вполне очевидны. Ну а лидируют среди них, конечно же, конфликты.

11.2. Причины и источники стресса

Перечень причин стрессов необъятен. В качестве стрессоров могут выступать и международные конфликты, и нестабильность политической обстановки в стране, и социально-экономические кризисы.

Организационные факторы

Значительная часть провоцирующих стресс факторов связана с выполнением наших профессиональных обязанностей. Авторы популярного учебника по основам менеджмента выделяют организационные факторы, способные вызвать стресс¹:

- перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка;
- конфликт ролей (возникает, если работнику предъявляют противоречивые требования);
- неопределенность ролей (работник не уверен в том, что от него ожидают);
- неинтересная работа (обследование 2000 рабочих-мужчин 23-х профессий показало, что те, кто имеет более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной для них работой);
- плохие физические условия (шум, холод и пр.);
- неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью;
- плохие каналы обмена информацией в организации и др.

Другую группу стрессогенных факторов можно было бы назвать организационно-личностными, поскольку они выражают субъективно-тревожное отношение человека к своей профессиональной деятельности. Немецкие психологи В. Зигерт и Л. Ланг выделяют несколько типичных «страхов» работников²:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять собственное Я.

¹ См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – С. 546 – 547.

² Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – С. 238 – 239.

Стрессогенами также являются неблагоприятный

морально-психологический климат в коллективе, неразрешенные конфликты, отсутствие социальной поддержки и т.д.

К этому «букету» стрессоров организационно – производственного характера могут добавляться и *проблемы личной жизни* человека, доставляющие немало оснований для неблагоприятных эмоций– Неблагополучие в семье, проблемы со здоровьем, «кризис среднего возраста» и прочие подобные раздражители обычно остро переживаются человеком и наносят существенный урон его стрессоустойчивости.

Таким образом, причины стрессов особого секрета не составляют. Проблема же заключается в том, как профилактировать стресс, воздействуя на причины, его вызывающие. Основное правило здесь напрашивается само собой; нужно четко *отличать* стрессогенные события, на которые мы можем как-то повлиять, от тех, что явно не в нашей власти. Ясно, что на кризисную ситуацию в стране или в мире, на неотвратимо надвигающийся пенсионный возраст и пр. отдельный человек, если и может воздействовать, то очень незначительно. Поэтому подобные события следует оставить в покое и сосредоточиться на тех стрессогенных факторах, которые могут быть нами изменены реально.

11.3. Профилактика стрессов

в производственных ситуациях

Значительную часть стрессов мы получаем в результате конфликтов, порожденных различными производственными ситуациями. При этом в любом случае оказывается затронутой «вертикаль» деловых отношений: руководитель – подчиненный. Ведь даже если конфликтуют между собой рядовые сотрудники, руководитель не может не вмешиваться в ход разрешения конфликта. Поэтому рекомендации по профилактике стрессов, формулируемые управленческой психологией, развернуты как бы на два «фронта»: руководителям, в чьи обязанности вменяется снижать уровень стресса у сотрудников, и подчиненным, которым предлагается беречься от стрессов самим и не служить стрессодателями для других.

Антистрессовое

руководство

Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим

рекомендациям.

- Почаще задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников. Соответствие этим качествам объема и сложности поручаемых заданий – важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.

- Не пренебрегайте «бюрократией», то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид.

- Не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа.

- Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным. (По данным одного из американских исследований, сотрудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал.)

- Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

- При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

- Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.

- Запретите себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.

- Если возникла необходимость кого-то по критиковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.

- Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д.

Выполнение руководителями этих несложных в принципе рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Антистрессовое подчинение

Одновременно в тех же целях шаг навстречу начальникам предлагается сделать и подчиненным. Людям, страдающим **от** стрессов на работе, обычно предлагают примерно такой перечень методов минимизации стрессов.

- Если вас не устраивают условия и содержание труда, заработная плата, возможности продвижения по службе и прочие организационные факторы, постарайтесь тщательно проанализировать, насколько реальны возможности вашей организации по улучшению этих параметров (то есть для начала выясните, есть ли за что бороться).

- Обсудите ваши проблемы с коллегами, с руководством. Позаботьтесь при этом, чтобы не выглядеть обвинителем или жалующимся – вы просто хотите решить рабочую проблему, которая, возможно, касается не только вас.

- Постарайтесь наладить эффективные деловые отношения с вашим руководителем, оцените масштаб его проблем и помогите ему разобраться в ваших. Руководители, как правило, нуждаются в «обратной связи», но не всегда в состоянии ее наладить.

- Если вы чувствуете, что объем поручаемой вам работы явно превышает ваши возможности, найдите в себе силы сказать «нет». Позаботьтесь при этом о взвешенном и тщательном обосновании своего отказа. Но не «захлопывайте двери»: объясните, что вы совсем не против новых заданий, ... если только вам позволят освободиться от части старых.

- Не стесняйтесь требовать от руководства и коллег полной ясности и определенности в сути поручаемых вам заданий.

- Если возникает производственный «конфликт ролей», то есть заведомая противоречивость предъявляемых требований (вам, к примеру, поручили составить важный отчет, но и не сняли обязанности отвечать на беспрестанные телефонные звонки клиентов), не доводите дело до печального финала, когда придется оправдываться в невыполнении того или другого задания. Ставьте на обсуждение проблему несовместимости порученных вам дел сразу, фокусируя внимание руководства на том, что в итоге пострадает дело, а не вы лично.

- При напряженной работе ищите возможность для кратковременного отключения и отдыха, Опыт свидетельствует, что двух 10 – 15-минутных периодов расслабления в день вполне достаточно, чтобы сохранить высокую степень работоспособности.

- Полезно также помнить о том, что неудачи в работе редко бывают фатальными. При анализе их

причин лучше сравнивать себя не с канатоходцем, не имеющим права на ошибку, а с футбольным форвардом, у которого из десятков попыток обыграть защитников удачными оказываются от силы одна-две, но и такого их числа порой бывает достаточно. Набираться опыта на собственных ошибках – ваше естественное право (хоть и не записанное в конституции).

- Обязательно разряжайте свои отрицательные эмоции, но в общественно-приемлемых формах. Социально – одобряемое управление своими эмоциями заключается не в подавлении их, а в умении находить подходящие каналы для их отвода или выпуска. Находясь в сильном раздражении, не хлопайте дверью и не кричите на коллег, а найдите способы выплеснуть свой гнев на что-нибудь нейтральное: сломайте пару карандашей или начните рвать старые бумаги, имеющиеся, как правило, в любой организации в немалом количестве. Дождитесь, наконец, вечера или выходных и дайте себе любую физическую нагрузку – лучше такую, где надо по чему-нибудь бить (футбол, волейбол, теннис, на худой конец и выбивание ковров подойдет).

- Старайтесь не смешивать личные и служебные отношения и т.д.

Среди подобных рекомендаций по снижению уровня стрессов, формулируемых современной управленческо – психологической мыслью, встречаются и довольно неожиданные, идущие вразрез с общепринятыми представлениями. Так, например, широко распространено убеждение, что достаточно надежной защитой от стрессов, получаемых на работе, служит крепкая семья, «прочный тыл», в которой атакуемый служебными стрессами работник находит утешение и поддержку. Однако все не так просто. Американские исследователи Сьюзан У. Кобаса и Марк К. Пьюсетти, обследовавшие около двух сотен работников среднего управленческого звена и выше в одной из крупных компаний, зафиксировали странный феномен. Оказалось, что работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Этот факт подтверждался даже в отношении тех, кто располагал таким социальным активом, как большая заработная плата или высокая должность¹. Суть данной ситуации была истолкована так, что семьи работников оказывают им несколько не ту поддержку,

которая требуется для преодоления стрессов на работе. В то время как производственная ситуация требует от них, скажем, дисциплины или мобилизации всех сил, семья может поддерживать не самые уместные в такой момент качества — обиды на коллег и руководство, жалость к себе, перекладывание вины на других или на обстоятельства и т. д. Вывод, наверное, очевиден: не всякая поддержка семьи может служить надежным убежищем от стресса.

¹ См.: Мескон М. и др. Указ. соч. С. 550.

Перечисленные выше рекомендации по предупреждению стрессов в рабочих группах поневоле носят достаточно общий характер. Конкретная же стрессовая ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем поведения и пр.). Кроме того, наша восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно мы умеем выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых общесоциальными, семейными, возрастными и прочими факторами. В сущности, профессиональные стрессы — это всего лишь один из многих видов одолевающих нас стрессов. Он, конечно, имеет свою специфику. Но физиологическая природа стрессов одна и та же. Поэтому человек, закаленный в преодолении разных жизненных барьеров и неприятностей, очевидно должен успешнее других справляться и с профессиональными стрессовыми ситуациями.

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в *общей жизненной стратегии индивида*, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности. Поскольку вопрос этот весьма серьезен, поговорим о нем подробнее.

11.4. Индивидуальная стратегия и тактика

стрессоустойчивого поведения

В начале нашего разговора о стрессах мы взяли на вооружение тезисы Г. Селье о том, что стресс — это «аромат и вкус жизни» и что «полная свобода от стресса означает смерть». Более чем семидесятилетнее изучение феномена стресса убедило

специалистов в истинности этих посылок. Ныне общепризнано, что наша способность достойно встречать угрозу стресса и отводить ее с минимальным ущербом для организма определяется в конечном счете *нашим общим отношением к жизни*, тем, что в романтической философии и литературе называлось *нолей к жизни*.

Социальные составляющие стрессов

Стресс – это в любом случае *психофизиологическая реакция личности*, а не просто организма, как считали раньше. В развитии стресса существенную роль играет социальная составляющая человеческого поведения.

В структуре стрессовой реакции обычно выделяют три основных элемента:

- 1) оценку стрессогенного события;
- 2) физиологические и биохимические сдвиги в организме;
- 3) изменение поведения человека.

Ясно, что первый элемент этой триады изначально социален. Оценка стрессогенного события всегда субъективна. На нее влияют и глубина наших знаний «природы вещей», и личный опыт (положительный или отрицательный), и общие социокультурные установки, и даже наше эмоциональное состояние в момент события. Ложные страхи, ошибочное истолкование каких-либо явлений как угрожающих нашему благополучию вызывают совершенно реальные физиологические и биохимические изменения в организме.

Еще более тесная связь с социальными факторами просматривается в третьем элементе стрессовой реакции – поведении. Даже подстегиваемый физиологическими сдвигами, человек не может игнорировать общепринятые социальные нормы, установки, запреты. Принципиальную роль играют здесь и личные убеждения индивида, его мировоззрение, привычки, умение управлять своими эмоциями.

Таким образом, стрессовая реакция – это по большей части *социальный феномен*. И, значит, противостоять стрессам можно, оказывая влияние в первую очередь на социальные составляющие стрессовых реакций, которые по идее должны быть более управляемы, нежели наша физиология. Или уж по

крайней мере, от воздействия на них должно быть меньше вреда, чем от вмешательства в работу нашего организма с помощью разного рода транквилизаторов, антидепрессантов и прочих медикаментозных средств.

На что же конкретно должны быть направлены наши усилия по повышению стрессоустойчивости? Интересный ответ на этот вопрос дает концепция «поисковой активности», разработанная российскими учеными В. С. Ротенбергом и В. В. Аршавским¹. Для того чтобы уяснить ее суть, попробуем разобраться с одним почтенным стереотипом нашего мышления – безусловной вредоносностью отрицательных эмоций.

Всегда ли вредны отрицательные эмоции?

Связь стрессового состояния человека с целым рядом соматических (телесных) заболеваний ныне представляется общепризнанным фактом. Не менее очевидно для всех и то, что свою долю ответственности за телесное здоровье-нездоровье несут наши *эмоции*, как положительные, так и отрицательные. Издревле известно, что раны победителей заживают быстрее, чем раны побежденных. А длительная печаль, тревога, подавленность обычно предшествуют развитию самых разнообразных соматических расстройств. Именно на такие источники столь распространенных недугов, как инфаркт миокарда, гипертония, язвенные и аллергические болезни, указывает современная психосоматическая медицина.

¹См.: Ротенберг В. С. Аршавский В. В. Поисковая активность и адаптация. – М.: Наука, 1984.

Но если отрицательные эмоции столь вредоносны, то почему же их так много, гораздо больше, чем положительных (сей факт был отмечен немецкими психологами еще в XIX в.)? Объяснительная схема здесь совпадает с главным способом истолкования природы стресса. *Отрицательные эмоции* – это своеобразные разведчики разума, первый эшелон обороны нашего организма. Их задача – мгновенно оценивать угрожающую ситуацию и побуждать нас к действию, задолго до того, как разум ее обстоятельно проанализирует. Именно поэтому столь стремительны наши реакции на боль, холод, опасность и т. д. Наш организм чутко реагирует на отрица-

тельную эмоциональную оценку какого-либо события практически мгновенным повышением артериального давления, мышечного тонуса, содержания сахара в крови и т.д. (Просто мечта любого военачальника — автоматическая мобилизация всех сил на отражение внешней угрозы.) Но мобилизация не может быть постоянной. За ней должно следовать действие — нападение, бегство, активное сопротивление и т.п. Но таких возможностей современная цивилизация человеку, как правило, не предоставляет, заставляя его находиться в постоянном напряжении. Вот и возникает *дисгармония* в организме, ведущая в конечном счете к сбоям в работе его жизненно важных систем.

Стало быть, отрицательные эмоции, эволюционно сформированные как «разведчики», достижениями нынешней цивилизации превращаются в преступных провокаторов, подстрекающих наш организм к саморазрушительным реакциям. Значит, их нужно решительно устранять, пусть даже за счет эмоционального обеднения. Заболевшим политикам запрещают читать газеты, схвативших инфаркт руководителей оберегают от информации об их коллективах, ну а всех прочих граждан стараются просто не нервировать плохими новостями. Главное — не волноваться! Этот девиз настолько прочно вошел в наше сознание, что мы даже не замечаем коварной подмены: понимание необходимости снятия отрицательного эмоционального возбуждения превращается в убежденность, что для здоровья полезно устранять любое эмоциональное возбуждение!

Но так ли уж безоговорочно вредны отрицательные эмоции? И так ли уж безусловно полезны — положительные? Как выяснилось, ответы на эти вопросы не получаются однозначными. Станным, с обычных позиций, выглядит, например, тот факт, что во время войн или других экстремальных ситуаций, когда требуется длительное эмоциональное напряжение и количество отрицательных эмоций резко возрастает, психосоматических и даже обыкновенных простудных заболеваний становится значительно меньше. Казалось бы, все должно быть наоборот — ведь силы людей на пределе, условия питания и быта резко ухудшаются, стрессогенные факторы нарастают как снежный ком — но обычные болезни отступают! А вот в послевоенный период, когда люди возвращаются к нормальной, не требующей чрезмерного эмоционального напряжения жизни, эти болезни возвращаются вновь. Не все

просто и с положительными эмоциями. Медиками и психологами давно отмечен своеобразный феномен состояния человека, получивший название «*болезни достижения*», или «*депрессии достижения*». Суть его в том, что человек, поставивший перед собой какую-либо крупную цель и потративший невероятное количество усилий на ее достижение, добившись успеха, часто испытывает не счастье и заслуженное блаженство, как можно было бы ожидать, а напротив — некое разочарование, опустошенность, потерю осмысленности жизни. Оказывается, что период, наступающий сразу после достижения пика успеха, весьма опасен для здоровья. Устойчивость организма не только к психосоматическим, но даже и к инфекционным заболеваниям резко снижается.

Не спасает положения, между прочим, и отсутствие эмоций. От монотонной, ничем не нарушаемой рутины, казалось бы ничем не задевающей нас, можно получить не меньший стресс. Раздражать начнет сама неизменность ситуации, ее однообразие.

Таким образом, далеко не всегда отрицательные эмоции безоговорочно вредят здоровью. А спокойное и безмятежное существование отнюдь не гарантирует физическое благополучие. То есть сам знак эмоций — положительный или отрицательный — не является решающим фактором, предопределяющим негативные последствия стресса. Здесь должно быть еще одно, дополнительное звено развития стрессовой ситуации, отвечающее за тот или иной ее исход. По мнению В. С. Ротенберга и В. В. Аршавского, таким звеном является тип поведения живого существа, выделяемый по присутствию или отсутствию в нем «*поисковой активности*».

Концепция «поисковой активности»

Еще в 60–70-х годах в многочисленных экспериментах с животными было легко показано, что искусственно вызванное негативное эмоциональное состояние ухудшает течение различных болезней, а положительное эмоциональное состояние, напротив, их приостанавливает. Это хорошо вписывалось в традиционное представление о вреде отрицательных и пользе положительных эмоций. Однако чуть позднее, более углубленное исследование стимуляции негативных эмоций поставило столь однозначный вывод под сомнение. Оказалось, что патологические процессы в организме животного могут замедляться,

даже если оно испытывает резко отрицательные эмоции. Но происходит это только в том случае, если животное демонстрирует так называемую «активно-оборонительную» реакцию. Если, допустим, подопытная крыса реагировала на раздражение электрическим током агрессивно: кусала и царапала клетку, набрасывалась на экспериментатора, пыталась удрать, то болезнетворные изменения в ее организме замедлялись! Если же она просто забивалась в угол клетки и не предпринимала никаких попыток вырваться, то все патологические процессы заметно ускорялись и порой даже приводили животное к гибели. Такое поведение получило название *пассивно-оборонительного*. И, вероятно, именно оно-то и является главным фактором, приводящим в итоге к психосоматическим расстройствам после стрессовых реакций.

Что же обеспечивает защитное влияние активно-оборонительного поведения на здоровье? В. С. Ротенберг и В. В. Аршавский считают, что таким защитным средством является *поисковая активность*, направленная на изменение неблагоприятной или на сохранение благоприятной ситуации вопреки действию угрожающих последней факторов или обстоятельств. Поисковой такая активность названа потому, что определенность конечных результатов практически всегда отсутствует. Субъект никогда не может быть уверен, что он найдет путь к успеху.

Поисковая активность, — утверждают авторы этой концепции, — тот общий неспецифический фактор, который определяет устойчивость организма к стрессу и вредным воздействиям при самых различных формах поведения. Пассивно-оборонительную реакцию во всех ее проявлениях мы предлагаем рассматривать как отказ от поиска в неприемлемой для субъекта ситуации. Именно сам отказ от поиска, а не неприемлемая ситуация как таковая и вызываемые ею отрицательные эмоции, делает организм более уязвимым ко всевозможным вредностям¹.

Вспомним три фазы стрессового реагирования, выделенные Г. Селье. Фаза сопротивления переходит в фазу истощения (стресс сменяется дистрессом) именно тогда, когда поиск выхода уступает место отказу от поиска. Теперь становится понятным, почему в экстремальных условиях (войн, блокад) психосоматические недуги отступают. Повседневная борьба за жизнь, победу над врагом — это, несом-

ненно, проявление поисковой активности. При этом организм так мощно мобилизует все свои ресурсы, что обычным «мирным» болезням его не взять. Когда же люди, пережившие войну, возвращаются к жизненной ситуации, не требующей крайнего напряжения, поисковая активность неизбежно уменьшается, организм «демобилизуется», и обычные психосоматические болезни возвращаются.

¹ Ротенберг В. С., Аршавский В. В. Указ. соч. С. 23.

Тот же механизм перепада поисковой активности, видимо, лежит и в основе «болезни достижения». Пока человек изо всех сил стремится к вожделенной цели, он предельно отмобилизован и защищен от дистресса. Но как только цель достигнута и появился соблазн беззаботно насладиться плодами победы, уровень поисковой активности резко падает и соответственно возрастает опасность разных недугов.

Итак, поисковая активность обладает явным стимулирующим воздействием на организм и повышает его стрессоустойчивость. Дефицит же такой активности создает предрасположенность к дистрессу и всем его негативным последствиям. Потребность в поисковой активности (то есть в самом процессе постоянного изменения, получения новой информации, неизведанных ощущений и т.д.) присуща человеку (и не только, кстати, человеку) от природы. Она имеет биологические корни и явно выраженный эволюционный приспособительный смысл. Конечно же, любой популяции в плане развития выгодно именно поисковое поведение составляющих ее особей. Формы поведения также ведь подпадают под действие естественного отбора. И наверняка именно он «сцепил» в процессе эволюции активно-оборонительное поведение и стрессоустойчивость. Дав такой мощный стимул саморазвитию индивида, природа тем самым позаботилась и о прогрессе популяции в целом.

Нам же остается лишь «соответствовать природе», то есть не заглушать в себе потребность к поиску, а напротив — всячески ее культивировать, поддерживать, поощрять. Таким образом.

основой стрессоустойчивой жизненной стратегии является поисковая активность. проявляемая, конечно, в социально приемлемых формах. Только так можно достойно противостоять жизненным стрессам.

Вспомним старинную притчу о двух лягушках, попавших в кастрюлю со сметаной. Одна из них, поняв тщетность всех усилий, предпочла не мучаться и, сложив лапки, мирно пошла ко дну. Вторая же, отчаянно барахтаясь, сбила в конце концов сметану в масло и, оттолкнувшись от твердой поверхности, выбралась – таки на свободу. «Мораль сей басни такова»: не сдавайтесь ни перед какими трудностями, сколь бы непреодолимыми они ни казались. Забудьте о том, что бывают безвыходные ситуации. Ищите выход из любого положения, даже если его не существует в принципе. Поиск выхода из безнадежной ситуации в любом случае будет полезен. Хотя бы тем, что сделает ожидание печальной развязки не столь тяжким.

Но совсем безвыходные ситуации встречаются в нашей жизни не так уж часто. С большинством из них мы все-таки в состоянии справиться. Пусть не так, как нам хотелось бы, но в целом приемлемо. А поисковая активность здесь тем и хороша, что в большинстве случаев приносит полезные результаты независимо от того, достигнута ли конечная цель наших усилий. Само устремление к цели (точнее – поиск средств ее достижения) оказывается благотворным.

Фикционный финализм

В начале XX в. австрийский психолог Альфред Адлер (1870–1937) даже сформулировал парадоксальную концепцию, названную *фикционным финализмом*. Суть ее в том, что наши основные жизненные цели, как правило, представляют собой простые фикции, не выдерживающие прямого сопоставления с действительностью. Скажем, многие люди уверены, что напряженная работа и немного удачи в принципе могут обеспечить им практически все, что они хотят – успех, богатство, славу и т.д. В большинстве случаев такие ожидания не оправдываются, но это не страшно, поскольку напряженная работа в любом случае приносит свои плоды: человек становится «крепким профессионалом», приобретает хотя бы средний материальный достаток и уважение небольшого круга знакомых лиц. Пусть это не совсем то, что ожидалось, но и это совсем не плохо.

Конечно, можно и не соглашаться с А. Адлером в признании большинства наших целей фиктивными, но то, что поиск средств осуществления главной цели

частенько приводит к реализации целей, которые изначально даже не ставились, — несомненный факт. Особенно выразительно он выглядит в истории научного творчества:

поиск средневековыми алхимиками философского камня немало способствовал прояснению свойств химических элементов, погоня за универсальной формулой для спектральной функции абсолютно черного тела привела к открытию квантов и т.д.

Другими словами, поиск полезен практически всегда, а отрицательный его результат — это тоже результат.

Итак, поисковая активность в любых ситуациях должна стать стержнем нашей стрессоустойчивой жизненной стратегии. Это есть главный способ адаптации к современному быстро меняющемуся миру и одновременно главное средство совершенствования самих себя (а попутно — и нашего социального окружения). Но разумеется, мы должны ясно отдавать себе отчет в том, что вовсе не всякая активность — благо. Крайние формы протестного поведения, бродяжничество, преступность, наконец, — это ведь тоже формы социальной поисковой активности, правда, неприемлемо ориентированной. Так что, пользоваться принципом поисковой активности следует осторожно, помещая его в некие рамки общего отношения к жизненным ценностям.

Это отношение в немалой степени зависит от сформировавшегося у нас мировоззрения, убеждений, представлений о том, как следовало бы прожить дарованную нам жизнь. Данные представления, между прочим, также могут быть источником постоянного стресса. Если жизнь складывается не так, как нам хотелось бы (а это случается сплошь и рядом), если нам не удастся соответствовать общепринятому образцу успешного и благополучного человека, поневоле начинает накапливаться некое раздражение, растут претензии к внешнему миру и самому себе. В такой ситуации полезно внимательно проанализировать, насколько рациональны наши исходные убеждения в том, как должен быть устроен окружающий социальный мир.

Насколько рациональны наши убеждения?

Дело в том, что частенько наши требования к себе и окружению бывают неоправданно завышены, поскольку опираются на так называемые *иррациональные убеждения*. Иррациональными они считаются потому, что не имеют в реальности

достаточных оснований. Как правило, это чересчур категоричные обобщения неких форм поведения или укорененные в нашем сознании стереотипы, которые, может, и имели в прошлом какую-либо реальную основу, но давно ее утратили и ныне существуют лишь по инерции. Например: «женщина должна быть хорошей хозяйкой», «мужчина – добытчик, хозяин семьи», «знакомиться на улице неприлично» и пр. Нельзя сказать, что эти утверждения вовсе безосновательны, то есть ложны. Иррациональными же их делает абсолютная категоричность, недопущение исключений. Так должно быть – и все тут! А когда реальность таким требованиям не соответствует, естественно возникают нарушения эмоционального состояния и как следствие – хронический стресс.

Сравните два ряда утверждений, сформулированных американскими психологами как перечни типичных иррациональных убеждений и их рациональных опровержений:¹

¹Цит. по: Рутман Э. М. Как преодолеть стресс. – М.: 1998. – С. 135 – 141.

И р р а ц и о н а л ь н ы е убеждения	Рациональные опровержения
<p>1. Мне необходимо чувствовать любовь и одобрение всех значимых для меня людей.</p> <p>2. Чувствовать себя стоящим человеком можно только, если соответствуешь всем требованиям: высоко компетентен в своей профессии, умен и достигаешь успехов большую часть времени хотя бы в одной большой области.</p> <p>3. Необходимо, чтобы в жизни все было так, как представляется правильным. Если я чувствую, что не достигну того, что мне кажется правильным и необходимым для меня, жизнь представляется мне</p>	<p>1. Желательно и продуктивно сосредоточиваться на поступках, которые обеспечивают самоуважение, на достижении желаемых практических результатов, на том, чтобы любить, вместо того, чтобы стремиться постоянно быть любимым и зависеть от одобрения других, их отношения.</p> <p>2. Более благоразумно реалистически воспринимать себя как несовершенное творение с человеческими ограничениями и слабостями. Лучше стремиться действовать, чем стремиться действовать только самым совершенным образом, только максимально хорошо, что не противоречит п о с т о я н н о м у</p>

ужасающей, невыносимой, неприемлемой.

4. Люди должны быть справедливы, честны, доброжелательны друг к Другу. Если люди поступают несправедливо, нечестно или неэтично – это ужасно, это испорченные, дурные люди, они заслуживают бесспорно осуждения и строгого наказания.

5. Жизнь должна быть всегда радостной, приятной, любая фрустрация (крушение надежд), дискомфорт, страдание или боль – нестерпимы.

6. Необходимо иметь людей, на которых всегда можно положиться, абсолютно надежных людей.

7. Вполне возможно определить, чего стоит тот или иной человек (и ты сам) на воображаемой шкале общечеловеческих ценностей, и сравнивать людей по этой шкале.

8. Тяжелый опыт прошлого постоянно разрушает настоящее, влияние прошлого опыта (а также наследственности и т.п.) невозможно изменить, невозможно изменить себя и свою жизнь.

9. Эмоциональные расстройства всегда возникают только под действием внешних обстоятельств, вряд ли возможно контролировать свои чувства.

10. Каждый человек должен быть отзывчивым, думать о других, сочувствовать их проблемам и

самосовершенствованию и высоким требованиям.

3. Жизнь и люди таковы, каковы они есть. Конечно, я стремлюсь, чтобы все было так, как мне хочется, но понимаю, что вряд ли так может быть всегда и во всем. Если я не достигаю желаемого, то не впадаю в уныние, а ищу желаемого в чем-то другом, там, где его можно достичь.

4. Жизнь полна несправедливости, люди часто поступают глупо, несправедливо, неэтично. Хорошо, когда можно им помочь поступать лучше.

5. Редко бывают возможны достижения без усилий, без боли, без труда. Я смогу выдержать дискомфорт, и страдание, и боль, хоть мне и плохо, когда приходится это переносить...

6. Дружба и общение – важная часть жизни, но и они будут полней, когда вы сможете всегда опираться на себя, не нуждаясь в ком-то, кто помогал бы вам идти по жизни.

7. Люди крайне сложны, невозможно их мерить одной мерой, невозможно определять «ценность» человека по какой-то общей шкале.

8. Влияние прошлого опыта можно преодолеть, пересмотрев, переоценив события прошлого, а также свои интерпретации настоящего в свете прошлого опыта.

9. Я в большей степени сам ответственен за свои эмоциональные расстройства. Я могу управлять своими эмоциями, разбираясь в

переживаниям.

11. Когда в жизни возникает какая-то угроза от вещей или людей, необходимо об этом постоянно помнить, тревожиться, беспокоиться, иначе не удастся избежать того, что угрожает.

12. Нужно всегда находить самое правильное решение своих проблем и любых проблем.

13. Необходимо уметь управлять чувствами и отношением других людей.

14. Лучше избегать трудностей, чем преодолевать их.

15. Для полной уверенности в своей правоте необходимо убедить в ней других.

ситуации, меняя свой взгляд на события, их оценку и свой прогноз их последствий.

10. Я рад помочь другому, но лучше всего я смогу помочь, оставаясь спокойным и четко оценивая, чем именно я могу помочь. Если же помочь невозможно, постараюсь не терять свой душевный покой, если это ничему не помогает,

11. Тревога или ужас не приводят магически к исчезновению предметов беспокойства. Я постараюсь наилучшим образом справиться с угрожающими событиями, но если это невозможно, я приму неизбежное.

12. Мир — это весьма неопределенное место для жизни. Для того, чтобы полноценно радоваться жизни, я должен уметь принимать решения и рисковать, не имея никаких гарантий.

13. Хотя мне и желательны привязанность и уважение других людей, нет никакого закона, по которому каждый должен меня любить или желать мне подчиняться.

14. Проблемы не проходят мимо, если я прячу голову в песок.

15. Я хорошо понимаю, что возможны ситуации, когда большинство еще не видит правильного решения (не может, не хочет), кроме того, я не боюсь ошибиться и, наконец, довольно часто возможны разные мнения по одному вопросу— Пожалуй, убеждать других мне скорее необходимо, пока я сам не вполне уверен, что прав.

Слов нет, сформулированные в левом столбце утверждения весьма привлекательны и в общем соответствуют стандартному набору убеждений о том, как должна быть устроена наша жизнь. Но увы, если мы и в самом деле будем твердо и последовательно воплощать эти положения в жизнь, то реальность в итоге будет выглядеть сплошным кошмаром и устойчивый стресс нам обеспечен. Конечно, с данной схемой можно спорить; разумеется, граница между рациональными и иррациональными убеждениями относительна, и в конкретных ситуациях они могут меняться местами. Но все же, если вдуматься, смысл их разделения составляет простая и прагматичная идея: не требуйте от мира совершенства!

Попробуйте принять мир таким, каков он есть. «Принять» — не значит согласиться со всеми его несовершенствами и пороками. Это означает лишь — констатировать некую объективную реальность, а уж потом по мере сил приниматься за ее исправление.

Как мы оцениваем себя?

Как нетрудно заметить, иррациональные убеждения касаются не только окружающих, но и нас самих. Здесь тоже коренится внушительный источник стрессовых реакций, питаемых за счет несовпадения должного (того, что должно быть) и сущего (того, что есть). У него два полюса: чрезмерно завышенные представления о себе и, наоборот, заниженная самооценка. Между прочим, любопытно: а что встречается чаще, завышенная или заниженная оценка нами собственных способностей и возможностей? Как показывают многочисленные психологические исследования на эту тему, у большинства из нас существует некое неосознаваемое предрасположение в пользу своего Я. Мы, как правило, оцениваем себя практически по всем параметрам не как среднего человека, а несколько выше¹. Но можем ли мы все разом быть выше среднего? Ясно, что это — иллюзия. Она помогает нам сохранить оптимистичный взгляд на мир и наше собственное место в нем, но порой причиняет и неприятности в виде стрессов от «завышенных ожиданий» или «рухнувшей надежды». Да и знаменитый «кризис среднего возраста» имеет одним из своих оснований все ту же завышенную самооценку.

Большинство из нас любит читать биографии

разных знаменитых личностей: императоров, президентов, полководцев, ученых и т.п. Кроме естественного любопытства за этим, видимо, скрывается и тайно мучающий всех вопрос: как, каким образом удалось данной знаменитости взобраться на вершину успеха? Что для этого нужно сделать? Увы, но ни в одном жизнеописании выдающихся людей такого рецепта нет и быть просто не может. Ибо выдвигаемые обычно на первый план целеустремленность, трудолюбие, решительность и прочие очевидные качества не сделают нас выдающимися политиками, учеными, артистами или, на худой конец, российскими олигархами, если нет главного – способностей, таланта. А это материя весьма тонкая и практически никак от нас не зависящая. Точнее, зависящая – но в негативном плане: свой талант можно и загубить, если его не развивать; но выработать его сознательными усилиями над собой нельзя.

¹ См.: Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 1996 – С. 82.

Поэтому вряд ли следует, как нас учат в школе, «брать пример» с великих личностей – выйдет одно расстройство. Лучше реалистически оценить свои способности (к юношеским годам они вполне отчетливо проявляются) и сформировать соответствующий уровень притязаний. Вполне допустимо, чтобы он был чуть-чуть выше того, что можно достичь наверняка. Как в накачивании мускулов – самое полезное усилие то, которое делается последним, через «не могу». Именно оно добавляет крепости мышцам. Так и в жизненной стратегии – обозначаемые цели должны быть чуть выше наших сегодняшних возможностей, чтобы был стимул развития. Но они не должны быть недостижимыми.

Существует знаменитая «формула самоуважения» У. Джемса, из которой следует, что степень самоуважения зависит от соотношения уровней успеха (числитель) и притязаний (знаменатель). Если результат такого «деления» невысок, может оказаться полезным подумать о понижении уровня своих притязаний.

**Возлюби себя,
как ближнего своего**

Однако занижать их чрезмерно тоже не стоит. Это может привести к тому же стрессу, но уже по другой

причине — из-за заниженной самооценки. Ощущение своего неблагополучия, невезучести, обида на судьбу — злодейку и неблагоприятно складывающиеся обстоятельства стрессогенны не менее завышенных притязаний. Поэтому забота о повышении своей самооценки входит в число средств профилактики стрессов.

Действовать рекомендуется на трех уровнях:

- *телесном* (займитесь своим здоровьем, режимом питания, внешним видом и т.д.);

- *эмоциональном* (ищите эмоционально-комфортные для себя ситуации, обеспечьте себе хоть чуть-чуть ощутимый успех в каком-нибудь занятии, создавайте себе и другим маленькие праздники и пр.);

- *рассудочном* — примите и полюбите себя такими, каковы вы есть! Речь, разумеется, не о нарциссическом самолюбовании, а об ощущении ценности и неповторимости собственной жизни. Ведь знание недостатков наших детей или родителей не мешает нам любить их. Почему же к себе нельзя подойти с той же меркой?

**«Дерзать, искать,
найти и не сдаваться!»**

(А. Теннисон)

Все это настолько просто и очевидно, что остается только удивляться: откуда же у нас столько стрессов, связанных с заниженной самооценкой? Ответ, впрочем, не менее очевиден: виноваты все те же инертность, лень, неверие в то, что достаточно простыми средствами можно достичь серьезных результатов. А ведь многочисленные примеры людей, «сделавших, самих себя» (self-made man), как выражаются американцы, свидетельствуют о том, что можно и нужно добиваться благоприятных для нас перемен упорством, методичностью, настойчивостью. Ведь даже инерция нашей жизни — великая сила. Помните первый закон классической физики (закон инерции): если на тело не действуют никакие силы, то оно либо находится в покое, либо сохраняет состояние равномерного прямолинейного движения. В применении к обсуждаемым здесь вопросам это значит, что если мы не предпринимаем никаких усилий по улучшению наших дел, то сами собой они никак не улучшатся. Но стоит нам начать работать над собой или обстоятельствами, как та же самая сила инерции начнет поддерживать наши усилия, сохранять их энергию и постоянство. Активность преодоления

сложных жизненных проблем, жизнестойкость не даются сами собой. Не жалеть усилий для их формирования в себе – вот по сути и весь «секрета-обретения стрессоустойчивости.

Раздел IV. Конфликты на различных уровнях социальной системы

Глава 12. Межличностный конфликт

Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. В межличностных конфликтах субъекты противостоят друг другу и выясняют свои отношения непосредственно, лицом к лицу. Это один из самых распространенных типов конфликтов. Они могут происходить как между сослуживцами, так и между самыми близкими людьми.

12.1 Особенности межличностного конфликта

В межличностном конфликте каждая сторона стремится отстаивать свое мнение, доказать другой ее неправоту, люди прибегают к взаимным обвинениям, нападкам друг на друга, словесным оскорблениям и унижениям и т.п. Такое поведение вызывает у субъектов конфликта острые негативные эмоциональные переживания, которые обостряют взаимодействие участников и провоцируют их на экстремальные поступки. В условиях конфликта становится трудно управлять своими эмоциями. Многие его участники после разрешения конфликта еще долго испытывают негативное самочувствие.

Межличностный конфликт выявляет отсутствие согласия в сложившейся системе взаимодействия между людьми. У них появляются противоположные мнения, интересы, точки зрения, взгляды на одни и те же проблемы, которые на соответствующем этапе взаимоотношений нарушают нормальное взаимодействие, когда одна из сторон начинает целенаправленно действовать в ущерб другой, а та, в свою очередь, осознает, что эти действия ущемляют ее интересы, и предпринимает ответные действия. Такая ситуация чаще всего приводит к конфликту как средству ее разрешения. Полное разрешение конфликта будет осуществлено в том случае, когда противоборствующие

стороны вместе вполне осознанно устраняют причины, породившие его. Если же конфликт разрешится победой одной из сторон, то такое состояние окажется временным и конфликт обязательно в какой-то форме заявит о себе при благоприятных обстоятельствах.

Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия. Однако источником конфликта могут оказаться такие причины, которые ведут к разрушению сложившейся системы взаимодействия. В связи с этим выделяют различные функции конфликта: конструктивные и деструктивные.

Функции межличностного конфликта

К *конструктивным* функциям относят:

- познавательную (появление конфликта выступает как симптом неблагоприятных отношений и проявления возникших противоречий);
- функцию развития (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);
- инструментальную (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);
- перестроенную (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

Деструктивные функции конфликта связаны с

- разрушением существующей совместной деятельности;
- ухудшением или развалом отношений;
- негативным самочувствием участников;
- низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

Эта сторона конфликта вызывает у людей негативное отношение к ним и они стараются их избегать.

Структура и элементы межличностного конфликта

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. Элементами в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, сторонники, причина конфликта. Структура конфликта — это взаимосвязи между его элементами.

Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются.

Динамика межличностных конфликтов

По этому вопросу в литературе имеется самый широкий диапазон представлений. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов в учебнике «Конфликтология» дают детально разработанную таблицу основных периодов и этапов динамики конфликта¹. В зависимости от степени напряженности отношений они выделяют дифференцирующую и интегрирующую части конфликта.

Сам конфликт состоит из трех периодов:

1) *предконфликт* (возникновение объективной проблемной ситуации, осознание объективной проблемной ситуации, попытки решить проблему неконфликтными способами, предконфликтная ситуация);

2) *конфликт* (инцидент, эскалация, сбалансированное противодействие, завершение конфликта);

3) *послеконфликтная ситуация* (частичная нормализация отношений, полная нормализация отношений).

Доктор психологии Даниэль Дэна, один из пионеров в области разрешения конфликтов, в своем четырехшаговом методе улучшения взаимоотношений выделяет всего три уровня развития конфликта:²

1-й уровень: *стычки* (мелкие неприятности, не представляющие угрозы для взаимоотношений);

2-й уровень: *столкновения* (перерастание стычек в столкновения – расширение круга причин, вызывающих ссоры, уменьшение желания взаимодействовать с другим и уменьшение веры в его добрые намерения к нам);

3-й уровень: *кризис* (перерастание столкновений в кризис – окончательное решение о разрыве отношений, которые носят нездоровый характер, здесь эмоциональная неустойчивость участников доходит до такой степени, что появляются опасения физического насилия).

Каждый из этих авторов по-своему определяет тактику и стратегию разрешения конфликтов и их предупреждения.

В любом случае для возникновения межличностного конфликта необходимо наличие противоречий

(объективных или мнимых). Противоречия, возникшие из-за несовпадения во взглядах, оценках людей по самым различным явлениям, ведут к ситуации спора. Если она представляет угрозу одному из участников, то возникает конфликтная ситуация.

¹ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 264.

² Дэна Д. Преодоление разногласий. – СПб.: ЛЕНАТО, 1994, – С. 30 – 35.

Конфликтная ситуация характеризуется наличием у сторон противоположных целей и стремлений по овладению одним объектом.

Например, вопрос лидерства в учебной группе между учениками. Для возникновения конфликта необходим повод, который активизирует действие одной из сторон. В качестве повода могут выступать любые обстоятельства, даже действия третьей стороны. В приведенном примере поводом может послужить негативное мнение об одном из претендентов в лидеры любого ученика.

В конфликтной ситуации выявляются субъекты и объект конфликта.

К субъектом межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица.

Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Это та цель, к достижению которой стремится каждый из противоборствующих субъектов. Например, муж или жена претендуют на единоличное распоряжение семейным бюджетом. В таком случае объектом разногласий может стать семейный бюджет, если противная сторона сочтет свои права ущемленными.

Предметом конфликта в такой ситуации служат противоречия, в которых проявляются противоположные интересы мужа и жены. В приведенном случае предметом будет выступать стремление супругов к овладению правом распоряжаться семейным бюджетом, т.е. проблема овладения объектом, те претензии, которые субъекты предъявляют друг другу.

Всякий межличностный конфликт в конце концов имеет свое разрешение. Формы их разрешения зависят от стиля поведения субъектов в процессе развития конфликта. Эту часть конфликта называют

эмоциональной стороной и считают ее наиболее важной.

Стили поведения в межличностном конфликте

Исследователи выделяют следующие стили поведения в межличностном конфликте: противоборство, уклонение, приспособление, компромисс, сотрудничество, асертивность.

1) *Противоборство* – характерно настойчивое, бескомпромиссное, отвергающее сотрудничество отстаивание своих интересов, для чего используются все доступные средства.

2) *Уклонение* – связано с попыткой уйти от конфликта, не придавать ему большой ценности, возможно из-за недостатка условий для его разрешения.

3) *Приспособление* – предполагает готовность субъекта поступиться своими интересами с целью сохранения взаимоотношений, которые ставятся выше предмета и объекта разногласий.

4) *Компромисс* – требует уступок с обеих сторон до той степени, когда путем взаимных уступок находится приемлемое решение для противостоящих сторон.

5) *Сотрудничество* – предполагает совместное выступление сторон для решения проблемы. При таком поведении считаются правомерными различные взгляды на проблему. Эта позиция дает возможность понять причины разногласий и найти выход из кризиса, приемлемый для противостоящих сторон без ущемления интересов каждой из них.

6) *Ассертивное поведение* (от англ. assert – утверждать, отстаивать). Такое поведение предполагает способность человека отстаивать свои интересы и добиваться своих целей, не ущемляя интересов других людей. Оно направлено на то, чтобы реализация собственных интересов являлась условием реализации интересов взаимодействующих субъектов. Ассертивность – это внимательное отношение как к себе, так и к партнеру. Ассертивное поведение препятствует возникновению конфликтов, а в конфликтной ситуации помогает найти верный выход из нее. При этом наибольшая эффективность достигается при взаимодействии одного ассертивного человека с другим таким же человеком¹.

Все названные стили поведения могут быть как спонтанными, так и сознательно используемыми для

достижения желаемых результатов при разрешении межличностных конфликтов.

Типы людей

На поведение людей в возникновении межличностных конфликтов и в их разрешении значительное влияние оказывают различия в типах людей, что необходимо учитывать при попытках предупреждения конфликтов и их разрешения. О. Креггер и Дж. Тьюсон считают, что различные предпочтения характеров людей лежат в основе их взаимодействия и без их учета невозможно разрешить ни одного конфликта, «Мы считаем, что любая модель разрешения конфликтов, не учитывающая межличностные различия, обречена на провал»². Ни один межличностный конфликт не проходит без проявления к происходящему и его участникам *личностного* отношения всех людей, задействованных в нем.

Особенности личности проявляются в ее темпераменте, характере и уровне личностного развития.

¹ Андриенко Е. В. Социальная психология. – М.: АСАДЕМІА, 2000. – С. 223 – 224.

² Креггер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес. – М.: Персей, Вече, Аст. 1995. – С. 200.

1 *Темперамент* дается человеку с его рождением и определяет скорость, темп, интенсивность и ритм психических процессов и состояний человека. Классификация типов темпераментов, осуществленная Гиппократом еще в V в. до н.э., не претерпела существенных изменений до наших дней. Она лишь обогатилась благодаря учению *И.П. Павлова* о свойствах нервной системы и типах высшей нервной деятельности. Поэтому к сангвиникам иногда прибавляют – сильный, уравновешенный, подвижный; к флегматикам – сильный, уравновешенный, инертный; к холерикам – сильный, неуравновешенный; к меланхоликам – слабый.

Поведение *сангвиников* характеризуется подвижностью, склонностью к смене впечатлений, отзывчивости, общительности; поведение *флегматиков* – медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоций, логичностью в суждениях; поведение *холериков* – открытостью, резкими сменами настроения, неустойчивостью,

бурными реакциями; меланхоликов – неустойчивостью, легкой ранимостью, необщительностью, глубокими эмоциональными переживаниями.

Темперамент оказывает существенное влияние на поведение человека в межличностных конфликтах. Например, холерика легко вовлечь в конфликтную ситуацию, а флегматика, наоборот, трудно вывести из себя.

2 Типология черт характера человека (дисциплина, занимающаяся изучением типов характеров и их влиянием на совместное общение) разработана впервые *К. Г. Юнгом* в его работе «Психологические типы». Позднее ее исследовали *Катарина Бриггс* и *Изабель Бриггс-Майерс*, опубликовавшие «Индикатор типов Майерс – Бриггс» (МВТИ), с помощью которого любой интересующийся может определить предпочтения своего характера. Эта типология выделяет четыре пары противоположных предпочтений:

Экстраверты – Интроверты

Сенсорные – Интуитивисты

Мыслительные – Чувствующие

Решающие – Воспринимающие

Каждому типу характера соответствуют четыре из приведенных предпочтений. Таким образом, всего получается шестнадцать типов характеров. Характер формируется за счет асимметрии левого и правого полушарий головного мозга к семи годам и не изменяется радикально в течение всей жизни. Правое полушарие формирует эмоции и подсознательную деятельность, левое – логическую и рассудочную деятельность. Поэтому экстраверты никогда не становятся интровертами, и наоборот. Так же, как левши никогда не становятся правшами, хотя могут научиться более эффективно действовать другой рукой. Только благодаря невероятным усилиям можно преодолеть «свою природу», но только в поведении.

Проблема влияния типов характеров на возникновение межличностных конфликтов и их разрешение состоит в том, что люди с противоположными предпочтениями своих типов характеров могут оказаться в ситуации совместного решения одной задачи, и их совместное взаимодействие может оказаться под угрозой. Например, экстраверта и интроверта отличает друг от друга их отношение к внешнему миру. Экстраверты черпают свою энергию из внешнего мира. А интроверты

находят эту энергию внутри себя. Они фиксируют интересы на явлениях собственного внутреннего мира, которому придают наивысшую ценность. Межличностные конфликты между экстравертами и интровертами могут возникать из-за различия отношений в решении задач. Экстраверт динамичен, он постоянно говорит, предпочитает обсуждать все вслух. Интроверт же должен все обдумать, прежде чем высказаться. Экстраверт легко переходит к новому повороту при обсуждении проблемы и снова начинает открыто ее обсуждать. Для интроверта всякий поворот обсуждения ставит его в затруднительное положение, ему необходимо время для осмысления. При совместном решении проблемы экстраверт будет постоянно говорить, а интроверт молчать. Это молчание экстраверт может принимать за согласие и навязывать свое решение, с которым может быть в принципе не согласен интроверт, он просто не получил возможности высказаться. Такая ситуация чревата конфликтом. Более того, доминирующее поведение экстраверта при совместном взаимодействии с интровертом может послужить причиной болезни последнего.

Экстраверты, как и интроверты, могут собирать информацию противоположными путями – сенсорным или интуитивным. Люди *сенсорного* типа собирают информацию, опираясь на свои чувства, им необходимо все увидеть, потрогать, услышать, понюхать. Для них важнее детали и факты и меньше всего то, что они значат. Люди *интуитивных* предпочтений, получив информацию с помощью органов чувств, интуитивно ищут их опосредованное значение и взаимосвязи между явлениями и внутри их. Интуитивисты ко всему подходят глобально. Любая встреча человека сенсорных предпочтений с интуитивным может обернуться конфликтом.

Например, встречаются два приятеля и между ними происходит следующий разговор:

Сенсорный: Сколько стоят твои новые туфли?

Интуитивный: Дорого.

Сенсорный: Я спросил, сколько стоят твои туфли?

Интуитивный: Бешеные деньги.

Сенсорный (раздражаясь): Я тебя спрашиваю, сколько конкретно стоят твои туфли?

Интуитивный (также теряя терпение): Твоей месячной зарплаты не хватит.

Сенсорный (разозлившись): Я дождусь от тебя

конкретного ответа на конкретный вопрос?

Интуитивный (считая, что он дал исчерпывающий ответ): А почему ты так

капризничаешь?

Дальнейший разговор вряд ли будет иметь продолжение. Сенсорному типу нужна детальная информация, а интуитивный ее просто не воспринимает. Он найдет массу ответов приблизительных, не задумываясь, какие его вполне бы устроили. Так может возникнуть конфликтная ситуация между близкими людьми.

Люди на основе полученной информации могут по-разному принимать решения. Человек мыслительного типа при принятии решений ориентируется на поставленную цель, его внимание концентрируется на решении задачи. Человек чувствующего типа ориентируется на то, как его решение будет воспринято другими людьми, которых оно касается. Поэтому он не торопится с принятием решений. Если оба типа вынуждены принимать решение вместе, то могут быть столкновения. Но, если каждый понимает предпочтения другого, то при взаимодействии они могут дополнять друг друга. Чувствующие будут сдерживать мыслительных от принятия скоропалительных решений, а те в свою очередь не дадут отложить решение на неопределенный срок.

По отношению людей к жизни в этой классификации их делят на решающих и воспринимающих. *Решающие* все планируют, решение принимают без напряжения, они всегда что-нибудь делают. *Воспринимающие* предпочитают накапливать информацию (все может измениться), они не торопятся принимать решения. При постоянном совместном взаимодействии между этими двумя типами могут возникать конфликтные ситуации тогда, когда они не понимают предпочтений своих характеров и характеров противной стороны.

Типология убедительно показывает, что характеры у людей разные, по крайней мере существует 16 типов характеров. Благополучное, бесконфликтное взаимодействие людей будет иметь большую вероятность, когда они будут уважительно относиться к мнению других. А различные взгляды на одно и то же явление вполне естественны, недоразумения из-за несовпадения типов характеров начинаются тогда, когда бескомпромиссно отстаиваются только свои собственные предпочтения. Чем лучше люди будут знать черты, в первую очередь, своего характера,

тем плодотворнее будет их взаимодействие с другими людьми. У них будет возникать меньше претензий к другим людям. Такое поведение является самой благополучной средой для бесконфликтного общения.

3 Несмотря на то, что темперамент и характер оказывают значительное влияние на мотивацию поведения людей в возникновении и разрешении конфликтов, реакция их на внешние стимулы имеет более сложную природу. Окончательное решение на действие принимает личность. *Уровень личностного развития* – еще один важный фактор, влияющий на возникновение межличностного конфликта.

Личность развивается и совершенствуется в процессе ее социализации, активного усвоения и воспроизводства социального опыта. Человеку приходится корректировать свои действия в соответствии с общепринятыми нормами и правилами поведения окружающих. Для этого проявления своего темперамента и характера приходится держать под постоянным контролем. Когда личность справляется с этой задачей, у нее меньше трений с окружающими. Проблемы возникают тогда, когда поведение человека определяют только темперамент и черты характера, а личность не участвует в этом процессе, или не в состоянии «совладать с собой».

Одна из авторитетных научных концепций личности – «Я-концепция», разработана К. Роджерсом. «Я-концепция» представляет осознанную, неповторимую систему представлений каждого человека о самом себе. Она формируется в процессе самопознания, через самонаблюдение и самоанализ своих поступков, переживаний, мыслей, состояний. В этом процессе происходит определение самого себя, поиски своего места в окружающем мире. «Я-концепция» – это представление о том, как бы человек действовал по отношению к самому себе. Она выступает как то, что он значит для самого себя. «Я-концепция» – это внутренний мир человека, доступный только ему. Она – это представление не только о том, какие мы есть, но и о том, какими мы себя полагаем, какими хотели бы быть. «Я-концепция» содержит в себе собственный идеал, к которому стремится ее носитель. То, как человек себя оценивает, выступает как уровень собственного достоинства. Этот процесс создания «Я-концепции» происходит на протяжении всей жизни – от адаптации в обществе в молодые годы, до передачи жизненного опыта в зрелом возрасте.

Необходимость понимания «Я-концепции» заключается в том, что при межличностном взаимодействии люди не всегда поступают адекватно сложившейся ситуации, мотивация их поведения зависит от того, как они видят себя сами. Психологи находят, что самооценка человека, выраженная в «Я-концепции», может быть адекватной, завышенной и заниженной. От этих самооценок зависит и уровень притязаний каждого человека на собственное признание – адекватный, завышенный и заниженный.

При адекватной самооценке и адекватных притязаниях у людей больше удач и меньше конфликтных ситуаций при взаимодействии с другими людьми. При завышенной самооценке у человека, намеренно подчеркивающего свое превосходство над другими, как правило, постоянные проблемы с окружающими. Никто не может смириться с пренебрежительным отношением к себе, реакция на такое поведение всегда негативная. Люди с завышенной самооценкой потенциально конфликтны, особенно в ситуациях различного рода поощрений и вознаграждений. У людей с заниженной самооценкой и заниженных притязаниях много неудач, а, следовательно, и переживаний неудач. Поведение человека с заниженными притязаниями формирует у него «комплекс неполноценности», несамостоятельности, зависимости от других.

Э. Шостром в своей концепции делит всех людей на манипуляторов и актуализаторов.

Манипуляторы – это люди, не доверяющие никому, в том числе, и себе. Поступки их пронизывают ложь (фальшивость, мошенничество), неосознанность (апатия, скука), контроль (замкнутость, намеренность) и цинизм (безверие). Манипуляторы всегда потенциально конфликтны.

Противоположность манипуляторам составляют актуализаторы. Их характеризуют честность (прозрачность, искренность, аутентичность), осознанность (отклик, жизненнаполненность, интерес), свобода (спонтанность, открытость), доверие (вера, убеждение). Они глубоко верят в других и в себя. У актуализаторов меньше проблем с окружающими, с ними легче урегулировать возникшие конфликты.

Д. Роттер делит всех людей на экстерналов и интерналов. Экстерналы полагают, что все, что с ними происходит, является результатом действия внешних сил, обстоятельств, случая, других людей и

т.п. В своих неудачах они склонны обвинять других, что чревато конфликтными ситуациями при взаимодействии с людьми. *Интерналы* считают, что все происходящее с ними есть результат собственных усилий. Во всех собственных неудачах обвиняют только себя. Им присущи активная жизненная позиция, независимость, ответственность за свои поступки, межличностные конфликты для них неприемлемы.

К. Леонгард разработал типологию *акцентуированных личностей*. Он показал, что людям с преувеличенным развитием каких-то черт характера свойственно поведение, которое отличается от нормы, но еще не превратилось в патологию. Некоторые из акцентуаций являются весьма благоприятной почвой для возникновения конфликтных ситуаций. Например, *истероидная* (демонстративная) акцентуация – это стремление привлечь к себе внимание любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, склонность к лживости и фантазированию, отсутствие угрызений совести, склонность к необычным увлечениям).

В литературе представлены типологии личности Э. Кречмера, У. Шелдона, Б. С. Братуся, Р. Мэй и др. Каждая из них расширяет представление о сложности структуры личности, ее психических компонентах. Все типологии подмечают ту мотивационную доминанту поведения человека, которая сформировалась у него и стала определяющей, и характеризует его как индивидуальность и личность.

Углубленное представление о проявлениях темперамента, типа характера, особенностей личности дает реальную возможность для предотвращения и профилактики межличностных конфликтов, для их конструктивного разрешения, а также для создания атмосферы благоприятного взаимодействия.

В межличностных столкновениях люди выражают свои претензии друг к другу в основном словами, в вербальной форме. Поэтому важную роль здесь играет то, как слова произносятся – в доброжелательной или в агрессивной форме. Давно известно – слово лечит, но слово и калечит. Необходимо очень бережное отношение друг к другу в любой ситуации, бесконфликтное взаимодействие формирует у людей положительные эмоции.

Универсальным средством разрешения конфликтов являются *переговоры*. Ими заканчиваются не только межличностные конфликты, но даже международные

войны. Для переговоров должны созреть условия. Первое, что необходимо сделать на этом пути в случае возникновения конфликтной ситуации, не отвечать на оскорбления оскорблением, не дать втянуть себя в конфликт. Дайте возможность выговориться провоцирующей стороне. В случае, если вы уже втянулись в конфликт, необходимо найти в себе силы и выйти из него в одностороннем порядке. Однако оставлять неразрешенной проблему не следует, необходимо найти причину конфликта и другие его элементы, оценить свои возможности для решения проблемы. После появления благоприятных условий можно искать пути к переговорам, которые следует вести на равных, не ущемляя интересов друг друга. К благополучному исходу в разрешении межличностного конфликта может вести только поведение, направленное на компромисс и сотрудничество.

Межличностные конфликты возникают в самых разнообразных сферах взаимодействия людей. В этой главе будут рассмотрены конфликты в семье и в педагогическом процессе.

12.2. Межличностные конфликты в семье

Семья — уникальный институт взаимодействия людей. Уникальность эта заключается в том, что этот теснейший союз нескольких людей (муж и жена, потом дети, с ними могут совместно проживать и родители мужа или жены) связывают нравственные обязательства. В этом союзе люди стремятся провести как можно больше времени в совместном взаимодействии, доставлять в процессе взаимодействия радость и удовольствие друг другу.

Периоды развития

семьи и ее функции

Однако семья постоянно находится в процессе развития, в результате этого возникают непредвиденные ситуации и членам семьи приходится реагировать на все изменения. И на их поведение в различных ситуациях оказывают влияние темперамент, характер и личность. Неудивительно, что в каждой семье между ее членами с неизбежностью возникают различного рода столкновения. В жизни каждой семьи, которая существует продолжительное время, есть периоды, когда в ней происходят важные изменения, способные вызвать конфликтные ситуации. Назовем основные из них.

Первоначальный период — происходит адаптация супругов друг к другу. По статистике в течение

первого года совместной жизни разрушаются до 30% браков.

Второй период – появление детей, которым необходимо уделять много внимания, резко ограничивает возможности супругов в

профессиональном росте, в удовлетворении прежних увлечений, накапливается усталость, могут проявляться противоположные представления по вопросам воспитания и профессиональной ориентации детей. Такая обстановка может провоцировать межличностные конфликты.

Третий период – появление новых членов семьи во взаимодействии – невест, зятьев, внуков, родителей другой стороны. Наступающие зрелый возраст и старость также создают свои проблемы.

Каждый из этих периодов характеризуется своими специфическими конфликтными ситуациями и конфликтами. На возникновение межличностных конфликтов в семье на любом отрезке ее развития могут влиять различные внешние факторы. Прежде всего, это изменения, происходящие в обществе, например, изменение моральных и культурных критериев, утверждение культа наживы и ориентация на удовлетворение чувственных потребностей (в противоположность интеллектуальным, требующим огромных затрат времени и внутренней энергии), отсутствие социальной защищенности семьи и др.

Социология вычленяет несколько важнейших функций семьи:

1) репродуктивную (воспроизводство новых членов), 2) воспитательную (воспитание нового поколения), 3) хозяйственно-экономическую (формирование и расходование семейного бюджета), 4) рекреационную (проблема досуга и психической разгрузки). Каждая семья может какую-то из функций считать наиболее важной. Противоречия могут возникнуть тогда, когда у мужа и жены расходятся мнения по проблеме – какой из функций отдать предпочтение и как ее выполнять. Например, жена желает иметь много детей, а муж не более одного, ссылаясь на недостаток времени на воспитание, желание «пожить самим» и др.

Причины конфликтов

В первый период, *период притирки супругов*, наиболее типичными причинами конфликтов являются:

- межличностная несовместимость;

- претензии на лидерство;
- претензии на превосходство;
- разделение домашних дел;
- претензии на управление бюджетом;
- следование советам родственников и друзей;
- интимно-личная адаптация.

1 *Межличностная совместимость* подразумевает взаимоприятие друг друга, основывающееся на сходстве ценностных ориентации, социальных установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, уровня развития личностей. Межличностная несовместимость дает о себе знать в том случае, когда по этим индивидуально-психологическим характеристикам у каждой стороны имеется свое, противоположное другой стороне мнение. Например, тип характера жены – сенсорный. Ее «природа» требует, чтобы все было детализовано, все вещи находились в понимаемом ею порядке. А тип характера ее мужа – интуитивный, да он к тому же еще интроверт. Его детали не беспокоят, он их не замечает по причине предпочтений своего характера. Войдя в комнату, он свои туфли может снять в самом неподходящем месте и оставить их там, не обращая внимания, стоят они или лежат на боку. Для него они свои функции выполнили. Жена – сенсорик, да к тому же экстраверт, потребует, чтобы туфли были поставлены «как положено», сопровождая свои требования «лекцией». Причиной возможного межличностного конфликта в данном случае будет непонимание женой того, что в отличие от нее, у мужа созданный им «беспорядок» не вызывает никаких эмоций. Точно так же будет все происходить, если предпочтения характеров окажутся противоположными. Муж и жена просто поменяются ролями.

Для избежания подобных конфликтов необходимо знать особенности проявления характеров друг друга и вместе учиться управлять ими. Нелегко из двух сформировавшихся «Я» прийти к одному «мы». Однако терпеливое отношение к привычкам друг друга, совместная терпеливая работа над собой создадут условия для бесконфликтного взаимодействия в дальнейшей жизни.

2 *Лидерство в семье.* Жена или муж (или оба) могут сформироваться до брака лидерами. Сохранение таких позиций в браке чревато постоянными конфликтами. Лидер может вести семью за собой удачно, а может подавлять инициативы другого,

формируя у него внутреннее противостояние, чреватое открытыми или скрытыми конфликтами. Выходом из такой ситуации будут взаимное обсуждение проблемы и категорический отказ от претензий на лидерство, лояльное отношение к альтернативному мнению другого, совместное решение семейных вопросов.

3 Превосходство. В начальном периоде семейной жизни нередки случаи, когда один из супругов стремится доказывать свое превосходство. Подобное поведение Э. Берн описывает в новелле «Дорогая». Муж при гостях дает нелестные характеристики жене и шутливо обращается к ней за подтверждением: «Да, дорогая?». Жена, при таком поведении мужа, оказывается в не очень приятной для нее ситуации, ее настроение испорчено.

Подобное поведение мужа (жены) по отношению к близкому человеку есть проявление невоспитанности. В нормальной семье муж и жена находятся в равном отношении друг к другу. Следовательно, чем раньше супруги откажутся от унижающих друг друга претензий на превосходство, тем благополучнее будет дальнейшее взаимодействие между ними. Следует искать хорошее друг в друге и подчеркивать его, в таких случаях обратная реакция будет всегда положительной.

4 Домашние дела. Некоторые семейные пары делят домашнюю работу на женскую и мужскую. Есть семьи, у которых эта проблема особых инцидентов не вызывает. Но для многих дележ домашних дел – вечная неразрешимая проблема и причина конфликтных ситуаций. Влияют на это типы личности и даже лень одного из супругов, или их обоих. На все случаи жизни договориться невозможно, всегда найдется в доме непредвиденный случай – «кому закрыть дверь?». Поэтому при помощи договоров межличностных конфликтов избежать нельзя.

Когда муж и жена любят друг друга, то следует делать для любимого человека больше приятных дел. Необходимо взять себе за правило, что в доме все дела общие и все значимые, *нет мелких дел*. Поступление на работу – дело важное, значимое, но оно происходит редко. А ведро с мусором необходимо выносить ежедневно. И спор из-за того, кому из супругов это сделать, может каждый день портить настроение обоим, приводить к стычкам между ними.

Проблему должен взять на себя любящий муж, такие дела делаются без привлечения внимания

остальных членов семьи. Бели есть необходимость, чтобы муж выполнил какую-то незначительную работу, надо обращаться к нему не в приказном тоне, а с просьбой. Например, таким образом: «Андрюшенька, у нас на завтрак нет хлеба. Может быть, ты сбегашь в магазин, пока его не закрыли?». Пока Андрюша собирается, необходимо приготовить ему пакет для хлеба и деньги, а лотом пожелать удачи и быстрого возвращения. По возвращении поцеловать и сказать ему, какой он добрый. В случае отказа, не следует дело обострять различного рода «проповедями». Может быть, такое поведение с его стороны является поводом для конфликта, в основе которого лежат совсем другие причины?

Мужчина, воспитанный в традициях — «мужчина — глава семьи», никогда не делит с женой работу. Он всегда в деле, всегда знает, что делать, старается избавить жену от всякой тяжелой работы и она отвечает ему тем же. Такая гармония уменьшает количество конфликтных ситуаций, недоразумения разрешаются на уровне инцидентов. Хорошие отношения между супругами крепнут, они привыкают к мысли, что они необходимы друг другу.

4 Семейный бюджет. Проблемы между мужем и женой могут возникать в тех случаях, когда жена зарабатывает больше мужа, когда она ему об этом постоянно напоминает, стремясь унизить его мужское достоинство. Конфликтные ситуации могут возникать и тогда, когда одному из супругов кажется, что другой нерасчетливо тратит деньги, например, покупает вещи, без которых можно обойтись. При совместной жизни необходимо привыкать к мысли, что все семейные проблемы решаются вместе, не в ущерб друг другу, а во благо. Конфликтов будет меньше, если расходы будут всегда согласованы между супругами. В таких случаях каждому будут известны возможности бюджета, и каждый будет знать, что без его участия никаких серьезных расходов не будет предпринято. Следует иметь в виду, что не всегда будет положительно воспринят дорогой подарок для другой стороны без предварительного обсуждения.

5 Родственники и друзья. Каждая семья приобретает свой собственный жизненный опыт совместного взаимодействия, в процессе которого встречаются трудные ситуации. Преодолеть их самостоятельно мужу или жене не всегда под силу. В таких случаях, иногда прибегают к советам родственников, друзей, специальной литературы.

Например, жене показалось, что муж стал меньше уделять ей внимания, неоправданно грубит. Она обращается за советом к родителям, подругам, убеждает их в том, что она делает все для мужа, а он оказывается ей неблагодарным. Если родственники или подруги окажутся опытными людьми, которые пережили сами нечто подобное, то быстрее всего предложат ей самой во всем разобраться, проанализировать свое поведение, нет ли у нее упущений.

Но есть друзья, которые из лучших побуждений сразу принимают сторону «обиженной» жены (мужа) и начинают учить их уму разуму. Самый убедительный «аргумент» в таких случаях: «Да я бы знаешь, что сделала (сделал)...». Следование таким советам быстрее всего послужит поводом, который приведет к конфликтной ситуации. Советы родственников и друзей необходимо выслушивать. Однако свою ситуацию лучше знает только тот, кто в ней оказался. Решение необходимо принимать самому, свое собственное, основанное на собственных чувствах и рациональном осмыслении случившегося. Собственное решение, даже оказавшееся впоследствии неверным, даст больше пользы в приобретении личного опыта, чем плохие советы. В тех случаях, когда кажется, что нет выхода из создавшегося положения, следует обратиться к специалисту – конфликтологу.

6 *Интимно-личная адаптация* требует от супругов достижения морально-психической и физиологической удовлетворенности друг другом в интимных отношениях. Если один из супругов начинает испытывать психические или физиологические неудобства от интимной близости, неудовлетворенность от ее результатов, проблему нельзя оставлять, чтобы она решалась сама собой. На неудовлетворительные результаты интимной близости могут влиять необоснованные страхи за свою половую «слабость», неудовлетворенность и т.д. Такое положение дел чревато конфликтами. Гармоничная половая жизнь супругов служит своего рода терапевтическим средством для выхода из различного рода психических стрессов. При появлении в этой сфере каких-либо неудобств, которые не удастся преодолеть своими силами, необходимо обязательно обратиться к психиатру. Если эти проблемы не будут устранены в начале совместной жизни, они с неизбежностью дадут о себе знать позднее, в самых непредвиденных негативных проявлениях. Думается,

что высший бал в интимно-личной адаптации могут поставить себе супруги в том случае, когда они расстанутся на один день, а при встрече им кажется, что они не виделись неделю. А если не виделись неделю, то при встрече должно создаваться впечатление, что они не виделись целый год. Интимно-личные взаимодействия на такой высоте бывают между супругами тогда, когда каждый из них стремится сделать добро другому, заботится о нем, доверяет ему во всем. Конфликты в таких случаях очень редки, а когда возникают, то протекают всегда в конструктивной форме.

Второй период, вызывающий кардинальные изменения, связан с появлением в семье детей. В это время причин и поводов для возникновения конфликтных ситуаций появляется значительно больше, возникают проблемы, которых ранее не было. Ребенок требует к себе внимания 24 часа в сутки. Жена становится матерью, она кормит ребенка, больше времени уделяет ему, у нее накапливается усталость, особенно если ребенок беспокойный. Ей необходим отдых не только физический, но и психическая разгрузка. Многие женщины в таком положении становятся раздражительными, неадекватно реагируют на некоторые действия мужа. Конфликт может возникнуть по любому поводу.

В этих условиях муж обязан относиться к жене с большим вниманием, чем до рождения ребенка. Раздражение жены обязательно скажется на формировании характера ребенка. Более того, оно может оказать влияние на формирование его смысла жизни. Психолог Д.А. Леонтьев утверждает, что смысл жизни у каждого человека складывается очень рано.

Вторым фундаментальным психологическим фактом является то, что на бессознательном уровне определенный смысл и направленность жизни, цементирующие ее в единое целое, складывается у каждого человека уже к 3–5 годам...¹

Ребенок в семье растет, прибавляются проблемы воспитания, обучения, профессиональной ориентации и др., возникают новые причины для разногласий, которые могут способствовать появлению межличностных конфликтов между родителями и детьми.

Распространенной болезнью молодых родителей являются попытки одного из них возглавить процесс «правильного воспитания» нового поколения, игнорируя мнения другого супруга. Например, ребенок

обиделся на папу, он бежит к маме, а мама начинает его успокаивать и говорит «Папа у нас плохой, он тебя обижает». Подобное поведение тяжело переживается мужем и может формировать у ребенка раздвоение личности, может привести к конфликту между супругами. Любой из родителей, каким бы образом он не поступил в отношении ребенка, в присутствии ребенка он всегда прав. Обсуждение поведения друг друга допустимо только в отсутствии ребенка, в доброжелательной друг для друга форме, с целью найти единое решение.

¹ Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности. — М.: Смысл, 1993. — С. 31.

К конфликту могут привести различные мнения родителей по вопросам наказания ребенка. Один из них может предпочитать силовые методы, а другой — отвергать их. Выбор дополнительных занятий для ребенка (музыка, спорт, различные кружки) могут также послужить причиной конфликта. Отношение к отрицательным оценкам ребенка может вызвать острую конфликтную ситуацию. Например, мать станет укорять ребенка за то, что он получил отрицательную оценку. Отец сочтет, что это не повод для трагедии, скажет, что все в свое время получали отрицательные оценки. В такой ситуации мать может все свое недовольство оценкой выплеснуть на отца, сказать ему, что он вообще не занимается воспитанием детей. В подобных случаях не учитывается мнение противоположной стороны, что всегда провоцирует межличностный конфликт.

В наше время, когда нет гарантии безопасности нигде и никому, конфликты между родителями и детьми возникают из-за их позднего возвращения домой. Особенно возрастает тревога родителей, когда проходит условленное время возвращения ребенка домой, а он не появился. Некоторые дети, находясь в это время в компании, о доме не желают и вспоминать, хотя знают, что конфликт с родителями неизбежен. Это эгоистичное поведение со стороны детей. Собственное удовольствие от приятного времяпрепровождения в кругу сверстников для них важнее, чем переживания и подлинные страдания о них самых близких людей. Какие бы ни были требования дисциплины родителями, их необходимо научиться выполнять, они направлены на безопасность детей и

всей семьи.

В конфликтах между родителями и детьми большое значение имеет позиция взрослых. Подросток не всегда способен действовать как взрослый человек. Его личность находится в стадии становления, поэтому реакция подростков на внешнее воздействие более непосредственна, чем у взрослых. У них еще не устоялись «социальные тормоза». «Я-концепция» у подростков не так нагружена различными табу общества, как у взрослых, и они не в силах четко контролировать свои эмоции в разных ситуациях.

Конфликты приобретают особую остроту между родителями и подростками там, где родители не ушли в своем развитии далеко от подростков. Эту мысль подкрепляет концепция американского психолога Дж. Стивенса. Он выделяет семь стадий зрелости личности:

грудной ребенок, младенец; делающий первые шаги малыш; подросток; юноша; взрослый человек; почетный старец; учитель¹. Стивенс считает, что каждый взрослый человек доходит до какой-то из перечисленных стадий и остается на ней навсегда в плане развития личности. На это не влияет ни уровень образования, ни занимаемая человеком социальная роль, ни его финансовая состоятельность.

Он подмечает еще одну интересную деталь в поведении людей. При определенных обстоятельствах человек может легко соскальзывать на какой-то момент на низшие ступени, которые он уже прошел. Такими обстоятельствами могут выступать конфликты между людьми. Эта мысль подтверждается и другими авторами. Так, О. Крегер и Дж. М. Тьюсон заметили, что поведение людей в конфликтах не всегда ими контролируется.

¹ Стивенс Дж. Приручи своих драконов. — М.: 1996, — С. 53.

Однако наш опыт показывает, что ни один психологический тип не блещет в конфликтных ситуациях. Трудно сказать, почему, но конфликт способствует проявлению худших черт из тех, которыми мы обладаем. В третьем периоде, когда в семье появляются новые члены (невестки или зятья), может возникнуть много причин для межличностных конфликтов. Вариантов появления нового человека в семье может быть много, однако самым популярным

является тот, когда муж приводит жену в семью, к родителям. В таких случаях возможны конфликты: мать — невестка, мать — сын, сын — жена. Эти конфликты с неизбежностью втягивают в свою орбиту отца сына и родственников его жены-

Мать сына после его женитьбы может претендовать на то, чтобы он уделял ей столько же внимания, как и до женитьбы. А сын, как того требует сама природа, все внимание уделяет молодой жене. Мать начинает ревновать и ищет повода придрататься как к сыну, так и к невестке по различным пустякам. Она начинает привлекать на свою сторону мужа, который вынужден втягиваться в конфликтную ситуацию.

Сын любит жену и любит мать и не может определить, чью сторону принять. Какое-то время он пытается их примирить, однако такие попытки, как правило, не приводят к успеху. Жена в конце концов приходит к убеждению, что в семье мужа ее все обижают, и начинает жаловаться своим родителям, ищет у них поддержки. Иногда родители безоговорочно становятся на сторону дочери. Межличностный конфликт охватывает три семьи, противоборствовать начинают сторонники жены против сторонников мужа. Такой конфликт практически не имеет конструктивного разрешения. Однако его можно и необходимо предупредить.

После вступления в брак молодых людей всем необходимо понять, что не только они, но и все родственники переходят в совершенно новое качество, не известное ранее никому из них — появился новый «родной» человек в семье. Все усилия родственников должны быть направлены на то, чтобы помочь молодым супругам найти взаимопонимание. Все в новой семье должно быть направлено на ее укрепление, а не на разрушение, не на провоцирование и ее межличностных конфликтов, а на их предупреждение.

¹ Креггер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнеса... — С. 199.

Проблема управления характером

Проблема управления характером — одна из ключевых в системе воспитания и самовоспитания. В том, насколько личность успешно управляет своим характером и темпераментом, определяется ее развитие, ее движение от одной ступени к другой, к

более высокому качественному уровню. Определенно высказывается по этой проблеме психолог Д. А. Леонтьеву. «Развитая зрелая личность хорошо владеет своим характером и способна контролировать свои проявления».

При разрешении конфликтов между родителями и детьми это обстоятельство следует иметь в виду в первую очередь. Там, где у родителей очень высокий уровень развития личности, конфликты почти не возникают. А при возникновении недоразумений они, как правило, разрешаются собственными силами без постороннего участия. Семейные конфликты всегда необходимо рассматривать как сложное явление. Причин у любого межличностного конфликта в семье может быть несколько. Например, подросток не доверяет родителям, на любое замечание реагирует подчеркнуто резко, отказывается выполнять просьбы родителей. Причиной такого конфликтного поведения подростка могут быть прежде всего сами родители, которые часто не ладили между собой в присутствии ребенка, относились и относятся к нему сухо, жестоко, за малейшие провинности наказывают физически. Другой причиной могут быть советы сверстников открыто сопротивляться такому режиму. Причиной может быть также процесс становления личности подростка, отстаивания им своей самостоятельности.

Семейные межличностные конфликты всегда оставляют тяжелые негативные эмоциональные состояния в виде дискомфорта, стрессов и депрессий. Поэтому конфликты лучше предупреждать. Для этого психологи и конфликтологи предлагают много различных вариантов собственного поведения:

- выдержка в любой ситуации, не втягивайтесь в конфликт, дайте полностью высказаться стороне, провоцирующей конфликт;
- относитесь к любому инциденту с пристальным вниманием, подвергайте его анализу;
- исключайте из общения любые претензии на превосходство, унижением другого не возвышайте себя, показывая свою невоспитанность;
- признавайте и анализируйте открыто свои ошибки, не переносите свою вину на других;
- не делайте катастрофы для семьи, когда ошибаются другие (что произошло, то произошло);
- чрезмерное переживание и сопереживание утрат чревато физическим разрушением организма каждого из членов семьи (язвы, стрессы, инфаркты и т.д.);

- любые замечания друг к другу выясняйте только наедине, а все претензии высказывайте исключительно в дружелюбной уважительной форме («как аукнется, так и откликнется»):

- если не дает покоя мысль, что ваша жена (муж) стала «вашим личным врагом», спросите себя, почему это произошло, почему вы стали таким, что так дурно думаете о любимом ранее человеке?

- ищите недостатки в себе, а не у своих близких:

- все недоразумения между собой выясняйте в отсутствие детей, не втягивайте в разрешение конфликтов родственников, друзей;

- усилие в разрешении конфликта направляйте не на победу своего близкого человека, а на совместное разрешение создавшейся ситуации;

- позиция по отношению к действиям детей должна быть единой:

- не обещайте детям, если не сможете выполнить их просьбу:

- не подчеркивайте недостатков у детей, найдите у них хорошее в поведении, желаниях, стремлениях, заострите внимание на этом:

- укрепляйте нити, сближающие вас с детьми (доверие, искренность, правдивость и т.д.):

- помните, если вы сказали малышу: «Ты у нас совсем взрослый», он будет пытаться выглядеть таким всегда, а ему это еще не под силу:

- не укоряйте ребенка по любому случаю, но и не перехваляйте его:

- слушайте любые советы, но помните, что жить вам вместе не с советчиками, а с тем, на кого вы жалуетесь.

12.3. Межличностные конфликты в педагогическом процессе

В педагогической практике основными видами межличностных конфликтов являются конфликты:

- ученик – ученик;
- ученик – учитель;
- учитель – учитель.

Конфликт

«ученик – ученик»

Большая часть конфликтов среди учеников возникает из-за претензий на лидерство в микрогруппах. Межличностные конфликты могут возникать между устоявшимся лидером и набирающим

авторитет лидера членом микрогруппы. Конфликтные ситуации могут возникать при взаимодействии лидеров микрогрупп, каждый из которых может претендовать на признание его авторитета всем классом. Лидеры могут втягивать в конфликты своих сторонников, расширяя масштабы межличностного конфликта. Конфликтные ситуации между учениками устраняются руководителем класса, который должен найти каждому лидеру свою специфическую сферу лидирования, иногда вместе с родителями.

Случайные межличностные конфликты встречаются между девочками и мальчиками из-за демонстрации личного превосходства, цинизма, отсутствия сочувствия к другим, а также между отдельными учениками младших классов.

Конфликт

«ученик – учитель»

Межличностные конфликты между учениками и учителями возникают в старших классах. В младших классах учитель для ученика – такой же непререкаемый авторитет, как и родители, поэтому межличностных конфликтов не возникает. В подростковом возрасте происходит изменение личности, отстаивается позиция «Я – взрослый», которая способствует созданию конфликтных ситуаций с преподавателем.

В старших классах школьники стремятся к автономии, открыто отстаивают право быть самим собой, самостоятельно решают вопросы, касающиеся лично его, имеют собственные привязанности, а также собственные взгляды на происходящее вокруг него. В этом возрасте реакция на нетактичные замечания становится гораздо острее и может приводить к конфликтам в любой форме.

Конфликты между учителем и учениками могут возникать из-за несправедливых оценок. В таких случаях в конфликт может втянуться весь класс, выступая на стороне ученика. Некоторые учителя придерживаются двух противоположных стратегий в оценке знаний учеников. Одна выражается в заниженных требованиях для установления благоприятных отношений с учениками, другая – в завышенных требованиях с целью подготовки учеников для поступления в институт. **Обе** стратегии потенциально конфликтны. Завышенные оценки отучают хороших учеников от активной учебы, заниженные оценки воспринимаются классом как произвол учителя.

Необходима справедливая оценка знаний учеников.

Конфликт

«педагог — педагог»

Конфликтные ситуации в среде педагогов возникают не только из-за своеобразия темперамента и характера, но и в случаях невысокого уровня развития личности. Выделяют несколько вариантов поведения в среде преподавателей:

1) соперничество учителя, только достигающего высокого уровня профессиональной деятельности, с ранее признанными авторитетами. Он может распространять негативную информацию о признанных авторитетах, которые давно и успешно работают с учениками. Начинается нездоровое соперничество, чреватое межличностными конфликтами;

2) поведение, подчеркивающее степень превосходства опытных преподавателей над молодыми, когда они позволяют себе снисходительно поучать их, выражать недовольство их методами, навязывать в виде образца свою методику;

3) создание некоторыми преподавателями благоприятного впечатления о себе не продуктивной деятельностью, а имитацией ее участием в различных общественных мероприятиях, саморекламой и т.п.

Конструктивное

разрешение конфликтов

в педагогическом процессе

Конфликты в педагогическом процессе неизбежны. Профессия педагога признана в числе самых тяжелых, по своей психофизиологической напряженности она стоит на уровне летчиков-испытателей и альпинистов. Поэтому одной из проблем в педагогике является вопрос конструктивного разрешения конфликтов.

Учитель, который не избегает конфликтов, а стремится их разрешить, приобретает неоценимый личный опыт управления ими. К нему приходит понимание мотивов поведения учеников, постепенно вырабатываются навыки прогнозирования и управления ими. Понимание этих проблем дает реальную возможность преподавателю направлять энергию межличностных конфликтов на совершенствование процесса образования и воспитания школьников.

Педагогика имеет на вооружении ряд алгоритмов повеления, необходимых для успешной работы учителя:

- в школе должно быть только рабочее настроение, отрицательные эмоции, связанные с личными проблемами, остаются за порогом школы:

- не избегать конфликтов, направлять процесс их разрешения в конструктивное русло, не затягивать их разрешения;

- одинаковое, справедливое отношение ко всем ученикам:

- вся деятельность учителя сосредоточивается на процессе обучения и воспитания:

- не унижать учеников, а поднимать их до своего уровня:

- учить школьников умению учиться:

- в отношениях с коллегами демонстрировать только ассертивную форму поведения.

Межличностные конфликты

в высшей школе

Это такие виды конфликтов:

- студент – студент,
- студент – преподаватель,
- преподаватель – преподаватель,
- преподаватель – руководство.

1 В среде студентов на первых курсах идет процесс самоутверждения в группе, особенно в начальный период. В это время на мотивацию их повеления большое влияние оказывают темперамент, черты характера и уровень воспитанности. Недостаточно высокий уровень «Я – концепции» студента может породить конфликтные ситуации. Исследователи указывают, что первокурсников характеризует обостренное чувство собственного достоинства, максимализм, категоричность и однозначность нравственных критериев, оценки фактов, событий, своего поведения. Свойственный этому периоду рационализм и нежелание принимать все на веру, создают недоверие к старшим, в том числе и к преподавателям вузов. К старшим курсам межличностные взаимодействия студентов приобретают более осознанный характер, происходит формирование микрогрупп по принципу межличностной совместимости, в которых межличностные конфликты становятся редким явлением. Конфликты разрешаются самими студентами, а могут заканчиваться разрывом отношений.

2 Трудности во взаимодействии, которые могут вести к конфликтам, нередко возникают между студентами и преподавателями. Наиболее распространенная причина конфликтов – неадекватность оценки знаний студентов. В таких ситуациях субъективной стороной могут выступать необъективные претензии студента на более высокую

оценку и субъективность преподавателя, занижающего оценку студенту. Есть преподаватели, которые почти никогда не ставят оценку «отлично», они убеждены в том, что в совершенстве знают предмет только они сами. Такой преподаватель постоянно находится в конфликтной ситуации со студентами.

Влияние на оценку могут оказывать личностные качества студента, его поведение на лекциях и практических занятиях (реплики, пререкания, вступления в споры).

Встречаются и другие субъективные моменты при оценке знаний студента преподавателем. Бывают сомнения в оценке – поставить «хорошо» или «удовлетворительно» студенту. В такой ситуации преподаватель ориентируется на оценки, проставленные в «зачетке». При преобладании «удовлетворительных» оценок вопрос решается в пользу оценки «удовлетворительно», «отлично» такой преподаватель не поставит студенту ни за какой ответ.

Иногда студенты, в случаях неадекватной оценки их знаний, конфликтуют в открытой форме, но чаще студент уносит с собой скрытые формы протеста в виде отрицательных чувств: недоверия, ненависти, презрения, враждебности, ревности, жажды мести и т.д., которыми делится со всем своим окружением.

3 Межличностные конфликты с коллегами и руководством существуют и в такой высокостатусной группе, как преподаватели высшей школы. Стычки могут возникать из-за несовпадения мнений по какой-то обсуждаемой на кафедре проблеме, не обязательно научной, например, при обсуждении требований трудовой дисциплины. Одни преподаватели относятся к этим требованиям как к неизбежности, а другие – могут считать их чисто субъективными, не относящимися к учебному процессу (это различного рода дежурства, присутственные дни и т.п.).

Межличностные конфликты между руководством кафедры и преподавателями могут возникать из-за неравномерного распределения нагрузки, особенно в тех в тех случаях, когда предоставляется возможность дополнительного заработка. Несправедливое распределение всегда провоцирует конфликты.

Межличностные столкновения могут возникать между преподавателями и лидерами, организующими неформальную жизнь кафедры (разного рода чаепития по случаю праздников, дней рождения и т.п.). Стычки

возникают при сборе средств на эти мероприятия.

Если конфликтные ситуации при взаимодействии студент – студент разрешаются самими студентами, то разрешение межличностных конфликтов на уровне преподаватель – студент принимает более сложные формы. Основная роль в их предупреждении и разрешении выпадает на преподавателя, который может использовать для этого некоторые неизбежные в этих случаях методики и требования:

- при отчете студента необходимо психологически расположить его к максимально возможному плодотворному ответу, исключить возникновение стрессовой ситуации:

- в случае неудовлетворительного ответа взаимодействие студент – преподаватель должно заканчиваться осознанием студентом того, что его ответ не удовлетворяет не преподавателя, а не отвечает требованиям программы:

- ни в какой форме и ни по какому поводу не допускаются оскорбления студента:

- владение собой и своими эмоциями в любой ситуации:

- все неудачи во взаимодействии со студентами, в создании конфликтных ситуаций считать своим собственным просчетом.

Предупреждение конфликтных ситуаций, стычек при взаимодействии преподаватель – преподаватель, преподаватель – руководство зависит от многих факторов, в том числе и от следующих:

- компетенции руководителя и его искусства управления межличностным взаимодействием;

- высокого уровня личностного развития каждого преподавателя;

- предоставления возможностей для реализации творческого потенциала каждого участника учебной группы;

- равномерного распределения рабочей нагрузки на всех преподавателей;

- постоянного совершенствования методики взаимодействия с обучаемыми;

- оправданного и одобренного учебной группой введения новаций;

- культивируемого на кафедре доброжелательного межличностного взаимодействия руководителем и лидерами.

Глава 13. Конфликты в организации

Общество как целостное образование

характеризуется сложной системой отношений — экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, приватные открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами.

Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях.

Организация — это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства. Это также и коллектив тружеников, которые объединяют свои усилия и способности для развития производства, принимают активное участие в решении социально-экономических проблем. Организация — это такая совокупность людей, в которой индивиды объединены определенными связями и отношениями.

В обществе функционируют различные типы организаций: предприятия, учреждения, университеты, институты, финансовые структуры, общественные организации (например, политические партии, профсоюзы и др.), ассоциативные организации (например, семья). Организации структурно состоят из целого ряда подразделений: цехов, смен, отдельных служб, бригад и др. Эти объединения выступают как первичные группы, т.е. являются социальной средой, в которой человек непосредственно контактирует с другими людьми.

Организации выполняют разнообразные функции и отличаются друг от друга по роду деятельности их членов, уровню организации и сплоченности, количественному составу.

Являясь важнейшей ячейкой общества, организация соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Здесь в среде непосредственного общения закладываются первоначальные представления людей, формируются мнения, закрепляются привычки, проявляются склонности, утверждается общественная репутация работников.

Взаимные связи и отношения складываются не

только на основе производственной деятельности, но и под влиянием реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных и др. Людей сплочают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе возникают и конфликтные ситуации.

13.1. Специфика конфликта в организации

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Социальная напряженность

Предтечей конфликта в организации является *социальная напряженность* в коллективе. Можно назвать несколько точек зрения на сущность социальной напряженности.

1) Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта¹.

2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности².

¹ Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе. – Харьков, 1990. – С. 9.

² Головин В. А. Отношение сотрудничества и социальная напряженность // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1989. – С. 27–31.

3) Социальная напряженность – это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия¹.

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние².

1 К внутренним факторам относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;

нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;

- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;

- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;

- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;

- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

2 Внешние факторы:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;

- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;

- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;

- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;

- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

Нарастание социальной напряженности в организации, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации,

Соотношение интересов

в организации

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как:

¹ Рукавишников В. С. Социальная напряженность // Диалог, 1991. № 13. – С. 7.

² Александрова Е. В. Социально-трудовые

конфликты: пути разрешения. – М.: Луч, 1993. – С. 75 – 76.

1) *полное тождество*, т.е. однонаправленность интересов;

2) *различие в направленности интересов*, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;

3) *противоположная направленность интересов* – когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных



направлениях (рис 13.1).

Рис. 13.1. Соотношение интересов в организации
Люди, занимающие различные статусы в организации, могут сознавать или не осознавать свои объективные интересы и **их** противоречивость. Но только *осознанные интересы* превращаются в источник активных социальных действий работника. Это осознание происходит либо в результате самостоятельного осмысления собственного жизненного опыта в организации, либо при разъяснительной работе тех, кто осознал раньше противоречивость возникших интересов, либо в результате манипулирования сознанием членов организации. Однако осознание противоположности интересов еще не ведет автоматически к конфликту. Конфликт – это открытая форма существования противоречивых интересов.

Конфликт может вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной почве может возникнуть в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность¹.

¹Ильин В.И. Структура конфликта в организации // Социальный конфликт. 1999, №3. – С. 28 – 29.

Тип конфликта

и его участники

При анализе конфликта важно понять, какой действия лежит в его основе. Участники конфликта *иррационального типа* (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т.д.) действуют,

игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа – стихийные забастовки. Их последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

Участники конфликта *рационального типа* учитывают соотношение возможного выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение. Такой конфликт начинается только при убеждении одной из сторон в высокой вероятности успеха.

Субъектами, или сторонами, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица (представители учреждений и организаций), как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Степень участия сторон в конфликте может быть различна: от непосредственного противодействия до опосредованного воздействия на ход конфликта. Исходя из этого выделяют: 1) основных участников, 2) группы поддержки, 3) других участников.

Основные участники – это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга.

Группы поддержки – участники конфликта, но играющие, скажем, второстепенную роль. Они могут:

- влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;
- не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы. Но они могут быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей;
- содействовать развитию конфликта советами, помощью или другими средствами;
- являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие. Они могут выступать как самостоятельные участники конфликтов (например, стачкомы).

К *другим участникам* относятся посредники и судьи. Это строго нейтральные лица. Они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

Внутренние конфликты.

Конфликты с внешней средой

В организациях различают: 1) внутренние конфликты и 2) конфликты с внешней средой¹ (рис 13.2).

1 *Внутренние конфликты* возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые

¹ Щербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО, 1999, №11. С. 159 – 160.

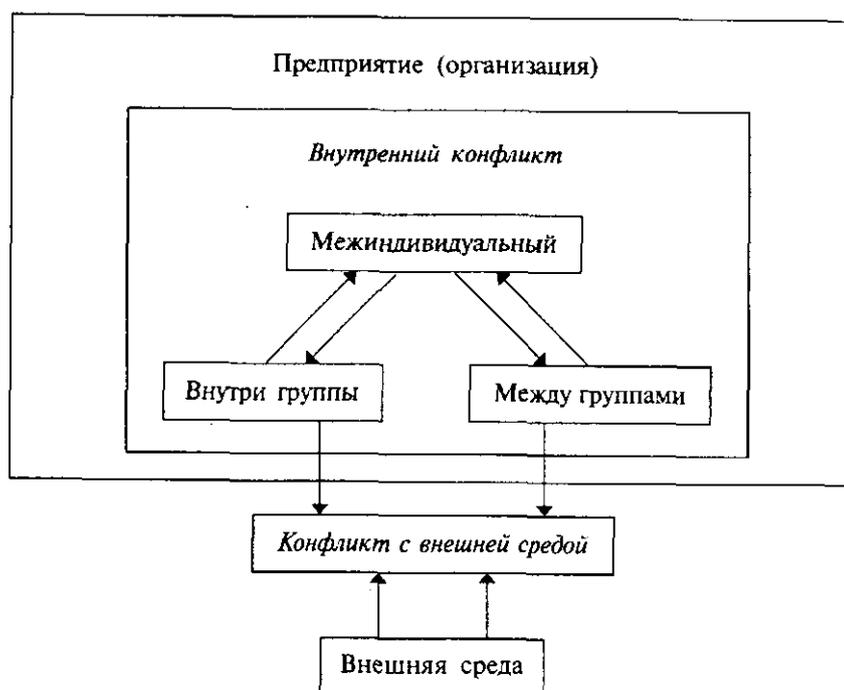


Рис. 13.2. Конфликты в организации
правила игры, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами. К этим конфликтам относятся:

1) *межиндивидуальный* конфликт – расхождение личных целей сотрудников. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;

2) *внутригрупповой* конфликт – между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу «Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?». Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;

3) *межгрупповой* конфликт – например, конфликт между совладельцами предприятий. Эта ситуация

особенно сложна, если собственность поделена между органами власти (федеральная, муниципальная собственность) и частными лицами.

2 Конфликты с внешней средой – это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

Конфликтная ситуация и конфликтные действия

Конфликты в организациях порождаются определенной *конфликтной ситуацией*, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, ибо характеризует лишь *предпосылку*, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

В конфликтных ситуациях, как правило, переплетаются социально-экономические, нравственные и другие отношения людей.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон. Такими действиями могут быть:

1) внешние поведенческие акты и 2) действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Конфликтные действия – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей. Они резко обостряют сам фон протекания конфликта: могут усложнять конфликт, порождать тенденцию к его эскалации.

Условиями, влияющими на возникновение конфликтов в организациях, могут быть:

- сохраняющиеся в трудовых коллективах отрицательные обычаи и традиции;
- недоверие начальника к подчиненному (которое

может проявляться в излишней опеке подчиненных при выполнении ими своих обязанностей);

- предвзятое отрицательное отношение одного члена коллектива к другому;
- снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости к ним и всепрощенчестве;
- наличие в организациях неформальных микрогрупп, характеризующихся дисфункциональностью, которая может выражаться в недовольстве высокой требовательностью руководителя, в проявлении межличных антипатий.

С наибольшей силой это проявляется в малых производственных группах, бригадах, звеньях, сменах и т.д., т.е. там, где создаются материальные ценности, решаются основные проблемы производства.

Конфликт практически всегда виден, так как проявляется *внешне*: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности и как следствие – ухудшение производственных и финансовых показателей, взаимоотношений с поставщиками, покупателями и др.

Конфликты в организациях являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей. Среди них следует, прежде всего, выделить следующие *типы противоречий*: организационные, производственные, деловые, инновационные.

В соответствии с этим можно выделить и основные типы конфликтов в организациях:

- организационные;
- производственные;
- трудовые;
- инновационные.

13.2. **Организационные** конфликты

Организационный *конфликт* – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п. может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т. д.

Сегодня организация, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования — фазу развития. Интенсификация развития в организации, особенно производственной, может быть обусловлена более высокой степенью взаимодействия различных сил. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликта и сокращению времени его вызревания.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид *организационного конфликта*. Такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Их субъектами могут выступать как группы работников, так и отдельные личности; как рабочие или служащие, так и представитель администрации. Так, организационный конфликт на заводе телефонной аппаратуры ярко выразил несоответствие между усложнившимися задачами, вставшими перед трудовым коллективом сегодня, и организационными формами вчерашнего дня. Принятые меры по преодолению конфликта позволили совершенствовать структуру организации, придать ей требуемое качество.

По мере развития процессов приватизации предприятия преобразуются в организационно-правовые формы, свойственные рыночной экономике (унитарные предприятия, командитные товарищества, акционерные

общества, товарищества с ограниченной ответственностью и т.д.). Любая из этих организаций формирует органы, необходимые для ее управления, обеспечивающие ее работу и представляющие ее в отношениях с другими предприятиями, государственными органами и гражданами.

Так, в акционерном обществе реальное право на ведение хозяйства, распоряжение и пользование собственностью имеет правление во главе с председателем (им может быть, генеральный директор, исполнительный директор, президент). Здесь возможны противоречия при пересечении полномочий и интересов правления и совета директоров акционерного общества. Достаточно выраженные противоречия могут породить конфликты.

В качестве причин таких конфликтов могут быть:

- различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов;

- случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности;

- искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время;

- рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности управы района. В последнем случае могут возникать несогласование позиций членов правления о порядке выплат на нужды района из средств, заработанных коллективом предприятия, и методами их получения. Правление, выступая от имени акционеров в роли «хозяина», проявляет интерес к учету и расходованию средств и вправе возражать против необоснованных выплат по указанию вышестоящих организаций, что может создать напряженность, конфликтную ситуацию и даже привести к конфликту.

В организациях могут возникать конфликты между руководителем и его заместителем в процессе управления. Эти конфликты быстро переносятся на коллектив, ибо каждый из конфликтующих имеет опору в определенной группе трудового коллектива. И здесь немаловажную роль играет стиль руководства руководителя и его заместителя. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у

руководителя – демократический стиль, а у его заместителя – демократический или авторитарный. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей, когда руководитель и его заместитель придерживаются авторитарного стиля деятельности, по принципу «Кто важнее в иерархии отдела или организации?». В данной ситуации наблюдаются смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями. Заметим, что руководитель и его заместитель должны дополнять друг друга, обеспечивая работу всего трудового коллектива.

13.3. Производственные конфликты

Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие типы производственных конфликтов:

1) конфликты внутри малых производственных групп (*внутригрупповые конфликты*):

- конфликт между рядовыми работниками;
- конфликт между руководителями и подчиненными;
- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (*межгрупповые конфликты*);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;

Внутригрупповые конфликты

4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций). Они возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах), между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях.

1 *Конфликт между рядовыми работниками* – это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Например, сотрудники отдела конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника. Внешне отношения между работниками выглядят как бы благопристойно. Но в глубине каждый готов нанести другому «смер-

тельный» удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности. Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников.

Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, возникающих, например, из-за распределения производственных заданий (выгодных — невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т.д.

Конфликты могут возникать из-за восприятия повеления членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Так, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

2 Конфликт между руководителями и подчиненными — в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания — это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности с трудом подчиняются власти другим. Имея дело с жестким, нестигаемым начальником, они подчиняются ему только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные

ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Так, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. Эта ситуация делает конфликт вероятным,

В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт. Например, по требованию руководства предприятием, но против совести, руководитель отдела должен уволить сотрудника. Неисполнение грозит задержкой продвижения по службе руководителя отдела. В данном случае имеют место два возможных решения и оба имеют негативное последствие. Здесь налицо противоречия, способствующие рождению конфликта между руководителем и подчиненным.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

Руководитель, облеченный своим должностным положением, ставит перед членами коллектива задачи, порой не самые простые. Их выполнение требует определенного напряжения, улучшения организации труда, пересмотра сложившихся представлений. В такой ситуации не все работники способны сразу понять ситуацию и быстро перестроиться. Часть все же будет работать по старинке и мешать коллективу выполнить поставленную задачу. Становится очевидным, что неспособность быстро перестроиться может породить напряженность. Поскольку новый начальник недостаточно знал рабочих и не доверял им, он решил, что необходима жесткая дисциплина. Рабочих оскорбило такое отношение и они стали работать хуже, не в полную силу. Но строгий надзор не помог решить проблему. И в итоге образовался порочный круг, когда безразличие рабочих к своим обязанностям стало причиной более строгой дисциплины, вызвало еще большее безразличие и

сопротивление. Рабочие были враждебно настроены, потому что чувствовали, что руководитель вел себя так, словно был «лучше» своих подчиненных. Знающий и опытный руководитель возьмет в свои руки управление ситуацией, установит нормальные человеческие отношения и не допустит перерастания противоречия в конфликт.

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива. Большое значение здесь имеет грамотная постановка контроля исполнения. Так, каждый должен знать те требования, которые предъявляются к объему и качеству его работы, сроки и виды контроля. И лучший контроль – систематическое внимание к работе подчиненного. Добросовестная и качественно выполняемая работа должна быть отмечена руководителем. Важно помнить – ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как доброе слово. Критические замечания и форма их высказывания должны выбираться с учетом личностных особенностей подчиненного работника. Руководитель должен при этом учитывать следующие общие правила:

- первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;
- необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;
- ошибку и неверный шаг подчиненного следует признавать быстро и решительно.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций, понимают стоящие перед ними задачи.

Так, суть возникшего конфликта между руководителем и работниками конструкторского бюро состояла в следующем: перед внедрением в производство важно провести стендовые испытания всех агрегатов, но сроки определены весьма сжатые. Руководитель принял решение провести испытание только самых важных узлов, а работники конструкторского бюро выразили недовольство. Если бы сотрудники конструкторского бюро были знакомы со всеми условиями, требованиями, то и не было

конфликтной ситуации.

Руководитель призван регулировать взаимоотношения в коллективе. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса.

Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными, можно выделить следующие:

- взаимная неприязнь сторон;
- нарушение единства общественных и личных интересов;
- игнорирование норм законодательства;
- несоблюдение моральных принципов;
- игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.

Взаимная неприязнь между руководителем и подчиненными может быть порождена различными обстоятельствами: невыполнением руководителем своих обещаний, невниманием его к запросам и интересам работников и т.д. И как ответная реакция — неприязнь к нему подчиненных. Например, для того чтобы выполнить заказ работникам бригады задержат отпуск, но положительный результат, достигнутый бригадой и предприятием, будет получен ценой пренебрежения интересов сотрудников.

Следует отметить, что такое качество, как неприязнь, может инициироваться и самими подчиненными. Этому могут способствовать недисциплинированность, строптивость, противопоставление личных интересов общественным. Раз возникнув, неприязнь может усложнить противоречия и привести к новым конфликтам.

Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением — может возникнуть конфликт.

Бывают ситуации, когда одна из сторон не приемлет норм и принципов другой стороны, но об

этом не говорит открыто и не добивается изменения сложившегося положения. Это особенно часто проявляется в отношениях между руководителем и подчиненным. Последний возмущается (негласно) поведением своего руководителя, но не хочет портить с ним отношения. Например, фирма занимается изготовлением и реализацией вино – водочной продукции. Часть продукции реализуется, но средства от нее поступают не на счет фирмы, а расходуются в личных интересах руководителя. Это становится известно сотрудникам и вызывает их резкое недовольство. Они осуждают действия своего руководителя, но открыто его не критикуют, так как существует определенная зависимость подчиненного от руководителя. Отсутствие возможности открыто высказывать критические замечания, зажим критики – отрицательные факторы, способные привести к конфликту в организации.

3 *Конфликт между работниками различной квалификации и возраста.* Часто возникают такие конфликты в группах, где, например, при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повышать заработную плату. Но в этих структурах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность своего труда. Подобные обстоятельства способствуют их отчуждению и возникновению социально-психологического напряжения в группе, что вынуждает людей искать другое место работы.

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотношений с коллегами. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства. В период адаптации работники оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, т.е. неумения подчинять свои интересы интересам дела и коллектива. Но появляются потом и новые проблемы. Например, перед молодыми членами коллектива, вступившими в брак, остро встанут вопросы жилья, заработка, сменности работы. Невозможность удовлетворять эти

потребности, отсутствие перспективы могут стать источником конфликта.

В зрелом возрасте работника волнуют уже иные проблемы: повышение квалификации, перспектива роста и др. Нерешение этих проблем, т.е. несоответствие между претензиями и возможностью их реализовать, способствует вступлению в конфликт зрелого человека.

Межгрупповые конфликты

В основе межгрупповых конфликтов лежат самые разнообразные причины. Это может быть борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т.д.

Межгрупповые конфликты (и в этом их особенности) способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп. Это часто используется руководителями (лидерами) для сохранения внутри группового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным можно отнести те конфликты, которые способствуют развитию и совершенствованию группового взаимодействия, могут способствовать снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы.

Но отрицательные конфликты ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду группы. Так, на одном из предприятий существовал конфликт между производственным подразделением и отделом сбыта, связанных в одну технологическую цепочку работой на конечный результат. Однако прочной связанности не оказалось. Производственное подразделение предъявило отделу сбыта претензию в неспособности продать производимую подразделением продукцию. Отдел сбыта выдвинул контрпретензию: «Ваша продукция плохая, ее не хотят покупать». Подобный конфликт представляет внутрипроизводственную проблему. Дело в том, что производственное подразделение выпускает в основном малосерийную дорогую продукцию, ее реализация должна осуществляться в специализированных магазинах и требует специальной упаковки.

Сотрудники отдела сбыта были загружены продажей крупносерийной продукции. Обычно сбыт происходит по разным каналам. Возникший конфликт удалось разрешить в результате изменения системы сбыта¹. Заметим, что подобные конфликты чаще всего возникают в службах сбыта и материально-технического снабжения. Здесь особенно нужны творческие люди с обширными знаниями (маркетинг, финансы, психология, социология) и умениями (коммуникабельность, работоспособность, быстрая ориентация, концентрация внимания). Но, к сожалению, высококвалифицированные менеджеры по продажам и закупкам – еще большая редкость, а претендентов на эти должности много. Поэтому возмущения со стороны «непризнанных членов» маркетинга и сбыта сегодня уже не являются редкостью и нередко приводят к конфликтам.

Конфликты между производственными группами и администрацией

¹Шербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО, 1999, № 11. – С. 164.

Подобные конфликты являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников. Порой неверные управленческие решения могут иметь самые печальные последствия и для предприятия, и для коллектива. Представители администрации обязаны грамотно решать не только инженерные, технические, но и экономические и социальные проблемы. Управлять такой сложной структурой, как организация (предприятие), опираясь только на техническую грамотность, явно недостаточно. Необходимы гуманитарные знания, интуиция, опыт. Взаимодействие управленческого персонала с работниками порой не отвечает необходимым требованиям. Работники часто не получают открытой четкой информации о положении в организации. Результатом этого является непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт.

Росту напряженности в трудовых коллективах в большей степени способствует обман со стороны

представителей администрации. Примером может служить инцидент, случившийся в АО «Осинникишахтострой» (Кемеровская область). Летом 1996 г. во время предвыборной президентской кампании, чтобы показать достижения жилищного строительства в шахтерском регионе, бригаде отделочников пообещали заплатить не только за работу по отделке дома, но и погасить долг по зарплате. Бригада работала почти без выходных. Дом сдали в срок. Бригаде за работу не заплатили, долг не вернули. Непосредственные руководители не держат даже тех обещаний, выполнение которых зависит от них непосредственно. Привычка к «нечестной игре» укоренилась во многих коллективах организаций, что и приводит к острым конфликтам.

Перераспределение собственности, передача ее предпринимателям или трудящимся также приводят к усилению борьбы за нее. Примером может служить конфликт интересов предприятия (в первую очередь, его владельцев) и генерального директора. Имея собственные фирмы, генеральный директор больше времени и энергии расходует на них, и только часть, вынужден тратить на исполнение директорских функций. Но директорский пост позволяет ему с помощью этих фирмочек «доить» управляемое предприятие. Следует заметить, что это относится в большей мере к крупным разгосударственным, т.е. приватизированным предприятиям.

13.4. Трудовые конфликты в организации

В условиях перехода к рынку и частного предпринимательства, усиления экономического хаоса значение приобретают трудовые конфликты как разновидность социального конфликта.

Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

- 1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;
- 2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;
- 3) необходимый этап в развитии трудового

коллектива .

Особенности социально – трудовых отношений в России

В нашей стране значимость трудового конфликта сегодня резко увеличивается. Происходит не только становление рыночной экономики, но и существенная трансформация социально-трудовых отношений. С отказом государства от своего монопольного положения в отношении собственности и в сфере управления трудом и производством произошла ощутимая поляризация участников трудовых отношений на *собственников-работодателей* и *наемных работников* – собственников своей рабочей силы. Они имеют во многом не совпадающие, а подчас и противоречивые интересы, что нередко приводит к трудовым конфликтам (спорам) между ними.

Особенностью социально-трудовых отношений в современном российском обществе стало сокращение государством своего участия в регулировании трудовых отношений: наметился как бы своеобразный уход его из сферы этих отношений. В результате достаточно наглядной стала тенденция ужесточения отношений между работодателями и наемными работниками.

Другая особенность социально-трудовых отношений в современной России в том, что они основаны не только на действующем трудовом законодательстве (КЗоТ РФ), но и на нормативных актах локального значения, таких, как трудовой договор (контракт) и коллективный договор, заключаемых субъектами этих отношений.

Обязательства, взятые на себя сторонами, участвующими в заключении как индивидуальных трудовых контрактов, так и коллективных договоров (эти стороны – наемный работник или коллектив наемных работников, с одной стороны, и работодатель или его уполномоченный представитель – с другой) должны выполняться всеми, без исключения, в полном объеме. Невыполнение или нарушение этих обязательств при соответствующих условиях создает в организации конфликтную ситуацию, переходящую, как правило, в трудовой конфликт.

В зависимости от того, кто участвует в этом противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на 1) индивидуальные и 2) коллективные.

В *индивидуальном* трудовом конфликте участвуют,

с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой – работодатель.

В коллективном трудовом конфликте участниками выступает коллектив наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

Индивидуальные трудовые конфликты

Их основное отличие от коллективных трудовых конфликтов состоит не только в том, кто принимает участие в возникшем противостоянии. Они отличаются от коллективных трудовых конфликтов еще и своим предметом и процедурой их разрешения.

Предметом индивидуального трудового конфликта являются индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений. Наличие отношений по поводу труда и его реализации и тесно связанных с ними правовых отношений является определяющим фактором констатации индивидуального трудового конфликта. Если заключается договор (контракт) на выполнение той или иной работы или услуги с лицом, не числящимся в штате организации и не состоящим в постоянных связях и трудовых отношениях с работодателем (или его представителями), то нарушение такого контракта, исходящее от любой стороны, не обуславливает возникновения трудового конфликта, поскольку возникающие при этом споры разрешаются в рамках гражданско – правовых отношений. Поэтому к индивидуальное трудовому конфликту могут быть отнесены не все споры, возникающие между работником и работодателем, а лишь те, которые имеют своим источником *постоянные* трудовые связи и отношения или те, которые возникают при заключении трудового контракта на определенный срок, но с зачислением наемного работника в кадровый состав (штат) предприятия, организации.

Индивидуальные трудовые конфликты возникают прежде всего в связи с такими обстоятельствами как:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- непредоставление отпуска или сокращение его

срока;

- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам;
- работа в выходные (праздничные) дни;
- невозмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника и т.д.

Все эти споры (конфликты) связаны с действиями сторон, которые уже урегулированы законами или другими нормативными актами, в том числе и заключенным трудовым договором (контрактом). Поводом для возникновения индивидуального трудового конфликта являются те или иные действия (бездействия) или требования, выходящие за рамки трудового договора.

Почему все это происходит? В чем заключаются причины всех этих действий, выходящих за пределы заключенного трудового контракта? В исследованиях, посвященных этой проблеме, авторы¹ отмечают, что причины возникновения споров, в том числе и индивидуальных трудовых конфликтов, подразделяются на причины субъективного и организационно-хозяйственного характера.

1 К причинам субъективного характера относятся:

- сознательное нарушение работодателем или наемным работником (являющимися сторонами в трудовых отношениях) трудового законодательства;
- незнание или неверное толкование норм трудового права;
- небрежное отношение работников к выполнению своих обязанностей;
- заблуждение сторон о наличии или отсутствии того или иного права у них по действующему законодательству².

Все эти действия, определяющие возникновение конфликтной ситуации и, как правило, ведущие к индивидуальным трудовым конфликтам, совершаются тем или иным субъектом трудовых отношений, обладающим неадекватным уровнем развития нравственного и правового сознания, правовой культуры. Эти особенности субъектов, участвующих в трудовых отношениях, служат им своего рода препятствием на пути

постижения и глубокого осмысления требований соответствующих правовых норм и ориентируют их зачастую на пренебрежительное отношение к ним.

Этому способствуют также существующие недостатки в действующем трудовом законодательстве,

наличие в нем пробелов, значительного числа оценочных понятий, что не может не способствовать различному его толкованию и применению в ущерб интересам субъектов трудовых отношений.

1 *Передерни С. В.* Трудовые споры и порядок их разрешения. – Воронеж, 1994.; *Снегирев И. О., Коршунов Ю. И.* Индивидуальные трудовые споры, как они разрешаются – М., 1997.

2 См.: Трудовое право. Учебник / Под ред. О. В. Пашкова. – М. 1988; *Передерни С. В.* Трудовые споры и порядок их разрешения.– Воронеж, 1994.

2 К причинам организационно-хозяйственного и экономического характера следует отнести:

- отсутствие нормальных условий для работы организации, вызванных нынешним кризисным состоянием российской экономики;
- нехватку оборотных средств, необходимых для обновления оборудования, техники;
- снижение уровня охраны труда;
- несоблюдение правил техники безопасности;
- хронические неплатежи, задержки выплаты заработной платы работникам и т.д.

Все это, естественно, не может не вести к многочисленным нарушениям нормативных документов, регулирующих взаимоотношения работников и работодателей, создает конфликтную ситуацию на предприятии, обуславливавшую возникновение индивидуальных трудовых конфликтов.

Индивидуальные трудовые конфликты или споры, как они определяются в *Кодексе законов о труде РФ*, бывают двух видов:

1) трудовые конфликты (споры), возникающие между работником и администрацией предприятия, учреждения, организации по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда, еще не урегулированные трудовым законодательством или другими нормативными актами о труде.

Эти споры называют спорами *неискового* характера. Они разрешаются администрацией предприятия, фирмы и соответствующим профсоюзным органом в пределах предоставленных им прав;

2) трудовые конфликты, возникающие между субъектами трудовых отношений (работником и работодателем в лице администрации предприятия) по

вопросам применения уже действующих законодательных и иных нормативных актов о труде, а также по условиям трудового договора (контракта). Это споры *искового* порядка. Для этого вида трудовых конфликтов установлен особый порядок их разрешения: они рассматриваются в комиссиях по трудовым спорам и в районных (городских) судах.

Любой индивидуальный трудовой конфликт, имеет свое *начало*. Юридические действия, т.е. появление приказа администрации предприятия, ущемляющего интересы и права работника, или поступок (действие) работника, наносящий ущерб интересам работодателя, создает лишь конфликтную ситуацию. Это еще не трудовой конфликт. Для того чтобы он возник (начался), необходимы *контрдействия* другой стороны (работника), направленные на защиту своих прав и интересов. Таким контрдействием считается обращение работника в комиссию по трудовым спорам, которая избирается общим собранием (конференцией) трудового коллектива предприятия, учреждения, организации.

Коллективные

трудовые конфликты

Конституция Российской Федерации закрепила право работников не только на индивидуальные, но и на коллективные трудовые споры. В развитие этих конституционных прав Государственная Дума РФ 25 октября 1995 г. приняла специальный законодательный акт — Федеральный закон № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», разработанный с учетом опыта законодательства зарубежных стран. Он содержит основные понятия, связанные с разрешением коллективных трудовых споров, коллективных трудовых конфликтов, и достаточно подробно описывает саму процедуру их разрешения. Так, стержневым является понятие самого коллективного трудового конфликта.

Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются *неурегулированные разногласия* между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений¹.

Однако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать как коллективный трудовой конфликт (спор), поскольку возникшие разногласия

могут быть преодолены сторонами – участниками сложившихся (или складывающихся) трудовых отношений. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то наличие таких разногласий свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте.

Конфликты подобного рода возникают в силу противостояния, складывающегося между работниками и работодателями, но взаимодействие в ходе конфликта осуществляется представителями той и другой стороны.

¹ См.: Федеральный закон № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».

Таковыми представителями являются:

- представители работников – органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодетельности, образованные на собрании (конференции) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;
- представители работодателя – руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Именно эти организации, структуры, лица являются легальными, т.е. законными представителями работников и работодателей. Никто другой, кроме них, не имеет права представлять и защищать интересы и права сторон, участвующих в конфликте. Представители обладают особым статусом – выражают интересы не только представляемой стороны, но и свои собственные.

Поэтому все обязательства, взятые в ходе переговоров от имени определенной стороны, в полном объеме распространяются на ее представителя.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, обычно бывают двух видов:

1) конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда. Они, в свою очередь, подразделяются на споры, связанные с

заключением или изменением ранее заключенного коллективного договора, и споры, возникающие при разработке других нормативных актов или связанных с ними изменениями в их содержании;

2) конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений. К этому виду коллективных трудовых конфликтов следует отнести также споры (конфликты), которые возникают при толковании (интерпретации) содержания коллективно-договорных актов, поскольку они возникают в процессе их реализации, в процессе выполнения содержащихся в них требований.

Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода социально – бытовые проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.

Экономическая ситуация в стране влияет и на динамику трудовых конфликтов, и на их особенности. Если в 80-е годы в основном выдвигались социально-экономические требования, диктуемые недостатками в уровне и качестве жизни, то на рубеже 1980–1990 гг. к ним добавились политические требования. Конфликты возникали в коллективах организаций непроизводственной сферы из-за низкой зарплаты, задержек ее индексации. Но позже основной ареной коллективных трудовых конфликтов стала промышленность и, в первую очередь, добывающие отрасли топливно-энергетического комплекса. Так, на предприятиях этой отрасли бастовало 60% всех забастовщиков 1998 г., давших свыше 70% всех годовых потерь рабочего времени. Не остались в стороне и представители среднего и высшего образования, здравоохранения, научных учреждений. Постепенно были вовлечены в трудовые конфликты работники машиностроения, обрабатывающих отраслей, транспорта, авиационные диспетчеры. При этом практически отсутствовали трудовые конфликты на частных предприятиях¹.

Сегодня основными причинами трудовых конфликтов являются:

- задержка выплаты заработной платы;
- отсутствие индексации заработной платы в связи с нарастающей инфляцией;
- неудовлетворенность размером оплаты труда;
- взаимные неплатежи между

предприятиями-производителями и потребителями;

- нарушения, связанные с реализацией трудового законодательства (нарушение принятых обязательств работником, нарушения законодательства о труде руководителем, нарушения коллективных договоров обеими сторонами);

- систематические задержки бюджетных ассигнований;

- ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма;

- недостатки информатизацией связи между работниками и руководителями отдельных структурных подразделений.

Обращает на себя внимание тот факт, что задержки выплат имели место из-за хронического недофинансирования бюджетной сферы и кризиса неплатежей, а также из-за превращения задержек заработной платы в высокодоходный бизнес как на государственных, так и на частных предприятиях. Поданным Госкомитета по статистике, не платили своевременно зарплату и имелась большая задолженность по ней на каждом третьем крупном и среднем предприятии. Так, за семь месяцев 1996 г. было проверено 89 тыс. предприятий и организаций, где выявлено свыше 45 тыс. нарушений законодательства по охране труда².

¹ Шаленко В. Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения. // Социальный конфликт. 1999, №3. – С. 11.

² Там же С. 12.

В последние годы появились многообразные формы организованной борьбы работников в защиту своих законных прав и интересов:

коллективные забастовки, пикетирования зданий федерального правительства и местной администрации, митинги и т.д.

Используются и более острые формы группового сопротивления доведенных до отчаяния людей: голодовки, ломка оборудования на рабочем месте, саботаж. Нередко протест конфликтующих на рабочих местах сочетается с акциями гражданского неповиновения властям и сознательного нарушения общественного порядка с целью привлечь к своему бедственному положению внимание населения и администрации.

Сегодня одна из наиболее активных форм борьбы работников за свои права – забастовка.

Забастовка – это форма коллективного трудового спора. Это временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязательств (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора¹.

Забастовка – крайняя, исключительная мера борьбы. Она применяется наемными работниками для достижения своих целей и принуждения работодателя и его представителей к выполнению требований работников, т.е. является своеобразным методом урегулирования уже вышедшего из латентной (скрытой) стадии коллективного трудового конфликта.

Для современной России забастовка – сравнительно новое явление. В странах дальнего зарубежья она прошла долгий путь своего развития. Как свидетельствует опыт мирового забастовочного движения, забастовки по формам их проведения – не однородны. Их можно разделить на несколько видов:

1) «обычная забастовка» – работники прекращают производство и оставляют свои рабочие места. Выпуск продукции, различного рода изделий, полностью прекращается;

¹См.: Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. – Калуга, 1993.

2) «работа по правилам, или «итальянская забастовка» – работники не прекращают производство, а, наоборот, в процессе производства строго следует всем правилам производства, правилам технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и т.д. Строжайшее соблюдение все этих правил обычно приводит к тем или иным сбоям в работе предприятий, организаций, учреждений. Такие забастовки не урегулированы действующим законодательством – находятся вне правового регулирования. Претензий к работникам, включившимся в такую забастовку, практически невозможно предъявить;

3) «замедление работы» – по сравнению с «обычной забастовкой» она носит как бы половинчатый характер: производство продукции не прекращается полностью, а лишь сокращаются ее объемы;

4) «пульсирующая забастовкам» – частичное, кратковременное прекращение работы работниками всего предприятия или работниками, **чей** труд

определяется тем или иным этапом технологии производства (слесари-ремонтники, сборщики, токари, снабженцы и т. д.).

Все эти формы забастовок широко распространены за рубежом. В России же чаще всего проводятся «обычные забастовки», но уже имели место и «итальянские забастовки». Так, о намерении «работать по правилам», т.е. не выпускать на линии неисправные поезда, заявили в свое время машинисты московского метрополитена, а водители одного из липецких автопредприятий в ответ на ограничение прав их профсоюзной организации отказались от работы на мало-мальски неисправных автобусах.

Следует заметить, что в какой бы форме ни проводилась забастовка, право на забастовку каждому работнику, гражданину *гарантировано* Конституцией РФ (ст. 27), а сам Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» подробно регламентирует все вопросы, связанные с их проведением.

Особенностью трудовых отношений на большинстве промышленных предприятий и бюджетных организаций в современной России стал хронический конфликт по поводу длительных задержек заработной платы. Ярким примером трудового конфликта в бюджетной сфере явились события в г. Прокопьевске (Кузбасс) в 1996–1997 гг. Здесь произошло конфликтное столкновение учителей одной из школ города с представителем своего работодателя – начальником Управления образования, в результате чего государственный чиновник «попал в заложники» к своим подчиненным. Эта акция протеста педагогов произошла в начале апреля 1997 г. Весной 1997 г. задержка зарплаты работникам сферы образования города составила семь-восемь месяцев, т.е. большую часть учебного года учителя отработали бесплатно. Да и зарплата их составляла 400 тыс. руб. – это вместе с дополнительными часами и доплатой за классное руководство (по курсу 1997 г.).

Опыт борьбы за свои права позволил учителям и их профсоюзным лидерам направить сложившуюся ситуацию в конструктивное русло. Готовность к «акту гражданского неповиновения» вылилась в конкретную форму – «захват заложников». Конкретным результатом учительской акции протеста стала выплата части задолженности по зарплате и части летних отпускных денег.

На трудовые отношения в сфере образования накладывает отпечаток и специфика работодателя. Школа (или детсад) не являются в полном смысле предприятием, а директор школы выполняет функции работодателя лишь частично. Юридически работодателем является Управление образования города — это структурная единица администрации города. Практически оно не выполняет все функции работодателя, в частности, своевременную выплату зарплаты. Совет председателей профсоюзных комитетов работников образования находит новые формы взаимодействия с работодателем. Традиционная система коллективных договоров ограничена тем, что непосредственный руководитель — директор школы — не полноценный работодатель. Некоторые директора даже отказывались заключать такие договора. Поэтому эта система коллективных договоров дополняется системой соглашения Совета с органами, осуществляющими финансирование образования — с Управлением образования города, городской и областной администрацией. Такие соглашения заключались в наиболее острые моменты борьбы учителей за свои права — Эффективность таких соглашений невысока, ибо графики погашения задолженности по зарплате, как правило, нарушались. Но они позволяли вносить хоть какую-то определенность в положение работников.

Важно и то, что длительные задержки выплаты зарплаты в бюджетной сфере приводили к политизации трудовых конфликтов. Простая забастовка оказывалась мало эффективным средством защиты прав работников и нередко ухудшала их положение¹.

Многочисленные трудовые конфликты последних лет показывают, что акции протеста чаще всего проходят в виде *демонстраций*, для привлечения внимания к неблагополучию в коллективах. А причина — отсутствие диалога между работниками и работодателями. Озлобление вызывают даже не сами жизненные трудности, а абсолютное неведение людей в том, кто и как будет устранять возникшие трудности.

¹ Бурнышев К. В. Трудовой конфликт в бюджетной сфере: CASE STUDY акции протеста учителей. Прокопьевская // Социальный конфликт. 1999, № 3.— С. 46—59.

В борьбе за свои права люди прибегали к радикальным формам коллективных действий — захват

заложников, перекрытие железнодорожных магистралей и другие насильственные действия. Впервые бастующие шахтеры Анжеро-Судженска предприняли такие действия в 1994 г. – перекрыли Транссиб. Новый всплеск насилия произошел весной 1997 г. Сначала учителя Прокопьевска захватили в заложники заведующего городским отделом образования. Затем повторно перекрыли железную дорогу анжерские рабочие. В Салаире и Киселевске бастующие захватили здания городских администраций. Длительные забастовки провели ростовские шахтеры, авиадиспетчеры Быковского авиапредприятия, энергетики Приморья, работники районных судов Петербурга и др.

В результате этих акций Правительством РФ, администрациями территорий были предприняты меры по погашению задолженности. Эти действия позволили несколько снизить напряженность, приостановить забастовки работников разных сфер (образования, здравоохранения, промышленности и др.). Усилия бастующих не были напрасны. С большими трудностями, но добивались успеха коллективы организаций, особенно там, где имели место согласованные действия участников забастовок и твердые позиции профсоюзов. Наглядно это показали шахтеры Приморья.

Таким образом, проблема трудовых конфликтов в современной России вышла на передовые рубежи. Решить эту проблему, или хотя бы приуменьшить ее остроту, возможно лишь, опираясь на систему *социального партнерства*. С его помощью можно осуществлять регулирование социально-трудовых отношений, преодолевать дефицит конструктивного диалога между работниками и работодателями, их взаимную необязательность, неумение вырабатывать правила игры и жестко их придерживаться в рамках трудовых отношений.

13.5. **Инновационные конфликты**

В условиях рыночной экономики на уровне организаций (предприятий) происходит радикальная перестройка. Обладая экономической самостоятельностью, отвечая полностью за результаты своей хозяйственной деятельности, организации стремятся использовать различные факторы, которые обеспечили бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость.

Руководители организаций, главные специалисты и работники стремятся к обновлению производства; к разработке и внедрению нововведений в различных

подсистемах своих организаций – производственной (технической), экономической, социальной. В этих сферах инновации приобретают экономическую значимость. Они направлены на создание условий для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложения на выпускаемую продукцию, наращивать прибыль.

Инновации (или нововведения) – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др.

Нововведения вызревают от идеи до конкретного продукта и предполагают:

- обновление средств и методов производства;
- изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликвидация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний);
- изменение отдельных звеньев управления (внедрение АСУ, диспетчеризация, новые формы делопроизводства, учета и контроля);
- изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др.).

Содержание и особенность инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к членам коллектива:

- 1) обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;
- 2) быть способным и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;
- 3) активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;
- 4) уметь находить и реализовывать нестандартные решения;
- 5) обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельным.

Социальной базой инновационных процессов являются разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей. Можно выделить следующие группы работников:

- «независимые новаторы» – ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или

изобретение, не способствующее профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий создает станок, чтобы ставить заклепки на джинсах. Но в таком новшестве не заинтересована его организация;

- «новаторы по должности» – специалисты и руководители предприятий, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;

- «новаторы по духу» – это те, кто более ориентирован на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления производства.

Инновации и социальные противоречия

Поскольку инновации открывают новые перспективы изменения гибкости **на** изменение спроса и предложения, т.е. идет замена старого – новым, это объективно порождает *социальные противоречия*. Дело в том, что преобразования, как правило, затрагивают интересы людей, их планы, ожидания. Чем радикальнее и масштабнее проводимые изменения, тем чаще они вызывают противоречия и конфликты, порождаемые борьбой старого и нового.

Всякое нововведение связано с разработкой, «пробиванием», распространением и использованием новшеств в производстве. При этом возникает *противоречие между сторонниками и противниками нововведения*. Причина этого кроется в различии результатов и последствий нововведений для социальных групп работников с одной стороны, и организации в целом – с другой. Объективно между ними будут возникать достаточно противоречивые взаимоотношения. Так, возможны ситуации, когда нововведение выгодно предприятию (организации в целом), но не отвечает интересам отдельных групп его работников, или наоборот – невыгодно предприятию, но устраивает те или иные группы работников. При этом результаты инноваций могут иметь разное содержание для предприятия и работников. Например, с точки зрения интересов организации (предприятия) основным результатом может стать рост производства продукции, полученный за счет создания особых условий в одном из отделений (бригад), работающих на коллективном подряде. В бригадах результаты могут выражаться, прежде всего, в росте доходов, расширении участия в управлении, обогащении содержания труда. А в остальных звеньях, выпускающих такую же продукцию,

результат данного нововведения может выразиться в ухудшении их положения из-за ограничения техники, которая была переброшена из отделения на подряд.

Часто экспериментальным звеньям уделяется больше внимания, к другим коллективам внимание снижается. В результате могут возникнуть противоречия, такие, как:

- социальный эффект может иметь противоположный «знак» по отношению к экономическому;

- последствия инноваций могут противостоят результатам;

- одни и те же результаты и последствия нововведений могут по-разному оцениваться членами коллектива организации. Отношение результатов нововведения и затраты на них по-разному воспринимаются работниками и организацией и могут породить конфликтную ситуацию и даже конфликт.

Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации, как и все остальные, могут носить частично *функциональный*, а частично *дисфункциональный* характер.

Конфликты могут как облегчать, так и затруднять внедрение новшеств. При этом работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта. Примером может быть конфликт коллектива Выборгского целлюлозно-бумажного комбината (ЦБК) за право работать на своем предприятии. Немного истории: с 1996 г. предприятие дважды перепродавалось за бесценок новым владельцам. Два года предприятие, способное выпускать уникальную экологически чистую продукцию (бумагу), не работало, люди не получали зарплату. Представитель нового владельца объявил сокращение работающих с 2100 до 800 человек и реорганизацию ЦБК в лесопилку. Это вызвало взрыв негодования и протеста. Рабочие осознали, что только профсоюз может стать единственной правовой базой, способной остановить «разбазаривание» градообразующего предприятия. Они провели перевыборы профкома. Профсоюз стал учредителем ЗАО и появилась возможность вести дела. Организовали работу на «захваченном» предприятии. Впервые за два года запустили бумагоделательные машины, начали регулярно выплачивать зарплату работникам комбината.

Важно отметить, что работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта, но не обязательно будут в

нем неправой стороной.

Следует также иметь в виду и тот факт, что на ход внедрения нововведений и его конечный результат опасное влияние могут оказывать так называемые пассивные работники. Ибо они открыто против нововведений не выступают, поэтому их трудно выявить и вступить с ними в диалог. Таких может оказаться в коллективе достаточно много.

Причины инновационных конфликтов

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений.

К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, можно отнести:

1) пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;

2) дефицит материально-технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда **их** приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам. Сегодня проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволят снизить конфликтность в организациях.

Инновационные конфликты в организациях могут быть 1) деловыми и 2) личностными.

Деловые инновационные конфликты

Такие конфликты возникают между людьми, так или иначе связанными производственно-экономическими отношениями. Перестройка дала импульс многим организационно-управленческим нововведениям, меняющим организацию производства и управления. Новые организационные формы связаны с созданием кооперативов, арендного, семейного подряда и т.д. Особенность многих организационных форм – их гибкость и ориентация на удовлетворение запросов потребителей. В то же время новые организационные формы порождают новые конфликты и противоречия.

Внутренним побудителем для инновационной деятельности является потребность людей к творчеству, заложенная в самом характере человека, проявляющаяся в постоянном стремлении к обновлению, совершенствованию производственной среды. Наличие и высокое развитие этих потребностей имманентно присуще *новаторам*, которые чутко улавливают новые проблемы, и для которых интересен сам процесс внедрения инноваций. Они могут принимать в нем участие, даже не получая за это никаких вознаграждений. Но как люди творческие они заинтересованы в признании своих вклада и достижений, ради чего нередко способны пойти на конфликт.

Межличностные инновационные конфликты

Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств порождает межличностные инновационные конфликты.

Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений. Такие конфликты могут иметь ситуативную и характерологическую основу.

К *ситуативным* предпосылкам конфликта относятся:

- чувство неопределенности и неуверенности;
- недостаточная или искаженная информированность;
- непризнание работника коллективом;
- несправедливость.

К *характерологическим* предпосылкам можно отнести:

- черты характера;
- склонность к агрессивному повелению;
- пониженная самокритичность;
- нетерпимость к недостаткам других;
- невоспитанность.

Работник становится источником конфликта, когда направленность, ценности становятся не совместимыми с интересами и ценностями коллектива, т.е. когда наступает момент его «неадекватности» целям и задачам группы. Например, активный новатор трудится в коллективе, где «не принято» заниматься нововведениями, или, наоборот, пассивный работник попадает в коллектив, интенсивно обновляющий производство.

Конфликтотенной становится также личность, одержимая идеей, готовая добиваться своего любым путем. Трудно найти людей с такими личностными качествами, которые гарантировали бы бесконфликтное поведение. Практически любой человек может вступать в конфликтные отношения.

13.6. Особенности управления конфликтами

Предупреждение конфликта в организации

Оно предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

Управление *конфликтом* – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению¹.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты) ;
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Исследование конфликта и поиск его причин

Это следующая важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

¹ См.: В. Е. Щербак. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО, 1999, № 11. – С. 162.

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта

Эта стадия предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе:

путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

Современная конфликтология выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:

1 Авторитарный тип – разрешение конфликта через применение властных полномочий. **Его** основные черты заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;
- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;
- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы». При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

1) убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

2) попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

3) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

2 Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение

конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;
- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;
- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Глава 14. Межгрупповой конфликт

Ныне на Земле проживает более 6 миллиардов человек. Они объединяются более чем в две сотни национально-государственных образований. 20 миллионов экономических организаций и сотни миллионов других больших и малых социальных групп, будь то семья, религиозная община, сельский сход или политическая элита. Отношения между ними заведомо не могут быть безоблачными. Причин для возникновения конфликтов между социальными группами великое множество: ограниченность ресурсов, высота социального статуса, навязывание социокультурных ценностей и др. Разворачиваются межгрупповые

конфликты примерно по тому же сценарию, что и межличностные. Однако сам факт вовлеченности в конфликты больших групп людей существенно видоизменяет как механизмы их появления, так и режимы протекания, не говоря уже о масштабах последствий. Поэтому имеет смысл выделить специфические особенности межгрупповых конфликтов и проследить социальные механизмы их возникновения.

14.1. Особенности межгрупповых конфликтов

Наш жизненный опыт свидетельствует: конфликтуют между собой не только индивиды, но и социальные группы, малые и большие. Разновидностей таких групп в обществе существует огромное множество. Из объективно складывающихся социальных общностей обычно выделяют:

- группы, возникающие на основе разделения труда (социально-профессиональная дифференциация людей);
- группы, основанные главным образом на различии их отношения к средствам производства (классы);
- группы, основанные на базе общности языка, территории, культурных особенностей (этносы, нации);
- социально-демографические группы (дифференцируются по полу, возрасту, семейному положению);
- территориальные группы (город, село, регион) и т.д.

Немало социальных групп возникает и благодаря сознательным, целенаправленным усилиям людей: политические партии, профессиональные союзы, молодежные объединения, религиозные конфессии и т.п.

Каждый из нас непременно является членом сразу некоего множества социальных групп, которое к тому же переменчиво (меняется возраст человека, его убеждения, размер его собственности; нынче ведь даже пол человека можно поменять). А поскольку интересы различных групп, как правило, не совпадают и отношения между ними конфликтны, то любой индивид на протяжении всей жизни постоянно оказывается втянутым во многие большие и малые, серьезные и несерьезные межгрупповые конфликты. Может ли среднестатистический человек оказать значимое влияние на ход этих конфликтов? По большей части — нет (если только он не выбьется в какие-нибудь

лидеры). Но и уклониться от них он тоже, к несчастью, никак не может. Частичным утешением в такой ситуации может стать хотя бы понимание того, что происходит: откуда «растут» межгрупповые конфликты и почему они неизбежны?

Современная конфликтология накопила некоторые знания по этому вопросу, правда, надо признать, в основном они заимствованы **из** социальной психологии и социологии. Исходную проблему этого раздела конфликтологического знания можно сформулировать так: *совпадают ли по сути своей или же принципиально различны природа и механизмы конфликтов межличностных и межгрупповых?*

Ответ на этот вопрос неоднозначен. Конечно, проще всего считать, что составляющие всех конфликтов одинаковы, будь то спор мировых держав за военное превосходство, тяжбы наемных работников с предпринимателями или скандал в благородном семействе. И в самом деле, источники конфликтов удручающе однообразны: все те же вековые споры о распределении дефицитных ресурсов, власти, престижных социальных ролей и т.д. И структура всех этих конфликтов схожа (субъекты, отношения, объект) и динамика их содержит общие показатели. Но если у них так много общего, можно ли модели межличностных конфликтов распространять, хотя бы и с оговорками, на конфликты межгрупповые? Вот на этот вопрос следует ответить категорически: *нет*. Причем не потому только, что субъекты у этих конфликтов разные (группы-то в конечном счете тоже состоят из индивидов). А главным образом потому, что при объединении индивидов в группу их поведение радикально меняется.

Что делает группа с человеком?

Вместе мы думаем, чувствуем, а соответственно и ведем себя совершенно по-другому, нежели в одиночку. Любовь и ненависть усиливаются, суждения становятся более категоричными, а действия — решительными (как известно, «на миру и смерть красна»). При этом знак таких действий вовсе не всегда является положительным. «Психология толпы» (Г. Дебон, Г. Тард) весьма выразительно описала феномен регрессии, при котором человек в наэлектризованной толпе превращается в легко внушаемого примитива.

Но дело не только в «толпе». Так называемое «массовидное поведение» людей, при котором нет

непосредственного физического контакта, а есть лишь ощущение принадлежности к какой-либо большой группе, также строится по другим законам, нежели одиночные действия индивида.

Меняется даже восприятие поведения других людей. Представьте себе человека, таскающего, например, по Москве плакат с надписью «Вся власть— Федеральному Собранию!». Большая часть прохожих наверняка сочтет его ненормальным. Но если то же самое сделают одновременно несколько тысяч человек, это уже не безумие, а вполне вменяемая акция — политическая демонстрация, относиться к которой следует уважительно.

Появление у включенных в группу людей как бы новых качеств — твердо установленный социальной психологией факт. Процесс этот объективный, он происходит помимо воли и сознания самих индивидов. Все это заставляет предположить, что межгрупповые конфликты должны находиться в зависимости от множества дополнительных факторов, не присутствующих в конфликтах межличностных.

Специфические особенности межгрупповых конфликтов

Следовательно, в их формировании и развитии должен наблюдаться ряд существенных особенностей, свойственных только им. Что же это за особенности?

- объективный характер развертывания;
- способность вовлекать в «силовое поле конфликта» массы людей, независимо от их желания и даже осознания сути и целей конфликта;
- институциализация конфликта;
- наличие структурного насилия;
- при разрешении конфликтов преобладает направленность на институциональные изменения, а не на изменение поведения участников;
- появление дополнительных источников конфликта в виде самой принадлежности к той или иной социальной группе;
- заведомо большие издержки существования и разрешения конфликтов;
- существенно большая инерция сохранения конфликтной ситуации, даже если ее основания угасают.

1 *Объективность межгруппового конфликта* означает, что он имеет собственную логику возникновения и развертывания, практически не

зависящую от сознательных устремлений людей, хотя и реализуемую через их сознательную деятельность. Ведь само появление больших социальных групп (классов, сословий, наций) есть процесс объективный. Они возникают как следствие эволюции общества как целого. Будучи саморегулирующейся системой, общество стихийно ищет и находит достаточно эффективные механизмы своего развития: разделение труда, частную собственность, политическую и правовую организацию жизни и т.д. Запуск этих механизмов социального развития и дифференцирует общество, «создает» социальные группы. Сей процесс общественным сознанием не контролируется, а лишь фиксируется постфактум.

2 Кроме того, всякое новое поколение людей застаёт уже сложившуюся социальную дифференциацию и вынуждено принимать ее как объективную данность. Она, естественно, конфликтогенна. Но поскольку конфликты эти разворачиваются на уровне общества в целом, они вовлекают в свою орбиту всех без исключения. Групповая принадлежность индивида (по факту рождения в определенной семье, на определенной территории, по цвету кожи, полу, наличию способностей и пр.) принудительно ставит его в позицию участника того или иного межгруппового конфликта. Выйти или устраниваться от него нельзя.

Стоит нам только появиться на свет, как мы тут же оказываемся гражданами какого-либо государства, которое вправе рассматривать нас как народонаселенческий ресурс в конфликте с другим государством. Или, допустим, в зрелом возрасте мы решили не участвовать в «политических играх» и не ходить на выборы. Но это тоже оказывается одной из возможных позиций в политическом конфликте, на которую рассчитывают и которую используют в своих целях серьезные политические игроки.

Вот и получается, что сотни миллионов людей помимо своей воли обнаруживают себя втянутыми в гонку вооружений сверхдержав; миллиарды людей, о том даже не ведая, участвуют в межцивилизационных конфликтах (Восток – Запад); и уж конечно, каждый из нас объективно оказывается «без вины виноватой» стороной множества не столь глобальных, так сказать «местных» межгрупповых конфликтов.

3 Под социальными институтами (от лат. institutum – установление, учреждение) понимают

устойчивые, стабильные формы общественных отношений, порождающих комплекс организаций и учреждений, располагающих определенными социальными ресурсами и выполняющих конкретные функции (государство, суд, армия, церковь). В то же время это и способ организации разных видов деятельности, подразумевающий наличие определенных стандартов, привычных форм поведения. Поскольку межгрупповые конфликты (экономические, политические, этнические) постоянны, они неизбежно институциализируются. То есть, происходит как бы «отвердевание» конфликтных отношений, «отливка» их в прочную и стабильную форму.

Одновременно появляются определенные правила, нормы, стандарты поведения конфликтующих сторон, которые делают его предсказуемым и не слишком разрушительным. Так, в экономической сфере во многих странах принято ежегодно перезаключать трехстороннее соглашение между правительством, предпринимателями и профсоюзами о взаимоприемлемых пределах повышения заработной платы, об улучшении социального обеспечения и т.д. *Коллективный договор* между работниками и администрацией также можно рассматривать как форму институциализации трудового конфликта, с помощью которой цивилизованно определяются дозволенные границы конфликтного взаимодействия.

Наиболее же институциализированной на сегодня является область *политических конфликтов*. Современное общество располагает громадной сетью политических институтов (партии, политические движения, учреждения законодательной, исполнительной и судебной властей), которые позволяют зафиксировать межгрупповой конфликт интересов на стадии его возникновения и направить усилия конфликтующих сторон в надежное, хорошо проверенное русло демократических процедур разрешения конфликтов. Частенько политические институты используются в качестве инструмента разрешения и неполитических проблем (экономических, экологических, демографических и пр.).

4 Множество межгрупповых конфликтов может быть отнесено к разряду *структурных*, ибо их существование порождено воздействием как на индивидов, так и на целые социальные группы различных социальных структур (финансовых и политических элит, структур власти, средств

массовой информации и т.п.). Давление, которое они оказывают на общество, по своим последствиям сравнимо с прямым физическим насилием. (Допустим, молодой человек не желает служить в армии по религиозным убеждениям, а закон ему этого не позволяет.) Но проявляется оно, как правило, скрыто, косвенно: через неравное распределение ресурсов, недоступность власти, сокрытие или искажение важной для общества информации, навязывание ему неадекватных целей (вроде защиты интернационального долга по всему миру) и т.д.

Такое воздействие получило название *структурного насилия*. Автор как самого термина, так и целой концепции с аналогичным названием — норвежский социолог *Йохан Галтунг* (р. 1930). Он полагает, что структурное насилие является в современном обществе ничуть не менее распространенным и значимым, чем традиционное физическое насилие. Сам феномен структурного насилия И. Галтунг описывает следующими положениями:

1) структурное насилие является естественным феноменом, потому что между социальными группами существуют определенные различия, прежде всего в позициях власти, которые отражаются в структуре социального взаимодействия;

2) под структурным насилием понимается социальная несправедливость в смысле неравного распределения ресурсов и неравных жизненных шансов;

3) в категорию структурного насилия попадают только те явления, которых можно было бы объективно избежать...;

4) структурное насилие, как правило, является следствием недальновидных политических решений¹.

¹ Цит. по: *Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования)*. — М.: Эдиториал УРСС, 1999. — С. 22.

Основой структурного насилия является прежде всего *неравный обмен*, в результате которого верхние социальные слои получают значительно больше благ и возможностей, чем остальные. Таковы например, российские экономические реформы 90-х годов. Разгосударствление собственности было проведено таким образом, что практически вся она оказалась в руках весьма незначительной группы лиц, имевших

доступ к власти или распоряжению различными материальными ресурсами. При этом прямого насилия было не так много. Почти все осуществлялось в рамках законов о приватизации. То есть фактически сами социальные структуры (институты) власти и управления крупными предприятиями оказались невольным источником обогащения одних групп и обнищания других. И дело не в том, что сами структуры были плохи, а в том, как они использовались.

Структурное насилие опасно тем, что оно, как правило, не осознается именно как насилие, причем ни одной, ни другой из противостоящих сторон. Неравное распределение благ обычно подается как результат игры стихийных рыночных сил, неравенство в реализации жизненных шансов списывается на различия в способностях, а манипулирование сознанием прикрывается свободой слова.

Структурное насилие зачастую бывает повинно и в том, что провоцирует уже прямое насилие. Как со стороны власть имущих, способных мобилизовать государственный репрессивный аппарат для проталкивания своих интересов, так и со стороны «ущемленных» групп, время от времени устраивающих социальные беспорядки.

Современное общество не может быть однородным, не структурированным. Ведь это способ его функционирования. По за существование крупных устойчивых социальных структур оно вынуждено расплачиваться повышенной межгрупповой конфликтностью.

Такие особенности межгрупповых конфликтов, как институциализация и структурное насилие, свидетельствуют, что их источники смещаются от личности к социальным институтам и нормам. Глобальными причинами социальных конфликтов, следовательно, признается невозможность для социальных групп удовлетворять свои потребности и интересы в рамках существующих норм и институтов. Отсюда современная конфликтология делает вывод:

при разрешении межгрупповых конфликтов главные усилия должны направляться не на изменение поведения участников, а на трансформацию социальных институтов, традиционных систем власти и т. д. Это еще одна важнейшая особенность межгрупповых конфликтов.

5 Другим дополнительным источником

возникновения и характеристикой межгруппового конфликта может являться сама принадлежность личности к той или иной группе (классовой, национальной, религиозной, профессиональной и пр.). Ведь самоидентификация личности с какой-либо группой мгновенно включает механизм восприятия других людей, действующий по принципу «свой — чужой». Изначальное, до всякого рационального обоснования предпочтение «своих», даже если им нечего делить с «чужими», может играть деструктивную роль в социальной жизни.

6 — 7 И, наконец, две последние особенности межгрупповых конфликтов из предложенного выше перечня — *существенные издержки и значительная инерция* — достаточно очевидны и без подробных разъяснений. Ясно, что урон, наносимый обществу неурегулированными межгрупповыми конфликтами (особенно между большими социальными группами), заведомо выше, чем межличностными. Вряд ли можно сомневаться и в том, что конфликты межгрупповые, затрагивая большую часть того или иного общества или даже все его целиком, более основательно «укоренены» в социуме, не могут быть разрешены в одночасье, и оттого имеют тенденцию сохраняться в динамике социальной жизни достаточно долго. Сторонники разных мировых религий, к примеру, «выясняют отношения» уже более двух тысяч лет;

классовые конфликты любой исторической эпохи (за исключением первобытной) насчитывают сотни лет; и даже самые тяжелые, межгосударственные военные конфликты (вспомните Столетнюю войну в Европе) могут длиться не один десяток лет.

Таковы в целом главные особенности межгрупповых конфликтов. Они ясно показывают, что при попытках объяснения сущности конфликтов между социальными группами нельзя напрямую пользоваться схемами анализа конфликтов межличностных. Слишком много здесь мощных дополнительных факторов, превращающих межгрупповой конфликт в качественно особое явление социальной жизни.

14.2. Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов

Вся человеческая история есть история межгрупповых конфликтов: политических, национальных, религиозных и пр. Даже представить себе бесконфликтную историю невозможно. Фантазия

отказывает. Отсюда наш здравый смысл делает вывод, что *конфликты неизбежны*. Они есть способ развития человечества. Но вот любопытный вопрос: когда конфликтов было больше – в варварскую и жестокую старину или в современном цивилизованном мире? По логике вещей ответ может быть только один: разумеется, в сегодняшнем мире конфликтов должно быть больше. Во-первых, потому, что практически любое нынешнее общество гораздо более разнородно, дифференцировано, чем прошлое. Социальная структура на основе разделения труда усложняется, различных социальных групп образуется много больше и, значит, вероятность конфликтов между ними чисто математически должна возрастать. Во-вторых, и, наверное, это – главное, неуклонно растет население Земли, а количество биоресурсов, потребных для нашего существования, ограничено – биосфера не резиновая. Поэтому конкуренция за дефицитные ресурсы неизбежно увеличивается, множа количество конфликтов.

С другой стороны, раз человечество в целом прогрессирует, то вместе с нарастанием количества конфликтов должны отлаживаться, технологизироваться и способы их регуляции. Им, по идее, следует становиться более цивилизованными, рациональными. О степени совершенства методов разрешения конфликтов можно судить по их последствиям. Но странная вещь – если взять наиболее острые межгрупповые конфликты (военные), то по количеству жертв последнее столетие просто не имеет себе равных в истории. Люди с невиданным доселе энтузиазмом истребляют друг друга и никак не могут остановиться. И что более всего озадачивает – в этом не видно никакого рационального смысла. Человек ведь существо вроде бы разумное. Почему же такой безумный вид имеет его сегодняшняя история?

Со времен Просвещения (XVII– XVIII вв.) мы привыкли считать, что при благоприятных социальных условиях и соответствующем воспитании человек – вполне разумное и доброе существо. Но кто ж тогда несет ответственность за все злодеяния истории? Как правило, это некие анонимные «другие» – государство, тираны, деспоты, тоталитаризм, административно-командная система, олигархи и т.д. Большинство же людей вполне безгрешны и не отвечают за бесчисленные жертвы репрессий, войн, экономические кризисы, ухудшение экологии и пр. Но тогда, между прочим, выходит, что большинство из

нас — этикие взрослые несмышлениши, которые просто не ведают, что творят. А всей историей заправляют так называемые «сильные личности», по большей части злодеи. Вряд ли мы согласимся с такой уничижительной оценкой наших возможностей. Но тогда придется признать наличие каких-то скрытых, неочевидных факторов, закономерностей, мотивов нашего поведения, которые «подливают масло» в огонь социальных конфликтов.

Поиском таких закономерностей в XX в. активно занималась социальная психология. Ей удалось открыть ряд интересных явлений межгруппового взаимодействия, с помощью которых существенно прояснилась и природа межгрупповых конфликтов.

Психология межгруппового конфликта

Мы уже говорили о том, что при объединении индивидов в группу их поведение серьезно меняется. Социальная психология обнаружила множество факторов воздействия группы на индивида, деформирующих его поведение¹. В их числе:

- социальная фасилитация;
- социальная лень;
- деиндивидуализация;
- групповая поляризация;
- огруппление мышления;
- групповой фаворитизм;
- групповое давление и т.д.

Эти характеристики влияния групп означают следующее.

1 *Социальная фасилитация* (от англ. facility — легкость, благоприятные условия) — эффект усиления доминирующих реакций в присутствии других. То есть даже простое присутствие кого-либо другого может повышать энергичность наших действий (в том числе и конфликтных). Так, школьник перед классом выжимает из силомера несколько больше, чем в одиночку. Обучение простым навыкам в группе, как правило, идет успешнее и т. д.

Но феномен сей неоднозначен. Не случайно в его определении присутствует словосочетание «доминирующая реакция». Это означает, что присутствие других положительно сказывается на решении индивидами простых задач (в которых доминирует правильный ответ). Решение же задач сложных, напротив, затрудняется присутствием других людей. Но в любом случае поведение индивида

изменяется.

¹ См., например: *Майерс Д.* Социальная психология. – СПб.: Питер, 1996. С. 354 – 390.

2 *Социальная леность* – тенденция людей уменьшать свои усилия, если они объединяются с другими для достижения общей цели, но не отвечают за конечный результат. Экспериментально проверено, что при перетягивании каната участник группы развивает существенно меньше усилий, чем если бы он тянул в одиночку. Правда, и здесь есть обратное правило: коллективность усилий не приводит к их ослаблению, если общая цель необыкновенно значима и важна, или, если известно, что индивидуальный результат может быть определен. Только в этих случаях можно смело утверждать, что «в единстве – сила».

3 *Деиндивидуализация* – утрата индивидом в групповых ситуациях чувства индивидуальности и сдерживающих норм самоконтроля. Обезличенность, анонимность индивида в группе могут «отпускать социальные тормоза». Чем больше группа, тем сильнее деиндивидуализация и тем вероятнее проявление актов насилия, вандализма и прочих асоциальных действий.

4 *Групповая поляризация* – вызванное влиянием группы усиление первоначального мнения индивида, склонного принять рискованное или, наоборот, осторожное решение. Групповое обсуждение не усредняет мнений индивидов, а напротив – смещает их к одному из возможных полюсов. Если группа людей изначально настроена, допустим, вложить деньги в какое-либо рискованное предприятие, то после дискуссии на данную тему это стремление только усилится. Свойство группы поляризовать имеющиеся тенденции может приводить и к усилению агрессивных намерений группы.

5 *Огруппление мышления* – тенденция к единообразию мнений в группе, которая часто мешает ей реалистично оценивать противоположную точку зрения.

6 *Групповой фаворитизм* – предпочтение своей группы и ее членов только по факту принадлежности к ней. Подобная пристрастность выявлена у людей всех возрастов и национальностей. Правда, в культурах коллективистского толка она меньше, чем в культурах индивидуалистического плана.

7 Конформизм как. результат группового давления – тенденция изменять поведение или убеждения в результате реального или воображаемого воздействия группы. Если нам, к примеру, предложат сравнить длины двух отрезков (один из которых немного короче другого), то в одиночку мы уверенно дадим правильный ответ. А вот если несколько человек вокруг нас будут утверждать нечто прямо противоположное, мы очень сильно задумаемся, и вероятность того, что наш ответ будет правильным снизится процентов на 40 (как это показано в классических экспериментах американского психолога Соломона Аша). С более сложными и важными идеями мы, быть может, поупрямимся больше, но избежать группового давления вообще, конечно, не сможем в принципе.

Все эти характеристики группового поведения людей подтверждены экспериментально. Следовательно, их обоснование можно считать достаточно надежным. Правда, если строго подходить к этой проблеме, надо отметить, что все эти факторы группового влияния экспериментально зафиксированы только для относительно небольших групп. Безоговорочное распространение их на группы большие (нации, классы – с ними-то как экспериментировать?) уже не может быть стопроцентно надежным. Но в том, что отмеченные факторы в той или иной степени проявляются и на уровне больших социальных групп, трудно сомневаться.

Почему, например, не оправдался популярный в свое время марксистский тезис о том, что передача частных фабрик и заводов в общественную собственность приведет к невиданному повышению производительности труда? Ведь рабочие станут хозяевами и будут трудиться на себя, а не на буржуина-эксплуататора. Это должно повысить их заинтересованность в конечном результате. Однако все получилось наоборот. И наверное, не в последнюю очередь потому, что в итогах работы фабрики индивидуальный вклад отдельного работника совершенно растворяется, он не виден и соответственно не мотивирует рабочего переживать за все предприятие как за свое собственное. А в таких условиях, мы знаем, усилия людей уменьшаются. Конечно, это не единственный фактор неудачи марксистской идеи обобществления средств производства, но и он наверняка сыграл свою роль.

Или другой пример. Как не увидеть феноменов «огруппления мышления» и «деиндивидуализации» в фактах массовой поддержки тоталитарных политических режимов XX века?

Так что, факторы группового влияния на индивидуальное поведение существуют, и игнорировать их при объяснении социальных взаимодействий сегодня уже нельзя. Но какое отношение они имеют к межгрупповым конфликтам? Самое непосредственное. Будучи скрытыми, неосознаваемыми напрямую факторами нашего поведения, они мешают как следует рассмотреть и понять истинные причины межгрупповых конфликтов, порождая так называемую межгрупповую враждебность, которая во многих случаях выглядит самопроизвольной, возникающей как бы «на пустом месте». Во многих социально-психологических экспериментах было выразительно показано, как быстро и легко две группы совершенно миролюбивых, «нормальных» людей превращаются в яростно непримиримых соперников, для которых все средства хороши ради победы над конкурентом.

Спонтанная межгрупповая враждебность

Американский психолог *Музафер Шериф* в классическом эксперименте разделил 22 не знакомых друг с другом 11–12-летних мальчика на две группы и отправил их в бойскаутский лагерь порознь, поселив в разных местах (см. гл. 7). Почти неделю каждая из групп ничего не знала о существовании другой. Сотрудничая в разных совместных делах и играх, каждая группа за это время стала тесно сплоченной. Тогда экспериментатор позволил им «обнаружить» друг друга и предложил устроить турнир с различными видами соревнований (бейсбол, перетягивание каната, поиск кладов и пр.) Все призы доставались победителям. Результат оказался весьма наглядным: мирный лагерь стал местом «боевых действий». Конфликт начался с простой перебранки во время соревнований и постепенно достиг стадии взаимных «набегов» и потасовок. Между ребятами из двух групп не было никаких культурных или экономических различий, все они принадлежали к «приличным» слоям общества, но в тот момент, по признанию М. Шерифа, они напоминали сборище злой и разнузданной шпаны. Причем их никто не провоцировал на агрессивные действия: в роли спускового механизма межгрупповой враждебности оказалась сама

ситуация конкуренции за ограниченный ресурс, в роли которого выступали медали, ножи и прочая бойскаутская атрибуция.

В этом эксперименте возникшая конфронтация хоть как-то объяснима борьбой за дефицитный ресурс (однако масштабы «призов» и обнаружившейся вражды заведомо несопоставимы). В другом же, не менее знаменитом эксперименте Филиппа Зимбардо, проведенном в 1970 г. на факультете психологии одного из американских университетов, двум группам студентов и делить-то по большому счету было нечего. Но и там дело дошло до жестокого противоборства.

Ф. Зимбардо всего лишь предложил студентам-добровольцам «поиграть в тюрьму». Его интересовал вопрос: являются ли тюремные зверства порождением соответствующих качеств людей (пороков преступников и злобного нрава охранников) или же само заведение, то есть распределение социальных ролей, ожесточает тюремный персонал?

Отобрав 24 студента, не замеченных ранее в агрессивном или жестоким поведении, экспериментатор по жребию разделил их на «охранников» и «узников». Первым выдал униформу, дубинки, свистки и объяснил, как поддерживать дисциплину. Вторых же запер в камеры, облачив в какие-то балахоны, символизирующие тюремные одежды. Порядки в этой игровой тюрьме были установлены самые либеральные. В принципе «заклученные» могли делать все, что хотели, кроме одного: они не должны были «сбегать».

Первый день эксперимента прошел вполне мирно и весело – все вживались в свои роли. А дальше начался кошмар. «Охранники» и «заклученные», словно позабыв об условности ситуации, начали всерьез выяснять отношения как в самой настоящей тюрьме. «Охранники» стали унижать «заклученных», придумывать для них жестокие и оскорбительные правила. «Узники» не выдержали и взбунтовались, «охранникам» пришлось применять силу и т.д. Опасаясь непредсказуемой эскалации насилия, Ф. Зимбардо был вынужден уже на шестой день прекратить эксперимент, рассчитанный на две недели.

Легкость, с которой чисто условная ситуация вызвала настоящее межгрупповое столкновение, озадачивает. Что же тогда говорить о реальном разделении социальных статусов и ролей в обществе – получается, оно должно непрерывно порождать меж-

групповую вражду? Такой вывод был бы, конечно, ошибочным. Как бы ни был похож эксперимент на реальную жизнь, он все равно остается экспериментом, то есть искусственно смоделированной ситуацией с заранее заданными условиями. Какая-нибудь бактерия в лабораторном питательном растворе может демонстрировать рекорды размножения, но попав в реальный организм, вынуждена ограничить свои аппетиты ввиду массы не благоприятных для нее факторов. Но это не опровергает лабораторных результатов – они показывают, что произойдет, если бактерия обретет в организме подходящие условия. Та же история и с социальными экспериментами: они демонстрируют некие формы нашего повеления в «химически чистом» виде. В реальной повседневной жизни эти формы могут сдерживаться множеством факторов и проявляться не так сильно, как в условных ситуациях. Но они есть! Их фиксация и составляет главное значение описанных выше социально-психологических экспериментов.

В частности, эксперимент Ф. Зимбардо наглядно подтверждает гипотезу И. Галтунга о существовании структурного насилия, то есть скрытого давления на поведение людей самих социальных структур, предполагающих неравное разделение социальных статусов и ролей. В подобных экспериментах отчетливо просматриваются и многие особенности группового поведения людей (групповой фаворитизм, давление, деиндивидуализация и пр.), создающие предрасположенность социальных групп к конфликтам.

Групповое восприятие

Существенную роль в развитии межгрупповых конфликтов играет также *искаженное восприятие* друг друга людьми, принадлежащими к разным группам. Основанием такого искажения выступает опять-таки сама групповая принадлежность и связанные с ней особенности поведения. Так, групповой фаворитизм, то есть предрасположенность к членам «своей» группы, заставляет нас воспринимать собственную группу как достойную, сильную, нравственную, «чужая» же на этом фоне обязана выглядеть ущербной, низкой, злонамеренной. Распространенность таким убеждениям обеспечивает упоминавшийся выше феномен «огруппления мышления», превращающий их в устойчивый стереотип. Групповая же поляризация доводит «образ врага» до абсолютных кондиций («империи зла», как выразался о бывшем СССР один из

американских президентов). При этом подлинная несовместимость целей участников конфликтов может быть не так уж и велика. Но в искривленном пространстве межгруппового восприятия она разрастается до немыслимых размеров.

Поскольку же искажения восприятия одинаковы у обеих конфликтующих сторон, они получаются зеркальными. Каждая группа предпочитает наделять добродетелями себя, а все пороки приписывать исключительно противнику. В результате получаются парадоксальные вещи: все государства на Земном шаре торжественно клянутся в своей приверженности миру и согласию, но в их общей истории невозможно отыскать периода, в котором не было бы военных конфликтов. Это — не лицемерие. Это вполне искреннее убеждение, что «наша» готовность к миру подлинна, а «их» — всего лишь хитрая уловка. При этом противоборствующие стороны попадают как бы в заколдованный круг: искаженное восприятие (мы миролюбивы — они агрессивны) ведет к разрастанию конфликтных действий, а эскалация конфликта в свою очередь усиливает степень искажения восприятия.

Так или иначе происшедшее разрешение конфликта ведет и к изменению восприятия. Бесчеловечные буржуи-эксплуататоры вдруг превращаются в созидателей общественного богатства, радетелей отечества и покровителей искусств. А какие-нибудь вероломные захватчики-самураи на поверку оказываются скромными и дисциплинированными трудоголиками, обгоняющими мировой техникой прогресс. Подобные трансформации происходят ныне по несколько раз на протяжении жизни одного поколения. Поскольку рационально объяснить их непросто, частенько используется удобный штамп: «плохой лидер — хороший народ». Немецкий народ, к примеру, исключительно культурен, трудолюбив и т. д., а вот вожди ему достались в первой половине XX века просто параноидальные. Наш российский народ тем более славен своими всемирно известными добродетелями, но и ему после Петра I фатально с лидерами не везет. Надо ли говорить, что подобные «объяснения» — еще одна иллюзия в мощном слое искаженного восприятия межгрупповых конфликтов? Конечно, усилия вождей вносят свой вклад в межгрупповые конфронтации. Но вряд ли он может быть признан определяющим.

Итак, социально-психологическая составляющая межгрупповых конфликтов достаточно весома. Ее

изучение позволяет конфликтологии сформулировать некоторые общие выводы относительно природы и механизмов межгрупповой враждебности:

- действенный анализ межгрупповых конфликтов невозможен без исследования социально-психологических элементов жизнедеятельности групп: их взаимного восприятия, коммуникации, взаимодействия;

- конфликтность межгруппового взаимодействия в значительной степени определяется самим объединением людей в группы, видоизменяющим их поведение;

- не следует думать, что всю ответственность за «развязывание» социальных конфликтов несут лидеры (вожди, олигархи, террористы и пр.), групповая конфликтность «сидит» в каждом из нас, поскольку мы неизбежно принадлежим к нескольким социальным группам;

- неуправляемость межгрупповых конфликтов в немалой степени обусловлена непрозрачностью, скрытостью механизмов влияния групп на индивидов;

- избежать межгрупповых конфликтов нельзя, но можно снизить их издержки; социально-психологические способы уменьшения таких издержек заключаются обобщенно в: исправлении искаженного восприятия, улучшении коммуникаций между группами (расширение общения) и в коррекции процедур их взаимодействия с учетом особенностей группового влияния.

Социология межгруппового конфликта

Социологический подход к изучению межгрупповых конфликтов отличается несколько иной ракурс видения проблемы. Для классической социологии исходной абстракцией всегда был не «индивид» и даже не «группа», а «общество» в целом. Эта наука выстраивает модель общества как некоей целостности, внутренне расчлененной на составные части (социальные группы). Взаимодействие между ними обязательно должно обеспечить единство, устойчивость и эволюцию всей общественной системы. Поэтому взгляд социолога на проблему межгрупповых взаимодействий всегда был таким «отстраненным», объективистским, как если бы он смотрел на коллизии социальной жизни со стороны, с позиций бесстрастного наблюдателя.

Если принять распространенное определение

конфликта как *воспринимаемой несовместимости действий и целей*, то психолог в этой фразе всегда сделает ударение на слове «воспринимаемой», социолог же обязательно сделает упор на слово «несовместимость». Оттого в социологии группы предстают объективно реальными образованиями, имеющими не менее объективные (то есть существующие как бы сами по себе, как природные явления) интересы и цели, взаимоналожение которых и обеспечивает неповторимость рисунка общественной жизни.

Исследование проблемы конфликта в социологическом знании уже освещалось на страницах этой книги (см. разделы I и II). В XX в. наиболее влиятельными теориями, где понятие социального конфликта было одним из ключевых, стали концепции *М. Вебера, Э. Дюркгейма, Р. Дарендорфа, Т. Парсонса* и др. Мы не будем сейчас их повторно описывать, но попробуем кратко воспроизвести общую логику движения социологической мысли в анализе межгрупповых конфликтов, привлекая, конечно, и идеи современных конфликтологов (*Льюиса Крисберга, Йохана Галтунга, Джона Бертон* и др.).

Исходной посылкой всех этих теорий является признание *абсолютной неизбежности* межгрупповых конфликтов (классовых, национальных, религиозных и т.д.). Это сомнению не подлежит. Не вызывает особых затруднений и обнаружение основы или источника межгрупповой конфликтности: это, конечно, определяемая развитием общества социальная дифференциация, возникающая на базе разделения труда, приводящего к появлению все новых и новых социальных групп.

Почему межгрупповая конфликтность неизбежна?

Социально-групповая дифференциация общества — объективно необходимый элемент его развития. С этим никто не спорит. Но почему же эта дифференциация непременно приводит к конфликтам? Разве это обязательно? Ведь можно привести массу примеров групповой дифференциации людей, которая ни к каким конфликтам не ведет. В футбольной, например, команде тоже существует «разделение труда»: вратари, защитники, нападающие; но они же не конфликтуют между собой. Они — единая команда, которую разделение труда лишь сплачивает, делает более эффективной. Или взять отношения в семье — разделение женских и мужских ролей, случается, и

приводит к конфликтам, но совсем не автоматически. Есть масса семей, живущих в полной гармонии, любви и согласии. Почему же общество не может быть единой командой или дружной семьей? Ведь у него сегодня столько общих проблем, требующих совместных, согласованных действий (экология, космос и пр.). Зачем же непременно конфликтовать?

Увы, приходится констатировать, что до сих пор существовавшее общество в принципе не могло быть «единой командой». И дело совсем не в «незрелости» общества, когда люди вроде бы «не понимают» собственной выгоды (ведь ясно же, что сотрудничать выгоднее, чем воевать). Как раз наоборот: общество прекрасно «понимает» свою выгоду и действует в соответствии с ней. Только вот слово «понимает» надо обязательно взять в кавычки. Его смысл в данном случае несколько иной, чем в обычном словоупотреблении.

Общество «понимает» оптимальную направленность своего развития примерно так же, как бегущая с горного склона вода «понимает», какой путь вниз самый короткий. Не слишком сложная природная система по имени «речка» всегда найдет кратчайший путь к морю. Так и общество, будучи весьма сложной социо-природной системой, всегда интуитивно находило удобное «русло» своего саморазвития. Это совсем не означает, что каждый член общества или хотя бы какие-то группы людей ясно представляют себе и четко осознают достоинства этого самого «русла». Совсем не обязательно. Они просто вовлечены в некий закономерный поток общественных событий, направляющийся по одному из разрешенных законами эволюции путей.

Так в чем же заключается социальная «выгода» конфликтного способа развития межгрупповых отношений? Для наглядности воспользуемся еще раз нехитрой аналогией с семейными отношениями. Семья — это мини-группа с четко фиксируемыми интересами и целями. Ее главные задачи — выжить, сохраниться, удовлетворить основные потребности своих членов и обеспечить воспроизводство. (Как и у общества в целом.) Чтобы выполнить их успешно, надо, естественно, сначала добыть средства к существованию. А это можно делать по-разному. Можно заставить всех (мужчину, женщину, детей) трудиться от зари до зари в поле или заняться каким-нибудь промыслом. А можно разделить функции: физически

более сильного мужчину отрядить на добывание пищи, женщине поручить домашний очаг и воспитание детей, а последних заставить учиться, чтобы в будущем успешно выполнять мужские или женские социальные роли. Какой из этих способов существования семьи более эффективен? Для большей части человеческой истории определено — второй, предусматривающий разделение семейного труда. Но в этом случае мужчина естественно оказывается на более выигрышной социальной позиции: все члены семьи от него существенно зависят. А вот возможности женщины в плане самостоятельности и самореализации своих способностей в таких условиях неумолимо съеживаются. Ну так что из этого, скажет объективный социолог: пусть проигрывает в развитии кто-то из членов семьи, но зато в выигрыше оказывается вся семья в целом! Дети пол пристрахом и воспитаны, быт в порядке — такая семья крепче и эффективнее. Она успешнее решает главную задачу — воспроизводство.

Примерно такая ситуация существует и на уровне общества в целом. Как ни печально, но общественный прогресс в прошлом (да, наверное, и сейчас тоже) наиболее быстро мог осуществляться только «за счет» каких-то социальных групп. Выглядит все это парадоксально, но тем не менее факт: улучшение положения людей в целом (возрастание гарантий удовлетворения материальных потребностей, повышение комфортности и продолжительности жизни и пр.) осуществлялось за счет реального ухудшения жизни чуть ли не большинства населения. Возникновением наук, искусств, профессионального управления, возможностью осуществлять грандиозные строительные проекты человечество обязано рабовладению или схожим с ним формам организации общественных отношений. Интуитивно оптимизируя прогресс, общество применяло чуть ли не сегодняшнюю управленческую тактику:

если средств мало, то не нужно их расплывать, раздавая всем сестрам по серьгам. Гораздо эффективнее аккумулировать имеющиеся средства на каком-то одном направлении (и в одних руках), сулящем быстрый выигрыш. А добившись успеха и получив выгоду на этом направлении, можно ее использовать и на развитие остальных. Пусть лучше сегодня кому-то не достанется дефицитных средств, зато завтра они их смогут получить в нормальном объеме. «Проигрывает часть — выигрывает целое» —

таков стихийно найденный обществом способ развития, которому оно следовало не одну тысячу лет.

Само собой разумеется, что это не есть тщательно просчитанная и сознательно реализуемая людьми стратегия развития. Это — проступающий сквозь пелену хаотичных действий людей, озабоченных личными интересами, общий эволюционный смысл их усилий. Общество в целом всегда оказывалось мудрее любой своей части.

Поэтому-то, при таком способе развития общество и не может быть «единой командой» или «дружной семьей». Если член семьи в принципе и может сознательно «принести себя в жертву» общим семейным интересам, то уговорить на такие «осознанные» жертвы во имя общества в целом большую социальную группу уже невозможно. Остается — конфликтовать.

Итак, неизбежность межгрупповых конфликтов обусловлена самим способом общественного развития, существовавшим до сего времени типом исторического прогресса.

Генезис

социальных групп

Выяснив общесоциологическую природу межгрупповых конфликтов, посмотрим на конкретные механизмы их возникновения. Прежде чем начать конфликтовать, группа, естественно, должна возникнуть. Причины обособления части людей в особые общности многочисленны: 1) это общественное разделение труда, распределяющее людей по различным профессиям и разнообразным функциям; 2) это пространственно-географические границы среды обитания и возможности использования ее ресурсов; 3) это также биологические различия людей (по расовым, половым, возрастным и прочим основаниям) и, наконец, 4) многочисленные этнические (языковые, поведенческие и пр.) факторы.

Таковы те объективные основания дифференциации людей, которые естественно-историческим ходом общественного развития превращаются в социальные барьеры, отгораживающие одни социальные группы от других. (Речь идет, разумеется, об объективно складывающихся общностях, а не о сознательных объединениях людей в политические партии или профессиональные союзы). Социальную группу равно рождает как противопоставление другим (обособление от них), так и общность социальных связей, отношений, черт внутри самой группы.

Чисто механически способы возникновения социальных групп можно разделить на два вида; биполярный и многополюсный. В первом случае какое-либо социальное разделение порождает парную структуру, состоящую из двух взаимосвязанных, но изначально неравных элементов: буржуа и пролетарии, управленцы и исполнители, элиты и массы, горожане и селяне и т.д. Стороны этих пар связаны меж собою неразрывно, и имеют смысл только в противопоставлении друг другу. Нет элиты без массы, а буржуа – без пролетария, как нет севера без юга или правого без левого.

Другое дело – так называемый многополюсный, то есть множественный способ образования социальных групп. Так возникают профессиональные группы, нации, различные территориальные общности. Общество в данном случае «дробится» не на две, а на сотни различных частей.

Такое различие имеет существенный смысл для конфликтологии. «Биполярный» способ образования социальных групп изначально «заряжен» конфликтом – ведь сам факт их существования подразумевает неравное распределение ресурсов, власти, навязывание чужеродных ценностей и т.д. Одна из противостоящих групп всегда живет как бы «за счет» другой.

При «многополюсном» же варианте различия между социальными группами вовсе не фатально конфликтны. Если разным нациям или профессиональным группам особо нечего делить, так они и не враждуют меж собой. Сам механизм возникновения конфликтов здесь несколько иной. Он напоминает отклонение от равновесия в системе, в целом изначально равновесной. Как в рыночной экономике колебания цен вокруг стоимости направлены на восстановление равновесия между спросом и предложением, так и конфликты между профессиональными, например, группами возникают из необходимости «выправить крен» социального корабля, в котором, допустим, доля социальных благ, достаемых «бюджетникам», оказалась на порядок «хуже» доли наемных работников негосударственного сектора. Такие конфликты – элемент колебаний вокруг социального равновесия.

Конфликты же между «биполярными» социальными группами по сути своей другие. Там система отношений неравновесна изначально и соответственно на поддержание ее в равновесии (то есть фактически

— на сдерживание конфликта) нужно потратить колоссальные усилия. А если их не хватает, то система не колеблется вокруг равновесия, а просто рушится. Конечно, социальное равновесие через некоторое время восстанавливается, но уже в «другой системе», на ином социальном уровне.

Таким образом, сам способ образования социальной группы во многом определяет ее место в системе «социальных координат» и характер будущих действий.

Групповые потребности и интересы

Основой образования социальной группы является общность условий существования людей. Но сама по себе общность положения индивидов не может заставить их действовать совместно, как единое целое. Ведь это всего лишь «одинаковость» их социальных позиций, а не единство. Последнее рождается тогда, когда группа ясно или не очень, но осознает общность своих потребностей и интересов.

Но что такое *групповая потребность*? Это просто механическая сумма потребностей входящих в нее людей? Не совсем. Потребности индивида ныне принято классифицировать по А. Маслоу, разделявшего их на пять уровней; физиологические, безопасности, принадлежности и любви, уважения и самореализации. Исходными являются, безусловно, физиологические потребности—в пище, воде, здоровье и т.п. Но можно ли такие потребности приписывать социальной группе? Впрямую, конечно, нет:

группа как таковая ничего не ест и не пьет, это делают конкретные индивиды. Но! В условиях сложившегося разделения труда, люди, входящие, например, в группу ремесленников, смогут что-нибудь поесть, только если обменяются продуктами своего труда с группой земледельцев или охотников. Значит, нужны гарантии, что такой обмен состоится и будет по возможности эквивалентным. Вот это-то и есть групповая потребность — не в еде как таковой, а в таком способе организации социальной жизни (распределения пищевых и прочих ресурсов), который гарантировал бы каждому члену группы «и стол, и дом».

Та же история и с прочими потребностями: в безопасности, идентичности и пр. Так что потребности групповые отличны от индивидуальных, хотя по структуре своей в принципе те же самые.

Групповые потребности как бы надстраиваются над индивидуальными, подчиняя их себе: удовлетворение индивидуальных потребностей оказывается возможным только в том случае, если удовлетворены потребности групповые. Проще говоря, индивид выживет, если выживет род. Но не наоборот.

Удовлетворение своих потребностей и составляет смысл деятельности социальной группы. Здесь же коренится и самый глубинный источник межгрупповых конфликтов: неудовлетворенная потребность (физиологическая, безопасности, идентичности и пр.).

Однако потребность сама по себе — это всего лишь рассогласованное отношение со средой обитания, состояние нужды в чем-либо. Чтобы стать источником действия (в том числе и конфликтного), она должна быть осознана. Кроме того, должен быть обнаружен и способ удовлетворения потребности (пусть даже и иллюзорный — потребность в безопасности, например, вполне может заставить искать покровительства «небесных сил»). Если эти условия соблюдены, значит, у группы сформировался *социальный интерес* — направленность на осуществление определенной цели, реализация которой приведет к удовлетворению потребности.

Именно интерес социальной группы и становится движущей силой ее действий, а столкновение интересов — видимой пружиной межгруппового конфликта.

Объект и стадии межгруппового конфликта

Социально-групповые интересы сталкиваются на трех проблемных «полях», представляющих собой:

- социальные ресурсы (экономические — финансы, техника, технологии, продовольствие; силовые, информационные и пр.);
- социальный статус (равноправный — неравноправный, высший — низший, центральный — периферийный, основной — маргинальный);
- социокультурные ценности (религиозные, нравственные, консервативные, либеральные, этнические и т.д.).

Эти три «яблока раздора» и составляют объект межгрупповых конфликтов.

Распределение ресурсов, соотношение статусов, приверженность тем или иным ценностям — весьма подвижные элементы социальной организации жизни. Их

сиюминутное состояние определяется соотношением сил заинтересованных социальных групп. И если какая-либо группа осознает свою ущемленность по одному из этих параметров, это значит, что она «готова к конфликту».

В динамике развертывания межгруппового конфликта может быть выделено несколько стадий, например, такие (по Л. Крисбергу¹):

1) объективные отношения, составляющие основу конфликта (конфликтная ситуация);

2) осознание целей как несовместимых (возникновение конфликта);

3) выбор путей достижения целей каждой из сторон;

4) прямое конфликтное взаимодействие (эскалация и де эскалация конфликта);

5) завершение конфликта.

Эволюция

межгрупповых конфликтов

В сущности состояние общества в любой момент представляет собой некий промежуточный итог разрешенных межгрупповых конфликтов. Их обширная сеть в целом задается социальной дифференциацией общества, но она изменчива. Соответственно должна меняться и конфигурация «конфликтного поля».

¹ Цит. по: *Конфликты в современном России (проблемы анализа и регулирования)*. – М.: Эдиториал УРСС. 1999 – С. 24.

Так, например, до конца XIX в. доминирующим элементом социальной стратификации были классы. Однако трансформация в XX в. индустриального общества в постиндустриальное (а сегодня – и в информационное) «размыла» классовую поляризацию, подчинив ее другим стратификационным порядкам. В середине XX в. доминирующий стратификационный порядок базировался не на классах и частной собственности в сфере производства, а на государстве и различных организационных системах (корпоративных, профессиональных, муниципальных и т.д.). Соответственно изменился и характер межгрупповых

конфликтов: они стали как бы «мельче», но зато более многообразны и даже «разношерстны». Субъектами конфликтов все больше выступают группы не только «социальные», то есть создающиеся на

основе принадлежности к какой-то социально-профессиональной категории, но и «целевые» или «инициативные», то есть объединяющие людей в соответствии с конкретной задачей, которую они решают (экологические, потребительские, правозащитные). Пестроты в ткань межгрупповых конфликтов добавляет и неравномерность социального развития современного мира: в одних странах преобладают конфликты традиционного типа, определяемые классовыми и даже родовыми структурами; в других, более продвинутых, тон задают новые социальные движения.

Таким образом, современный мир обнаруживает тенденцию к усложнению общей картины межгрупповых конфликтов, нарастанию их многообразия и взаимного переплетения,

В качестве некоторого итога выделим основные позиции социологического видения механизмов возникновения межгрупповых конфликтов:

- общей базой межгрупповой конфликтности выступает социальная дифференциация общества, главным видом которой объявляется разделение труда;
- принципиальная неустранимость межгрупповых конфликтов определяется конкретным типом исторического прогресса, осуществляемого по принципу: «проигрывает часть — выигрывает целое»;
- многие межгрупповые конфликты есть способ поддержания социального равновесия, баланса групповых интересов;
- главным источником возникновения межгрупповых конфликтов являются неудовлетворенные потребности социальных групп;
- объект межгрупповых конфликтов составляют социальные ресурсы, статусы; ценности;
- совокупность межгрупповых конфликтов имеет тенденцию к усложнению и нарастанию многообразия.

Глава 15. Основные виды межгрупповых конфликтов

Все помнят хрестоматийно знаменитый «зачин» Л. Н. Толстого к «Анне Карениной»: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Несчастливы они, наверное, потому, что не могут разрешить свои конфликты. Но почему же все-таки "по-своему", если конфликты одни и те же? Да потому, видимо, что одинаковые по своему механизму конфликты могут

происходить на разных уровнях «семейного бытия» и по-разному переживаться людьми. Все социальные группы тоже конфликтуют «по-своему». Особенности межгрупповых конфликтов зависят от размера группы, ее организованности и сплоченности, сферы развертывания конфликта, его предмета и т.д. Знание этих особенностей важно для конфликтологии, поскольку в ее задачи входит составление рекомендаций по разрешению конфликтов. А их действенность в немалой степени зависит от учета специфики конфликтов. Видов межгрупповых конфликтов очень много. В этой главе мы рассмотрим самые важные из них.

15.1. Типология межгрупповых конфликтов

В сложности проблемы типологии конфликтов мы уже могли убедиться в п 3. Единого способа классификации конфликтов пока так и не сложилось, поскольку слишком много существует оснований их подразделения, каждое из которых имеет свой резон.

Критерии дифференциации межгрупповых конфликтов

Для межгрупповых конфликтов наиболее простыми и рациональными представляются два критерия их дифференциации: 1) по субъектам и 2) по объекту конфликта. Ведь любой конфликт, в том числе и межгрупповой, — это прежде всего *отношение* между противоборствующими сторонами. А общественные отношения именно так и классифицируются в социальных науках: по *субъекту* (кто вступает в отношения) и по *объекту* (по поводу чего данное отношение возникает).

Причем два указанных ряда отношений хотя и различны, так как выделены по разным основаниям, но могут и пересекаться. Классовые отношения, например, ясно отсылают нас к первому основанию: кто, какие именно социальные группы соотносятся. Но если поинтересоваться сутью классовых отношений и спросить, *какого типа* эти отношения — экономические, политические, или идеологические, — ответ будет комплексным — и те, и другие, и третьи. Ведь отношения между классами складываются и по поводу собственности на средства производства (экономические), и по поводу завоевания государственной власти (политические), и в части отстаивания идеологических ценностей. Или национальные отношения. Название свое они получают по субъекту (соотносятся нации), а содержание — по

объекту, то есть по поводу чего они складываются. Если национальные группы делят материальные ресурсы, отношения между ними становятся экономическими, если, – власть и территорию – политическими и т.д.

Та же история и с межгрупповыми конфликтами. Их можно формально разделять по субъектам конфликтных отношений. Кто, собственно, конфликтует: классы, сословия, нации, профессиональные группы, отраслевые, территориальные, элитные, демографические и пр. Получится соответствующая группировка конфликтов:

- классовые,
- сословные,
- национальные,
- территориальные,
- социопрофессиональные,
- элитистские,
- поколенческие (отцы и дети),
- родовые или клановые и т.д.

Но содержание этих конфликтов задают не группы как таковые, а то, что их разделяет, то есть объект конфликта. А в качестве его, как мы помним, выступают в основном 1) ресурсы, 2) статус и 3) ценности. Соответственно, получаем три главных типа конфликтов между любыми группами в трех основных сферах человеческой деятельности:

- 1) социально-экономические (делятся ресурсы);
- 2) политико-правовые (делятся власть и влияние);

3) духовно-идеологические (навязываются свои ценности). Внутри каждого из этих видов конфликтов далее можно выделять внутренние градации по самым различным основаниям:

- по степени проявленности (явные и скрытые);
- по степени осознанности (осознанные адекватно или неадекватно);
- по характеру целей (конструктивные и деструктивные);
- по итогам для каждой из сторон (конфликты с «нулевой суммой» – выигрыш – проигрыш, или с «ненулевой суммой» – выигрыш – выигрыш);
- по степени однородности участников (гомогенные и гетерогенные);
- по степени структурированности и институционализации (полностью или частично);
- по способам регулирования (управление, согласование, разрешение) и пр.

Таких оснований дифференциации конфликтов существует великое множество. Даже кратко все их описать здесь не представляется возможным. Поэтому охарактеризуем лишь *два* наиболее фундаментальных и актуальных для сегодняшнего дня вида межгрупповых конфликтов – политические и национальные. Такой выбор можно оправдать следующими соображениями.

Политические и национальные конфликты

При всем многообразии современных межгрупповых конфликтов большинство из них имеют тенденцию как бы стягиваться в одну точку – к центру политической, государственной власти. Если конфликт между любыми социальными группами достаточно серьезен, то рано или поздно он «вырастает до размеров» *политического*. Структура и социальная организация нынешнего общества настолько сложны и прихотливы, что государство просто не может не регулировать экономические, социальные (медицина, образование, весь «соцкультбыт») и даже духовные процессы. Складывающиеся в этих сферах «группы интересов» не без оснований усматривают в политических институтах самое действенное и надежное средство решения своих проблем.

В чем-либо ущемленная социальная группа (шахтеры, фермеры, олигархи, национальные меньшинства) видит, как правило, один путь улучшения своего положения: четкая артикуляция своих интересов, создание собственной организации, продвижение своих кандидатов во власть или давление на нее любыми разрешенными способами. Таким образом даже обычный трудовой конфликт может приобрести политическую окраску. Поэтому политические конфликты неизбежно оказываются преобладающими в современном обществе.

Конфликты *национальные (межэтнические)* тоже в последнее время оказались на виду, хотя, казалось бы, процесс образования наций в основном давно завершился. Конфликты этого типа (выделенные по субъектам конфликтных отношений) по системным основаниям вроде бы раскладываются на традиционные составляющие: экономическую, политическую и ценностно-духовную. Причем главной из них, как правило, оказывается политическая – обретение этнической группой собственной государственности.

Однако дело осложняется тем, что в таких конфликтах (в отличие от классовых или

социопрофессиональных) на первый план выходит один из видов базовых групповых потребностей — *потребность в идентичности*, то есть в сохранении целостности и специфичности самой группы (этноса). И порою трудно понять, где в национальных конфликтах цель, а где — средства. То ли национальные лозунги используются лишь как средство для передела экономических ресурсов и политической власти, то ли наоборот — ресурсы и власть нужны группе исключительно как средство утверждения национальной самобытности. Так или иначе, но национальные конфликты демонстрируют в конце XX — начале XXI вв. явную тенденцию к обострению, что делает посвященный им раздел конфликтологии остро актуальным, и заставляет пересмотреть многие традиционные прогнозы эволюции национальных отношений.

15.2. Политические конфликты

Под *политикой* вообще обычно понимают главным образом деятельность социальных групп и индивидов по реализации своих противоречивых интересов с помощью государственной власти. Политика появляется там и тогда, где и когда общество расслаивается, дифференцируется на различные группы с несопадающими интересами. Когда скоро общество когда-то (в период перехода от родового строя к классовому) перестало быть однородным, потребовался некий инструмент регуляции взаимоотношений выделившихся социальных групп, дабы они, как эффектно выражались классики марксизма, «не пожрали друг друга в бесплодной взаимной борьбе». Такой инструмент был изобретен — им стало государство, то есть политическая организация, представляющая собой систему учреждений, обладающих верховной властью на определенной территории.

Главное назначение государства — обеспечивать целостность социума путем регуляции взаимоотношений между социальными группами, а также индивидами. Однако рассматривать государство в качестве этакоего третейского судьи или нейтрального арбитра в бесконечных спорах драчливых социальных групп было бы наивно. Если государство — и арбитр, то далеко не беспристрастный. Дело в том, что в обществе, разделенном на противоборствующие группы, «третьей», незаинтересованной стороны просто нет. Государственные учреждения (правительства, парламенты, суды) заполняются людьми, принадлежащими к

той или иной социальной группе. И, естественно, не к любой, а к той, которая на данный момент оказалась сильнее. Так что для иллюстрации сути государства больше подойдет аналогия не с арбитром спортивного соревнования, а с детской игрой в «царь горы» – кто столкнет всех соперников с вершины, тот и прав. Звучит, может быть, и грубовато, зато ближе к истине.

Сущность политического процесса в конечном счете и составляет борьба различных социальных групп за завоевание и использование государственной власти. Вокруг нее и разворачиваются все политические конфликты.

Структура политического конфликта

Политический конфликт – столкновение субъектов политики в их взаимном стремлении реализовать свои интересы и цели, связанные прежде всего с достижением власти или ее перераспределением, а также с: изменением их политического статуса в обществе¹.

Источник политических конфликтов универсален – это все то же удовлетворение базовых потребностей социальных групп и индивидов, которое в сложно структурированном обществе не может быть обеспечено без согласования и централизованной координации усилий, чем и занимается государственная власть.

¹ Политологический словарь. В 2 ч. Ч. II. – М., 1994. – С. 31.

По большому счету политическая власть для группы – не самоцель, а средство гарантировать удовлетворение фундаментальных потребностей. Однако внутри самой политической сферы порой происходит своеобразный сдвиг целей: для профессионального политика или даже целой политической организации власть становится самостоятельной ценностью, которая подчиняет себе все остальное. Главным движущим мотивом таких людей и групп (и, конечно, источником дополнительных конфликтов) становится «жажда власти». Такую подмену цели часто клеймят как беспринципность или эгоизм. Но, возможно, напрасно. Это ведь не только политический феномен. Ради чего, скажем, сражается боксер на ринге – чтобы стать первым в мире или чтобы обеспечить семью? Бывает, что первое для него важнее. Говорят, что именно такие качества и создают великих спорт-

сменов. Что-то похожее есть и в политике — «чистое» стремление к власти для политика естественно. Это одна из особенностей «политической игры».

В качестве объекта политических конфликтов выступает специфический социальный ресурс — государственная власть, а также политический статус социальных групп (степень приближенности или удаленности от рычагов власти, способность оказывать влияние на принятие обязательных для всего общества решений) и политические ценности (патриотизм, гражданственность, права и свободы и пр.).

Субъектами политических конфликтов обычно признают либо социальные группы, либо представляющие их политические институты. Здесь кроется одна, до сих пор не разрешенная до конца проблема; кого считать реальным, а кого — номинальным субъектом политического конфликта? Безусловно, за действиями политических институтов (правительства, парламента, судебных инстанций) стоят интересы социальных групп. Но политические решения, в том числе и так называемые «судьбоносные», принимают все-таки политические учреждения, пользующиеся в своих действиях известной автономией от поддерживающих их социальных групп.

Субъекты политических конфликтов

В свое время весьма стройная схема анализа субъектов политического конфликта была предложена марксизмом. Политика в нем, как известно, понимается как отношение между классами по поводу завоевания и использования государственной власти. Но классы — это достаточно большие группы, включающие порой сотни тысяч и даже миллионы индивидов. Обеспечить единство действий такой огромной массы может только ее организация в политическую партию, представляющую собой, по мысли классиков марксизма, наиболее сознательную и организованную часть того или иного класса, его политический авангард. Партии же в свою очередь выдвигают из своей среды наиболее авторитетных и влиятельных лиц, политических лидеров, вождей, занимающих высшие политические посты в самой партии и в случае ее успеха на выборах — в государстве.

В итоге получается довольно четкая иерархия субъектов политического процесса (массы — классы —

партии — вожди), в основании которой находится большая социальная группа (класс), которая и является глубинным источником политической активности, а значит, — и реальным ее субъектом. Вожди и прочие профессиональные политики, заполняющие политические учреждения, признаются лишь «делегативными» субъектами, поскольку в конечном счете лишь выражают волю поддерживающей их большой социальной группы.

Марксистская доктрина создавалась во второй половине XIX в. Однако уже в начале XX в. стало ясно, что социальная структура общества эволюционирует несколько иначе, чем прогнозировал К. Маркс. Вместо того чтобы упрощаться до двух полярных элементов (буржуа — пролетарии), она становилась более сложной и многослойной. Усложнилась и политическая жизнь с ее непрерывными конфликтами. Классовая модель ее субъектов стала выглядеть слишком общей и упрощенной. Ведь внутри классов существует множество самостоятельных групп (профессиональных, региональных) со своими интересами, отличающимися от общеклассовых. Кроме того, классовый анализ годится для объяснения крутых поворотов истории, смен общественно-экономических формаций, которые случаются не каждое столетие. Но истолковывать с его помощью менее глобальную динамику политических конфликтов, быструю смену политических ситуаций в рамках локальных исторических периодов затруднительно.

Поэтому еще в начале XX в. американским социологом и политологом Артуром Бентли было предложено понятие *группа интересов*, которое до сих пор используется в политологическом и конфликтологическом анализе. Этим понятием обозначается объединение людей на основе общности интересов и действий в конкретной политической ситуации. Они берут на себя функции представительства интересов входящих в них людей во взаимодействии с политической властью и соответственно включаются в политические конфликты. Среди таких групп интересов, как правило, ассоциации предпринимателей, профсоюзы, молодежные и ветеранские организации, союзы и общества фермеров, деятелей науки, культуры, религии, экологические, феминистские и прочие движения и организации.

По мысли А. Бентли, взаимодействие таких групп

и государства является сердцевиной политического процесса. При этом даже сами государственные институты могут рассматриваться как *официальная группа интересов*. Поэтому именно они должны считаться реальными субъектами политической активности и конфликтов в этой сфере.

В конечном счете, политика ведь и есть способ конфликтного согласования интересов различных социальных групп. В их динамике сегодня отмечаются две противоположно направленные тенденции. Первая, более традиционная, выражается в укрупнении, агрегировании политических интересов двумя-тремя ведущими политическими силами. Трезво оценивая свои реальные возможности пробиться к власти, относительно небольшие группы интересов почитают за благо поддержать одну из мощных политических группировок, располагающих реальной властью. В этом случае «мелкий» политический конфликт как бы поглощается, растворяется в более крупном, что в принципе способствует устойчивости, стабильности политической системы в целом.

Другая тенденция современной динамики политических интересов имеет прямо противоположный смысл: она заключается в диверсификации политических интересов, то есть в нарастании их многообразия и увеличении точек пересечения. Объясняется это как «разрыхлением» прежней жесткой социально-классовой структуры, так и нарастанием «неоднородности сфер жизни» (термин *Р. Дарендорфа*). Последнее означает, что все чаще люди оказываются в ситуациях, когда определенные общие интересы в одной из сфер жизни (например, заинтересованность в сохранении окружающей среды) могут вполне мирно уживаться с различием интересов в других сферах (например, трудовой). Люди уже не считают себя жестко принадлежащими к какой-то конкретной социально-политической группе, а меняют свою «ориентацию» в зависимости от того, какая из многих проблем кажется им на сегодняшний день наиболее важной. Все это, конечно, усложняет общую картину политических конфликтов, делает ее *многомерной*.

Таким образом, современные группы интересов вполне обоснованно признаются реальными субъектами политических конфликтов. Но не меньше оснований претендовать на эту роль и у формальных политических институтов (президент, правительство парламент). Ведь помимо групповых интересов

существуют еще и *общенациональные* – обеспечение суверенитета, безопасности, правопорядка, реализация крупномасштабных экономических проектов и т. д. Они не разложимы на групповые составляющие или, по крайней мере, не сводимы к ним без остатка. Кроме того, государственным учреждениям, несмотря на всю их социально-групповую ангажированность, все-таки приходится выполнять арбитражные или посреднические функции в урегулировании столкновений конкурирующих групп. Ведь даже внутри господствующих групп могут возникать противоречия (нашим экспортерам, к примеру, выгоден дешевый рубль, а импортерам, – наоборот, дорогой; и те, и другие не преминут пролоббировать свои интересы в государственных структурах). Более того, противоречия и конфликты могут возникать и внутри самих государственных структур (столкновение исполнительной и законодательной ветвей власти, например). Так что, политические институты также должны быть признаны полноправными субъектами политических конфликтов.

Особенности политических конфликтов

Специфика объекта и субъектов политических конфликтов придает им ряд характерных особенностей, отличающих этот вид межгрупповых конфликтов от всех других.

1) Преимущественно *открытый характер, большая проявленность столкновения интересов*. Политика – это сфера разрешенной обществом борьбы, способ ослабить социальное напряжение разрядкой эмоций в политическом состязании. Отсюда – склонность к внешним эффектам, известная театральность политической жизни.

2) Непременная *публичность*. Эта характеристика означает, во-первых, что политика нынче профессионализировалась и осуществляется особой группой лиц, не совпадающей с массой народа. А, во-вторых, это значит, что любой конфликт в этой по-настоящему профессиональной среде предполагает апелляцию к массам (непрофессионалам), активную мобилизацию их на поддержку той или иной стороны.

3) *Повышенная частота*. Конфликтов в политической сфере сегодня много больше, чем в остальных. И не только потому, что конфликт есть как бы главный способ действия, образ мышления и манера поведения политиков. Но главным образом

потому, что многие конфликты неполитической сферы жизни людей (которую принято называть гражданским обществом), не находя своего мирного разрешения, переливаются в сферу политическую, то есть требуют для урегулирования государственного вмешательства. Так, любой трудовой конфликт в принципе является делом двух договаривающихся сторон и может быть разрешен их любовным соглашением. Но если такого соглашения достичь не удастся, острота конфликта нарастает, и каждая из сторон начинает апеллировать к государственным инстанциям, пытаясь использовать их возможности себе на благо.

4) *Всеобщая значимость.* Каким бы частным или локальным ни был политический конфликт, но завершается он принятием решения на государственном уровне, а оно обязательно для всех членов общества. Таким образом, чуть ли не любой политический конфликт поневоле затрагивает каждого из нас.

5) *«Господство – подчинение» как осевой принцип.* Поскольку политические конфликты разворачиваются в социальном пространстве, где доминирующей осью является вертикаль государственной власти, их главной целью неизбежно становится установление политического господства оказавшейся сильнее стороны. (Заметим при этом, что в политических науках термин «господство» не имеет негативно-ценностного оттенка. Это не эксплуатация или угнетение, это просто установление определенного порядка командования и подчинения.) Отсюда – острота политических конфликтов, их частые «срывы» в крайние формы – путчи, мятежи, восстания.

6) *Возможность использования силовых ресурсов* как средства разрешения конфликта. Из всех видов власти в обществе только государственная обладает правом легального применения силы. Поскольку государство как политический институт является не-пременным участником практически всех политических конфликтов, всегда существует большой соблазн в качестве последнего аргумента использовать силу, причем на совершенно законных основаниях. Это делает политические конфликты потенциально более опасными и разрушительными по своим последствиям.

Виды политических конфликтов

Ввиду сложности и многослойности политической сферы классификация свойственных ей конфликтов не может не быть многомерной. Традиционно наиболее

общими основаниями выделения политических конфликтов разного типа выступают:

- сфера распространения;
- тип политической системы;
- характер предмета конфликта.

По первому основанию различают *внутриполитические* и *внешнеполитические* (межгосударственные) конфликты.

По второму – *конфликты тоталитарных* и *демократических политических систем*.

По третьему – *конфликты интересов, статусно-ролевые*, а также *конфликты ценностей и идентификации*.

Поскольку основания выделения всех этих видов политических конфликтов различны, то, естественно, объемы обозначающих их понятий частично совпадают. Так, например, межгосударственный конфликт может одновременно быть выражением несовместимости разных политических систем (тоталитарной и демократической), а также отстаиваемых этими системами интересов и ценностей.

Межгосударственные конфликты и национальные интересы

Смысл разделения политических конфликтов на внутри- и внешнеполитические более чем очевиден. В последних в качестве субъектов конфликта выступают государства (или коалиции государств). Отношения между ними всегда характеризовались взаимной конкуренцией, которая с печальной периодичностью принимала самые острые формы (военные). Принято считать, что государствами движут так называемые *национальные интересы*. Их основу составляют важнейшие для существования народа-нации потребности: в безопасности, контроле и использовании природных ресурсов, сохранении культурной целостности и национальной специфики. Естественными ограничителями национально-государственных интересов выступают ограниченность ресурсов и национальные интересы других стран.

Реалии XX столетия привели к тому, что вроде бы достаточно четкое и ясное понятие «национальный интерес» подверглось существенной метаморфозе. Этот интерес (особенно для сверхдержав) начал угрожающе разбухать и достиг планетарных масштабов. Глобализация рынков, технологий, связи, потоков информации привела к тому, что «национальные

интересы» стали обнаруживать себя далеко за пределами территорий национальных государств. Если, например, нормальное функционирование экономики даже такой мощной страны, как США, зависит от поставок нефти с Ближнего Востока, то этот регион объявляется зоной «жизненных интересов» североамериканцев. Если руководители бывшего СССР расценивали рост западного влияния в Афганистане как угрозу своей национальной безопасности, они недолго думали, как проще отстоять свой «национальный интерес».

По логике вещей, если чернобыльское радиоактивное облако накрыло часть Европы, то безусловно пострадали «жизненные интересы» европейцев. Значит, эти интересы заключаются в поддержании технологического порядка на Украине? Примерно так. Не случайно западные страны (в основном, правда, США) оказывают финансовую помощь Украине для закрытия Чернобыльской АЭС.

Что поделаться, современные технологии не уместятся в рамки национальных границ. Их масштаб планетарен как по применению, так и по последствиям. Если вырубает тропические леса Амазонки, то через некоторое время плохо будет всем, а не только этому региону. Если Россия загрязняет Байкал, то она вредит не только себе, но и всему миру, ибо, по некоторым оценкам, первый из близких к истощению природных ресурсов — пресная вода, чуть ли не треть которой сосредоточена в знаменитом озере.

По-видимому, современный мир вплотную подошел к необходимости создания нового мирового порядка, который будет основан на приоритете *интернациональных*, общих для всего человечества *интересов*. Но пока этого **не** происходит. Нынешние государства упрямо продолжают претворять в жизнь идею защиты «национальных интересов», которая в условиях истощения невозобновляемых ресурсов будет неизбежно приводить к увеличению количества межгосударственных конфликтов.

Известные на сегодня способы противостояния этой тенденции числом невелики, но тем важнее их значение:

1) интеграционные процессы в экономике (самый яркий пример — достаточно благополучная динамика развития Европейского Союза, потихоньку продвигающегося от экономической интеграции к

политической) ;

2) усиление миротворческой роли международных организаций (ООН, ОБСЕ, ОАГ (Организация Американских Государств), ОАЕ (Организация Африканского Единства) и др.;

3) снижение уровня военного противостояния под взаимным контролем;

4) привычка к уважению норм международного права;

5) всемерное расширение общения между народами;

6) демократизация внутренних политических порядков в национальных государствах.

Последний пункт этого перечня особенно важен, ибо, как свидетельствует печальный опыт XX в, наибольшая угроза превращения межгосударственных конфликтов в военные столкновения исходит от тоталитарных политических режимов.

Политические конфликты

тоталитарных и демократических систем

Суть внутривнутриполитических конфликтов в значительной мере определяется характером политических систем. Своеобразие же политическим системам придают *политические режимы*, т. е. совокупность конкретных методов осуществления политической власти определенной социальной группой. Таких «совокупностей» политические науки выделяют как правило *три*: 1) тоталитаризм, 2) авторитаризм и 3) демократия. Поскольку авторитарный режим представляет собой некий компромисс между двумя другими, возьмем только крайние, «чистые» формы политических режимов.

Тоталитаризм (от лат. *totalis* – полный, целый) – это политический режим, характеризующийся всеобъемлющим контролем за гражданами со стороны государства, полным подчинением личности и гражданского общества политической власти. Его отличительные черты – всеобщая политизация и идеологизация общественной жизни, наличие мощного аппарата социального контроля и принуждения, этатизация (огосударствление) всей хозяйственной и даже частной жизни, ограничение или ликвидация частной собственности, устранение конкуренции, рыночных отношений, централизованное планирование и командно-административная система управления.

Демократия является своеобразным антиподом тоталитарного режима. Она (в идеале) характеризуется контролем гражданского общества над

политической властью. Ее базовые принципы включают юридическое признание и институциональное выражение верховной власти народа, периодическую выборность органов власти, равенство прав граждан на участие в управлении обществом, безусловное соблюдение всех прав и свобод личности и т. д.

При таком сравнении может показаться, что тоталитаризм – это средоточие всех политических пороков, а демократия, напротив, – светлый идеал всего человечества. Это, конечно, не совсем так. Тоталитарные политические режимы рождаются не по злой воле фюреров или генеральных секретарей. Они являются выражением отчаянного желания народных масс быстро и эффективно переустроить общество на началах социальной справедливости. Последняя понимается в основном как равенство. И не только перед законом, но и во всех сферах жизнедеятельности человека. Но рыночная экономика непрерывно рождает неравенство. Значит ее нужно преобразовать, заменив частную собственность на общественную, а механизмы рыночной регуляции спроса и предложения централизованным планированием: ведь совсем нетрудно посчитать, сколько тех или иных благ требуется обществу. Детальное планирование всего и вся по силам только одной организации – государству. Всякие сбои и отклонения от планов будут порождать хаос, значит нужен строгий и действенный контроль за их выполнением, а это опять-таки может обеспечить только государство. В итоге происходит гипертрофированный рост институтов политической власти, от которых зависит буквально все: обеспечение людей работой, жильем, досугом, разрешение любых конфликтов и т. д. Социальная дистанция между различными группами и в самом деле сокращается (хотя социальное равенство все равно не достигается), но кошмарной ценой полной потери личной и групповой свободы, самостоятельности, возможностей влияния на власть и предотвращения политических авантур.

Возникает «закрытый», деспотический тип общества, где все подчинено политической целесообразности. Всеобщим центром притяжения всех усилий становится политическая власть, монополизируемая складывающейся вокруг нее элитой (номенклатурой). Логика саморазвития общества подменяется насильственной реализацией какого-либо утопического проекта всеобщего счастья, всякое несогласие с которым автоматически превращает

любого человека во «врага народа».

1 *Конфликты тоталитарных режимов.* В обществе подобного типа, где искажены все нормальные пропорции экономики, политики и культуры, и политические конфликты приобретают ряд характерных особенностей:

1) Из всех возможных видов политических конфликтов (интересов, статусов, ценностей) на первый план выдвигаются *статусно – ролевые конфликты*, связанные с близостью или удаленностью от политической власти.

2) Поскольку различия интересов профессиональных, этнических и прочих социальных групп ликвидировать нельзя, а признать конфликтность их отношений во внешне едином, отомобилизованном обществе политическая власть не желает, большинство реальных конфликтов становятся *скрытыми, подавленными*. У многочисленных социальных групп по существу нет возможности артикулировать и соответственно четко осознавать свои интересы, которые скрываются в область иррационального. Именно поэтому крушение тоталитарных режимов во многих случаях ведет к вспышкам насилия, серьезной угрозе гражданской войны – это подавленные конфликты выходят наружу.

3) Политические конфликты тоталитарного общества *предельно идеологизированы*. Идеология (представляющая собой всего лишь теоретически осмысленный вариант общественного переустройства, разработанный какой-либо социальной группой) превращается в «священную корову» тоталитарного режима, непререкаемую ценность, не подлежащую никакой критике. Она, естественно, «единственно верная» и общеобязательная. Инакомыслие – политическое преступление. Любое движение «тестируется» на соответствие идеологическим догмам. Внешнеполитические конфликты, а также конфликты, связанные взаимодействием партийно-государственных структур, подчиняются идеологическим приоритетам. В еще более резкой форме та же картина наблюдается и в сфере духа – науке, искусстве, религии, морали. Сама тоталитарная идеология, властно подавляя саморазвитие этих сфер, становится дополнительным источником конфликта.

4) *Гипертрофия политической сферы* жизни тоталитарного общества приводит к тому, что в нем

даже самые далекие от политики конфликты возводятся в ранг политических. Невыполнение предприятием плана, развод в семье, знакомство с несанкционированными властью источниками информации – все превращается в политические преступления. Чтение и хранение «запрещенной» литературы делает человека участником политического конфликта с государством!

5) В таких условиях большинство конфликтов носят *искусственный, навязанный* характер. Этой характеристике полностью отвечают и конфликты, возникающие как следствие попыток власти направить недовольство населения на поиск врага (вредители, космополиты, диссиденты), на которого можно было бы списать собственные неудачи. Не менее искусственен и ложен по своей сути конфликт, связанный с неперменной для тоталитарной идеологии идеей социального превосходства какой-либо социальной группы (арийской расы, рабочего класса и пр.).

6) Тоталитарным политическим режимам свойственна также *тенденция интернационализации* политических конфликтов. Лежащая в их основе универсальная идеология позволяет трактовать все мировые события как, допустим, столкновение интересов рабочего класса и буржуазии. Отсюда и планы экспорта революции, поддержки любых антиимпериалистических движений, блоковое восприятие мира как арены борьбы двух непримиримых систем – капиталистической и социалистической.

2 *Конфликты демократического общества.* Системы демократические, наверное, не менее конфликтны. Однако характер этих конфликтов существенно иной.

1) Прежде всего, они *открытые, явные*, признаваемые обществом и государством как нормальное явление, вытекающее из конкурентного характера взаимоотношений в большинстве областей общественной жизни.

2) В демократических обществах политические конфликты *локализованы* в собственно политической сфере. Они не распространяются на частную жизнь граждан, не подчиняют себе развитие экономики, не определяют «правило функционирования духовной сферы».

3) Поскольку у всех социальных групп есть множество способов артикуляции своих интересов, объединения в различные организации с целью оказания давления на власть и т.д., конфликтные ситуации характеризуются *меньшей напряженностью*.

Меньше опасность «взрывов» социального негодования, насильственного разрешения конфликтов.

4) Так как демократия строится на плюрализме мнений, убеждений, идеологий и способна исследовать конфликтные ситуации свободной рациональной дискуссией, она в состоянии отыскивать гораздо больше приемлемых способов разрешения политических конфликтов.

5) Статусно – ролевые политические конфликты в демократических режимах имеют относительно меньшее значение, чем конфликты интересов и ценностей.

6) Поскольку политическая власть в демократическом режиме не сконцентрирована в одном органе или в одних руках, а рассредоточена, распределена между различными центрами влияния, да к тому же каждая из социальных групп может свободно отстаивать свои интересы, то открытых политических конфликтов, естественно, фиксируется больше, чем в тоталитарном обществе. Они многообразнее и разнокалибернее. Но это признается выражением не слабости, а силы демократии, понимаемой как баланс интересов конкурирующих социальных групп.

7) Сильной стороной демократии является также и отработанность четких процедур, правил локализации и регулирования политических конфликтов.

Все сказанное, разумеется, не означает, что демократия является безупречным инструментом разрешения политических конфликтов. У нее свои проблемы. Критики современной плюралистической демократии, например, небезосновательно указывают на формальный характер демократических процедур; предполагающий лишь юридическое равенство индивидов и групп, которое в условиях господства рыночных отношений неизбежно сохраняет социальное неравенство. Привлекательно, конечно, представлять демократию балансом интересов конкурирующих социальных групп. Но какая конкуренция может быть между группами, скажем, пенсионеров и крупного капитала? Итоговый «баланс» их отношений известен заранее. Или, предположим, какой-то индивид или группа не преуспели в рыночном соревновании, как же тогда быть с их правами на достойную жизнь, свободу, собственность? Священное право на собственность, когда не на что жить, может весьма сильно раздражать.

В такого рода аргументах, безусловно, есть свой резон. Они указывают на реальные изъяны

демократического способа организации политической жизни. Однако рецепты их преодоления, выписываемые тоталитарными идеологиями, на практике ведут к куда более худшим последствиям. Известный австрийский экономист Фридрих Хайек в ставшей классической работе «Дорога к рабству» предложил для понимания различия двух обсуждаемых форм управления обществом такую аналогию¹. Разница между ними примерно такая же, как между правилами дорожного движения (или дорожными знаками) и распоряжениями, куда и по какой дороге ехать. В демократическом обществе власть лишь устанавливает формальные «правила движения», то есть сообщает заранее, какие действия она предпримет в ситуациях определенного типа. «Дорогу» каждый выбирает сам, и власть не гарантирует, что «водитель» непременно доберется туда, куда ему нужно и в срок. Он может попасть в «пробку», не рассчитать скорость и т.д. Так, может быть, государству лучше взять в свои руки управление движением – заранее просчитать количество водителей, их грузы, определить оптимальные маршруты? Увы, как свидетельствует практика, совсем даже не лучше. Запланированный график все равно будет сбиваться разными обстоятельствами (погодой, капризами техники), необходимость его соблюдения будет требовать все более жесткого контроля, кому-то придется давать «зеленую улицу», порождая привилегии и пр. И самое противное – лишь государство будет решать, куда и как нам ехать. Без его позволения и с места тронуться нельзя. Подобная перспектива все-таки заставляет современное человечество склоняться к выбору «формальных правил» демократии, которые действительно носят чисто инструментальный характер и не обещают безусловного торжества социальной справедливости.

¹См.: Хайек Ф. Дорога к рабству. // Вопросы философии, 1990, № 11. – С. 124 – 125.

В плане различия конфликтов тоталитарных и демократических режимов российские политические конфликты находятся в «промежуточном» положении. Наше нынешнее общество несет на себе все черты «переходного» типа от тоталитаризма к демократии: слабость гражданского общества и соответственно «безопорность» демократических институтов, остаточное влияние тоталитарных традиций

безусловного подчинения политическим «верхам», уступка им всех политических инициатив и ответственности, ценностный раскол в обществе и т.д. Отсюда и резко конфронтационный характер наших сегодняшних политических конфликтов, их хаотичность, неустойчивость, неотработанность процедур урегулирования и разрешения. Преодоление этих особенностей «посттоталитарной» конфликтности является актуальнейшей задачей как нашей политической элиты, так и общества в целом.

Политические конфликты интересов

Третье из предложенных выше оснований разделения политических конфликтов (их объект) подразумевает выделение конфликтов интересов, ценностей и статусов (ролей). Наиболее весомы среди них *конфликты интересов*. «Прозрачность» конфликта интересов в политической жизни, то есть ясное и отчетливое понимание факта конкуренции различных социальных групп за обладание властью – достижение западной демократической традиции. Дело это исторически долгое и трудное. Становление каждой группы интересов проходит ряд последовательных стадий: политическая идентификация, осознание общности интересов, формулировка притязаний, мобилизация политических ресурсов, создание формализованных структур (партий, движений, групп), прямые действия по оказанию давления на власть. Разные социальные группы проходят эти фазы в разные сроки и с разным успехом.

В сегодняшней России эти привычные для западного мира процессы пока только разворачиваются. Поэтому влияние еще не оформившихся как следует групп интересов на власть сумбурно, хаотично и малоинституциализировано. **От** этого создается впечатление, что основные политические конфликты инициируются и развиваются внутри самой политической власти. И можно лишь догадываться, что «за спиной» той или иной политической группировки стоят интересы больших социальных групп. (Кроме, разве что, крупного капитала – тут все достаточно прозрачно.)

Но при всей аморфности нашей политической системы отчетливо видно» что основные «межевые» линии конфликтующих сторон те же, что и в развитых демократиях. (Это в принципе должно радовать. Если бы еще и разрешались эти конфликты так же

демократично.) Позиции участников политических конфликтов выстраиваются ныне по трем разделительным линиям:

1) разделение властей – исполнительная против законодательной;

2) разделение фракций в парламенте (Федеральном Собрании);

3) разделение полномочий федеральных и региональных властей.

Конфликты ветвей власти

Разделение властей (на законодательную, исполнительную и судебную) – один из базовых демократических институтов. Его смысл – в предотвращении концентрации власти в одном органе, во взаимном уравнивании и контроле ветвями власти друг друга. Этот принцип также заложен в архитектуру нашего сегодняшнего государства (депутаты не могут быть чиновниками или судьями).

В устоявшейся демократической системе выгоды применения принципа разделения властей перевешивают издержки его перманентной конфликтности. В республиках парламентского типа она снимается тем простым фактом, что правительство (власть исполнительная) формируется на основе парламентского большинства (власть законодательная). В республиках президентских (там, где правительство формирует президент) сложнее, поскольку два народных волеизъявления – на выборах парламента и президента – могут и не совпасть. Так было, например, во Франции 80-х годов, когда президент-социалист Ф. Миттеран уживался с правым (социалисты были в меньшинстве) парламентом. Тем не менее конфликт между ними не стал трагедией, поскольку отлаженная партийная и государственная системы предоставляют много возможностей для компромиссов в спорах представительной и исполнительной властей.

В России ситуация иная. У нас нет сколько-нибудь длительной традиции рассредоточения власти. Политическая власть всегда была жестко централизованной. Да и сам институт представительной власти появился в нашем отечестве только в 1905г. Система Советов, организованная в 1917 г., хоть и провозгласила торжество воли народа, но свела функции законодательной власти к чистой декорации. Реальной же властью обладали комму-

нистическая партия и исполкомы Советов (а на самом верху – Совет Министров). Так что, наверное, не стоит удивляться тому, что первый же опыт столкновения исполнительной и законодательной властей (в октябре 1993 г.) закончился плохо обоснованным применением силы.

Принятая вслед октябрьским событиям новая российская Конституция перераспределила часть властных полномочий в пользу президента и тем самым сделала менее вероятной открытую конфронтацию сторон. Но снять ее вообще невозможно, ибо для этого надо ликвидировать либо парламент, либо президентскую власть. К настоящему времени этот конфликт приобрел характер вялотекущего, что, наверное, означает шаг вперед по сравнению с 1993 г. Стороны постепенно учатся находить компромиссы и конституционные выходы из разногласий. Однако разворачиваемая ныне реформа верхней палаты Федерального Собрания и образование новых, не предусмотренных Конституцией государственных структур (типа Госсовета или семи федеральных округов), говорят о том, что исполнительная власть еще не оставила надежды обеспечить себе «удобную», послушную законодательную власть. Что чревато в будущем обострением конфликта между ними.

Конфликты партийной системы

Второй линией разлома российских политических конфликтов стала фракционная борьба в нижней палате Федерального Собрания – Государственной Думе. Это, пожалуй, наиболее явное выражение представительства различных групп интересов во власти. Их можно, пусть и крайне расплывчато, определить по социальному составу голосующих за ту или иную партию на выборах.

Кроме того, через фракции в парламентах пытаются действовать и отраслевые группы интересов, связанные в основном с топливно-энергетическим комплексом. Региональные группы интересов (представляющие мощные промышленные комплексы Урала, Сибири, Поволжья и пр.) больше ориентированы на верхнюю палату парламента, которая и формируется по административно-региональному принципу.

Однако наблюдаемая на телевизионных экранах повышенная конфликтность работы нашего парламента вряд ли является прямым отражением такого же состояния общества в целом. Это скорее – издержки

роста российской многопартийной системы. Ведь ей всего лишь около десяти лет. Ныне работает только третий состав многопартийного парламента. У нас еще возможно чуть ли не мгновенное появление буквально «ниоткуда» политических движений и партий (вроде блока «Единство» на выборах 1999 г.), способных за пару месяцев после регистрации стать основой парламентского большинства. Деятельность многих партий, малочисленных и организационно слабых, больше ориентирована на самоутверждение, а не на представление глубинных интересов общества. Но сильно винить их в этом сложно, ибо не закончилась еще трансформация социальной структуры самого общества, и разделение социально-групповых интересов только-только оформляется.

Конфликты российского федерализма

Следующая «точка схождения» конфликтных интересов связана с федеративным устройством нашего государства. Основа конфликта «центр – регионы» заложена в самом принципе федеративного объединения государств и в развитом демократическом обществе особой опасности не представляет. Российский же вариант федерации к обычным ее проблемам добавляет свою специфику, потенциально являющуюся источником дополнительных конфликтов.

Российскую Федерацию составляют 89 субъектов (21 республика, шесть краев, 49 областей, одна автономная область, два города федерального значения, десять автономных округов). То, что их так много (больше всех в мире), – еще не самое страшное. Гораздо большую проблему составляет нарушение основополагающего принципа федерализма – необходимости выделения субъектов Федерации по единому принципу, как правило, территориальному. У нас же одни субъекты представляют собой настоящие национальные государства (со своими президентами, правительствами, законодательством), другие – просто административно-национальные образования (область и округа), а третьи – обычные административно-территориальные единицы.

И все шесть видов субъектов Федерации при этом по Конституции абсолютно равноправны! Вот и получается, что одни равноправные субъекты Федерации входят в состав других, не менее равноправных, субъектов Федерации (автономные округа – в состав краев и областей) и вроде бы

юридически должны им подчиняться. А в составе Краснодарского края существует даже свое суверенное государство (Республика Адыгея)! Такая чересполосица, естественно, создает массу трудноразрешимых юридических проблем. Поэтому не случайно необходимость соответствия местного законодательства федеративному ныне превратилась в источник постоянных конфликтов между центром и регионами.

Другой камень преткновения российского федерализма – огромный разрыв в социально-экономическом и финансовом положении регионов. Права-то у всех одинаковые, а вот возможности реализации этих прав – разные. Вот и выходит на деле, что некоторые равноправные субъекты Федерации оказываются несколько «более равноправными», чем другие.

Конфликты российского федерализма (как впрочем и все другие) требуют для своего мирного урегулирования наличия строгих институционализированных процедур, базой для которых должны быть соответствующие федеральные законы: о статусе субъектов Федерации и его изменении, о разграничении полномочий между центром и субъектами Федерации и т.д. Отсутствие таких законов и процедур неизбежно запутывает и обостряет политические конфликты, связанные с государственным устройством.

Достаточно мощно представлены в России и политические конфликты ценностного толка. Они разворачиваются в основном в духовной сфере, но, разумеется, оказывают заметное влияние на базисные социально-экономические процессы. Речь идет о противостоянии таких ценностных систем, как западничество – славянофильство (самобытность), либерализм – консерватизм (реформаторство – контрреформаторство), индивидуализм – коллективизм, православие – иные религиозные конфессии и т.д.

Чисто политическими из них являются, конечно, только конфликты идеологий. Но и остальные, задавая фундаментальную культурную ориентацию населения, не могут не оказывать влияния на политику, а порой и откровенно пытаются «опереться» на государственную власть. Наиболее зримо это проявляется в случае с этническими ценностями – уникальностью языка, традиций, особенностей быта и т.п. Такие конфликты получили название *конфликтов идентификации*, поскольку связаны с осознанием людьми своей

принадлежности к этническим, религиозным и прочим общностям и объединениям. Самые острые из них — этнические. Рассмотрим их подробнее.

15.3. Этнические конфликты

Одна из фундаментальных потребностей человека — потребность принадлежности к какой-либо общности — семейной, родовой, профессиональной и т.п. Важнейшее место в этом ряду принадлежит общности *этнической*. Самоидентификация «я — русский» или «я — украинец» — это не просто фиксация некоей прикрепленности индивида к сетке социальных координат, но и выражение глубинной потребности человека быть частью одной из наиболее устойчивых социальных общностей — этноса. Какое-либо ущемление этой потребности неминуемо ведет к появлению конфликтов.

Что такое «этнос»?

Несмотря на уже довольно долгую историю науки этнологии общепризнанного понятия «этнос» так и не выработано. Разные этнологические школы выдвигают на первый план то объективные факторы формирования этносов (связь с природной средой, общность территории, языка), то субъективные (самоназвание, общность духа, религии, чувство солидарности), то природные, то исторические. Не включаясь в этот спор, поверим ведущему российскому специалисту в этой области В. А. Тишкову, полагающему, что

...Этничность утверждает себя вполне определенно как устойчивая совокупность поведенческих норм или социально-нормативной культуры, которая поддерживается определенными кругами внутриэтнической информационной структуры (языковые, родственные или другие контакты)¹.

¹Тишков В. А. Социальное и национальное в историко-антропологической перспективе // Вопросы философии. 1990. №12. — С. 8.

Хоть и сложновато выражено, но суть понять можно: этническая идентичность задается прежде всего внутригрупповыми нормами поведения, особенности которых фиксируются языковыми, психологическими, нравственными, эстетическими, религиозными и прочими средствами культуры. Дополнительные прочность и единство этносу придают общность истории и сплоченность вокруг общих

символов. Подобно тому, как выпускники школьного класса или студенческой группы всю оставшуюся жизнь симпатизируют друг другу, хотя символ их единения (конкретная школа или вуз) для остального мира могут и не иметь никакого значения.

Этнос и нация

Наряду с понятием «этноса» для характеристики отношений между народами используется понятие «нация». В мировой практике оно означает союз граждан одного государства. В этом смысле данное слово используется, например в названии — Организация Объединенных Наций. Это организация не каких-то экономических или культурных сообществ, а именно суверенных государств, которые принято называть национальными потому, что, как правило, государства Нового времени формировались на базе одного или нескольких крупных этносов. Поэтому, определяя соотношение понятий «этнос» и «нация», можно было бы сказать, что нация — это этнос, обретший свою государственность.

Только при этом надо обязательно подчеркнуть, что границы между государствами никогда точно не совпадали с границами локального проживания представителей конкретных этносов. Многие этносы вообще часто оказывались разделенными границами государств (поляки, армяне). А логика становления крупных государств диктовала необходимость объединения множества этносов под одну государственную «крышу». Например, американцы (граждане США) — это одна нация. Хотя этносов в ней перемешано видимо-невидимо.

Нация — это продукт буржуазной эпохи. Ведущие современные нации сложились в XVIII–XIX вв. в пору крушения абсолютистских монархий и ликвидации феодально-сословной социальной организации. До этого времени этническая принадлежность человека особого значения не имела. По той простой причине, что социальная среда его обитания была замкнута, обособлена от остального мира и географически, и экономически, и духовно. Поэтому, например, французы вплоть до XVIII в. французами (то есть единой нацией) себя не осознавали и не называли. Тогда в ходу были другие признаки социальной идентичности: сословный (подчиненность конкретному сюзерену), религиозный (принадлежность к той или иной конфессии) и т. д.

Ситуация изменилась с наступлением буржуазной эры. Становление единства хозяйственной жизни на

больших территориях, появление новых средств и форм организации труда, потребность в свободной рабочей силе, формирование гражданского общества, способного контролировать политическую власть породили идею нации как некоей гражданской общности, создающей суверенное государство. Эта идея помогла буржуазно-демократическим движениям начала Нового времени осуществить свои цели, в процессе достижения которых крупные этно-территориальные общности и в самом деле начали осознавать себя как единое целое – нацию.

Та же идея сыграла свою роль и в начале XX в., когда распались и Австро-Венгерская империи, и в середине века, когда рухнула колониальная система. То есть, не сложившиеся нации порождают так называемые «национально-освободительные» движения, а наоборот – освободительное (от эксплуатации, иноземного захвата) движение приводит к образованию наций. А «мотором» этих движений выступают этносы, стремящиеся сохраниться и укрепиться через обретение собственной государственности.

Сущность

межэтнических конфликтов

Именно в этом заключается суть межэтнических конфликтов: каждый этнос считает, что защитить свою культуру, самобытность и духовное единство он сможет только с помощью создания собственного государства. (Мы будем употреблять понятие «*межэтнический конфликт*», поскольку понятие «*межнациональный конфликт*» в строгом смысле означает только межгосударственное столкновение.) Этносом движет потребность в самосохранении, защите своих ценностей и традиций. В этом его сила: такую потребность подавить нельзя, не уничтожив сам этнос. В этом же, как правило, и его трагедия. Поскольку полная реализация идеи «каждому этносу – по государству!» – чистая утопия.

В сегодняшнем мире насчитывается около 200 суверенных государств. «На подходе» – еще примерно столько же (имеются в виду этносы, официально заявившие о своих притязаниях на самостоятельную государственность). А всего этносов, по некоторым оценкам, более 5000. В одной только России их около тысячи. Где же на нашей бедной планете разместить столько государств с их непременными армиями, границами, таможнями и бездной чиновников?

Конечно, можно возразить, что большинство

этносов — небольшие, и им нет надобности создавать свои государства. Этносов численностью более миллиона человек всего 267. Так может быть ими и ограничиться? В этом, наверное, есть определенный смысл, но как объяснить этносу, «не дотянувшему» до вожделенного миллиона (800 тысяч, например), что ему государство «не положено»? Это все равно, что людям ниже среднего роста объявить, что они лишаются политических прав, поскольку ростом не вышли. Бели право этнической общности на создание государства признается, то оно должно быть равным для всех.

Но это путь тупиковый. Кроме того, он однозначно противоречит современным технологическим тенденциям к интернационализации, унификации и стандартизации всего и вся. В общем, теоретически проблема кажется неразрешимой. Как же она решается на практике?

Этно-политическая эволюция

Пока что путем «естественного отбора». Кто сильнее — тот и прав, то есть получает возможность образовать самостоятельное государство. Но сила — вещь относительная. Она меняется со временем. И прозевавшее какой-нибудь технологический рывок государство слабеет, теряя контроль над своими региональными структурами. У последних появляется шанс попробовать вкус самостоятельности. Исторически этот процесс идет волнами. Из ныне существующих двух сотен государств в конце XIX в. существовали только 60 — остальные обретали независимость партиями. После Первой мировой войны развалились Австро-Венгерская, Германская, Османская империи. (Российская империя почти удержалась, хотя и потеряла Польшу и Финляндию.) После Второй мировой войны рухнула колониальная система, и до сотни этно-национальных групп Африки, Азии и Латинской Америки обрели вожделенную государственную независимость.

Казалось бы, уже все — мир поделен государственными границами окончательно и бесповоротно. Свободных территорий больше нет. Измученное кровопролитными войнами мировое сообщество торжественно провозгласило сначала в документах ООН, а затем в Хельсинкском Акте 1975 г. принципы взаимного уважения государственного суверенитета, территориальной целостности и

нерушимости границ. (Существующих, заметим в скобках, на тот момент государств. О возможности появления новых даже речь не заходила.) Хотя бы европейские границы должны были стать окончательными.

Но не прошло и двух десятков лет, как мир содрогнулся под следующей волной суверенизации этно-национальных групп. На 15 самостоятельных государств распался СССР, с большой кровью разошлись почти все бывшие югославские республики (пока еще вместе держатся лишь Сербия с Черногорией), ушла из Эфиопии Эритрея, мирно разъединилась Чехословакия, зато объединилась Германия. И этот процесс далеко не закончен, Уже не просто требуют, но с оружием в руках отстаивают свое право на самоопределение курды в Турции, чеченцы — в России, абхазы — в Грузии. Косовские албанцы умудрились втянуть в свой конфликт целый военно-политический блок.

Этнический парадокс конца XX века

Сей странный феномен называют *этническим ренессансом*, или *этническим парадоксом современности*. Дело в том, что почти все сформированные в прошлом доктрины и идеологии (и либеральные, и радикальные) были пронизаны уверенностью, что межнациональная рознь, тем более в варварских ее формах, постепенно должна уходить в прошлое под напором интернационализации экономики и культуры. Но увы, прогнозы не сбылись. Прошлое неожиданно стало будущим. А если учесть, что практически все нынешние государства по этническому составу совсем не однородны, то практически каждое из них (а особенно — федеративные) чревато межэтническими конфликтами.

Фатальная сторона этой проблемы заключается в том, что межэтнические конфликты нельзя предотвратить никаким всеобщим договором о мире и согласии. Договариваться-то будут государства существующие, а конфликты будут порождать «государства», которые только хотят возникнуть. Втолковать же «обиженным» этносам, что их целью должно быть гражданское равенство, обеспечивающее все права на развитие их особой культуры, а не собственное государство, пока еще никому не удавалось.

В этих условиях ничего иного не остается, как

надеяться, что нынешний этнический ренессанс иссякнет сам собой. Примерно так, как сегодня, потихоньку «рассасывается» проблема демографического взрыва. В 60 – 70-е годы страшно много шуму наделали прогнозы демографов о грядущем в ближайшие десятилетия катастрофическом перенаселении планеты. Сегодняшние их предсказания гораздо более оптимистичны. И не потому, что нации-государства строго взяли рождаемость под свой контроль (хотя попытки были). Опасность перенаселения планеты уменьшается естественным ходом биосоциального развития: чем выше уровень благосостояния страны, тем ниже в ней рождаемость. А поскольку ответственный за взрывообразный прирост населения мир развивающихся стран (Африки, Азии, Латинской Америки) пусть худо-бедно, но все-таки развивается в соответствии со своим названием, то и рождаемость там рано или поздно упадет. И численность населения Земли стабилизируется.

Подобный сценарий, видимо, ожидает и нынешний всплеск этно-политической активности. Ее вспышки, между прочим, практически обходят стороной мир наиболее развитых, благополучных стран (разве что британский Ольстер портит всю картину). Чем богаче и культурнее страна, тем меньше в ней поводов для межэтнических столкновений. В той же Великобритании Шотландия и Уэльс даже проголосовали за создание своих собственных парламентов, рассчитывая таким образом укрепить свой этнический статус. Но при этом никто и не думает отделяться от Англии и устраивать по этому поводу войны. Последние, по выражению З. Бжезинского, стали «роскошью, доступной лишь бедным народам этого мира»¹. Так что, рано или поздно в мире должно установиться некое подобие этно-политического равновесия, когда все этнические общности, действительно способные сегодня к созданию самостоятельного государства, таковое обретут.

Конечно, подобные рассуждения мало утешают. Когда еще это равновесие установится, а убивают-то сейчас. На это конфликтологи остается повторять свое «золотое правило»: избежать конфликтов нельзя, надо научиться с ними жить и минимизировать издержки. А для этого, в первую очередь, надо научиться понимать природу и специфику всех конфликтов вообще, а уж этнических – в особенности.

Особенности межэтнических

КОНФЛИКТОВ

К межэтническим относят конфликты любых форм (организованные политические действия, массовые беспорядки, сепаратистские выступления, гражданские войны и пр.), «в которых противостояние проходит по линии этнической общности»². Их основные особенности таковы.

¹ Бжезинский З. Великая шахматная доска. — М.: Международные отношения. 1999. — С. 252.

² Конфликты в современной России Указ. соч. С. 222.

1 Все межэтнические конфликты носят *комплексный, сложносоставной* характер. Поскольку суть их определяется в конечном счете стремлением этноса к собственной государственности (даже если в настоящий момент такая цель и не ставится ввиду отсутствия реальной возможности ее достичь), то эти конфликты неизбежно становятся *политическими*. Но этого мало: для того чтобы этнический кризис «созрел», этнос должен чувствовать себя дискриминированным и по социально-экономическим показателям (низкий уровень доходов, преобладание непрестижных профессий, недоступность хорошего образования и т.д.), и по духовным (притесняют религию, ограничивают возможности использования языка, не уважают обычаи и традиции...). Так что любой межэтнический конфликт — это даже не «два в одном», а и три, и четыре «обычных» конфликта в едином межэтническом пространстве.

2 Конфликты этого рода всегда отличаются *высоким накалом эмоций*, страстей, проявлением иррациональных сторон человеческой природы.

3 Большинство из крупных межэтнических конфликтов имеют *глубокие исторические корни*. А если даже таковых и нет, то конфликтующие стороны их непременно создадут псевдоисторическими изысканиями типа: «Наши предки всегда здесь жили!».

4 Межэтнические конфликты характеризуются *высокой мобилизацией*. Защищаемые этнические особенности (язык, быт, вера) — это не свобода слова или собраний, которые волнуют далеко не всех. Эти особенности составляют повседневную жизнь каждого члена этноса, что и обеспечивает массовый характер движения в их защиту.

5 Межэтнические конфликты носят «хронический» характер, они не имеют окончательного разрешения. Ибо этнические отношения весьма подвижны. И та степень свободы и самостоятельности, которой удовлетворяется нынешнее поколение этноса, может показаться недостаточной следующему.

Этно-политические отношения сами по себе конфликтогенны. Когда же к этому прибавляются политические ошибки, их взрывной потенциал возрастает многократно. Так, на территории бывшего СССР тлеет масса этно-политических конфликтов, связанных с грубыми ошибками (а нередко и преступлениями) советского руководства. Это конфликты, порожденные проблемой восстановления прав депортированных народов (ингушей, крымских татар, турок-месхетинцев), произвольными территориальными изменениями, нарушавшими целостность этносов (Южная Осетия, Нагорный Карабах, Крым), чрезмерной русификацией всей социальной жизни в районах компактного проживания национальных меньшинств и т. д. Всех этих конфликтов могло и не быть.

Но они возникли и разворачиваются по общей схеме: пострадавший этнос требует восстановления справедливости (частенько с перехлестом), а гарантия ее установления – собственная государственность в той или иной форме. Первый же признак всякого государства – территория. Поэтому территориальные притязания выступают основой примерно 2/3 всех этнических конфликтов на пространствах бывших республик СССР. Это требования и изменения границ, и воссоздания утраченных национальных образований, возвращения репрессированных народов на прежние места проживания и пр. По некоторым оценкам, на территории бывшего СССР на период 1992 г. было зафиксировано 200 этнотерриториальных споров, а к 1996 г. сохраняли актуальность 140 территориальных притязаний¹.

Принципы регуляции этнических конфликтов

Действия по нейтрализации конфронтационных устремлений участников межэтнических конфликтов укладываются в рамки некоторых общих правил, выведенных из имеющегося опыта разрешения таких конфликтов. В их числе:

1) легитимация конфликта – официальное признание

существующими властными структурами и конфликтующими сторонами наличия самой проблемы (предмета конфликта), нуждающейся в обсуждении и разрешении;

2) институционализация конфликта — выработка признаваемых обеими сторонами правил, норм, регламента цивилизованного конфликтного поведения;

3) целесообразность перевода конфликта в юридическую плоскость;

4) введение института посредничества при организации переговорного процесса;

5) информационное обеспечение урегулирования конфликта. то есть открытость, «прозрачность» переговоров, доступность и объективность информации о ходе развития конфликта для всех заинтересованных граждан и др.

¹Конфликты в современной России. Указ. соч. С. 225–226.

В сфере этнополитических конфликтов, как и во всех других, все также действенно старое правило: конфликты легче предупредить, чем впоследствии разрешить. На это и должна быть направлена национальная политика государства. У нашего сегодняшнего государства такой четкой и внятной политики пока что нет. И не только потому, что у политиков «руки не доходят», а в значительной степени потому, что неясна исходная общая концепция национального строительства в мультиэтнической России.

О национальном самоопределении

Главная проблема: что делать с принципом права наций на самоопределение (провозглашенного, между прочим, в Конституции РФ)? Если признать его полностью и на деле, а не па словах, то в перспективе мы имеем сотни две-три сугубо суверенных осколка некогда единого государства, распад на которые будет сопровождаться конфликтами наподобие нынешнего российско-чеченского. А не признать — тоже нельзя, ибо это будет означать возврат к имперским традициям.

Поэтому при разработке концепции общероссийской национальной политики возможно имеет смысл принять во внимание некоторые итоги мирового опыта в этой области. Суть их заключается в следующем. Идея

национального самоопределения «вплоть до полного отделения» в качестве базового принципа национального строительства неудачна. Во-первых, потому, что ставит права общности выше прав индивида. Это, как правило, ведет к появлению узурпаторских режимов, подавляющих «от имени народа» сначала права меньшинств, а затем и гражданские права всего населения. Во-вторых, эта идея мотивирует национально-государственные общности к установлению этнической однородности населения, что опять-таки неизбежно приводит к нарушению гражданских прав.

Эти соображения не означают, что любая перекройка сегодняшних национальных границ в принципе недопустима. Они означают лишь то, что возможные изменения государственного устройства не должны ущемлять гражданские права и свободы индивидов, Они имеют приоритет перед правами любых групп, в том числе и этнических.

И еще одно соображение. Государственные границы невозможно провести строго по ареалам проживания этносов. Поэтому моноэтническое государство – это утопия. Попытки его создания (что мы наблюдаем в нынешних прибалтийских республиках) обречены на провал и ни к чему, кроме тирании, вести не могут. Общий итог: самоопределение наций может сегодня пониматься только как равенство прав этносов на сохранение и развитие своей культуры, которая сохраняется не выталкиванием носителей иной культуры за свои территориальные границы, а взаимным уважением и терпимостью к различиям.

Ясно, что это – некий идеал, я в реальности все выглядит более «коряво». Но этот идеал вполне практичен, так как ориентирует на создание «открытого общества», а не замкнутых в себе национальных автаркии. Вооружась этими идеями, просвещенная Европа (Европейский Союз) дружно вошла в XXI век. Игнорируя эти идеи под потрепанным предлогом своей самобытности, мы рискуем не менее дружно шагнуть в век XIX, известный многочисленными межнациональными распрями. Вряд ли этот риск будет оправдан.

Раздел V. Способы предупреждения и разрешения конфликтов

Общаясь, взаимодействуя, люди так или иначе влияют друг на друга. Руководители побуждают подчиненных к

труду, преподаватели передают ученикам знания, родители воспитывают своих детей. И все эти виды взаимодействия чреваты конфликтами.

При исследовании проблем управления конфликтным взаимодействием конфликтология опирается наряду с выводами социологии и психологии также и на основные положения современной науки управления, которая рассматривает основные принципы управленческой деятельности всех видов в любых организациях от малых групп и до общества в целом. Особую значимость для конфликтологии имеет тот уровень теории менеджмента, который рассматривает прикладные аспекты управления, разрабатывает практические рекомендации по рационализации трудовой и иной человеческой деятельности, особенно методам социально-психологического воздействия.

Причем наиболее значимым для конфликтологии является тот теоретический фундамент, который был заложен в науку управления американским ученым Элтоном Мейо в виде так называемой доктрины человеческих отношений. Обоснованная этой гуманистической доктриной идея решающей роли человеческого фактора в производственной деятельности вполне соответствует установкам современной конфликтологии об особой роли социально-психологических подходов при решении задач управления конфликтными взаимоотношениями. Как и современная наука управления, конфликтология исходит из того, что управленческая деятельность, в том числе и управление конфликтами, должна воздействовать не только на материально-технические факторы производства, но и на человеческий фактор, не только на объект, но и на субъект, не только на ресурсы, но и на людей, от которых в решающей степени зависит результат любой социальной деятельности.

Но из этого следует важный вывод, что возможности любой управленческой деятельности ограничены. Ведь она воздействует не только на вещи, но и на живых людей, поведение которых определяется не только рациональными, но и иррациональными импульсами и потому бывает трудно предсказуемым. Эти моменты стихийности особенно возрастают в условиях эмоциональной напряженности, а порою и стрессов, с которыми связаны конфликты, что и делает задачу их регулирования с помощью научных методов чрезвычайно сложной.

Тем не менее, опираясь на теоретические выводы

современной социологии, психологии и теории управления, а также на имеющуюся практику разрешения конфликтов, современная конфликтология разработала целый арсенал способов обеспечения оптимального поведения людей в конфликтной ситуации, обеспечивающий конструктивное завершение конфликтов, а также их профилактику, предупреждение. Рассмотрению главных из этих способов и посвящены две следующих главы.

Глава 16. Предупреждение конфликтов

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть.

Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтотенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- 1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- 2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;
- 3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее

улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

16.1. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения

Трудности профилактики конфликтов

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло.

1 Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2 Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3 Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более,

что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

Конфликтогенные причины

Как отмечалось, все многообразные причины конфликтов могут быть представлены как имеющие два уровня: 1) объективный, или социальный и 2) субъективный, или психологический. Рассмотрим эти группы конфликтогенных причин и способы воздействия на них в целях профилактики конфликтов.

Объективные, или социальные причины – это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Это различного рода перекосы в экономике, резкие контрасты в уровне жизни социальных групп, неэффективное управление, духовная нетерпимость, фанатизм и т.п. Методы предупреждения причин конфликтов этого уровня достаточно хорошо известны и сводятся к:

- проведению экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости;
- укреплению во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка;
- повышению культурного уровня населения,

существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность.

Реализация этих социальных программ — самое надежное средство исключения из социальной жизни разрушительных конфликтов, как и многих других негативных явлений.

Важнейшую роль среди этих программ играет воздействие, прежде всего с помощью средств массовой информации, на духовный мир людей, изжитие из массового сознания «субкультуры» насилия и агрессии, изменение ценностных ориентации в направлении уважения к правам личности, доброжелательности во взаимоотношениях, укрепления взаимного доверия, преодоления нетерпимости и насилия. Современное общество, в том числе и российское, еще весьма далеко от решения этих задач. Так, по данным исследований отечественных психологов, около 40 % российских женщин подвергаются систематическому насилию в семье.

Конечно, полностью избежать проявлений насилия нельзя, поскольку оно является одной из естественных поведенческих реакций человека. При появлении хищного зверя мы инстинктивно замираем, убегаем или нападаем. Причем среди людей немало таких, которые в подобной ситуации склонны скорее напасть, чем убежать. Таких людей мы считаем агрессивными. Но инстинкт насилия может сдерживаться разумом человека, а также нравственными регуляторами его поведения.

Знание и учет в практической деятельности общих причин разнообразных конфликтов помогает на основе применения дедуктивного метода, движения от общего к частному разобраться в источниках не только межличностных конфликтов, но и в конфликтах внутри малых групп, а также в тех масштабных противоборствах, которые порою охватывают все общество. Дедуктивным методом, т.е. отталкиваясь от общих представлений о причинах конфликтов, можно прогнозировать, предсказывать возможность возникновения самых разнообразных социальных коллизий и своевременно их предупреждать.

Но как показывает жизнь, случаются столкновения между людьми и порою столкновения трагические, которые не имеют явной, видимой причины, возникая как бы «из воздуха». Конфликты такого рода описаны Шекспиром в «Гамлете» и «Отелло», Пушкиным в «Евгении Онегине», Лермонтовым в «Маскараде», Толстым в «Анне Карениной». Множество семей

распадаются по причине, которая определяется таким расплывчатым термином, как «несходство характеров». Немало случается и более масштабных конфликтов, которые трудно объяснить одними социальными причинами. Поэтому конфликтология и выделяет среди причин порождающих конфликты, кроме социальных, также и причины иного рода — психологические.

Конечно, и у любого социально обусловленного конфликта всегда есть своя психологическая составляющая. Ведь развитая психика — неотъемлемое качество человека, которое так или иначе проявляется во всех формах его деятельности. Но эта особенность человеческой психики, ее высокий уровень развития обуславливает и ее относительную самостоятельность, независимость от той природной и социальной среды, с которой она связана. Причем эта самостоятельность и независимость приводит иногда к созданию людьми различного рода мифов, весьма далеких от реальной природной и социальной действительности, но выступающих тем не менее в качестве руководства к действию как в личной, так и в общественной жизни.

Поэтому и существуют формы человеческой активности, в том числе и конфликтного характера, порожденные чисто психологическими моментами, в которых трудно усмотреть тот или иной социальный подтекст. Таковы конфликты, порожденные чувствами обманутого доверия, взаимной неприязни, ущемленного самолюбия, сомнениями в правильности избранного жизненного пути и другими сугубо психологическими причинами. Причем, несмотря на свою эфемерную, идеальную природу эти мотивы могут обретать весьма зримые, драматические формы агрессивных действий участников конфликта.

Предупредить или ослабить конфликт психологического уровня можно, только нейтрализовав агрессивные чувства и устремления людей, что является весьма и весьма сложной задачей. Добиться трансформации сложившихся агрессивных установок, мыслей и чувств можно только на основе глубокого анализа психологической ситуации по возможности на самых ранних этапах возникновения соответствующих мотивов у противоборствующих сторон. Только на этой основе возможно добиться блокирования развития конфликта в деструктивную фазу с применением насилия и других разрушительных средств.

Однако в работе по предупреждению конфликта любого вида нельзя надеяться на использование каких-то

быстродействующих, чудодейственных средств. Это работа не эпизодическая, не разовая, а систематическая, повседневная, будничная. Наиболее надежным способом профилактики конфликтов как психологического, так и социального уровня является создание в семье, в организации, в коллективе, наконец, в обществе в целом такой нравственно-психологической атмосферы, которая исключает самую возможность возникновения агрессивных устремлений, ведущих к тяжелому конфликту.

Достижение этой высокой цели возможно только в результате последовательного осуществления целого комплекса продуманных мероприятий по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи между людьми.

Конечно, ученые и философы до сих пор спорят о достижимости идеала всеобщего мира и сотрудничества. Но они согласны в том, что человеческое общество, как и мир в целом, представляют собой постоянную смену хаоса и порядка, дезорганизации и организации, противоречия и единства, конфликта и консенсуса. Причем сам человек, представляя собой одно из высших достижений организованного начала в мире, естественно призван утверждать вокруг себя именно это начало, противостоять неорганизованности, хаосу, беспорядку.

Поэтому каждый руководитель, сознавая не только трудности, но и реальные возможности решения этой важнейшей управленческой задачи, призван по мере своих сил противодействовать любым проявлениям дезорганизации, особенно тем, которые приносят в жизнь опасность возникновения разрушительного конфликта. Универсальным способом предотвращения таких конфликтов и является проведение линии на укрепление сотрудничества, которая последовательно осуществляется как на социальном, так и на психологическом уровне.

**Поддержание
сотрудничества
как универсальный
способ предотвращения
конфликтов**

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта. Ее решение носит

комплексный характер и включает в себя методы *социально-психологического, организационно-управленческого и морально-этического характера*. Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

1 *Метод согласия* предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

2 *Метод доброжелательности, или эмпатии*, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о происходящих событиях приобретают особо важное значение.

3 *Метод сохранения репутации партнера*, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

4 Еще одним действенным инструментом профилактики конфликта является *метод взаимного дополнения*. Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко

прочными оказываются и семьи, при создании которых так или иначе учитываются требования метода дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

5 Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше – и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. Конечно, можно критиковать уравнительный метод распределения как несправедливый, уступающий методу индивидуального вознаграждения. Но с точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противоборство. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала организации целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни. Так, в артелях, компаниях охотников или рыбаков издавна принято делить добычу поровну, независимо от удачливости отдельного охотника или рыбака. Ценность именно этого правила подчеркивается старой японской пословицей: «Даже если вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».

6 И наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов заимствуется у специалистов по тренировке животных, у дрессировщиков, которые, как известно, всегда поощряют своих воспитанников за хорошо выполненные команды. Этот метод условно может быть назван методом психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства

взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов. Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

16.2. Проблема конфликтных личностей

Профилактика конфликтов требует от руководителя не только знания способов воздействия на коллективную, групповую психологию, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом важно учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера. Их иногда называют *конфликтными личностями*. Среди них встречаются и такие, за которыми по всей их жизни тянется шлейф разнообразных конфликтных историй, что создает им устойчивую репутацию «специалистов по порче отношений». Такие люди играют роль своего рода ферментов, многократно ускоряющих процесс развития конфликтной ситуации в негативном направлении. Поэтому важным условием предупреждения конфликтов является умение своевременно распознать сотрудников подобного рода и принять по отношению к ним соответствующие меры, нейтрализующие их негативную роль.

Типы конфликтных личностей

Наиболее часто, по мнению психологов, встречаются следующие разновидности конфликтных личностей:

1 *Конфликтная личность демонстративного типа.* Стремится постоянно быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Ее отношение к людям определяется тем, как к ней относятся другие. Человек подобного типа легко себя чувствует в поверхностных конфликтах, возникающих по мелким причинам. Но хорошо приспосабливается и к конфликтным ситуациям другого рода. Преобладает эмоциональное поведение, рациональное начало выражено слабо. Планирование своей деятельности осуществляет от случая к случаю и слабо воплощает его в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации спора чувствует себя неплохо. Часто сам оказывается

источником спора, но сам таковым себя не считает.

2 *Конфликтная личность неуправляемого типа.* Это человек импульсивный, недостаточно себя контролирующий. Его поведение трудно предсказуемо. Часто ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения в коллективе. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения своей собственной значимости. Во многих своих неудачах склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить свои планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с общими целями группы и с конкретными обстоятельствами. Из прошлого опыта, даже горького, извлекает мало уроков, полезных для будущего.

3 *Целенаправленно конфликтный тип личности.* Рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликта. Склонен к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях. Рационально действует в конфликтной ситуации, способен просчитывать возможные варианты ее развития, трезво оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон. Владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

Решение проблемы конфликтных личностей является одной из сложных задач, возникающих перед руководителем. Конечно, может показаться, что проще всего ее решить, избавившись от личностей подобного рода. Но на практике это далеко не всегда оказывается возможным, в силу тех причин, о которых речь шла выше. Поэтому наиболее приемлемым способом нейтрализации негативных воздействий со стороны конфликтных личностей является формирование в организации устойчивого нравственно-психологического климата, способного надежно противостоять любым негативным тенденциям. Важнейшим признаком складывания в группе зрелого нравственно-психологического климата является формирование в ней определенного стиля взаимоотношений.

16.3. Современный менеджмент

о профилактике конфликтов

Зрелые и незрелые коллективы

Под *стилем отношений* понимаются некоторые устойчивые стереотипы сознания и поведения, приобретающие в данной организации характер прочных традиций, привычек, институтов.

Конечно, эти привычки и традиции, а также степень их развития могут быть разными. В зависимости от их характера группы подразделяются на: 1) зрелые, с высоким уровнем развития позитивных взаимоотношений и 2) незрелые, с отношениями низкого уровня.

Закрепление в зрелых коллективах позитивных моделей поведения в значительной степени затрудняет возникновение в них явлений негативного характера, способствует их автоматическому отторжению. Только такие коллективы обладают надежным антиконфликтным иммунитетом.

Тот или иной уровень взаимоотношений в группе проявляется во всех сферах ее жизнедеятельности и прежде всего в таких ее параметрах, как:

- прочность связей между членами группы, в том числе и неформальных, внепроизводственных;
- наличие чувства гордости за свой коллектив, формирование на этой основе устойчивых традиций;
- возможность для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованность их своим трудом;
- частота и характер возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешность их разрешения.

К числу незрелых коллективов, с низким уровнем взаимоотношений конфликтологи относят те, для которых по этим параметрам характерны следующие признаки:

- активный поиск виновных в случае каких-либо производственных неудач;
- недооценка коллективных методов руководства, авторитарные тенденции в стиле руководства;
- проведение затяжных и безрезультатных производственных совещаний, сводящихся к борьбе самолюбий;
- оценка работы сотрудников на поверхностном, эмоциональном уровне;
- равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения;
- частые и затяжные разногласия и конфликты по несущественным поводам¹.

¹ См.: В Зигерт и Л. Ланг. Руководить без

конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — С. 219 — 222.

Проявление подобного рода предгрозных признаков во взаимоотношениях свидетельствует о низком уровне зрелости и слабой конфликтоустойчивости коллектива.

Способы оздоровления коллектива

В целях оздоровления коллективов подобного уровня, предотвращения реальной опасности их развала в деловой жизни, особенно западных стран, все чаще используются услуги специалистов консалтинговых конфликтологических служб.

Общая рекомендация, которая, как правило, дается ими, сводится к предложению предпринимателям разработать для каждого сотрудника твердые правила деятельности и тем самым максимально сузить то поле, на котором возможны «игры без правил», попросту говоря, неразбериха. Эта основная рекомендация вытекает из анализа причин низкого уровня взаимоотношений в организации, который обычно обнаруживает, что при всем их многообразии в различных организациях все эти причины так или иначе сводятся к следующим:

- 1) отсутствию ясных должностных инструкций, устанавливающих совокупность обязанностей работников, четко определяющих роль в общегрупповой работе каждого. Тем самым затрудняется возможность точной и объективной оценки выполнения каждым сотрудником своих служебных обязанностей, чем и создаются условия для конфликтных ситуаций;
- 2) отсутствию в связи с этим у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладанию в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;
- 3) противоречивым, как правило, завышенным ожиданиям поощрения за свою работу, которые часто обусловлены множеством функций, которые сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Конечно, эти и им подобные негативные проявления низкого уровня взаимоотношений будут успешно преодолены только при условии, если им будут противопоставлены четкие «правила игры». Причем эти правила должны быть не привнесены извне, а выработаны на месте, усилиями самих сотрудников. Незаменимую роль в этом деле играют внутрифирменные

дискуссии, «круглые столы», в ходе которых обсуждаются спорные проблемы, в том числе и острые вопросы распределения обязанностей между сотрудниками. Все большую популярность в последнее время приобретает и такой метод активного социально-психологического тренинга, как деловая игра. Будучи наиболее приближенной к реальной ситуации, отличаясь от других форм делового общения большой степенью эмоциональной насыщенности, деловая игра способствует более интенсивному общению ее участников, дает возможность более глубокого анализа возникающих проблем и путей их решения.

**Предупреждение
конфликтов как тактика
современного
менеджмента**

Конечно, при выработке свода правил и норм с целью повышения уровня взаимоотношений не следует ограничиваться только мерами социально-психологического характера. Следует также активно использовать *организационно-управленческие методы*, опираясь при этом на значительные достижения ученых и практиков всего мира в области современного менеджмента. Именно основные принципы и нормы, разработанные современной наукой управления, обеспечили не только успешное экономическое развитие, но и прочную социальную стабильность многих стран и в первую очередь США, Западной Европы и Японии. Наряду с принципами и нормами психологии, алгоритмы современного менеджмента являются важной теоретической предпосылкой всей тактики предупреждения конфликтов.

С позиций современной науки управления предупреждение конфликтов выступает в виде особой тактики, осуществляемой в чрезвычайных ситуациях. Причем возникновение самой возможности конфликта для современного менеджмента представляется свидетельством сбоя в системе управленческой деятельности, результатом несоблюдения ее основных норм. Разработка этих правил и норм – заслуга классиков современного менеджмента. К их числу относят прежде всего американца *Фредерика Тейлора* (1856–1915) и француза *Анри Файоля* (1841 – 1925), которые впервые стали рассматривать труд как не стихийный, а управляемый процесс, объект

структурного исследования, нормирования и материального стимулирования, за что и были окрещены некоторыми из своих недоброжелателей отцами «научной системы выжимания пота».

Однако идеи создателей менеджмента, хотя и не были лишены недостатков, все же в целом оказались плодотворными. К середине XX в. они получили дальнейшее развитие в трудах американского психолога Элтона Мейо (1880–1949), который экспериментально доказал эффективность не только опосредованного, материального, но и непосредственного, психологического стимулирования работников и тем самым положил начало так называемой *доктрине человеческих отношений* в науке управления.

С этого времени спрос на менеджмент во всем мире стал очень высоким. Его стали изучать в качестве одной из важнейших дисциплин во всех университетах и школах бизнеса Америки, Западной Европы и Японии, а затем и в развивающихся странах.

Причем исходные, концептуальные подходы современного менеджмента коренным образом изменились.

Если традиционный подход, представленный зачинателями науки управления, исходил из представления, что люди по своей природе ленивы, испытывают глубокое отвращение к труду и подчиняются в процессе трудовой деятельности только давлению своих материальных потребностей, то новый менеджмент выдвинул совершенно иную, более гуманную концепцию. Согласно этой новой установке, *человек постоянно ощущает естественную потребность в труде*. В этой сфере он способен на проявление инициативы, своих творческих возможностей. Именно эта гуманистическая концепция и стала главным фундаментом всей стратегии современного менеджмента, на которой основываются все ее правила и нормы, все частные тактики, в том числе и тактика предупреждения конфликта.

Современный менеджмент нацелен на максимальное использование производственного персонала. Главным богатством любой фирмы признаются люди, уровень и качество их жизни оценивается как главный показатель ее прогресса.

Широко признано, что наибольших успехов в реализации гуманных идей современного менеджмента добились японские фирмы. Если американский бизнесмен, следуя установкам традиционного

менеджмента начала века, заботился преимущественно о том, чтобы повысить своим работникам зарплату, то японский предприниматель кроме этого стал еще заботиться и о многом другом, о том, в каких условиях живет работник, как питается, как проводит свободное время, где учатся его дети и т.п.

Последовательно реализуя этот общий подход во всех формах своей деятельности, современный менеджмент выработал ряд главных принципов, реализация которых обеспечивает на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах, их высокий антиконфликтный потенциал. Важнейшие из этих принципов состоят в следующем.

1 Принцип долговременных целей предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10–15 лет. Они должны быть нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Так, из истории бизнеса известно, что неправильно определив в 70-е годы свою стратегическую цель в виде ориентации производства на крупные автомобили, американские компании («Форд», «Дженерал моторс», «Крайслер») уступили через десять – пятнадцать лет часть мирового авторынка японским компаниям, которые оказались более дальновидными, определив в качестве главной цели более экономичные автомобили малой мощности. Именно способность менеджера к долговременному, стратегическому планированию признается сегодня наиболее ценным качеством современного руководителя, от которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам. Причем этот принцип применим не только к хозяйственному, но к любому другому виду социального управления.

2 Принцип готовности к риску предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего боится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманый риск, не взирая на возрастающую при этом возможность ошибок. Свою задачу современный менеджер видит в том, чтобы создать в группе такую социально-психологическую атмосферу, которая, допуская возможность ошибки, вместе с тем обеспечивает динамичное развитие организации, ее

быстрый рост. Поддерживая сотрудников, умеющих рисковать с умом, опытный руководитель тем самым создает благоприятные условия для использования па благо фирмы естественной человеческой потребности в рискованной игре и блокирует таким путем возможность ее удовлетворения в ходе рискованных конфликтов. Конечно, при этом учитывается, что начиная рискованное предприятие, нужно уметь вовремя остановиться, например, своевременно прекратить финансирование неоправдавшего себя проекта. Как гласит старая мудрость: «если вы проигрываете тигру в перетягивании каната, отдайте ему веревку, пока он не добрался до ваших рук. Вы всегда сможете достать новую веревку».

3 Принцип признания новых идеи в качестве главной ценности любого дела. Пути реализации этого принципа составили содержание инновационного менеджмента, выделившегося в последнее время в особый раздел теории управления. В соответствии с этим принципом в фирмах создается климат поощрения новаций, который характеризуется свободной, неформальной обстановкой, терпимостью к возможным во всяком новом деле неудачам. Некоторые фирмы выплачивают новаторам часть прибыли, полученной от нововведений. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов негативного характера, с которыми сопряжены конфликтные ситуации. Конечно, новые идеи могут стать и источником так называемого *инновационного конфликта*, но конфликты такого рода при умелой тактике вполне могут быть разрешены конструктивным путем (см. гл. 17). Позитивный результат подобного конфликта может служить одним из действенных факторов развития бизнеса.

4 Принцип *действенности* концентрирует внимание руководителей на том, что целью бизнеса является все же не генерация новых идей, а производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого высокой прибыли. Из него вытекает, что всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях, если, конечно, эти идеи не касаются всеобщих основ бытия. Причем решение считается надежным, особенно в практике японского бизнеса, если оно явилось продуктом убеждения не только одного руководителя, но и плодом понимания проблемы

всей группой, т.е. если оно является результатом коллективного творчества. Нередко решение считается принятым только тогда, когда преодолены все разногласия и когда, таким образом достигается общее признание его правильности. Высокую ценность групповому решению придает то, что оно обеспечивает наилучшим способом согласованные действия сотрудников, наилучшее раскрытие их потенциальных возможностей. Современный менеджер убежден в том, что авторитарный дух есть путь к тяжелым конфликтам и деградации группы. Единоличные указания часто ведут к непониманию, а следовательно, содержат в себе зерна разногласий, приносят вред деловому общению. Опыт показывает, что добротным является только то решение, которое основывается на наиболее полной информации, точно определяет ответственных за его выполнение и содержит в себе несколько альтернативных способов его выполнения.

5 *Принцип упрощения* предполагает систематическое блокирование устойчивой тенденции к усложнению производственных и иных социальных структур. Эта тенденция ведет к разбуханию штатов и звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Реализация этого принципа, как правило, начинается с предложения работникам задуматься над проблемой упрощения своей работы, ответив на такие вопросы: Каковы результаты моей работы? Как я их достигаю? Что из того, что я делаю, является излишним? Преуспевающие компании имеют обычно простую систему управления, небольшой штат сотрудников и минимальное количество звеньев управления. Так, известно, что католическая церковь, являясь одной из крупнейших организаций в мире, имеет всего лишь пять звеньев управления от приходского священника и до папы римского. А многие отечественные производственные объединения имеют семь и более звеньев управления, что сковывает их развитие в условиях современного рынка. Принцип упрощения, не требуя дополнительных затрат, может обеспечить значительный рост эффективности производства, улучшить психологический климат в организации.

6 *Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов.* Этот принцип предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Его реализация

предполагает прежде всего подбор таких специалистов, которые способны выполнить данную работу, ибо тот, кто к ней не способен, не получит нужного результата, даже если он прольет при этом «ведра пота». Но и способный работник станет настоящим профессионалом только при условии заинтересованности в труде, которая достигается при наличии значимой цели деятельности, четкой системы оценки индивидуального вклада работника в ее достижение, и конечно, при условии достойного вознаграждения этого вклада. Конечно, руководитель кроме этого должен еще и заботиться о профессиональном росте, совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки как поставленной цели, так и способов ее достижения. Общим итогом реализации этого принципа является формирование в фирме сотрудников-профессионалов, основными признаками которых являются:

- редкое отсутствие на работе
- способность работать без внешнего давления
- качественное и своевременное выполнение работы
- готовность оказать фирме дополнительные услуги
- хорошая работа при отсутствии шефа
- совершенствование своей работы
- стремление предотвратить конфликт, внести свой вклад в укрепление атмосферы сотрудничества.

7 И наконец, принцип сотрудничества суммирует, интегрирует в своем содержании все предыдущие установки эффективного антиконфликтного управления и реализуется только на основе их полного осуществления. Как отмечалось выше (см. параграф § 16.1), достижение этого универсального результата в деятельности фирмы достигается как психологическими, так и организационно-управленческими методами. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению, тесному взаимодействию между сотрудниками. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями:

- многопрофильной, всесторонней подготовкой сотрудников, рассчитанной на то, чтобы каждый работник знал не только свою работу, но и то, как выполняются работы других;
- созданием такой системы распределения работы, при которой выполнение одной ее части зависит от

выполнения другой, и таким образом возникают условия взаимозависимости в деятельности работников;

- специальным стимулированием взаимодействия сотрудников, их вознаграждением за взаимопомощь;
- регулярной ротацией, движением кадров, позволяющим сотрудникам полнее понять цели организации, увидев их с разных ступеней служебной лестницы.

Как показывает опыт, линия на развитие сотрудничества имеет значительные преимущества перед альтернативной линией на развитие конкуренции и соперничества между работниками. Хотя последняя, как это поняли еще древние римляне, и может дать временный успех, но, как о том свидетельствовал их же опыт, эта линия в конце концов все же приводит тех, кто ею руководствуется, к печальному результату. Современные менеджеры делают главную ставку на развитие линии сотрудничества, хотя и не отрицают полностью значения соревнования и соперничества в деятельности фирм.

Именно на развитие и укрепление сотрудничества нацелены все методы и средства управления не только на социально-психологическом и организационном, но и на морально-этическом уровне.

16.4. Нормы деловой этики и предупреждение

конфликтов. Роль юмора

Одной из уникальных способностей человека является его умение надстраивать природную и социальную действительность вторым миром, миром идеальным, в котором ведущую роль играют представления о добре и зле, т.е. этические, нравственные ценности.

Нормы деловой этики

Нравственные нормы и правила, выработанные людьми в целях регулирования своих взаимоотношений, чрезвычайно многообразны. Это многообразие объясняется как всепроникающим характером этих норм, воздействующих на все сферы социальной жизни, так и возможностью свободного выбора каждым из нас тех или иных моральных ценностей. Одним из проявлений этого многообразия нравственных правил и норм и их высокой роли в любой сфере человеческой деятельности является существование не только сводов норм общечеловеческой морали, но и различного рода модификаций этих общих норм в виде

совокупности правил, кодексов корпоративной, профессиональной этики. Одной из разновидностей подобной групповой морали является этика бизнеса, или деловая этика. Правда, нет никаких специальных учреждений, которые, наподобие органов правопорядка, отслеживали бы соблюдение этих норм. Однако опытные бизнесмены учитывают в своей практической деятельности требования этих норм не в меньшей степени, чем требования норм права. Жизнь научила их, что самым выгодным является тот бизнес, который основан на соблюдении требований не только права, но и деловой морали. Неписанные нормы этики, которыми руководствуются так или иначе участники деловых взаимоотношений в целях предотвращения возможных трений и конфликтов, могут быть сведены к следующим простым требованиям:

1 Не опаздывайте. Опоздание может быть оценено вашим партнером как проявление неуважения к нему. Если вы задерживаетесь по непредвиденным обстоятельствам, лучше сообщить об этом заранее. Это правило относится не только к явке на работу, совещание, но и к соблюдению установленных сроков выполнения работы. Чтобы избежать опозданий, задержек, следует выделять время на выполнение работы с тем или иным запасом. По общему признанию, пунктуальность является важнейшим требованием делового этикета.

2 Будьте немногословными, не говорите лишнего. Смысл этого требования в том, чтобы беречь секреты фирмы так же, как и свои личные тайны. Общеизвестно, что охрана служебной тайны является одной из важнейших деловых проблем, которые нередко становятся источником серьезных конфликтов. Эта норма относится и к секретам личной жизни сослуживца, которые стали вам по случаю известны. Причем это касается как хороших, так и плохих новостей из личной жизни ваших коллег.

3 Будьте доброжелательны и приветливы. Соблюдение этого правила особенно важно, когда сослуживцы или подчиненные придираются к вам. И в этом случае вы должны вести себя с ними вежливо, доброжелательно. Нужно помнить, что никому не нравится работать с людьми неуравновешенными, ворчливыми, капризными. Вежливость, приветливость нужны для общения на всех уровнях: с начальниками, подчиненными, клиентами, покупателями, как бы вызываясь они порою себя не вели.

4 *Сочувствуйте людям, думайте не только о себе, но и о других.* Очень часто бывает, что у клиентов, которых вы обслуживаете, имеется негативный опыт общения с другими организациями. В этом случае особенно важно проявить отзывчивость, сочувствие и предупредить законные опасения. Конечно, внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов и покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, даже если оно не совпадает с вашим. Не прибегайте в этом случае к резким возражениям, если вы не хотите оказаться в разряде людей, которые признают существование только двух мнений: своего и неправильного. Именно люди подобного склада часто становятся зачинщиками конфликта.

5 *Следите за своей одеждой, внешним видом.* Это значит, что нужно уметь органично вписываться в ваше окружение на службе, среди работников вашего уровня. Причем это не исключает возможности одеваться со вкусом, подбирая соответствующую цветовую гамму и т.п. Будучи оператором в банке, не стоит являться на работу с дорогим кейсом, который не по карману даже президенту банка. Конечно, это мелочь, но такая, которая может повредить вашему продвижению по службе.

6 *Говорите и пишите хорошим языком.* Это означает, что все произнесенное и написанное вами должно быть изложено грамотным, литературным языком. Если у вас есть на этот счет сомнения, перед тем как отправить письмо от имени фирмы, сверьте правильность написания со словарем или дайте проверить письмо сотруднику вашего уровня, которому вы доверяете. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов, даже в разговоре личного характера, ибо это может перерасти во вредную привычку, от которой будет трудно избавиться. Не воспроизводите выражения тех людей, которые подобные слова употребляют, поскольку может найтись человек, который поймет эти слова как ваши собственные.

Эти основные правила деловой этики служат важнейшей предпосылкой формирования той атмосферы сотрудничества, которая создает надежный заслон против деструктивных конфликтов.

Конечно, реальная жизнь сложна, противоречива. Хорошо известно, что кроме цивилизованного, гуманного бизнеса, существует еще и бизнес криминальный, использующий совсем другие методы и

исповедующий иные моральные ценности. Основными методами здесь являются обман и мошенничество, угрозы и шантаж, заказные убийства и террор. Поэтому каждый, кто вступает в суровый мир бизнеса, делает свой выбор между ценностями цивилизованного и криминального, теневого бизнеса.

И каждый рано или поздно убеждается в том, что по настоящему эффективным, успешным может быть только цивилизованный, гуманный бизнес, основанный на позитивных морально-этических ценностях.

Рассмотренные требования психологического характера, организационно-управленческие принципы, а также позитивные моральные нормы делают любую организацию надежной, стабильной. Все эти нормы служат долговременной основой для предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов. В странах с развитой рыночной экономикой эти требования и нормы часто включаются в тексты договоров между компаниями. Среди таких норм, специально направленных на предупреждения конфликтов, наиболее часто встречаются следующие:

- Использование при возникновении разногласий форм бесконтактного общения, например, в форме писем или электронной почты, поскольку в условиях возникшего эмоционального напряжения непосредственный контакт чреват возможностью обострения отношений.
- Поручение ведения переговоров по спорным вопросам только лицам, занимающим высокое положение в фирме и имеющим все необходимые полномочия.
- Привлечение в необходимых случаях уже на ранних стадиях конфликтной ситуации специалистов – конфликтологов, чтобы избежать возможного дальнейшего ухудшения ситуации и больших материальных и моральных потерь.
- Использование в ходе переговоров всех, даже самых малых шансов на достижение примирения.
- В случае неудачи переговоров четко определять дальнейший порядок рассмотрения спора в досудебном или судебном порядке.

Эти и им подобные нормы и правила оказывают воспитательное воздействие на людей, четко определяют ожидаемое, оптимальное поведение, одобряемое организацией, обществом. Вместе с тем нормы и правила указывают и на те условия, которые позволяют использовать те или иные санкции против нарушителей, вплоть до применения принуждения,

СИЛЫ.

Юмор как средство предупреждения конфликта

Среди различных средств предупреждения конфликтов не следует забывать и еще об одном: о свойственном людям чувстве юмора. Наличие этого чувства – одно из свидетельств духовного здоровья человека, его оптимистического взгляда на мир и людей. Юмор иногда определяют как «примиряющую улыбку», способность человека соединять, примирять, казалось бы, несоединимое и непримиримое: добро и зло, возвышенное и мелкое, серьезное и смешное. Будучи действенным инструментом благоприятной совместной жизни людей, юмор способствует разрядке возникшего напряжения в человеческих взаимоотношениях, является хорошим средством для того, чтобы «выпустить пар», вызвать позитивные чувства.

Зигмунд Фрейд учил, что юмор сглаживает противоречия, предупреждает недовольство. Бернард Шоу говорил, что иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от желания вас повесить.

Конечно, нельзя надеяться полностью разрешить конфликт только «примиряющей улыбкой», но ослабить его остроту с помощью удачной шутки вполне возможно.

Юмор сплавливает людей даже там, где кажется не осталось уже больше никаких надежд на примирение. Это происходит потому, что с помощью юмора обнаруживается хоть какая-то общность между ними, общее для всех людей понимание смешного.

Способность понимать юмор, являясь важным позитивным качеством личности, служит одним из слагаемых ее престижа. Конечно, этим средством следует пользоваться, соблюдая чувство меры, имея в виду, что с помощью юмора можно добиться лишь кратковременного повышения позитивной активности людей. Пользуясь шуткой, нельзя допускать превращения всего дела в шутку. Однако и пренебрегать этим средством не следует, поскольку в таком сложном и ответственном деле, как предотвращение и разрешение конфликта, не может быть мелочей.

Глава 17. Разрешение конфликтов

Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим

четырем основным:

- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
- 2) силовое подавление, или метод насилия;
- 3) метод односторонних уступок или приспособления;
- 4) тактика компромисса или сотрудничества.

Нетрудно заметить, что за основание в этой классификации тактик управления конфликтом берется *степень готовности сторон пойти навстречу друг другу* в возникшем противоборстве.

Рассмотрим каждую из этих тактик более детально.

17.1. Тактика избегания конфликта и метод насилия

Тактика ухода

Наименьшей степенью такой готовности отличается *тактика ухода* от конфликта, которую иногда называют *методом избегания*. Тем не менее, это весьма популярный способ поведения в конфликтной ситуации; к ней нередко прибегают как участники конфликта, так и те, кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении «сцены», на которой разворачивается конфликт, самоустранении или физически или же в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению.

На первый взгляд может показаться, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что как и всякий метод, эта линия поведения в конфликте имеет свои плюсы и минусы.

Достоинства тактики избегания состоят в следующем:

- 1) она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов. Так, например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной;
- 2) дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Так, родители могут закрыть глаза, «не связываться» с взрослой дочерью из-за того, что юбки, которые она носит, имеют не ту длину,

которая, по их мнению, соответствует требованиям приличия.

Но в этой тактике есть и минусы. Так, при определенных условиях она может повести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется. И если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена при наличии следующих конкретных условий:

1) при небольшой значимости причин, породивших противоборство: если непосредственная причина, породившая конфликт, является лишь «верхушкой айсберга», лишь свидетельствует о наличии других глубинных предпосылок конфликта. Естественно в этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения других глубинных задач, когда они обнаружатся в полной мере;

2) при некоторых временных параметрах конфликта: если конфликт возник в такое время, когда нет возможности потратить его на урегулирование противоборства, поскольку существуют другие, более значимые с точки зрения целей организации неотложные проблемы;

3) при ограниченности имеющихся сведений о конфликте, отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта;

4) при наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт. Так, опытный военачальник воздерживается от полномасштабного боя до подхода резервов и только после их прибытия начинает мощное наступление на противника. Именно такой тактики придерживался Кутузов во время войны с Наполеоном.

Тактика ухода, или избегания характеризуется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения. Использование этой тактики достаточно отчетливо обнаруживается в следующих характерных признаках поведения конфликтантов:

- утаивании, засекречивании информации, необходимой для урегулирования возникшего

конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с «взрывоопасной» информацией;

- отказе от признания самого факта существования причин конфликта в расчете на то, что он так или иначе решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон;
 - затягивании под теми или иными предложениями окончательного решения проблемы, вызвавшей противоборство.

Силовое подавление

Во многом противоположно рассмотренному способу ухода силовое подавление, или метод насилия. Использование его свидетельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта, по крайней мере, у одной из сторон. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Для использования этой тактики также существуют определенные предпосылки, благоприятствующие ее успеху. Такими предпосылками для использования силовых методов могут быть следующие:

- 1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах. Например, перевес администрации, конфликтующей с рабочим коллективом завода;
- 2) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий. Примером может служить стремительный марш-бросок отряда российских десантников в Косово на завершающей стадии военного конфликта между Югославией и НАТО в 1999 г.;
- 3) внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной. Именно таким было решение Российского правительства в августе 1998 г. о прекращении выплат по государственным кредитным обязательствам, приведшее к глубокому финансовому кризису; к действиям того же порядка относятся и решения администрации предприятия о снижении зарплаты или увеличении рабочего дня в условиях грозящего предприятию банкротства;
- 4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем, например, немедленное увольнение работника, допустившего поступок, нанесший серьезный материальный или моральный ущерб организации. К числу таких поступков могут быть

отнесены разглашение работником коммерческой тайны, неоказание медицинским работником неотложной помощи пациенту, срыв занятий преподавателем и т.п.;

5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации, такие, например, как пьянство, наркомания, хищения имущества, прогулы, нарушение техники безопасности и т.п.

Силовая тактика также имеет свои специфические проявления и на поведенческом уровне. Здесь она выражается в следующих поведенческих формах:

- использовании преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в рассмотренных условиях могут оказаться такими же малоэффективными, как в ситуации, описанной И.А. Крыловым в басне «Кот и повар»;

- применении жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой;

- использовании в целях обеспечения успеха силовой тактики механизма конкуренции, который был известен уже древним римлянам под названием метода «разделяй и властвуй» и который нередко применяется и поныне под более обтекаемым названием механизма сдержек и противовесов; эти механизмы чаще всего используются на практике в виде сочетания средств наказания для нерадивых и мер поощрения для добросовестных работников.

17.2. Два подхода к разрешению конфликта

Тактики «выигрыш – проигрыш»

Несмотря на отмеченные серьезные слабости, именно эти две рассмотренные тактики наиболее широко применяются в практике регулирования конфликтов. И это массовое использование методов ухода и борьбы не случайно. Существует ряд причин особой распространенности именно этих тактик, одинаково рассчитанных на *выигрыш*, победу одной стороны и *проигрыш*, поражение в конфликте другой стороны. Первая причина – исторического характера: именно тактики «выигрыш – проигрыш» как наиболее простые были первыми освоенными людьми способами разрешения конфликтов. За тысячелетия их использования людьми накоплен богатейший опыт их применения в самых разнообразных ситуациях. Вторая причина – психологического характера: использование этих тактик приобрело со временем почти автоматический, рефлексивный характер, стало устойчивым

психологическим стереотипом, глубоко укоренившимся в человеческом сознании.

В силу этих причин методы избегания и борьбы остаются преобладающими до сих пор при разрешении конфликтных ситуаций. Даже в современном цивилизованном обществе где большинство людей отвечает на угрозу, избегая взаимодействия. Если же уход от конфликта невозможен, мобилизуются все ресурсы, чтобы заставить другого подчиниться. Такая реакция возникает часто неосознанно и до сих пор является универсальной. Хотя мы не спасаемся от противника бегством в лес и не сражаемся с ним с помощью стрел и копий, большинство так называемых «новых форм* разрешения конфликтов сводятся в конце концов все к тем же двум тактикам: 1) уход от общения, бегство, попытка прервать взаимоотношения; 2) силовые приемы, борьба, попытки победить другого силой.

В обоих этих тактиках так или иначе реализуется один и тот же подход, выраженный формулой «выигрыш – проигрыш».

О широком распространении именно этого подхода свидетельствуют такие широко распространенные в современном обществе явления, как увольнение работников, расторжения браков, социально-политические конфликты в виде забастовок, террористических актов, холодных и горячих войн, Ущерб, наносимый подобного рода методами разрешения конфликтов, настолько велик, что трудно поддается учету. Так, по свидетельству американских конфликтологов, увольнение только одного руководящего работника низшего звена в промышленности наносит фирме финансовый ущерб в размере примерно 20 тыс. долл¹.

В связи с этим современная конфликтология оценивает тактики ухода и борьбы, основанные на принципе «выигрыш – проигрыш» преимущественно негативно, квалифицируя их как проявления иррациональных, «ложных рефлексов» при разрешении конфликтов.

Тактики «выигрыш – выигрыш»

Им противопоставляются основанные на принципе «выигрыш – выигрыш» цивилизованные, основательно рационализированные методы: 1) тактика односторонних уступок и 2) тактика компромиссов, взаимовыгодных соглашений или сотрудничества.

Эти тактики более многообразны и богаты по своему содержанию, хотя и более сложные для реализации на

практике, поскольку требуют от участников конфликта определенного уровня конфликтологической грамотности. Их общая черта — нацеленность на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня возникшей напряженности, повышение уровня сплоченности организации. Овладение этими тактиками является необходимым условием эффективности современной управленческой деятельности.

1 Одна из разновидностей тактик подобного рода — метод односторонних уступок или приспособления.

Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации:

1) обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон, например, администрацией завода, при установлении норм выработки производимой продукции; в этих условиях невозможен ни уход от конфликта, ни его силовое подавление, а единственно возможной тактикой, которая поможет администрации «сохранить лицо» станет уступка работникам в виде, например, снижения до разумного предела норм выработки. Подобный шаг администрации несомненно будет воспринят как проявление ее самокритичности, ее способности к объективной оценке требований работников, что в конечном итоге поведет к укреплению единства коллектива, повышению эффективности его работы;

¹ См.: Дэна Д. Преодоление разногласий. — СПб.: Институт личности, 1994. — С. 17.

2) в условиях, когда значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны. В этих обстоятельствах, идя на некоторые небольшие уступки, одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым опять-таки добивается восстановления согласия. Так, удовлетворив просьбу сотрудника о предоставлении кратковременного внеочередного отпуска по семейным обстоятельствам, руководитель не только предотвращает возможный конфликт, но и приобретает в лице этого сотрудника нового союзника;

3) в преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо

беречь силы, энергию, ресурсы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие. Так поступают, например, правительства в условиях возникновения военной угрозы, спешно разрешая путем отдельных уступок споры с соседними государствами в расчете привлечь их на свою сторону в качестве союзников в грядущей войне;

4) к тактике уступок поневоле приходится прибегать тогда, когда отказ от них грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора, как говорят, «между жизнью и кошельком». Подобная ситуация нередко возникает при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.

Все же и метод односторонних уступок имеет свои слабости, поскольку он не полностью, а лишь частично реализует принцип «выигрыш — выигрыш». Ведь при его применении выгоду получает лишь одна сторона, а вторая так или иначе оказывается в убытке, что рано или поздно может оказаться источником новой напряженности.

2 Поэтому более надежным, эффективным методом регулирования конфликта признается тактика компромисса, взаимных уступок, которая в перспективе может стать наиболее надежной основой долговременного сотрудничества. Эта тактика находит все более широкое применение в демократических странах и рассматривается в конфликтологии в качестве классического, т.е. образцового способа разрешения конфликтных ситуаций.

Под компромиссом понимается путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов противоборствующих сторон. Компромисс, таким образом, есть вид соглашений, основанных на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемым проблемам, поиск взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам.

Конечно и для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести: 1) готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок по принципу «выигрыш — выигрыш» или «отдай — получи»; 2) полную невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т.е. по принципу «выигрыш — проигрыш».

В реализации этого метода большую роль играет такой универсальный механизм регулирования конфликта, как

переговоры. Переговорный процесс, проведение дискуссий в наибольшей степени позволяют выявить точки соприкосновения интересов противников, так называемые «зоны согласия». Чрезвычайно полезно начинать переговоры с вопросов, входящих в эту зону и позволяющих другой стороне сказать «Да!». Но для успеха переговоров необходимо соблюдение целого ряда условий, например, определить место и сроки их проведения, состав участников, наличие посредников, формы принятия решений и ряд других условий.

Конечно и тактика компромисса, важнейшим элементом которой выступают переговоры, не является универсальной, безотказной во всех видах конфликтных ситуаций. Ее применение также, как и использование других рассмотренных методов, является проблемным, сопряжено с рядом трудностей, возникающих при практическом использовании тактики компромиссов. Наиболее часто возникают такие трудности:

1) отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее нереалистичности;

2) выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым. Так, обещания, данные обеими сторонами ускорить выполнение взаимных обязательств, могут оказаться необеспеченными ресурсами, которые у них реально имеются;

3) содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой позиции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой оспаривание принятого решения.

Но несмотря на эти и некоторые другие трудности компромиссные решения являются оптимальными для разрешения конфликтной ситуации, поскольку они имеют много явных достоинств, важнейшие из которых состоят в том, что они:

- способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацелены на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш – выигрыш»;
- демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Таково основное содержание тактики взаимовыгодного сотрудничества, которая признается наукой в качестве наиболее эффективного способа регулирования конфликта.

17.3. Тактика скрытых действий

и проблема «цены конфликта»

При анализе проблем управления конфликтом большинство исследователей подчеркивают «высокую цену» его успешного разрешения. Эта высокая цена конструктивного разрешения конфликта обнаруживается с особой ясностью при ее сравнении с негативными итогами неразрешенного конфликта. Эти результаты оказываются диаметрально противоположными.

Так, результаты межличностного или межгруппового конфликта характеризуются следующим образом.

Неудача в разрешении конфликта имеет результат, который выражается такими психологическими категориями, как: тревога, беспомощность, смятение, одиночество, развал, поляризация, высокое кровяное давление, стресс.

И напротив, успешное урегулирование конфликта приводит к ситуации, которая оценивается совсем в других терминах: покой, веселье, кипучая энергия, счастье, открытость, эффективность, ощущение силы, радость общения, чувство успеха, ощущение расширения возможностей, чувство локтя, перемены, рост положительных личных качеств, мир, расслабление, крепкое здоровье, спокойный сон.

Но негативные последствия конфликтов могут быть, конечно, не только психологическими, но и социальными, они нередко несут с собой потери огромных материальных и человеческих ресурсов. Особенно разрушительными могут быть последствия крупномасштабных конфликтов, таких, как массовые митинги и демонстрации протеста, забастовки, восстания, революции и войны. Причем тот или иной результат конфликта во многом зависит от способа его разрешения. Как отмечалось, наиболее надежным путем к позитивному результату является тактика взаимовыгодного сотрудничества, компромисса, переговоров.

Конечно, при этом не следует забывать, что в конфликте большую роль играют не только рациональные, но и иррациональные факторы. Конфликт часто сопровождается разгулом эмоций, высоким накалом страстей. Под их влиянием противоборствующие стороны нередко используют такие средства достижения желаемого результата, которые не только далеки от рекомендованных наукой, но и вообще противоречат общепринятым нормам

человеческой нравственности. Концентрированным выражением негативных приемов разрешения социальных противоречий является так называемый *метод скрытых действий*, или *действий исподтишка*. Использование этой рискованной тактики особенно часто ведет к разрушительным последствиям.

В рамках этого метода используются такие средства, как подкуп, обман, создание искусственных помех в деятельности организации, заговоры, интриги и другие подобные способы «подковерной борьбы». Среди известных исторических примеров осуществления подобной тактики заговор против римского императора Цезаря, организованный его друзьями во главе с Брутом, а также заговор группы придворных против российского императора Павла I, в котором принял участие и его сын Александр. К сожалению, использование методов подобного рода продолжается и в современной России, о чем свидетельствуют, например, вооруженные столкновения между сторонниками президента и парламента в октябре 1993 г., развязывание первой войны в Чечне, бесконечные «информационные битвы» между высокопоставленными российскими чиновниками и предпринимателями, использование криминальных способов конкурентной борьбы и т.п.

Благоприятной социальной средой для применения этой тактики являются низкий уровень управленческой, политической и общей культуры, а также кризисное состояние общества.

Использование этого способа повеления в конфликтной ситуации имеет и некоторые другие предпосылки, к их числу относятся:

- 1) стремление сторон скрыть свое участие в развертывающейся борьбе по психологическим, экономическим или другим соображениям. Так, мощный выброс «компромата» через средства массовой информации против того или иного кандидата организуется на выборах, как правило, его соперником, претендующим на то же место, хотя он при этом, конечно, предпочитает остаться в тени, наблюдая с горы, подобно обезьяне из китайской притчи, как под горой дерутся тигры;
- 2) заведомое силовое неравенство сторон, повышенный риск для слабой стороны в случае ее открытого участия в конфликте. Именно обстоятельствами подобного рода продиктованы действия анонимщика, который шлет высшему начальству донос на своего непосредственного руководителя в надежде таким

путем разрешить в свою пользу возникшие разногласия.

Рискованность применения этого метода состоит в том, что он таит в себе опасность негативных последствий в условиях, когда тайное становится явным. В этом случае бывает трудно избежать резкого падения престижа той или иной стороны конфликта, актов протеста или возмездия.

17.4. Основные механизмы тактики взаимного выигрыша

Механизмы осуществления тактики компромисса

Именно поэтому наиболее эффективной по сравнению с этой тактикой, а также в сравнении с тактиками ухода, применения силы и использования односторонних уступок признается тактика взаимного выигрыша.

Преимущества подхода «выигрыш — выигрыш» заключается в том, что выгоду получают обе стороны, в связи с чем принятое решение приобретает более прочный, устойчивый характер. В связи с этим в конфликтологической литературе эта тактика разработана наиболее глубоко и детально, включая не только ее предпосылки, достоинства и недостатки, но и механизмы ее практического осуществления.

Эти механизмы призваны решить две основные задачи:

- 1) сбор всесторонней информации, полной базы данных о конфликте;
- 2) выработку основных форм поведения участников конфликта, обеспечивающих его успешное урегулирование.

Решение первой из этих задач обеспечивается углубленным изучением конфликтной ситуации, учетом всех факторов, вызвавших конфликт. В качестве наиболее удобного способа ее практического осуществления предлагается составлять карту конфликта, основные элементы которой: описание сути проблем, вызвавших конфликт, определение природы конфликта (психологической или социальной); перечень участников конфликта (отдельных лиц, групп, отделов, организаций). И самое важное — характеристика потребностей участников конфликта, а возможно, и возникших у них опасений в связи с появлением препятствий, мешающих удовлетворению тех или иных потребностей.

Однако овладение информацией о конфликте — необходимое, но недостаточное условие его успешного

регулирования. Для достижения этой сложной цели необходимо также решение и второй задачи — обеспечение на основе этой информации определенным образом организованных действий, поведения участников конфликта. Информация, взятая сама по себе, — явление невидимое, эфемерное, плохо контролируемое. Она обретает зримые формы только в общении людей, вербальном и невербальном. Родившись в процессе общения, конфликт только в процессе общения может быть и преодолен.

Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия

Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия достигается, как показывает опыт, в результате осуществления следующих действий или шагов.

1 Необходимо выделить специальное время для общения, разговора, дискуссии. При этом часто приходится преодолеть желание другой стороны уйти от контакта, прибегнуть к тактике ухода. Чтобы преодолеть такое желание, важно убедить другого в том, что преодоление разногласий выгодно и ему. Важно не связывать другую сторону никакими предварительными обязательствами, кроме участия в предстоящем диалоге и исключения при его проведении запугивания и угроз, т.е. попыток силового давления. Однако весьма важно заблаговременно договориться о принятии решения об окончании встречи только по взаимному согласию, чтобы не допустить, насколько это будет возможно, ее преждевременного окончания, т.е. ее прекращения до создания условий для перехода к следующему этапу. Но для этого нужно выполнить и некоторые другие шаги.

2 Следует обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи. Что это значит? Это означает создание необходимых удобств для спокойного проведения встречи. В помещении, где ведется беседа, не должно быть посторонних следует избегать и телефонных звонков. Полезно обратить внимание и на такие мелочи, как температура в помещении, освещение и т.п. Нужно заранее подготовиться к длительному обсуждению конфликта и серьезному нервному напряжению. Полезно сохранять в тайне содержание бесед впредь до полного урегулирования конфликта. Только соблюдение этих

основных условий проведения встречи обеспечит успех главного, третьего шага регулирования конфликта.

3 Соблюдение основных правил обсуждения проблемы. Эти приемы ведения переговоров будут подробно рассмотрены в одной из последующих глав, здесь же укажем лишь самые главные из них:

- прежде всего с самого начала диалога следует выразить оптимистическую надежду на достижение в результате взаимовыгодного решения. После этого полезно напомнить о необходимости соблюдения предварительно согласованных условий проведения беседы: не прерывать обсуждения преждевременно, воздерживаться от силовых игр и т.п.;
- после этих вступительных замечаний целесообразно перейти к следующему моменту беседы: сформулировать суть возникшей проблемы и пригласить собеседника изложить свое видение возникшей ситуации, что и будет означать начало основного процесса переговоров. В процессе его развития не следует отвлекаться от поставленной проблемы, обсуждать погоду, рассказывать анекдоты и т.п. Не следует и выражать сомнения в успехе встречи. Нужно приложить максимум усилий, чтобы направить беседу к конструктивному результату. С этой целью можно, например, выразить сожаление по поводу своего поведения в прошлом, заявить о своей готовности пойти на уступки по спорному вопросу, выразить понимание проблем собеседника, добрые чувства, уважение к нему, стремление к поиску взаимоприемлемых решений;
- при налаживании такого процесса обмена жестами примирения и наступает в конце концов решающий момент диалога, в итоге которого ослабевают напряженность, усиливается доверие и достигается желанный прорыв во взаимоотношениях, позволяющий заключить договор о разрешении конфликта на взаимовыгодных условиях.

4 Заключение договора и является завершающей частью процесса урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Но для того чтобы договор стал прочным, выполнимым, он должен быть взаимовыгодным, сбалансированным, компромиссным. Причем решение должно быть конкретным, точно определять, кто, когда и что должен делать, и не состоять из общих фраз о взаимном уважении, искренности друг с другом и т.п. Достигнутое соглашение лучше всего, не

полагаясь на свою память, оформить в письменном виде, а его копию вручить каждой стороне конфликта. Конечно, при обсуждении семейных проблем письменный договор может и не понадобиться, но в производственном конфликте он необходим. Рассмотренный процесс проведения диалога с целью урегулирования конфликта на основе тактики компромисса получил наименование *четырёхшагового метода*¹. Он рекомендуется конфликтологами как наиболее эффективный способ преобразования конфликтного поведения в отношения сотрудничества. Таковы некоторые методы разрешения конфликта путем ухода, силы, односторонних и взаимовыгодных уступок. Каждая из этих тактик реализуется с помощью специфических, только ей присущих средств, механизмов.

17.5. Универсальные средства

разрешения конфликтов и его результаты

Но существуют и некоторые универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта. Их иногда называют стратегическими. Эти требования исходят из необходимости учета в каждой конфликтной ситуации некоторых родовых, общих свойств психики, которые так или иначе присущи каждому человеку, такие, как стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др. Следует отметить, что эти требования относятся к сфере поведения, а не к сфере сознания, к способу поведения, а не к образу мыслей. Последний трудно обнаружить, а тем более изменить. Сфера поведения, напротив, достаточно легко обнаруживается как на вербальном, так и на невербальном уровне, даже в таких явлениях, как выражение глаз, мимика, позы и жесты и другие невербальные средства общения. Поэтому их легче распознавать и корректировать, изменять в нужном направлении.

¹ См.: Дэна Л. Преодоление разногласий. – СПб.: Институт личности, 1994; Карнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992.

Универсальные приемы регулирования конфликта часто рассматривают методом контраста, подразделяя их на негативные и позитивные.

Негативные методы

Пол негативными методами понимаются такие, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе «выигрыш – выигрыш». К их числу относятся следующие методы:

- постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;
- проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;
- мелочные придирки, не связанные с существом дела;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- попытки запугать собеседника, угрозы;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своих заслуг;
- систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера, постоянное отрицание справедливости его слов;
- проявления неискренности, лицемерия.

К числу негативных приемов невербального уровня относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др. Итак, всего этого надо избегать в условиях конфликта. Использование подобных приемов может повести к росту эмоциональной напряженности, к усилению конфликта, даже в условиях, когда его конструктивное разрешение кажется совсем близким.

Позитивные методы

Совсем иной характер носят позитивные методы регулирования конфликта. Они служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут играть и профилактическую роль, предупреждать конфликты, особенно деструктивные. Их можно условно разделить на четыре группы:

1 Рекомендации самого общего характера, относящиеся не только к конфликтному взаимодействию, но и к любому виду общения людей. К их числу относятся такие правила, как постоянное внимание к собеседнику, способность терпеливо выслушивать его; доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему; постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение; некоторое замедление темпа, ритма

беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован; стремление соперничать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т.е. проявлять способность к сочувствию, *эмпатию*.

2 Блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе бесед, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации. На этой фазе важно дать возможность более полно выговориться собеседнику, не пытаясь его перебивать, дать ему возможность, как говорят, «выпустить пар»; показать мимикой, жестами, что вы понимаете состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию, даже коснуться его плеча, улыбнуться.

3 Основные рекомендации на второй, основной фазе беседы или переговоров можно свести к следующему: нужно хотя бы на короткое время отвлечь или переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения, предложив хотя бы выпить чашку кофе, закурить, или просто сказать ему что-либо приятное: предложить присесть, но желательно не напротив друг друга, поскольку такая позиция, как считают психологи, не уменьшает, а усиливает конфронтацию, а рядом, на расстоянии до полуметра, под углом друг к другу; только после этих предварительных поведенческих акций следует приступить к обсуждению проблемы, вызвавшей конфликт; при этом полезно в случае необходимости признать и свою вину за возникновение противоборства; нужно признать и правоту собеседника в тех пунктах, где он оказался прав; важно в процессе обсуждения подчеркивать общность, а не только различия в интересах сторон; не менее важно обратить внимание на лучшие качества собеседника, которые есть в партнере и которые помогут ему справиться со своим волнением и найти оптимальный выход из сложившейся ситуации; конечно, лучше всего решить приведший к разногласиям вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, ибо промедление, как правило, только усугубляет ситуацию.

4 Рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях. Они

предполагают учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, а также некоторых болевых точек его как личности. Так, в некоторых случаях следует показать собеседнику, что он излишне резок, приняв с этой целью подчеркнуто вежливый тон; иногда бывает необходимо проявить к партнеру более сильную агрессию, чем та, которую продемонстрировал он; можно сказать собеседнику о тех негативных последствиях конфликтной ситуации, которые могут последовать для него лично; и наконец, иногда следует показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит.

Конечно, все указанные тактики и приемы могут уточняться, совершенствоваться при их применении для регулирования конкретных конфликтных ситуаций, каждая из которых неповторима.

Опытный руководитель, накапливая опыт управления конфликтами, постепенно превращает его в своего рода свод правил, кодекс принципов. Один из таких сводов правил поведения в конфликтной ситуации предлагает отечественный конфликтолог В. И. Андреев. Он включает в себя следующие правила:

1. Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
2. Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципов.
3. Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда.
4. Критикуйте, но не критиканствуйте!
5. Чаще улыбайтесь! Улыбка мало стоит, но дорого ценится.
6. Традиции хороши, но до определенного предела.
7. Сказать правду тоже надо уметь.
8. Будьте независимы, но не самоуверенны!
9. Не превращайте настойчивость, в назойливость!
10. Не ждите справедливости к себе, если вы сами несправедливы.
11. Не переоценивайте свои способности и возможности.
12. Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
13. Проявляйте доброжелательность!
14. Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.
15. Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах!

¹ Андреев В. И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов. \ \ Хрестоматия по социальной психологии. – М: Международная педагогическая академия. 1994. – С. 82.

Подобные кодексы не только являются обобщением содержания современной теории управления конфликтом, но и служат практическим руководством для регулирования поведения людей в конфликтной ситуации. Именно эта многообразная практика разрешения конфликтов препятствует догматизации сложившихся правил и норм, способствуя их дальнейшему совершенствованию и развитию.

Результаты управления конфликтом

Наиболее убедительным свидетельством эффективности применения как общих стратегических принципов, так и конкретных тактик регулирования конфликтов служат реальные результаты. Результаты управления конфликтом могут быть двух родов: 1) позитивные, или конструктивные, 2) негативные, или деструктивные.

Позитивный, или *конструктивный* результат успешно разрешенного конфликта может быть выражен в:

- разрядке эмоциональной напряженности;
- глубоком взаимопонимании сторон, их сближении, обеспечении информационно-связующего результата;
- росте производительности труда, стимуляции социальных изменений, прогресса;
- вскрытии имеющихся противоречий и определении путей их преодоления;
- увеличении возможностей переоценки прежних ценностей и норм;
- усилении взаимного доверия, терпимости членов данной группы, их сплоченности.

По мнению классика американской конфликтологии Льюиса Козера, именно эти позитивные функции конфликтов являются источником социального изменения и развития. Однако он считает что, эта социальная функция конфликта свободно реализуется только в условиях демократического, плюралистического общества. В обществах же недемократических, в условиях господства методов насилия конфликты приобретают характер конфронтации, вражды между группами и классами, служат источником разрушения социальных связей и даже самого общества, т.е. имеют преимущественно

негативные последствия.

Эти *негативные последствия* конфликтов состоят в следующем:

- чувстве неудовлетворенности, подавленности, депрессии, снижении активности, падении производительности труда, текучести кадров;
- низкой степени сотрудничества, дистанцировании и отчуждении между конфликтующими сторонами;
- утверждении «комплекса врага», т.е. представлений о другой стороне как о враге;
- тенденции к увеличению враждебности между сторонами по мере уменьшения сотрудничества;
- сохранении возможности дальнейшей эскалации конфликта.

Эти негативные последствия конфликтов возможны и в демократических обществах, если в конфликтных ситуациях в силу тех или иных причин не используются соответствующие методы конфликтного управления.

Сопоставление двух полярных по своему характеру типов завершения конфликтной ситуации еще раз показывает высокую цену эффективного управления конфликтом, а также особое социальное и психологическое значение его своевременного предупреждения.

Глава 18. Переговоры как способ разрешения конфликтов

Во многих исследованиях, посвященных анализу переговорного процесса, термин «переговоры» используется для обозначения широкого круга ситуаций, в которых люди пытаются обсудить те или иные проблемы, согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы. Так, В. Мاستенбрук отмечает, что «переговоры — стиль поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день».¹ Этот факт свидетельствует о том, что понятие «переговоры» используется не только в привычном смысле — применительно к ситуациям официальных переговоров, но и к различным ситуациям частной жизни. А такого рода ситуации могут иметь место как в рамках сотрудничества (когда участники переговоров строят новые отношения), так и в условиях конфликта (когда речь идет обычно о перераспределении имеющегося). Учитывая специфику учебника, приоритетное внимание

при рассмотрении переговоров уделяется тем их аспектам, которые связаны с процессами урегулирования и разрешения конфликтов.

¹ Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга. 1993.

18.1. Общая характеристика переговоров

Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Однако объектом широкого научного исследования они становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание. Пионер же таких исследований — французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер — автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»).

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо — на совместные действия с оппонентом (т.е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

Особенности переговоров

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
- переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;
- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;

- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность. Место переговоров среди различных способов урегулирования и разрешения конфликтов, отличающихся степенью самостоятельности участников в принятии решения и степенью вмешательства третьей стороны, иллюстрирует рис. 18.1.¹

¹ Конфликты в современной России / Пол ред. Е. И. Степанова – М.: Эдиториал УРСС, 1999.

Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники взаимозависимы. Поэтому, прилагая определенные усилия, стороны стремятся разрешить возникшие между ними противоречия. И эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак,

переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения.

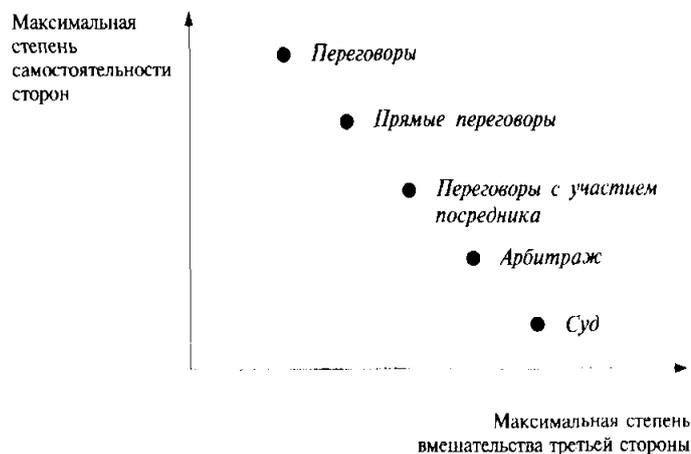


Рис 18.1

Типология переговоров

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют:

- 1) двусторонние переговоры;
- 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают:

- 1) прямые переговоры – предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;

2) непрямые переговоры – предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы¹:

¹Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры.– М.: Экономика. 1993. – С. 37 - 38.

1) переговоры о продлении действующих соглашений – например, конфликт приобрел затяжной характер и сторонам требуется «передышка», после чего они могут приступить к более конструктивному общению;

2) переговоры о перераспределении – свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;

3) переговоры о создании новых условий – речь идет о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;

4) переговоры по достижению побочных эффектов – ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т.п.).

Функции переговоров

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров, подробно проанализированные М.М.Лебедевой.¹

1 Главной функцией переговоров является *поиск совместного решения проблемы*. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет. Ярким примером могут быть прошедшие в 2000 г. переговоры между главами двух корейских государств – Северной Кореи и Южной Кореи – государств, почти полвека находившихся в состоянии жесткого противоборства и разделенных бетонной стеной, наподобие берлинской.

2 *Информационная* функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не

уяснив точек зрения друг Друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование Переговоров для дезинформации оппонентов.

1 Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. – М.: Аспект Пресс. 1999. – С. 188 – 194.

3 Близка к информационной коммуникативная функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

4 Важной функцией переговоров является регулятивная. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей, и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

5 Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.

Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется, прежде всего, через СМИ. Иллюстрацией подобного привлечения СМИ могут быть, например, переговоры в ситуации конфликта между строительной компанией и экологической организацией по поводу вырубки лесного массива для использования территории в промышленных целях. Если строительная компания сумела оперативно использовать этот мощный канал распространения информации и донести до широкой общественности свою интерпретацию сложившейся ситуации (используя, скажем, такие манипулятивные приемы, как «наклеивание ярлыков», «блистательная неопределенность», «подтасовка карт», «фургон с оркестром»), то это может укрепить позицию строительной компании, несмотря на негативные последствия предлагаемого проекта.

Особенно интенсивно пропагандистская функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам. Однако открытость таких переговоров может и снизить их эффективность.

Сторонам бывает весьма непросто достичь договоренностей под давлением общественного мнения, вообще влияния извне, когда массы, чьи интересы они представляют, «продолжают устало нести знамена прежней борьбы».¹ Поэтому зачастую такие переговоры ведутся в конфиденциальной обстановке.

¹ Цит. по.: Конфликты в современной России / Под ред. Е. И. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС. 1999. – С. 160.

6 Переговоры могут выполнять и «маскировочную» функцию. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Примером могут быть мирные переговоры между Россией и Францией в Тильзите в 1807 г., вызвавшие недовольство и в той, и в другой стране. Однако и Александр 1, и Наполеон рассматривали Тильзитские соглашения не более чем «брак по расчету», временную передышку перед неизбежным военным столкновением.

Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству. Так, в XIV в., в период обострения отношения с Золотой Ордой тверской князь Александр Михайлович, соперничавший с Иваном Калитой, вступил в переговоры с ханом Узбеком и был торжественно прошен. А через два года без лишнего шума вновь вызван в Орду и казнен.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. Иначе переговоры становятся, по выражению М. М. Лебедевой, «квазипереговорами».

18.2. Стратегии ведения переговоров

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров: 1)

позиционный торг, ориентированный на *конфронтационный* тип поведения, и 2) переговоры на основе интересов, предполагающие *партнерский* тип поведения.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш»

Конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориентированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «*выигрыш – проигрыш*», оценивая ситуацию как «игру с нулевой суммой» (т.е. как ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой, – а в итоге сумма равна нулю). Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш – проигрыш» проводятся на основе *позиционного торга* и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон¹ – соперничества и приспособления. *Соперничество* подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш – проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

Переговоры с ориентацией на модель «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш»

Если же стороны стараются избежать «игры с нулевой суммой», то они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Ведь большинство конфликтов представляет собой «игры с ненулевой суммой», т.е. ситуации, когда обе

стороны могут выиграть или обе проиграть. Такое пиление конфликта предполагает проведение переговоров — в зависимости от ожидаемых результатов — либо в рамках модели «проигрыш проигрыш», либо — «выигрыш — выигрыш».

¹Подробно эти и другие стили поведения рассматриваются в главе 17.

Переговоры с ориентацией на вариант «проигрыш — проигрыш» также связаны с использованием стратегии позиционного торга и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. *Компромисс* предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер. Д потому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным. Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель «выигрыш — выигрыш». Достижение такого результата возможно лишь при ведении переговоров на основе интересов. Соответственно участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны. Итак, рассмотренные основания выбора стратегии переговоров и их соотношение могут быть представлены следующим образом (табл. 18.1).

Таблица 18.1

Результат переговоров	Стили поведения	Стратегии переговоров
«Выигрыш — проигрыш»	Соперничество Приспособление	Позиционный торг

«Проигрыш – проигрыш»	Компромисс	
«Выигрыш – выигрыш»	Сотрудничество	Переговоры на основе интересов

Каждая из обозначенных стратегий переговоров имеет свою специфику.

Позиционный торг

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

- позиции – это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;
- интересы – это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.

¹Конфликты и современной России / Пол ред. Е. И. Степанова.– М.: Эдиториал УРСС. 1999. – С. 311.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- 3) подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;
- 4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;
- 6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;

7) если конфликтующие стороны допускают участие в перс-говорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;
 8) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

1 См.: Плотинский Ю. М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов.— М.: Логос. 1998. — С. 270 – 271.

Иллюстрацией соотношения мягкого и жесткого стилей позиционного торга может служить модель «игры с ненулевой суммой» под названием «Петухи». С помощью этой модели рассмотрим развитие Карибского кризиса 1962 г., вызванного размещением советских ядерных ракет на Кубе. Игра состоит в том, что каждая из сторон (СССР и США) выбирают одну из двух альтернатив:

- А — поиск взаимоприемлемых компромиссов, что соответствует мягкому стилю позиционного торга;
- В — твердое отстаивание собственной позиции в надежде навязать другой стороне свое решение, что соответствует жесткому стилю торга.

Результаты игры определяются с помощью следующей таблицы выигрышей {в каждой клетке над диагональю указана «цена» выбранной альтернативы для СССР, под

		СССР	
		А	В
США	А	1 / 1	10 / -10
	В	-10 / 10	-100 / -100

диагональю — «цена» выбранной альтернативы для

США) :

Если США выбирают альтернативу В (что предполагало бомбардировку ракетных площадок на Кубе), то в случае ухода СССР побеждает США (вариант ВА). Если же СССР не собирается уступать, то неизбежен вариант ВВ (что в данной ситуации вполне могло означать ядерную войну, в которой стороны теряют все). В случае если США ориентируются на мягкий стиль А, а СССР твердо придерживаются жесткого стиля, реализуется вариант АВ (что означает победу СССР). И, наконец, последний вариант АА предполагает обоюдный выбор мягкого стиля и стремление к компромиссу, который заключался в том, что с Кубы были выведены советские ракеты, а Н. Хрущев получил обещание от Дж. Кеннеди не нападать на Кубу и вывести американские ракеты из Турции.

Игра «Петухи» очень хорошо отражает специфику переговорного процесса в условиях конфликта. С одной стороны, плата неудачнику, делающему односторонние шаги навстречу оппоненту, все же выше цены наказания за отказ от поиска соглашения, с другой стороны, стремление бороться до победного конца может привести к обоюдным потерям, не сопоставимым с предполагаемым выигрышем (когда, что называется, «игра не стоит свеч»).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:¹

- приводит к неразумным соглашениям, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- торг не эффективен, так как в ходе переговоров растут пена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск тот, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- угрожаем продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений:
 - может усугубиться, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных

конфликтен, особенно если речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе интересов

Альтернативой позиционному торгу является *стратегия ведения переговоров на основе интересов*. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш – выигрыш».

Основные особенности переговоров на основе интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:²

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука. 1992. — С. 22 – 25.

² Там же.

- участники совместно анализируют проблему и совместно и шут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником:
- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона:
- конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать

разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые Договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные *трудности*:

- 1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

- 2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

- 3) эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда

раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

18.3. Динамика переговоров

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, состоящий из нескольких стадий, каждая из которых отличается по своим задачам. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой в работе «Вам предстоят переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить три основные стадии переговоров:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Остановимся подробнее на характеристике этих стадий.

Подготовка к переговорам

Тщательная подготовка к переговорам – это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути

наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились. Даже эта простая ситуация демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же конфликта она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта; организационный и содержательный.

1 Организационный аспект. Вне зависимости от темы

предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. В данном случае приемлемым может оказаться решение о попеременном проведении встреч на территории участников конфликта. Возможен и выбор нейтральной территории. Примером может служить Тегеранская конференция 1943 г., в которой принимали участие СССР, Великобритания и США. Распространенной является и практика проведения переговоров на территории посредника, как, например, в ситуации Ближневосточного конфликта, когда неоднократно встречи сторон проходили в США.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного – двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации Африканского Единства (Сирия, 1999) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814 – 1815), созданный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжался около 10 месяцев.

Определение повестки дня – не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого клубка проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как *формирование состава участников переговоров*. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный

и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров. Соответственно включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу. В противном случае необоснованно значительная численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров. Однако, например, при разрешении конфликта с детьми целесообразнее вести обсуждение в присутствии всей семьи. Это позволит исключить возможное перефразирование, а также искажение ребенком в свою пользу информации при передаче ее от мамы к папе, а от них к бабушке (к чему дети бывают весьма склонны).

2 Содержательный аспект. В ходе подготовительного периода конфликтующие стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам, а именно:

- анализ проблемы и интересов сторон;
- оценку возможных альтернатив переговорному соглашению;
- определение переговорной позиции;
- разработку различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- подготовку необходимых документов и материалов.

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов конфликтующих сторон. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров. Иллюстрацией серьезного отношения к этому вопросу может служить пример из отечественной истории. В 1810 г. для получения детальных сведений о планах Наполеона по инициативе

М.Б. Баркляя-де-Толли в России впервые в мире была создана служба военных атташе, прикомандированных к русским посольствам за границей и обладающих дипломатической неприкосновенностью. Сведения, добытые одним из таких военных агентов — А.И. Чернышевым, — о начале создания Наполеоном антирусской коалиции были использованы, в частности, при переговорах с бывшим наполеоновским маршалом и будущим шведским королем Бернадотом. Итогом стало заключение в 1812 г. весьма важного для России союзного договора со Швецией.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Р. Фишер и У. Юри в качестве основного приема для выявления чужих интересов предлагают поставить себя на место оппонентов, попытаться понять, почему они занимают ту или иную позицию.

У конфликтующих сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других — общих интересов. Ведь даже если конфликтующие стороны — это всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 59 — 60.

Сложное соотношение интересов, скажем, при многосторонних переговорах открывает широкие перспективы для их участников. Например, во время Венского конгресса (1814–1815) глава французской делегации Ш. — М. Талейран, играя на противоречиях между Россией, Англией, Австрией и Пруссией, добился права участвовать в переговорах наряду с ними. Первоначально же инициаторы переговоров предполагали решать судьбу послевоенной Европы без участия французов. Успех Талейрана выглядит еще более значительным, если учесть тот факт, что этот конгресс был созван после победы союзников в войнах

с наполеоновской Францией. До начала переговоров каждая из конфликтующих сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английской Best Alternative To a Negotiated Agreement) – *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*. Они так определяют это понятие:

мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают. BATNA усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие варианты: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:²

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 112

² Там же. С. 116 – 117.

- 1) обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- 2) совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- 3) выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует оценить не только собственные

альтернативы переговорному соглашению, но также попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющих у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс веления переговоров. К тому же, «прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь».¹

Следующим шагом в подготовке к переговорам является определение переговорной позиции. Согласно трактовке Р. Фишера и У. Юри, позиция – это то, о чем принято решение.² И все же чаще участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Следует отметить, что в условиях конфликта оппоненты склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 117.

² Там же. С. 57.

В процессе подготовки к переговорам каждой из конфликтующих сторон необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения – по одному на каждого оппонента. Такой подход конфликтующих сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов. По словам Р. Фишера и У. Юри, «мастерство в изобретении вариантов – самое

полезное качество в переговорах». Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения по сути являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны. Примером лаконичности формулировок может быть следующее событие древнеримской истории. В 409–410 гг. предводитель вестготов Аларих осадил вместе со своим войском Рим. Римляне начали с ним переговоры. В обмен на снятие осады полководец назначил такую огромную сумму выкупа, что озадаченные горожане спросили, что же у них останется после его выплаты. На что Аларих кратко ответил: «Жизнь».

Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

¹ В данном контексте термин «решение» употребляется в широком значении как результат осознания целей, выработки и оценки различных вариантов и окончательного выбора способа действий.

3 Характеризуя содержательный аспект подготовки к переговорам, нельзя не затронуть следующую проблему. Если речь идет об участии в переговорном процессе делегаций, представляющих интересы конфликтующих сторон, то самые первые переговоры имеют место внутри каждой из сторон. Согласование позиций, альтернатив, вариантов решений, предложений может оказаться непростым делом и потребовать значительных усилий и времени. Кроме того, следует иметь в виду, что выработанное каждой из сторон в ходе согласований решение¹ имеет групповой, а не индивидуальный характер. Известная поговорка: «Ум – хорошо, а два – лучше» позволяет предположить, что групповое решение более эффективно, чем индивидуальное. Это предположение верно лишь отчасти.

Преимущества группового принятия решений состоят в следующем:

- групповое обсуждение порождает больше идей,

чем в отсутствии такового;

- в неоднозначных ситуациях, требующих разнообразных знаний и навыков, участие нескольких людей в процессе принятия решения более плодотворно, чем единичные усилия;
 - привлечение членов группы к обсуждению решения облегчает его дальнейшее воплощение;
 - групповое обсуждение стимулирует появление критических замечаний по тому или иному вопросу.

С другой стороны, групповое принятие решений имеет свои *недостатки*.

Существует распространенное мнение, будто бы группы более осторожны, чем индивиды. Однако американский ученый Дж. Стоунер в 1961 г. установил, что в процессе обсуждения и принятия решений группой имеет место феномен, получивший название «сдвиг риска». Это проявляется в том, что группа чаще всего принимает более рискованные решения, чем ее отдельные члены, принимающие решения самостоятельно, на свой страх и риск. Так, например, вы готовитесь обсудить с руководством своей фирмы вопрос о повышении заработной платы. Если вы привлечете к обсуждению проблемы своих друзей, то, вполне возможно, выберете в качестве последнего аргумента увольнение... и туманную перспективу предстоящего поиска работы. Если же вы будете самостоятельно анализировать предстоящий разговор, то, скорее всего, предпочтете менее рискованные шаги.

Природа этого феномена все еще остается спорным вопросом. По мнению ряда исследователей, склонность группы к риску представляет собой следствие деиндивидуализации, поскольку при групповых решениях ответственность ложится на многих людей, а доля личной ответственности невелика. Определенную роль может сыграть и взаимное «заражение смелостью», возникающее при групповом обсуждении.

Негативные стороны группового подхода к принятию решений могут проявиться и в том случае, если группа стремится к полному единодушию, и никто не хочет нарушать групповую гармонию. А в результате принятое решение может быть неэффективным. Американский социальный психолог И. Джанис назвал этот феномен «огрупплением мышления» и описал его симптомы:¹

- *иллюзия неуязвимости* — члены группы склонны к

переоценке правильности своих действий и проявляют излишний оптимизм;

- *безграничная вера в непогрешимость групповых действий* – члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и не нуждаются в критических оценках со стороны;

- *игнорирование неприятной или неуютной информации* – не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются:

- *негативная стереотипизация посторонних* – цели, мнения, достижения других трактуются как слабые, враждебные и т.п.;

- *групповое давление на несогласных* – требование конформистского² поведения приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с точки зрения группы высказываниям и действиям ее членов;

- *самоцензура* – отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения, предпочитают скрывать или отбрасывать свои опасения:

- *иллюзия единодушия* – самоцензура и конформизм приводят к быстрому достижению внешнего консенсуса без необходимого всестороннего обсуждения. Более того, кажущийся консенсус служит подтверждением правильности группового решения;

- *ограничение возможностей участия посторонних в формировании группового мнения и принятия решений* – отдельные члены группы стремятся не дать возможности участвовать в делах группы людям, не входящим в ее состав, поскольку опасаются, что это нарушит групповое единодушие.

1 См.: Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс. 1999. – С. 216 – 217.

2 Конформизм – подчинение личности групповому давлению, которое пролагается в изменении ее поведения или убеждений в соответствии с мнением большинства.

Означает ли все сказанное, что групповое принятие решений неизбежно ущербно, а поэтому результаты

подготовки к переговорам далеки от совершенства? Нет, группа способна к выработке оптимальных решений. Чтобы нейтрализовать негативные проявления группового принятия решения и тем самым повысить эффективность подготовительной работы, следует:

- собирать разностороннюю информацию;
- использовать старый флотский принцип: сначала свое мнение высказывал младший по званию офицер, далее по возрастающей, а капитан — последним, что позволяло снизить давление авторитета и статуса;
- поощрять возражения и сомнения;
- развивать свободу мнений и беспристрастность;
- выбрать одного из членов группы на роль «адвоката дьявола», задача которого состоит в поиске слабых мест любого предложения:
 - привлекать экспертов для оценки различных вариантов решений;
 - отказаться от принципа групповой ответственности за принятое решение, позволяющего «спрятаться за чужие спины» (при этом в случае неудачи — все виновны, но никто в отдельности), в пользу персональной ответственности;
 - использовать при обсуждении метод «мозгового штурма».

Целенаправленная подготовка конфликтующих сторон к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать — «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

Ведение переговоров

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда конфликтующие стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся: 1) повестка дня; 2) временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса; 3) очередность выступления оппонентов; 4) методика принятия решений; 5) условия участия в переговорах посредники, если таковое предполагается.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов либо взаимодействием при участии третьей стороны и неоднороден по своим

задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

1 Уточнение интересов и позиций сторон. Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает того, что конфликтующие стороны имеют полное и адекватное представление о позициях друг друга. К тому же сама ситуация конфликта затрудняет процесс общения сторон. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию гор-га, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути, а именно – тому, который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. По мнению американского психолога Д. Майерса, «во многих конфликтах делят не пирог фиксированного размера, а пирог, усыхающий за время конфликта».¹ Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа состоит не только в том, что в его рамках реализуется информационная функция переговоров. Он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Не секрет, что в условиях конфликта стороны испытывают явную или скрытую вражду друг к другу, которая проявляется при их непосредственном взаимодействии. Однако ясно и другое: если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей. Американские исследователи Р. Фишер и С. Браун выделили шесть элементов, которые способствуют формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров:²

- 1) рациональность. Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет

эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон;

2) понимание. Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения;

3) общение. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между участниками конфликта:

1 Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер. 1999. — С. 663.

2 См.: Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры. — М.: Экономика. 1993.

4) достоверность. Избегайте использования ложной информации:

5) отсутствие поучительного тона. Пренебрежительные интонации, менторский тон, запугивающая выказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение:

6) открытость для восприятия другой точки зрения. Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Ведь понять точку зрения другого — еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента — верный путь к разрыву отношений.

2 Этап обсуждения. Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*, а в условиях конфликта осуществить это очень непросто. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы. Вряд ли можно говорить о высоком профессионализме дипломата или адвоката, если он не обладает такими качествами. Но и в конфликтах между мужем и женой или руководителем и подчиненным эти достоинства не менее значимы.

А. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто участники конфликта уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание — это весьма непростое искусство. Выделяют два вида эффективного слушания:

нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание – это умение внимательно молчать, дающее возможность оппоненту высказаться. В ситуации конфликта это особенно важно. Однако нерефлексивное слушание неуместно в том случае, если:

- возникает опасность того, что молчание может быть истолковано как согласие с точкой зрения оппонента;
- возникает сомнение, что вы верно поняли говорящего.

В этих случаях следует прибегнуть к приемам рефлексивного слушания, т.е. расшифровывать смысл сообщений. Эти приемы таковы:

1 Более подробно эти аспекты обсуждения рассматриваются в следующих работах: Атватер И. Я вас слушаю. – М.: Экономика. 1984; Дерябо С. Д., Ясвин В. А. Гроссмейстер общения. – М.: Смысл. Academia. 1996; Мицич Я. Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика. 1987.

• выяснение – обращение к говорящему за уточнениями при возникновении неясности фразы или двусмысленности слова:

- перефразирование – повторение мысли говорящего своими словами для проверки его точности;
- резюмирование – подведение итогов основным идеям говорящего.
- отражение чувств – стремление показать оппоненту, что вы понимаете его чувства.

Б. Для того чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения, участникам переговоров необходимо умение убеждать. Характерная ее особенность – обращение, прежде всего, к разуму человека и использование *аргументации*; т.е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Действенность убеждения в значительной мере зависит от соблюдения ряда принципов и владения методами аргументации, аргументируя свою точку зрения, следует придерживаться следующих принципов:

- простота. Приводимые доводы должны быть доступны для понимания оппонента;
- аналогичность общения. Аргументация не должна выглядеть как монолог, а наоборот, предполагает активную реакцию другой стороны на приводимые доводы;
- наглядность. Обосновывая свою точку зрения,

необходимо использовать также наглядные доводы;

- приспособление аргументов к логике оппонента. Приводить аргументы следует с учетом индивидуальных особенностей партнера по переговорам.

Обосновывая свою точку зрения или опровергая точку зрения оппонента, можно использовать методы аргументации, описанные П. Мицичем:

- фундаментальный метод – представляет собой изложение фактов и конкретных сведений;
- метод противоречия – основан на выявлении претворении в рассуждениях оппонента;
- метод извлечения выводов – основывается на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;
- метод сравнения – придает рассуждению яркость, делает его более зримым;
- метод «да... но» – используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Этот метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить;
- метод подхвата реплики – предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Убедить оппонента в ходе дискуссии столь же важно, сколь и непросто. И необоснованный оптимизм здесь не уместен. Иначе переговоры рискуют превратиться в столкновение бильярдных шаров, которые разлетаются в разные стороны, не меняя ни формы, ни цвета.

В. Важной составляющей эффективного обсуждения предложений сторон является умение задавать вопросы. Объясняется это тем, что верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Можно выделить следующие виды вопросов:

- *закрытые* – требуют ответов типа «да нет». Их рекомендую задавать в тех случаях, когда необходимо ускорить получение согласия или подтвердить ранее достигнутые договоренности;
- *открытые* – требуют обстоятельного ответа. Задаются в тех случаях, когда необходимо получить дополнительную информацию или уточнить позицию оппонента:

- *риторические* – утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

- *наводящие* – содержат в себе элементы требуемого ответа. Их можно использовать тогда, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в определенное русло.

Г. Все усилия конфликтующих сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, что люди склонны к шаблонному мышлению. Попробуйте решить следующую задачу: «Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали?». Возможные затруднения в решении задачи вызваны трактовкой первой фразы, наталкивающей на мысль, что путники шли вместе. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает следующее:

- умение отказаться от стереотипа;
- умение свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- умение находить неожиданные, уникальные решения.

Обращая внимание на этот аспект ведения переговоров, Р. Фишер и У. Юри выделяют несколько типичных ошибок, сковывающих творческое мышление оппонентов.¹

1. *Преждевременное суждение.* Критический настрой и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая количество предлагаемых вариантов. Великое множество конфликтов могло бы иметь лучший исход, если бы их участники не отвергали тотчас же чужие идеи.

2. *Поиск единственного варианта.* Поскольку в основу соглашения ляжет какое-то одно решение, конфликтующие стороны с самого начала стремятся

найти этот единственный вариант. Так, в начале Карибского кризиса 1962 г. американские политики рассматривали лишь две альтернативы: либо предпринять блокаду Кубы, либо начать военные действия.

3. *Убежденность в невозможности «увеличить пирог».* Препятствием для создания многообразных вариантов решения проблемы является уверенность участников конфликта в том, что выигрыш для одного возможен лишь за счет проигрыша для другого. Так, если супружеский конфликт сопровождается разводом, то зачастую бывшие супруги рассматривают единственную альтернативу: либо одна сторона получает спорное имущество, либо – другая. А значит, главное – выиграть как можно больше, а не искать другие подходы.

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 71 – 94.

4. *«Решение их проблемы – их проблема».* Вступая на путь переговоров, конфликтующие стороны ориентируются на заключение того или иного соглашения (при условии, что речь не идет о достижении побочных эффектов). Но при этом часто концентрируют усилия в основном на способах реализации лишь собственных интересов, предоставляя другой стороне самостоятельно заботиться о решении своих проблем.

Подобные просчеты участников переговоров создают труднопреодолимые барьеры на пути к соглашению. Избежать их помогут следующие рекомендации по созданию вариантов решения проблемы.

1. Отделяйте поиск вариантов от их оценки. Участникам переговоров необходимо сначала выработать возможные решения и лишь затем выбирать наиболее приемлемые среди них.

2. Расширяйте круг вариантов. Вероятность того, что решение проблемы будет найдено, велика лишь в том случае, если конфликтующим сторонам есть из чего выбирать,

3. Ищите взаимную выгоду. Зачастую оппоненты рассматривают переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. При таком подходе либо переговоры заходят в тупик, либо цена победы оказывается слишком высока. Эффективнее другой путь. Во-первых, оппонентам необходимо выявить общие интересы, которые снижают

конфронтацию и облегчают достижение соглашения. Во-вторых, участникам переговоров следует ориентироваться на оптимальное удовлетворение взаимоисключающих интересов. В-третьих, успех переговоров может быть обеспечен согласованием различных, непересекающихся интересов. В этом случае удовлетворение интересов одной стороны не затрагивает интересы другой. Примером, позволяющим увидеть сочетание многообразных интересов, может быть практика торговли строящимся жильем. И продавец, и покупатель заинтересованы в совершении сделки, Однако строительная компания стремится довести цену квартиры до максимума, покупатель же, наоборот, заинтересован в ее снижении. Достижение соглашения возможно на основе различия интересов; покупатель ютов ждть окончания строительства, если он заплатит меньшую сумму; продавец согласен на снижение цены, если он получит деньги сейчас.

4. Старайтесь облегчить оппоненту принятие решения. Итогом переговоров должно стать решение, устраивающее обе стороны. Поэтому успех каждой из сторон неотделим от обоюдного согласия с предлагаемым решением проблемы. В соответствии с этим, недостаток внимания к мнению оппонента о возможных вариантах решения губителен для исхода переговоров. Наоборот, следует ориентироваться на предпочтительные не только для Вас, но и для другой стороны варианты. В процессе обсуждения важно учитывать соответствие возможного решения принципам, прежним словам и действиям оппонента. «Если Вы хотите, чтобы лошадь перепрыгнула через забор, не увеличивайте

высоту забора».¹

Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен. Нередко его участники рассматривают ситуацию как конфликт с нулевой суммой и демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает период «глухой порь»,² когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1) Уход из-за стола переговоров. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд

аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
 - никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий участников конфликта носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т.д.
 - если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;
 - если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений;

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 92.

² Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. — М: Экономика. — С. 90

В случае ухода из-за стола переговоров конфликтующие стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов достаточно привлекательной ВАТНА значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных договоренностей. За примером можно обратиться к недавним событиям в международных экономических отношениях. В торговой войне между США и Евросоюзом, отмеченной особо активными действиями в 1999 г., стороны не смогли найти общий язык и преодолеть возникшие между ними противоречия. Они перешли к односторонним действиям: Евросоюз запретил ввоз американского «гормонального» мяса, а американцы ввели драконовские пошлины на ряд европейских продуктов,

например, сыр рокфор и французские вина. Однако не стоит забывать, что вступив на путь переговоров, участники признали свою зависимость друг от друга. И если переговорный процесс будет сорван, то останется неразрешенным то противоречие, которое легло в основу конфликта. Подтверждение этому аспекту взаимоотношений сторон можно увидеть, возвращаясь к событиям торговой войны между США и Евросоюзом. В этом конфликте торговые партнеры похожи на строителей вавилонской башни, которых Бог лишил единого языка. «Однако общий язык искать придется, башня не может стоять недостроенной».¹ Проведение в Сиэтле саммита Всемирной торговой организации в декабре 1999 г. — один из шагов к возобновлению диалога.

2) *Поиск позитивного выхода* из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технической средства — объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность конфликтующим сторонам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своих делегаций или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Оценить позитивную роль перерыва на переговорах вы можете, обратившись к собственному опыту. Наверняка вы вспомните ситуации, когда обсуждение спорных вопросов с родителями, друзьями, коллегами по работе, перенесенное на другой день, завершалось взаимоприемлемым решением.

¹ Итоги 2000. №2. С. 27.

Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

3 *Достижение соглашения.* Этот этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: конфликтующие стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен

находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться. Эта область, где возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример в подтверждение этому. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долларов, а у вас – только сотенная купюра, не стоит ожидать, что искусные переговоры помогут вам покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен. Графически самый простой вариант переговорного пространства можно представить рис. 18.2.

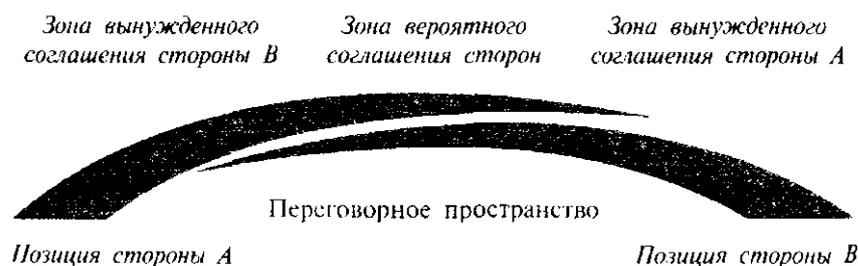


Рис. 18.2

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства, относительно равно удаленной от границ допустимого. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

¹ Фишер Р., Юри У. Ука:1. соч. С. 109.

Графическое изображение переговорного пространства больше напоминает пространство для торга. Но даже в случае реализации этой стратегии возможное взаимодействие сторон по размену уступками далеко не всегда укладывается в столь простую схему. Если

же говорить о переговорах на основе интересов, то они могут быть проведены и вовсе без уступок. Поэтому в действительности переговорное пространство является более сложным и, по выражению М. М. Лебедевой, *многомерным*.

Достижение соглашения возможно на основе *трех типов решений*:

- *серединного*;
- *асимметричного*;
- *принципиально нового решения*.

Типичным решением на переговорах является *серединное*, или *компромиссное*, решение. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Лучше, если равенство шагов навстречу друг другу может быть выражено в числовых значениях, тогда определение «середины» не составит особого труда. Легче всего это сделать в ситуации «купи – продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «*переговорный менуэт*»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Однако чаще участники переговоров находятся в такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе – менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе – более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон (рис. 18.3). В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название *принципа Парето*, по имени известной итальянского социолога и экономиста В. Парето (1848–1923), разработавшего этот принцип в 1904 г.¹ На схеме, поясняющей принцип Парето, точка С обозначает минимальную величину, отражающую степень удовлетворения интересов стороны А: точка D – стороны В. Заштрихованный сектор представляет собой переговорное пространство, в зоне которого оппоненты могут пойти на взаимные уступки (см рис.

18.3).

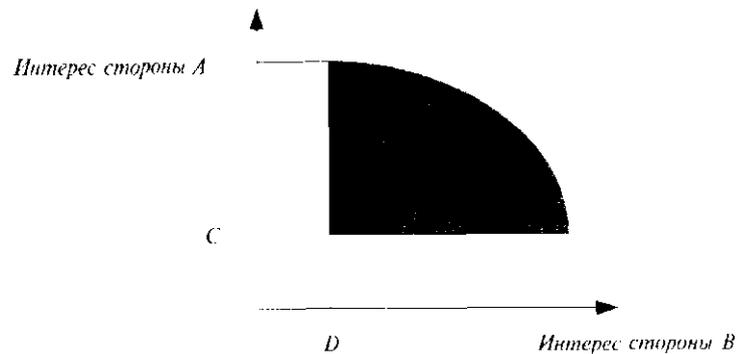


Рис 18.3

Подобное решение было найдено в конфликте, развернувшемся вокруг Панамского канала. С 1903 г. зону этого канала контролировали США, вложившие в его строительство огромные суммы. В течение многих десятилетий панамцы требовали передачи канала в их управление. К середине 70-х конфликтное противостояние обострилось настолько, что стороны вынуждены были вступить в переговоры. В 1977 г. был заключен договор о передаче канала (который принес только за последние 20 лет не один миллиард долларов дохода) Панаме к 2000 г.

Второй тип решений – *асимметричное решение*, при котором уступки одной из сторон конфликта значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

- имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;
 - один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями;

¹ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ. 1999. – С 501 – 502.

- проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений. Все эти факторы могут иметь место, например, в конфликте между родителями и их сыном-подростком, который в итоге соглашается на принятие асимметричного решения, получая явно меньше условной половины.

Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение

интересами одной из конфликтующих сторон. Именно такой характер носил по отношению к Германии Версальский договор 1919 г., заключенный после окончания Первой мировой войны. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как временная уступка оппоненту. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только для этого представится возможность. Развитие исторических событий после заключения Версальского договора вплоть до начала Второй мировой войны яркая и трагичная иллюстрация последствий асимметричного решения.

Третий тип решения – *принципиально новое решение*, при котором противоречие полностью разрешается или становится несущественным, и отношения конфликтующих сторон меняются кардинальным образом. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить конфликт к взаимному удовлетворению оппонентов. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы одна сестра получила весь фрукт, а другая – всю кожуру, они бы выжрали обе, избежав взаимных потерь.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Такое происходит, например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе. Например, в эпоху республиканского Рима, в период сложной внутривластной борьбы, было заключено соглашение – знаменитый Триумвират (60 г. до н. э.) – между могущественными деятелями Рима – Цезарем, Помпеем и Крассом, объединившее их усилия в противостоянии сенату.

Характеризуя принципиально новое решение, следует

отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем – согласование деталей по каждому спорному вопросу. Возможен и другой путь. В этом случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы.¹ В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты;
- пены.

¹Фишер Р., Юра У. Указ. соч. С. 95 – 108.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Пренебрежение этими характеристиками может привести к неразумному соглашению и иметь печальные последствия. Взгляните на географическую карту мира и обратите внимание на контур границ Израиля. На многих участках она представляет собой прямую линию. Одна из таких линий появилась после Первой мировой войны и рассекла Голанские высоты на две части так, что Галилейское озеро (основной резервуар питьевой воды в регионе) оказалось на одной территории (впоследствии – у Израиля), а истоки многих рек, впадающих в это озеро – на другой территории (впоследствии – у Сирии). Столь непродуманное решение до сих пор дает о себе знать в Ближневосточном конфликте.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается в выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения.

Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе — устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее — утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе интересов не только имеет место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага. На многосторонних переговорах применяются следующие методы принятия решения; 1) консенсус, 2) большинство голосов.

Метод консенсуса (от лат. consensus — согласие, единодушие) предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод основан на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, являются наиболее прочными, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. Однако консенсус имеет не только достоинства, но и недостатки;

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений.

¹ Конфликты в современной России / Под ред. Е. И. Степанова. — М: Эдиториал УРСС. 1999 — С. 196.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, то у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей. Примером может служить конфликт в сфере китобойного бизнеса, начавшийся еще в 80-е годы. Угроза истребления китов и давление мировой общественности вынудило Международную китобойную комиссию принять решение о моратории на добычу в

коммерческих целях этих животных, одобренное большинством голосов. Однако четыре члена этой организации, на долю которых приходилось около 80 % мирового промысла, отказались подчиниться решению большинства, что чуть не превратило мораторий в фикцию. Правда, этот метод принятия решений позволяет заявить о позиции большинства.

В случае успеха переговоров они завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями – в зависимости от официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в ситуациях межличностных конфликтов такая практика фактически отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Следует иметь в виду, что не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров конфликтующие стороны могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают «стол переговоров», а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Прежде всего каждому из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет. и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;

- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев.

1) Важнейший показатель успеха – степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей *итог противостояния сторон различен:*

- завершение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;
- завершение конфликта по сценарию «выигрыш проигрыш» либо «проигрыш – проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.

2) Другим важным критерием успешности являются *субъективные оценки переговоров и их результатов*. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как *выполнение условий соглашения*. Даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – включение в соглашение плана по его реализации.¹ Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля

за выполнением соглашения. Именно эта функция была возложена на писателя и дипломата А. С. Грибоедова, обеспечивавшего выполнение Персией условий Туркманчайского мира (1828). Ему предстояло взыскивать контрибуцию и возвращать на родину российских подданных. Напомним, что, выполняя эту миссию, он погиб в Тегеране от рук фанатиков.

¹Конфликты в современной России / Под ред. Е. И. Степанова.— М.: Эдиториал УРСС. 1999 — С. 303.

Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей. Иллюстрацию тому можно обнаружить опять же в истории русско-персидских отношений. Такая процедура была предусмотрена при заключении Гюлистанского мира (1813) между Россией и Персией. Этот договор содержал сепаратный акт, оговаривавший право Персии обратиться к России с просьбой о пересмотре условий мира. Надо сказать, что борьба за его пересмотр шла в течение четырех лет, пока, наконец, это соглашение не было признано Персией, а сепаратный акт — отменен.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

18.4. Тактические приемы ведения переговоров

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов.¹ Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

Тактические приемы при позиционном торге

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

1 «Завышение требований». Суть его состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при лом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование чрезмерно завышено, то оно будет расценено как неправомерное

и не вызовет ответных уступок.

2 *«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»*. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рола действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

1 См. Анцупов А. Я.. Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ. 1999; Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры. – М.: Экономика. 1993; Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука. 1992.

3 *«Выжидание»* используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

4 *«Салями»* выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

5 *«Палочные доводы»* используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что покушаетесь?!».

6 *«Преднамеренный обман»* используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации; сообщение заведомо ложной информации; отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам; отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

7 *«Выдвижение требований по возрастающей»*. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

8 *«Выдвижение требований в последнюю минуту»*. Используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один

из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9 *«Двойное толкование»* заключается в том, что при выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10 *«Оказание давления на оппонента»* используется с целью Добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Он может реализовываться через: указание на возможность прекращения переговоров; демонстрацию силы; предъявление ультиматума; предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Тактические приемы при ведении переговоров на основе интересов

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

1 *«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»*. Суть этого приема заключается в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия. А затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

2 *«Разделение проблемы на отдельные составляющие»* состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия.

3 *«Вынесение спорных вопросов «за скобки»»* используется в том случае, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Прием заключается в следующем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4 *«Один режет, другой выбирает»*. Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить

максимально точно.

5 «Подчеркивание общности». Прием состоит в том, чтобы указать на те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

Тактические приемы, носящие двойственный характер

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

¹ Грачев Г. В., Мельник И. К. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно – психологического воздействия. – М.: ИФ РАН. 1999. – С. 189.

1 «Опережение возражений».¹ Прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе интересов метод сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

2 «Экономия аргументов»¹ заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе интересов имеет место другой вариант данного приема. «Экономия аргументов» облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

3 «Возвращение к дискуссии». Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия

соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

4 «*Пакетирование*». Заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета»). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

5 «*Блоковая тактика*». Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием «блоковой тактики» используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

¹ Грачев Г. В., Мельник И. К. Указ. соч. С. 187.

6 «*Уход*» (тактика избегания) может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью;

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо: 1) обдумать предложение: 2) согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет

обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий – *цель, ради достижения которой используется тот или иной прием*. И эти цели заключаются либо 1) в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата. 2) в стремлении к одностороннему выигрышу.

В первом случае действия участников переговоров отличаются скорее искренностью и открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, непозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин «манипулятивные». Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения другого к совершению определенных действий.¹ Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего, необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.

¹ Цит. по: Грачев Г. В., Мельник И. К. Указ. соч. С. 67.

18.5. Посредничество в переговорном процессе

В тех ситуациях, когда возможности односторонних действий участников конфликта практически исчерпаны или цена продолжения конфликта становится слишком высокой, у оппонентов остается шанс решить проблему путем переговоров. Однако не всегда ситуация складывается таким образом, что страны готовы вести прямые переговоры. В этом случае выход может быть найден через привлечение к взаимодействию нейтральной третьей стороны. Ее участие целесообразно и тогда, когда прямые переговоры между конфликтующими сторонами зашли в тупик.

Формы участия

третьей стороны

Термин «третья сторона» – широкий и собирательный. Можно выделить три основные формы участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта.

1) Суд – его отличает четко разработанная,

законодательно закреплённая процедура разбирательства, а также обязательность для исполнения участниками конфликта принятых третьей стороной решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт.

2) *Арбитраж* — характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, вынесенных третьей стороной.

3) *Посредничество* — это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. Содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник не может вместе с тем определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несёт не третья сторона, а сами участники конфликта.

Важно обратить внимание на то, что среди обозначенных выше форм участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта лишь последняя ориентирована на использование переговорного подхода.

Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
- непосредственное общение участников конфликта серьёзно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;
- для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;
- участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;
- конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т.е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;
- для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

Выбор посредника

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне.

1 Необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его *компетентность*, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.

2 Другим важным требованием к посреднику является его *беспристрастность*, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное – не действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой участниками конфликта. Именно этот аспект сыграл решающую роль в выборе посредника при мирном урегулировании югославского конфликта (1999). Им стал Мартти Ахтисаари, президент Финляндии – страны, не входящей в состав НАТО.

3 Немаловажное значение имеет и такое требование, как *обладание авторитетом*. Привлечение к посредничеству общественных организаций или частных лиц во многом обусловлено именно этим. Например, участие представителей Католической церкви в переговорах между правящей в Польше партией и оппозиционным движением «Солидарность» в 1989 г. определялось, прежде всего, тем, что в этой стране авторитет и влияние Церкви очень сильны. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

Влияние посредника на переговорный процесс

От того, насколько посредник соответствует этим требованиям, напрямую зависят его возможности оказывать влияние на переговорный процесс, а значит, в конечном счете, — результаты его посреднической деятельности. К числу основных аспектов этого влияния относятся следующие.

1 Содействуя началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные варианты места встречи сторон. При этом нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника. Неоднократно выполняя посредническую миссию в Ближневосточном конфликте, США предоставляли свою территорию, например, в 1978 г. — для переговоров между Египтом и Израилем или в 1999 г. — для переговоров между Сирией и Израилем.

2 Посредник принимает активное участие и в *определении повестки дня*. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. При этом задача посредника состоит в том, чтобы убедить оппонентов начать переговоры с более простых вопросов, а к рассмотрению наиболее сложных перейти в последнюю очередь. Задача посредника заключается и в том, чтобы регулировать очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны.

3 Не секрет, что отношения участников конфликта характеризуются враждебностью, недоверием, подозрительностью. Поэтому заметный вклад посредника в успех переговорного процесса состоит в *формировании рабочей атмосферы на переговорах*. Во многом сам факт присутствия третьей стороны способен удержать оппонентов от проявления враждебности по отношению друг к другу. Однако посреднику не стоит ограничиваться этим и необходимо приложить максимум усилий по снижению уровня негативных эмоций конфликтующих сторон. Заметное влияние на атмосферу во время переговоров оказывает проявление подчеркнутого уважения со стороны посредника к оппонентам и понимания их проблем, поощрение тех или иных шагов оппонентов к нормализации отношений и положительного настроения на совместную работу. Посредник также помогает конфликтующим сторонам преодолеть негативные стереотипы в отношении друг к другу и отрицательное влияние различных феноменов восприятия.

4 Оказание помощи в поиске решения является

ключевым аспектом во влиянии посредника на переговорный процесс. Оптимизируя этот поиск, посредник осуществляет следующие действия:

- оказывает участникам содействие в изучении ситуации, анализе разногласий, оценке предложений;
- обращает внимание сторон на наличие общности в их интересах или создает такую общность через включение проблемы в более широкий контекст, скажем, перспективу широкомасштабного экономического сотрудничества;
- помогает обнаружить непересекающиеся интересы и тем самым увеличивает переговорное пространство, в зоне которого и может быть найдено решение;
- выступает дополнительным источником идей и вариантов для решения проблемы;
- оказывает оппонентам помощь в поиске и выборе объективных критериев для оценки разработанных вариантов решения проблемы;
- предлагает общую формулу возможного соглашения.

Эффективность этих усилий посредника во многом зависит от того, насколько полной информацией об участниках конфликта, спорных вопросах, соотношении сил сторон, их интересах и позициях, возможных подходах к решению проблемы, степени их вовлеченности в конфликт и т.п. располагает посредник.

5 Определенную роль в стимулировании посредником поиска взаимоприемлемого решения может сыграть определение крайних сроков завершения переговоров. Если конфликтующие стороны, осознавая свою ответственность за неудачу переговоров, стремятся к достижению соглашения, то фиксированные временные рамки позволят обеспечить устойчивую динамику переговорного процесса.

¹ Конфликты в современной России / Под ред. Е.И. Степанова.— М.: Эдиториал УРСС, 1999 – С 317.

6 В том случае, если переговоры увенчались успехом, посредник берет на себя контроль над выполнением соглашения. Как отмечалось выше, успешность переговорного процесса определяется не только достижением соглашения, но и выполнением его условий. Поэтому посреднику необходимо проследить за тем, чтобы в окончательное соглашение были

включены сроки выполнения сторонами взятых на себя обязательств. Возможно также установление нечто вроде испытательного срока, т.е. времени, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения.¹ Кроме того, посредник может выступить гарантом выполнения договоренностей. Такая миссия вполне по плечу, скажем, руководителю в разрешении конфликта между подчиненными.

Модели посреднической деятельности

Описанные выше составляющие влияния посредника на переговорный процесс характеризуют, прежде всего, традиционное посредничество, не акцентируя внимание на специфических особенностях различных его модификаций. Такие особенности отличают следующие модели посреднической деятельности:²

- фасилитаторство;
- консультационное посредничество;
- посредничество с элементами арбитража.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения. Под этим углом зрения и охарактеризуем выделенные разновидности посредничества.

1 Фасилитаторство. Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. facilitate – облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

2 Консультационное посредничество. Специфика этой разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

1 Конфликты в современной России / Под ред. Е.И. Степанова.— М.: Эдиториал УРСС. 1999 – С. 317.

2 Там же. С. 315. С 319.

3 *Посредничество с элементами арбитража.* В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Например, на счету Федеральной службы посредничества и примирения (США) более 500 тыс. разрешенных конфликтов за 50 лет работы.¹ Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т.п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

Оценка эффективности посреднической деятельности

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует использовать несколько критериев.

1) Объективные критерии, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:

- завершение конфликта;
- снижение остроты конфликтного взаимодействия;
- переход от односторонних действий участников

конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;

- нормализация взаимоотношений оппонентов.

1 См.: Ростиашвили К. Д. Федеральная служба посредничества и примирения. // США: экономика, политика, идеология. 1991. - № 4. - С. 109–110.

2) Важно ориентироваться также и на субъективные показатели, которые отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством. Для этого следует определить, считают ли конфликтующие стороны, что

- оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам;
- без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;
- достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а, наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог.

Оценивая степень успешности посредничества, необходимо учитывать, кроме того, оценки самого посредника и внешних наблюдателей.

Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют сделать следующий вывод. Деятельность посредника сопряжена с целым рядом проблем, трудностей, препятствий, которые ему необходимо преодолевать. При этом успех усилий посредника не всегда очевиден, его деятельность сама по себе еще не гарантирует разрешения конфликта, а иногда может вызвать эскалацию конфликтного противоборства. Однако сам факт привлечения посредника к урегулированию и разрешению конфликта означает стремление сторон найти выход, используя путь переговоров, и дает надежду на благополучный исход. Завершая рассмотрение переговоров в условиях конфликта, напомним уже известную вам точку зрения современных исследователей, согласно которой конфликт признается неотъемлемым свойством общественных отношений. А значит, каждый из нас становится участником того или иного конфликта, сохраняя такую перспективу и в будущем. Переговоры же (прямые или с участием третьей стороны) можно считать наиболее предпочтительным и зачастую оптимальным способом урегулирования и разрешения конфликтов. Поэтому изучение многообразных аспектов переговорного процесса является не только перспективным направлением научных исследований, но

и актуальным для любого из нас. При этом необходимо учитывать, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие переговорных навыков. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае, конфликтующие стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Глава 1.
Вопросы для повторения

1. Как понимали роль конфликтов и гармонии мыслители Древнего мира (Лао-цзы, Гераклит и др.)? Как понимается проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта в древней и современной философии?

2. В чем особенности религиозного истолкования конфликта в средневековой философии? В чем смысл проблемы теодицеи и как ее разрешает современная религиозная философия?

3. Охарактеризуйте две основные концепции конфликта, предложенные мыслителями Нового времени: 1) пессимистическую (Т. Гоббс и др.) и 2) оптимистическую (Ж.-Ж. Руссо и др.)

4. Как разрешалась проблема конфликта в марксистской философии? Как обосновывалась идея о возможности преодоления острых конфликтов при социализме в советской философии?

5. Покажите достоинства и недостатки исследования конфликта в классической философии.

6. Какой вклад в развитие конфликтологических знаний (в составе социологии) внесли М. Вебер и Г. Зиммель?

7. Раскройте основное содержание теории конфликта Р. Дарендорфа. Объясните различия в понимании этой проблемы Дарендорфом и Марксом.

8. Охарактеризуйте взгляды Л. Козера на природу и функции конфликта и их роль в демократическом и недемократическом обществе.

9. Как объясняют роль конфликта теории социального согласия человеческих отношений разработанные Т. Парсонсом и Э. Мэйо?

10. Каковы основные идеи общей теории конфликта К. Боулдинга? Сравните статическую и динамическую модели конфликта по Боулдингу. В чем суть его принципа дефицита ресурсов?

11. Сравните социологический и психологический подходы к анализу конфликта.

12. В чем заключается вклад З. Фрейда и К. Юнга в исследование психологических аспектов конфликта?

13. Какие типологии конфликтного поведения людей предложены Э. Берном и К. Томасом?

14. Какими науками, кроме конфликтологии, исследуется проблематика конфликта? В чем специфика исследования конфликта в правоведении?

15. Объясните отставание в развитии конфликтологии в Советском Союзе и причины ее быстрого развития в постсоветской России.

Глава 2.

Вопросы для повторения

1. Какие группы (блоки) понятий раскрывают предмет конфликтологии?
2. Какие понятия раскрывают структуру конфликта?
3. Опишите понятийную схему динамики конфликта, его основные стадии.
4. Проанализируйте понятийную модель разрешения конфликта, укажите два возможных способа регулирования конфликта.
5. Укажите основные виды типологий конфликта: по масштабам, временным параметрам, направленности, результатам и др.
6. Каковы основные свойства конфликтного взаимодействия?
7. Покажите сходство и различие понятий «объект конфликтологии» и «предмет конфликтологии».
8. Покажите взаимосвязь между объектом, предметом и методом конфликтологии.
9. Охарактеризуйте основные принципы исследования конфликта: 1) детерминизм, 2) системность, 3) развитие.
10. Объясните многообразие методов, применяемых конфликтологией. В чем заключается проблема выбора оптимальных методов исследования?
11. Охарактеризуйте основные методы конфликтологического исследования: 1) структурно-функциональный, 2) процессуально-динамический, 3) типологизацию, 4) прогностический, 5) разрешительный.
12. Покажите особенности разрешительного метода исследования конфликта и стратегии регулирования конфликта, вырабатываемые на его основе.
13. Сравните понятия «методологическая эйфория» и «методологический нигилизм».

Глава 3.

Вопросы для повторения

1. Проанализируйте приведенные в тексте определения конфликта и дайте им оценку.
2. Что такое конфликт? Назовите основные его признаки.
3. Что является основой любого конфликта?
4. Объясните, существуют ли конфликты в неживой природе и животном мире?
5. Сравните конфликты и спортивное соревнование.
6. Что такое объект конфликта? Назовите

основные характеристики объекта конфликта.

7. Сравните понятия: «объект конфликта» и «предмет конфликта».

8. Что такое типология конфликтов?

9. Назовите основания, по которым можно классифицировать конфликты.

10. Охарактеризуйте основные типы конфликтов.

Глава 4.

Вопросы для повторения

1. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?

2. Назовите и охарактеризуйте объективные элементы конфликта.

3. Дайте характеристику основным и неосновным участникам конфликта.

4. Что означает понятие «ранг оппонента»?

5. Охарактеризуйте роль в конфликте группы поддержки, инициаторов, организаторов, пособников и посредников? Приведите примеры.

6. Что такое «среда конфликта»? Какие бывают виды среды конфликта? В чем состоит различие микросреды конфликта от его макросреды?

7. Назовите основные личностные элементы конфликта.

8. Каковы основные психологические доминанты поведения личности? Что такое ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности личности? В чем состоит их внутренняя взаимосвязь?

9. Дайте характеристику основным чертам характера и типам личности. Сравните экстраверта и интроверта.

10. Что означает понятие «акцентуированная личность»? Назовите основные характеристики акцентуированных личностей.

11. Сравните художественный и мыслительный типы личностей.

12. Назовите и охарактеризуйте идеальные типы индивидуальностей по Э. Шпрангеру.

13. Проанализируйте типичные ошибки, приводящие к неадекватным оценкам и самооценкам.

14. Охарактеризуйте типы людей, трудных в общении.

15. Как влияет расхождение этических ценностей на возникновение конфликта?

Глава 5.

Вопросы для повторения

1. Объясните, в чем суть причины конфликта?

2. Сравните причину конфликта и повод.
3. В чем заключается глубинная причина любого конфликта?
4. Назовите основные виды противоречий, влияющих на возникновение конфликта.
5. Сравните объективные противоречия и субъективные противоречия.
6. Назовите основные, на ваш взгляд, противоречия современного российского общества.
7. Каковы главные объективные факторы возникновения конфликтов?
8. Каким образом взаимозависимость заданий может повлиять на возникновения конфликта? Приведите пример.
9. Каковы главные личностные факторы возникновения конфликтов?
10. Каким образом расхождение основных психологических доминант поведения личности может повлиять на возникновение конфликта?
11. Каким образом влияют на возникновение конфликта неадекватные оценки и восприятия?

Глава 6.

Вопросы для повторения

- Дайте определение функции конфликта.
Сравните явную и латентную функции конфликта.
Приведите примеры.
3. В чем выражается противоречивость функций конфликта? Чем она обусловлена?
 4. Всякая ли функция конфликта носит двойственный характер?
 5. Что такое функциональный и дисфункциональный конфликт? Приведите примеры.
 6. Каковы общие конструктивные функции конфликта?
 7. Назовите конструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите примеры.
 8. Каковы общие деструктивные функции конфликта?
 9. Назовите деструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите примеры.

Глава 7.

Вопросы для повторения

1. Объясните термин «динамика конфликтам». Каковы основные периоды и этапы динамики конфликта?
2. Дайте общую характеристику предконфликтной ситуации. Приведите ее примеры.
3. Какие последствия может иметь неадекватное

осознание предконфликтной ситуации?

4. Лайте общую характеристику открытому конфликту. Назовите этапы развертывания открытого конфликта.

5. Охарактеризуйте инцидент как этап развития открытого конфликта. Каковы его основные характеристики?

6. Сравните повод конфликта и инцидент.

7. Охарактеризуйте эскалацию как этап развития открытого конфликта.

8. Что означает "создание образа врага" в конфликте и какова его роль в развитии конфликта?

9. Какой стадии конфликта присущи демонстрация силы, угроза ее применения и применение насилия? Объясните эти элементы динамики конфликта.

10. Охарактеризуйте завершение конфликта как последний этап развития открытого конфликта.

11. Дайте характеристику послеконфликтного периода динамики конфликта.

12. Что такое постконфликтный синдром? Приведите его примеры.

13. Почему совместную деятельность считают наиболее эффективным способом конструктивного решения межгруппового конфликта?

Глава 8.

Вопросы для повторения

1. Как понимали внутриличностный конфликт И. Кант, Вл. Соловьев, Ф. Достоевский? Объясните высказывание Вл. Соловьева: «Стыжусь, следовательно, существую».

2. Расскажите об истоках научного исследования внутриличностного конфликта.

3. В чем заключается специфика анализа внутриличностного конфликта З. Фрейдом?

4. Расскажите о вкладе в теорию внутриличностного конфликта К. Левина,

5. Кому принадлежит понимание внутриличностного конфликта как диссонанса между «Я-концепцией» и идеальным «Я»?

6. В чем состоит сущность внутриличностного конфликта по А. Маслоу?

7. Что такое внутриличностный конфликт с точки зрения В. Франкла? Объясните понятие «экзистенциальный вакуум» и его отношение к внутриличностному конфликту.

8. Что такое внутриличностный конфликт с точки зрения А.Н. Леонтьева?

9. Дайте обобщенное определение внутриличностного конфликта.

10. Назовите основные характеристики внутриличностного конфликта.

11. Назовите основные виды внутриличностных конфликтов. Приведите примеры конфликта потребностей, конфликта социальных норм и конфликта между потребностью и социальной нормой.

12. В чем состоит сущность мотивационного конфликта? Чем он отличается от нравственного конфликта? Приведите примеры того и другого,

13. Что такое ролевой конфликт? Сравните межролевой и внутриролевой конфликты.

14. К какому виду внутриличностного конфликта относится конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека.

15. Дайте определение невротическому конфликту. Сравните его с другими видами конфликтов.

Глава 9.

Вопросы для повторения

1. Какова самая общая причина внутриличностного конфликта?

2. Назовите внутренние причины конфликта, коренящиеся в противоречиях самой личности.

3. Каковы внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные положением личности в обществе?

4. К какому виду причин относятся: 1) противоречие мотивов, 2) физические преграды. 3) отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения потребности личности?

5. Приведите примеры причин внутриличностного конфликта, состоящих: 1) в противоречии между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями. 2) в противоречии между производственными требованиями и личностными ценностями.

6. Каковы внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные положением личности в обществе?

7. Как влияют рыночные отношения на развитие внутриличностного конфликта?

8. Проанализируйте основные выводы о влиянии рыночных отношений на личность, сделанные К. Хорни и Э. Фроммом.

9. Покажите на конкретных примерах взаимосвязь внешних и внутренних причин внутриличностного

конфликта,

10. Назовите основные отрицательные последствия внутриличностного конфликта.

11. Объясните, что представляют собой стресс, фрустрация, невроз?

12. Объясните термин «невротический конфликт».

13. Назовите основные формы клинических неврозов,

14. Назовите главные характеристики невротической личности.

15. Каковы основные позитивные последствия внутриличностного конфликта?

Глава 10.

Вопросы для повторения

1. Каковы всеобщие или общесоциальные условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов?

Назовите способы предупреждения внутриличностных конфликтов, зависящие от личности.

Какие существуют приемы и способы для более глубокого познания самого себя?

4. Объясните, почему:

1) неадекватная самооценка мешает предупреждению внутриличностного конфликта:

2) наличие смыслообразующих жизненных ценностей способствует предупреждению внутриличностных конфликтов:

3) уверенность в себе способствует предупреждению внутриличностных конфликтов.

5. Каковы типичные проявления неуверенности в себе?

6. Назовите этические нормы и правила общения, способствующие предупреждению внутриличностных конфликтов,

7. Перечислите основные способы разрешения внутриличностных конфликтов.

8. Объясните, почему снижение уровня притязаний может привести к разрешению внутриличностного конфликта?

9. Что такое механизмы психологической защиты личности? Когда они применяются?

10. Приведите примеры психологической защиты из философской и художественной литературы.

11. Когда начался научный анализ механизмов психологической защиты личности?

12. Объясните следующие механизмы психологической защиты личности: 1) вытеснение, 2)

сублимация. 3) регрессия. Приведите примеры,

13. Объясните понятия «рационализация», «проекция», «замещение». Приведите примеры.

14. Приведите примеры следующих механизмов психологической защиты: 1) интеллектуализация. 2) идентификация, 3) обособление, 4) воображение,

Глава 11.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию «стресс».
2. Какова физиологическая и биохимическая природа стрессов?
3. Покажите отличие стресса от дистресса.
4. Надо ли убегать от стрессов?
5. Каковы основные причины профессиональных стрессов?
6. Всегда ли вредны отрицательные эмоции?
7. Что такое «поисковая активность» и какова ее роль в динамике стрессов?
8. Каким образом самооценка личности влияет на ее стрессоустойчивость?

Глава 12.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение межличностному конфликту и назовите его функции.
2. Какие характеристики личности влияют на возникновение конфликтов?
3. Какие функции выполняет межличностный конфликт?
4. Что может послужить причиной семейного межличностного конфликта?
5. Как следует относиться к семейному конфликту и каким образом следует вести себя в семейном конфликте?
6. Возможно ли предупреждение семейных конфликтов и что для этого необходимо?
7. Какие виды конфликтов возникают в процессе обучения?
8. Какие формы поведения учителя провоцируют конфликт учитель – учитель?
9. Какова роль руководителя в предупреждении межличностных конфликтов в учебном процессе?
10. Можно ли избежать конфликтов в учебном процессе?
11. Какие методы используются руководителем для разрешения конфликтных ситуаций?
12. Какие проблемы порождает завышенная самооценка?
- 13- Назовите формы межличностных

конфликтов в педагогике и имеющиеся возможности для их предупреждения.

Глава 13.

Вопросы для повторения

1. Что такое конфликт в организации? Каковы его структурные элементы?
2. Назовите и сравните виды конфликтов в организации.
3. Каковы характерные признаки конфликтных ситуаций?
4. Какова роль внутриорганизационных конфликтов в организациях?
5. Назовите типы производственных конфликтов.
6. Что такое трудовой конфликт в организации? Какова его значимость сегодня?
7. Назовите формы организованной борьбы работников в защиту своих законных прав.
8. В чем заключается специфика инновационного конфликта?
9. Назовите типы разрешения конфликта в организации.

Глава 14.

Вопросы для повторения

1. Как меняет поведение человека факт его включенности в социальную группу?
2. Каковы основные особенности межгрупповых конфликтов?
3. Как вы понимаете институционализацию межгруппового конфликта?
4. Каковы проявления структурного насилия?
5. Что такое групповой фаворитизм?
6. Как объясняется принципиальная неизбежность межгрупповых конфликтов?
7. Сравните групповые потребности и индивидуальные.
8. Что составляет объект межгрупповых конфликтов? Какие стадии межгруппового конфликта обычно выделяют?
9. Какова общая направленность эволюции межгрупповых конфликтов в XX веке?

Глава 15.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте структуру политического конфликта.
2. Кто является реальным субъектом политических конфликтов – социальные группы или политические институты?

3. Что такое «группы интересов» и какова их роль в мире политических конфликтов?

4. Опишите отличительные особенности политических конфликтов.

5. Покажите отличия политических конфликтов в тоталитарных и демократических системах.

6. Охарактеризуйте конфликтный потенциал современных проблем российского федерализма.

7. Сравните понятия «этнический конфликт» и «национальный конфликт».

8. В чем суть межэтнических конфликтов? Каковы их особенности?

9. Назовите причины обострения межэтнических конфликтов в конце XX в.

10. Охарактеризуйте смысл современных дискуссий о принципе права наций на самоопределение.

Глава 16.

Контрольные вопросы

1. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?

2. Укажите основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.

3. Рассмотрите два уровня причин конфликта и способы их предупреждения. Каковы пределы и возможности этой деятельности?

4. Охарактеризуйте сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Раскройте психологические методы поддержания сотрудничества.

5. Дайте характеристику основных типов конфликтных личностей.

6. Что понимается под стилем отношений в группе? Каковы признаки зрелости трудового коллектива?

7. В чем состоят основные принципы современного менеджмента и какова их роль в профилактике конфликтов?

8. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.

9. Какова роль юмора в профилактике и разрешении конфликтов?

Глава 17.

Вопросы для повторения

1. Каковы задачи управленческой деятельности и причины ограниченности ее возможностей? С чем связаны особые трудности управления конфликтами?

2. Перечислите основные тактики регулирования

конфликтов. На каких двух противоположных подходах к разрешению конфликтов основываются эти тактики?

3. Каковы особенности тактики ухода от конфликта, ее предпосылки, формы проявления, достоинства и недостатки?

4. Покажите характерные черты силового метода разрешения конфликта, формы его проявления и степень эффективности.

5. В чем причины широкого применения тактик ухода и применения силы, несмотря на их явные слабости?

6. Раскройте особенности регулирования конфликта методом односторонних уступок, покажите достоинства и недостатки этой тактики.

7. Проанализируйте тактику компромисса как классический метод регулирования конфликтов в условиях демократических стран. В чем состоят его основные достоинства и трудности применения?

8. Каковы предпосылки применения метода скрытых действий и его результаты?

9. Раскройте основные преимущества тактик регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа «выигрыш – выигрыш». Разъясните характер механизмов его осуществления: составление карты конфликта, организация специфических форм поведения и др.

10. Что такое четырехшаговый метод регулирования конфликта?

11. Охарактеризуйте универсальные, общеприменимые средства регулирования конфликта. Раскройте содержание негативной и позитивной тактики регулирования конфликтных взаимоотношений.

12. Каковы конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборства?

Словарь важнейших понятий и терминов

АБСТРАКЦИЯ – мысленное отвлечение от ряда свойств предметов и отношений между ними.

АВТОРИТЕТ – общепризнанное значение, влияние; человек или группа, пользующиеся общим признанием.

АГОНИЯ – состояние, предшествующее наступлению смерти.

АГРЕССИЯ – поведение в конфликте, связанное с нанесением психологического или физического ущерба одним из участников другому. Может проявляться как в словесном оскорблении, так и в физическом насилии.

АДАПТАЦИЯ – приспособление строения и функций организма к условиям среды.

АДЕПТ – ревностный приверженец какого-либо учения.

АДМИНИСТРАЦИЯ – должностные лица, руководящий персонал какого-либо учреждения или предприятия.

АНТАГОНИЗМ – непримиримое противоречие.

АНТАГОНИСТ – сторона конфликта, основанного на антагонистическом, непримиримом противоречии.

АЛЬТРУИЗМ – бескорыстная забота о благе других людей, готовность жертвовать для других своими личными интересами.

АМБИВАЛЕНТНОСТЬ – двойственность переживания, выражающаяся в том, что один объект вызывает у человека одновременно два противоположных чувства, например, симпатию и антипатию.

АНТИПАТИЯ – чувство неприязни, недоброжелательности.

АНТИСЕМИТИЗМ – форма национальной и религиозной нетерпимости, выражающаяся во враждебном отношении к евреям.

АПАТИЯ – состояние, характеризующееся эмоциональной пассивностью, безразличием, равнодушием к событиям окружающей действительности и ослаблением интересов,

АРБИТР – третья сторона в конфликте, наделенная определенными функциями для его урегулирования оппонентами конфликта.

АРБИТРАЖ – способ разрешения споров, состоящий в обращении к арбитру.

АФФЕКТ – сильное и относительное кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для человека жизненных обстоятельств. В основе аффекта лежит переживаемое человеком состояние внутреннего конфликта.

АФФИЛИАЦИЯ – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденция к аффилиации возрастает при вовлечении индивида в потенциально опасную стрессовую ситуацию. В известных пределах

близость других приводит к снижению тревожности, смягчая последствия стресса.

БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ — совокупность психических процессов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых человек не отдает себе отчета. Бессознательное находит свое выражение в интуиции, аффектах, панике, гипнозе, сновидениях, привычных действиях и других явлениях психической жизни человека.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ — состояние внутренней структуры личности, выражающееся в противоборстве противоположно направленных мотивов, целей, интересов и желаний личности при невозможности их одновременного удовлетворения. Всякий внутри личностный конфликт сопровождается отрицательными переживаниями и эмоциями, а на достаточно глубокой стадии его развития он может привести к появлению невротической личности.

ВЗАИМОДЕЙСТВИИ — процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

ВЗАИМОДЕЙСТВИИ МЕЖЛИЧНОСТНОЕ — личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношения и установки.

ВЫТЕСНЕНИЕ — один из видов «психологической защиты» от внутреннего конфликта, в результате которого приемлемые для индивида мысли и переживания «изгоняются» из сознания и переводятся в сферу бессознательного.

ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА — рамки и пределы конфликта, касающиеся количества его участников, территории, на которой происходит конфликт, и его продолжительности.

ГИПНОЗ — временное состояние сознания, характеризующееся сужением его объема и резкой фокусировкой на содержании внушения, что связано с изменением функции индивидуального контроля и самосознания.

ГОМЕОСТАЗ (ИС) — подвижное равновесное состояние какой-либо системы, сохраняемое путем ее противодействия нарушающим это равновесие факторам.

ГРУППА ДИФфузная — общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно-ориентационное единство, нет совместной деятельности, способной объединить ее участников.

ГРУППА НЕФОРМАЛЬНАЯ (неофициальная) —

социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий или на основе прагматической пользы.

ГРУППА ОФИЦИАЛЬНАЯ (формальная) – социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, нормативно закреплённую структуру, руководство, нормативно закреплённые права и обязанности ее членов.

ГРУППА РЕФЕРЕНТНАЯ – социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и самооценке.

ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ (отклоняющееся поведение) – система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам. Основные виды девиантного поведения – преступность, аморальное поведение, пьянство, распущенность и пр.

ДЕПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ – изменение самосознания личности, для которого характерно ощущение потери своего «Я» и мучительное переживание этого.

ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТА – исследование конфликта с целью описания его сущности, содержания, функций и других характеристик.

ДИНАМИКА КОНФЛИКТА – развитие конфликта, включающее его основные периоды и этапы.

ДИСТРЕСС – отрицательное влияние, оказываемое стрессом на деятельность индивида, вплоть до ее полной дезорганизации.

ЗАБАСТОВКА – разновидность конфликта, представляющая коллективное прекращение (сокращение объема) работы или отказ от участия в каком-либо регламентированном виде деятельности, с целью добиться удовлетворения требований социального, экономического или политического характера.

ЗАЩИТА ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ – регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, вызванного внутриличностным конфликтом. Защита психологическая выражается в таких защитных механизмах, как: подавление, отрицание, сублимация, проекция, идентификация и других.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ – уподобление, отождествление с кем-либо или чем-либо. Процесс опознания того качества личности индивида (или социальной общности) на основании которого она может быть отнесена к какому-либо классу или типу, или же на

основании которого личность (социальная общность) может быть признана целостной и идентичной самой себе.

ИНЦИДЕНТ – начальный этап в динамике открытого конфликта, характеризующийся прямым противоборством сторон.

КАТАРСИС – очищение, освобождение от аффекта, ранее вытесненного в подсознание и являющегося причиной невротического конфликта.

КОЛЛИЗИЯ – столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов; расхождение между отдельными законами одного государства или противоречие законов, судебных решений различных государств.

КОМПЛЕКС НЕПОЛНОЦЕННОСТИ – психопатологический синдром, стойкая уверенность человека в собственной неполноценности как личности, ведущая к невротическим отклонениям и невротическому конфликту.

КОНСЕНСУС – согласие, способ урегулирования конфликтов, ориентированный на совместное согласованное решение проблемы.

КОНФЛИКТ – противоборство сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы.

КОНФЛИКТ ЛАТЕНТНЫЙ – скрытый, неявный конфликт, начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

КОНФОРМНОСТЬ – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы.

КОНФРОНТАЦИЯ – противоборство, противопоставление различных мнений, интересов, целей.

КРИЗИС – резкое обострение остроты конфликта, после которого наступает качественное изменение ситуации.

ЛИБИДО – одно из ключевых понятий психоанализа, обозначающее лежащую в основе всех сексуальных проявлений индивида психическую энергию З. Фрейдом понятие либидо вначале использовалось как синоним сексуального влечения, в более поздних работах как синоним влечения к жизни (Эроса).

ЛИДЕР – член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях в силу его личного авторитета или занимаемой должности.

ЛОГОТЕРАПИЯ – теория и практика психотерапии,

разработанная В. Франклом. Она исходит из того, что основной движущей силой в поведении личности и ее развитии является поиск человеком смысла жизни и его реализация. Отсутствие у человека смысла жизни или невозможность его реализовать приводит к внутриличностному конфликту.

МЕДИАТОР – посредник в конфликте.

МЕДИАЦИЯ – посредничество в конфликте третьей, не участвующей в нем стороны.

МЕЖГРУППОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ – установление различий между собственной и другой группами, которое может служить предтечей конфликта.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОI НОШЕНИЯ – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, проявляющиеся и характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

МОЗГОВАЯ АТАКА (брейнштурминг) – свободное высказывание идей членами группы по какому-либо вопросу. Методика стимуляции творческой активности и продуктивности, которая предполагает, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением стереотипов, привычных форм принятия решений.

МОТИВАЦИЯ – влечение или побуждения, вызывающие активность субъекта и определяющие ее направленность.

НАВЯЗЧИВЫЕ СОСТОЯНИЯ – произвольные тягостные мысли, представления или побуждения к действию, воспринимаемые человеком как чуждые, эмоционально-неприятные, которые могут сопровождать внутриличностный конфликт.

НАПРЯЖЕННОСТЬ ПСИХИЧЕСКАЯ – психическое состояние личности, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для нее развития событий.

НАСИЛИЕ – любые формы принуждения в отношении индивида или группы: один из крайних способов разрешения конфликта.

НЕВРОЗЫ – наиболее распространенные нервно-психические расстройства, в основе которых лежит невротический конфликт.

НЕВРОТИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ – непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности, сопровождаемое возникновением болезненно-тягостных переживаний неудачи, недостижимости жизненных

целей, невозможности потери и т.д.

НЕГАТИВИЗМ – немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других людей.

НЕНАВИСТЬ – стойкое отрицательное чувство индивида, направленное на объекты, противоречащие его потребностям, убеждениям, ценностям и интересам.

ОБЩЕНИЕ – многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, в основе которого лежат потребности в совместной деятельности и который включает в себя обмен информацией, взаимодействие и понимание другого человека.

ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА – материальная, социальная, политическая или духовная ценность, по поводу которой возникает противоборство сторон, стремящихся к обладанию или пользованию ею.

ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – дифференцированное и взаимноупорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на основе общих целей, интересов и программ.

ОТЧУЖДЕНИЕ – проявление таких отношений человека с миром, при которых продукты его деятельности, он сам, а также другие индивиды и социальные группы осознаются как противоположные ему самому. Отчуждение выражается в соответствующих переживаниях субъекта – чувствах одиночества, обособленности, покинутости, враждебности и т.д.

ПАРОКСИЗМ – острая форма переживания какой-либо эмоции (например, ярости, ужаса, отчаяния).

ПЕРЕГОВОРЫ – способ разрешения (урегулирования) конфликтов, совместная деятельность противоборствующих сторон по нахождению взаимоприемлемого решения проблемы.

ПОВЕЛЕНИЕ АГРЕССИВНОЕ – форма действий человека, характеризующаяся демонстрацией превосходства в силе или угрозой применения силы по отношению к другому человеку или социальной группе, которым субъект стремится причинить ущерб.

ПОГРАНИЧНАЯ СИТУАЦИЯ – ситуация индивидуального существования (личного бытия), в которой самосознание личности обостряется и она произвольно и глубже познает себя. Пограничные ситуации возникают перед лицом решающих или очень важных для жизни человека событий (например, смерти) и могут вызвать чрезмерное напряжение всех сил (стресс), могут послужить причиной

невротического конфликта.

ПОСРЕДНИК – третья сторона в конфликте, призванная обеспечить конструктивное обсуждение и разрешение конфликта, однако сам посредник не имеет полномочий принимать решение.

ПОТРЕБНОСТЬ – состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в каких-либо объектах, необходимых для его существования и развития. Потребность выступает источником активности субъекта.

ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА – противоречие, лежащее в основе конфликта.

ПРЕТЕНЗИЯ – притязание, заявление права на обладание чем-либо.

ПРЕЛИМИНАРИИ – предварительные переговоры или соглашения, проченные решения.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ – содержащее противоречие и не имеющее однозначного решения соотношение обстоятельств и условий, в которых развивается деятельность личности или группы.

ПРОТЕКЦИОНИЗМ (социально-психологический аспект) – корыстное покровительство, оказываемое кому-либо лицом или группой лиц, обладающих властью. Протекционизм ведет к возникновению привилегированного круга лиц, культивированию конформизма и угодливости, готовности подчиняться авторитарному давлению. Вследствие этого протекционизм негативно сказывается на психологическом климате группы, он несовместим с социальной справедливостью и может вызвать недовольство и конфликт.

ПСИХИЧЕСКАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ – система медико-психологических, педагогических и социальных мероприятий, направленных на восстановление или коррекцию нарушенных психических функций и состояний личности.

ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ – состояние душевного благополучия, характеризующееся отсутствием сильных внутриличностных напряжений, болезненных психических проявлений и обеспечивающее адекватную условиям окружающей среды регуляцию поведения и деятельности.

ПСИХОДРАМА – вид групповой психотерапии, в котором пациенты попеременно выступают в качестве актеров и зрителей с целью более глубокого самопознания.

ПСИХОЗ – глубокое расстройство психики, проявляющееся в нарушении отражении реального мира,

изменении поведения и отношения к окружающим.

ПСИХОПАТИЯ – патология характера, при которой у субъекта наблюдается практически необратимая выраженность свойств, препятствующих его адекватной адаптации в социальной среде.

РАНГ ОППОНЕНТА – потенциал, уровень возможностей по утверждению своих интересов и целей в конфликте.

РЕВОЛЮЦИЯ – коренной переворот в социально-политическом устройстве общества. Коренной вопрос всякой революции – вопрос о государственной власти.

РЕЛАКСАЦИЯ – состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.

РОЛЬ – социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения человека в зависимости от его статуса в обществе или в группе.

САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ – стремление личности к возможно более полному развитию своих личных возможностей.

САМООЦЕНКА – оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Самооценка является важным регулятором поведения личности.

СОВЕСТЬ – способность личности осуществлять нравственный самоконтроль, самостоятельно формулировать для себя нравственные обязанности и производить самооценку совершаемых поступков.

СОПЕРНИЧЕСТВО – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на свои собственные интересы.

СОТРУДНИЧЕСТВО – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на совместный поиск решений.

СОЦИАЛИЗАЦИЯ – процесс усвоения индивидом социального опыта в различных его формах, осуществляемый в общении и деятельности.

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ – отрасль психологии, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактором их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих этих групп.

СТАТУС – положение субъекта в обществе или группе, определяющее его права и обязанности.

СТЕРЕОТИП СОЦИАЛЬНЫЙ – относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта – группы,

человека, события.

СТРЕСС – состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия (стрессоры). Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее воздействие, так и отрицательное влияние на деятельность (дистресс), вплоть до полной ее дезорганизации.

СТЫД – эмоция, возникающая в результате осознания человеком реального или мнимого несоответствия его поступков принятым в данном обществе и разделяемым им самим требованиям морали. Стыд переживается как неудовлетворенность собой, осуждение или обвинение себя.

СУБЛИМАЦИЯ – один из механизмов психологической защиты, снимающий напряжение в ситуации внутри личности в конфликте путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества. Частным случаем сублимации является переключение энергии либидо на процесс творчества, а также шутки, проявления остроумия и прочие действия, вызывающие разрядку напряжения в форме, санкционированной обществом.

СУИЦИД – акт самоубийства, совершаемый человеком в состоянии сильного душевного расстройства либо под влиянием психического заболевания.

ТЕРРОР – политика устрашения, подавления политических противников насильственными методами.

ТОЛЕРАНТНОСТЬ – 1) терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям, верованиям; 2) отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор.

ТОТАЛИТАРИЗМ – система насильственного политического господства, характеризующаяся полным подчинением общества, всех сфер его жизни власти господствующей элиты, организованной и целостный военно-бюрократический аппарат и возглавляемый лидером.

ТРЕТЕЙСКИЙ СУДЬЯ – третья сторона в конфликте, решения которой являются обязательными для оппонентов.

УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЙ – 1) уровень трудности, достижение которого является идеальной целью будущих действий личности; 2) желаемый уровень самооценки личности.

ФОБИИ – неадекватные переживания страхов, охватывающих человека в определенной обстановке. Фобии встречаются в рамках невротического

конфликта.

ФРУСТРАЦИЯ – переживание неудачи, блокирование целенаправленного поведения.

ЦЕЛЬ – осознанный образ предполагаемого результата, на достижение которого направлено действие личности.

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ – идеологические, политические, моральные и другие основания для оценки человеком окружающей действительности.

ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА – процесс постепенного развития конфликта от простых к более сложным формам.

ЭЙФОРИЯ – повышенное радостное настроение, состояние благодущия и безопасности, не соответствующее объективным обстоятельствам.

ЭМПАТИЯ – сочувствие, сопереживание чувствам другого человека.

ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА – нарастание остроты и размаха конфликтных действий, обусловленное обострением противоречий между оппонентами.

ЭТНИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ – форма межгруппового конфликта, когда группы с противоречивыми интересами поляризуются по этническому признаку.

Практические задания

Глава 1. Становление конфликтологии

Две концепции конфликта в философии Нового времени

Задание 1 Кому из мыслителей Нового времени принадлежат следующих два противоположных по смыслу высказывания о природе социальных конфликтов:

А

- В природе человека три основные причины войны: соперничество, недоверие, жажда славы.

- В естественном состоянии каждый имеет право на все.

- Пока люди живут без общей власти, держащей всех их в страхе, они находятся в таком состоянии, которое называется войной, и именно в состоянии войны всех против всех.

Б

- Начал к природе! Назад к первобытной идиллии!

- До тех пор пока люди довольствовались своими убогими хижинами, пока они ограничивались тем, что шили себе одежды из звериных шкур с помощью древесных шипов или рыбьих костей, украшали себя перьями и раковинами, расписывали свое тело в различные цвета, совершенствовали или украшали свои луки и стрелы, выдалбливали с помощью острых камней какие-нибудь рыбацьи лодки или грубые музыкальные инструменты, словом, пока они были заняты таким трудом, который пол силу одному человеку..., они жили свободные, здоровые, добрые и счастливые... и продолжали в отношениях между собой наслаждаться всеми радостями общения, не нарушавшими их независимость.

- За уничтожением равенства последовали ужаснейшие смуты; так несправедливые захваты богатых, разбои бедных и разнузданные страсти тех и других, заглушая естественную сострадательность и еще слабый голос справедливости, сделали людей скупыми, честолюбивыми и злыми. Начались постоянные столкновения права сильного с правом того, кто пришел первым, которые могли заканчиваться только лишь сражениями и убийствами. Нарождающееся общество пришло в состояние самой страшной войны: человеческий род, погрязший в пороках и отчаявшийся, не мог уже ни вернуться назад, ни отказаться от злосчастных приобретений, им сделанных: он только опозорил себя, употребляя во зло способности, делающие ему честь, и сам привел себя на край гибели.

Какая из этих двух концепций представляется вам более убедительной? Ответ обоснуйте.

Современная психология о предпосылках конфликтов

Задание 2 Кому из современных психологов принадлежит следующая классификация типов человеческой психики:

Каждое человеческое существо располагает

ограниченным репертуаром эго-состояний, подразделяющихся на три типа.

Родительские эго-состояния заимствованы у родительских фигур и воспроизводят чувства, установки, повеление и реакции этих людей.

Взрослые эго-состояния занимаются независимым сбором и обработкой информации и оценкой вероятностей, что является основой для действия.

Детские эго-состояния являются следами детства индивида и воспроизводят его поведение и психическое состояние в какой-то конкретный или переломный момент его развития, используя однако возросшие возможности, имеющиеся в распоряжении взрослого человека.

Каким образом с точки зрения данной классификации объясняются источники профессиональных и семейных конфликтов?

Глава 2. Предмет конфликтологии и методы исследования

Степень конфликтности¹

Задание 1 Перед вами десять пар утверждений. Прочитайте каждое утверждение и отметьте (крестиком), на сколько баллов у вас проявляется свойство, отмеченное в левой колонке. При опенке пользуйтесь семибалльной шкалой.

1	Рвется в спор	7654321	Уклоняется от спора
2	Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения	7654321	Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном
3	Считает, что добьется своего, если будет возражать	7654321	Считает, что проиграет, если будет возражать

¹ См.: Ладанов И. Д. Управление стрессом.— М., 1989. — С. 126 — 127.

	4 Не обращает внимания на то, что другие не понимают доводов	7 6 5 4321	Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов
	5 Спорные вопросы обсуждают в присутствии или отсутствии оппонента	7 6 5 4321	Рассуждает о спорных вопросах в отсутствии спорных оппонентов
	6 Не смущается, если попадает в напряженную обстановку	7 6 5 4321	В напряженной обстановке чувствует себя не ловко
	7 Считает, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4321	Считает, что в споре не нужно демонстрировать своих эмоций
	8 Не уступает в спорах	7 6 5 4321	Уступает в спорах
	9 Считает, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4321	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
0	1 Если взрывается, то считает, что без этого нельзя	7 6 5 4321	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

Оценка данных

1. Соедините оценки по баллам (крестиками) на каждой строке и постройте график. Отклонение влево от середины (цифра 4) указывает на склонность к конфликтности, вправо – на склонность избегать конфликтные ситуации.

2. Подсчитайте общее количество баллов. Сумма в 70 баллов свидетельствует об очень высокой степени конфликтности, 60 баллов – о высокой, 50 баллов – о выраженной конфликтности. Сумма 11 – 15 баллов говорит о склонности избегать конфликтные ситуации.

3. Сравните собственную оценку (по графику и баллам) и оценку данную вам другими. Сделайте выводы.

Определение психологического климата группы¹

Задание 2 Психологический климат на этом уровне отражает сложившиеся в группе отношения, характер делового сотрудничества, отношение к значимым явлениям жизни.

¹ См.; Психологические тесты. В 2 т. – М., 1999. Т. 2. – С. 23.

Психологический климат складывается за счет эмоционального группового состояния, которое отличается большим динамизмом, изменчивостью.

Простейшая методика определения климата группы – ответ на вопрос: С каким цветом у вас ассоциируется пребывание в коллективе?

й	Красный	Восторженное настроение
	Оранжевый	Радостное
	Желтый	Светлое, приятное
ый	Зеленый	С п о к о й н о е , уравновешенное
	Фиолетовый	Тревожное, напряженное
	Черный	Уныние, полное разочарование, упадок сил

Глава 3. Понятие и типология конфликтов

Задание 1 Проанализируйте определения конфликта и дайте им свою оценку. Укажите, с чем согласны и что вас не устраивает в том или ином определении; в чем состоит сходство и различие определений:

1. Конфликт социальный складывается и разрешается в конкретной социальной ситуации в связи с возникновением требующей разрешения социальной проблемы. Он имеет вполне определенные причины, своих социальных носителей (классы, нации, социальные группы и т.д.), обладает определенными функциями, длительностью и степенью остроты.¹

2. Итак, социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.²

3. Конфликт – столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действий на фоне проявления эмоций.³

4. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в

¹ Социологический словарь. – Минск. 1991. – С. 80.

² Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос. 1999. – С. 6.

³ Уткин Э. А. Конфликтология. – М.: Экмос. 1998. – С. 4.

процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.¹

Задание 2 Вашему вниманию предлагается две типологии конфликтов отечественных конфликтологов – Э. А. Уткина и А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова. Цель задания – сравнить их между собой и дать свою оценку каждой из них. Попробуйте не только проанализировать достоинства и недостатки (если они имеются) каждой из типологии, но и дать свою собственную классификацию конфликтов.

1. Уткин Э. А. Конфликтология. – М.: Экмос. 1998.– С. 66–68.

Существует четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Здесь участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п. «Две души живут в моей груди...», – писал Гете. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрек себя на голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутриличностные конфликты, мы уподобляемся буриданову ослу. Внутри личностный конфликт чаще всего бывает тогда, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутри личностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином, человек должен вечера проводить дома с семьей, а положение руководителя может обязывать нередко задерживаться на работе. Причиной такого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости

находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это один из самых распространенных типов конфликта. Межличностный конфликт чаще всего проявляется в борьбе руководителей за ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных

1 Анцупов А. Я. Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ. 1999. – С. 81.

типов характера, темперамента. Иногда люди просто не в состоянии ладить друг с другом. Например, два начальника, имеющих холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. С трудом согласовывают свои действия два лидера в одном коллективе.

В организациях он проявляется по-разному. Многие менеджеры считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные возможности: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между менеджером и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что менеджер предъявляет к нему непомерные требования, а менеджер считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

По субъективному признаку во внутренней жизни каждой организации можно выделить следующие типы межличностных конфликтов: конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между менеджером и рядовым исполнителем будут существенно отличаться от конфликтов между менеджером первой руки и менеджерами нижестоящих уровней: конфликты между

рядовыми сотрудниками; конфликты на управленческом уровне, т.е. конфликты между менеджерами од-нош ранга. Эти конфликты, как правило, теснейшим образом переплетены с личностными и кадровыми коллизиями, с практикой продвижения персонала в рамках данной организации, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее собственной структуре. Они могут быть также связаны с разработкой различных стратегий поведения соответствующих организаций, с выработкой критериев эффективности ее совокупной деятельности.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои собственные нормы поведения, характер общения. Каждый член такой группы обязан их соблюдать (отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой). Сошлемся на конфликты адаптационные: между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичками, не осведомленными о существовании таких правил. Можно выделить конфликты между группой и личностью – не

членом группы, а также внутригрупповые конфликты – между группой и одним из ее членов.

Другой распространенный конфликт этого типа – конфликт между группой и руководителем. Здесь следует различать конфликты между менеджером и подчиненным ему подразделением, подразделением и руководителем другой группы, между менеджерами различных подразделений, если и конфликт вовлекаются члены разных групп. В последних двух случаях конфликт может перерасти в межгрупповой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

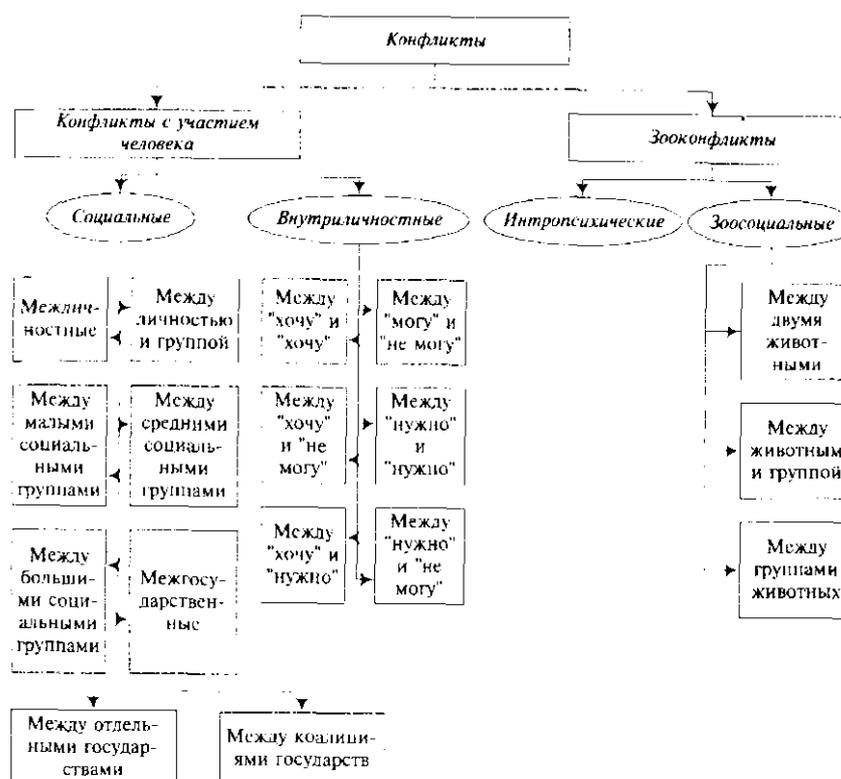
Частным примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, между линейным и штабным персоналом.

2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 207 – 209.

Один из существенных признаков конфликта составляют характер и особенности участвующих в нем сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, решающим образом зависят характеристики конфликта... Исходя из этого базовая типология конфликтов будет иметь вид, представленный на рисунке.

Основной объект конфликтологии составляют семь видов социальных конфликтов. *Межличностные* конфликты представляют собой столкновения интересов двух людей. Если начальник отдела противопоставил себя группе подчиненных, то это будет конфликт типа «личность-группа». Борьба в учительском коллективе средней школы между сторонниками директора и его противниками – это *конфликт между малыми группами*. *Средние социальные группы* по количественному составу занимают промежуточное положение между малыми и большими. Если количество участников конфликта превышает несколько сотен человек, то это конфликт *между большими социальными группами*. *Международные* конфликты представляют собой борьбу между двумя государствами или их коалициями. Может также возникнуть конфликт *между государством и*

группой государств. Кроме того, коалиции государств могут насчитывать от нескольких участников до большого числа их. Это влияет на характер международного конфликта.



Базисная классификация конфликтов

Задание 3¹ Цель задания – определить типы возникающих конфликтов в зависимости от тех или иных вариантов их регулирования.

1. Вы летите в самолете, удобно расположившись в пассажирском кресле. Сзади вас сидит ребенок и стучит ногой по вашему креслу. Вас это раздражает и вы решаете прекратить «безобразие», действуя следующим образом:

- а) постараетесь сами объяснить ребенку, что стучать ножкой по креслу нельзя;
- б) обратитесь к родителям ребенка с просьбой, чтобы они «уговорили свое чадо»;
- в) вызовите стюардессу и попросите ее, чтобы

она обеспечила вам надлежащий покой.

¹Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. — М.: Владос. 1999. — С. 143 —144.

2. Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства тем, что устраивают шумные гулянки, допоздна ноют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия:

а) случите металлическим предметом по трубам центрального отопления;

б) поднимаетесь к соседям и лично «выясняете отношения»;

в) обращаетесь к управдому или в милицию, чтобы вам обеспечили надлежащий покой.

Глава 4. Структура конфликта

Задание 1 В предложенной ситуации выдайте и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участников конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

Ситуация. Шло совещание у начальника ОРСа. Пол полились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая №3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой №3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которой может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой. уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, — обрушилась она на Евдокимова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но

вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить – была занята – и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».¹

Задание 2 Тест «Не слишком ли вы агрессивны?»²

В ответе нужно выбрать наиболее приемлемый для вас вариант

Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного конфликта?

а) Всегда.

б) Иногда.

в) Никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

а) Внутренне кипите.

б) Сохраняете полное спокойствие.

в) Теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

а) Самоуверенным и завистливым.

б) Дружелюбным.

в) Спокойным и независимым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

а) Примите ее с некоторыми опасениями.

б) Согласитесь без колебаний.

в) Откажитесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?

а) Выдадите ему «по первое число».

б) Заставите вернуть.

в) Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулась с работы позже обычного?

а) «Что это тебя так задержало?»

б) «Где ты торчишь допоздна?»

в) «Я уже начал (а) волноваться?»

7. Как бы вы вели себя за рулем автомобиля (если бы он у вас был)?

а) Старались бы обогнать машину, которая показала вам «хвост».

б) Вам было бы все равно, сколько автомобилей вас обошло.

в) Помчались бы с такой скоростью, чтобы никто вас не догнал.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

а) Сбалансированными.

1 Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1984 — С. 10.

2 См.: Социология Практикум / Сост. и отв. редакторы А. В. Миронов, Р. И. Руденко. — М.: ЮНИТИ. 1999. — С. 210 — 213.

- б) Легкомысленными.
 - в) Крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
- а) Пытаетесь свалить вину на другого.
 - б) Смиряетесь.
 - в) Становитесь впредь осторожнее.
10. Как вы отреагируете на разговоры о распущенности современной молодежи?
- а) «Особая распущенность должна быть наказана.»
 - б) «Надо создать для молодежи условия организованного отдыха.»
 - в) «И почему эта проблема так всех волнует?»
11. Что вы ощущаете, если то, к чему вы так сильно стремились, или то, чем хотели обладать, досталась другому?
- а) «И зачем я только нервы тратил (а)?»
 - б) «Видно, этот другой удачливее меня.»
 - в) «Может быть, мне это удастся в другой раз.»
12. Как вы смотрите страшный фильм?
- а) Боитесь.
 - б) Скучаете.
 - в) Получаете искреннее удовольствие.
13. Если из-за дорожной пробки вы опаздываете на важное собрание, совещание, то
- а) будете нервничать во время совещания из-за опоздания;
 - б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
 - в) искренне огорчитесь.
14. Как вы отнесетесь к своим спортивным успехам?
- а) Обязательно постараетесь выиграть.
 - б) Цените удовольствие чувствовать себя участником соревнования.
 - в) Очень сердитесь, если проигрываете.
15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?
- а) Стерпите, чтобы избежать скандала.
 - б) Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание.
 - в) Отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы себя поведете, если ваших младших сестренку или братишку обидели в школе?
- а) Поговорите с учителем.
 - б) Устроите скандал родителям малолетних обидчиков.
 - в) Посоветуете ребенку самому дать сдачи.

17. Какой, по-вашему, вы человек?

- а) Средний.
- б) Самоуверенный.
- в) Пробивной.

18. Что вы ответите человеку более молодому по отношению к вам, с которым столкнулись в дверях, если он начал извиняться перед вами?

- а) «Простите, это моя вина.»
- б) «Ничего, пустяки.»
- в) «А повнимательнее вы быть не можете?»

19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства молодежи?

- а) «Когда же наконец будут применены конкретные меры к тем, кто позорит современную молодежь?»
- б) «Надо бы ввести телесное наказание.»
- в) «Нельзя все валить на молодежь.»

20. Представьте себе, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочитаете?

- а) Тигра или леопарда.
- б) Домашнюю кошку.
- в) Медведя.

Ключ к тесту

Варианты ответов	Оценки результатов по вопросам																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1	1
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2

36–44 балла. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более баллов. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь неуравновешенным и чрезмерно жестким к другим людям. Вы надеетесь добиться успеха в жизни, рассчитывая на собственные методы и жертвуя интересами окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь окружающих, но зато при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказывать.

35 и меньше баллов. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы как травинка, гнетесь под любым ветерком. Но все же побольше решительности вам не помешает.

Если по семи и более вопросам вы набрали по три балла и менее чем по семи вопросам – по одному баллу, то взрывы вашей агрессивности носят скорее разрушительный характер, чем конструктивный. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне можно бы избежать.

Если по семи и более вопросам вы получите по одному баллу и менее чем по семи вопросам – по три балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что вам тоже не присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их уже слишком тщательно.

Задание 3 Тест «Базовые характеристики личности».

Индивидуальные свойства личности проявляются в способе реагирования на слова и поступки людей, общественные и природные явления, в особенностях темперамента, самооценки, способностей. Природной основой формирования человеческой индивидуальности служат анатомо-физиологические задатки. Для определения ваших индивидуальных психофизиологических свойств предлагается надежный тест ЕРІ (Eysench Personality Inventory) английского психолога Г. Айзенка. Тест направлен на выявление двух основных характеристик личности:

- 1 экстраверсия – интроверсия;
- 2 эмоциональная неустойчивость – стабильность.

Первая характеристика подразделяет людей на *экстравертов* (обращенных наружу) и *интровертов* (обращенных в себя).

Экстраверты требуют постоянной стимуляции от внешней среды, они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены, готовы к быстрым реакциям; для них характерна раскованность поведения, оптимистичность, веселость, вспыльчивость и агрессивность, поверхностность в восприятии людей и явлений.

Интроверты, наоборот, стимулы для жизненной активности черпают изнутри, живут своим богатым внутренним миром. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьезны, сдержанны, любят порядок, склонны к самосозерцанию, дружат преданно, но с

немногими, избегают шумных компаний.

В жизни редко встречаются «чистые» экстраверты или интроверты, все мы занимаем в этом диапазоне позицию ближе к тому или иному полюсу.

Вторая характеристика подразделяет людей на эмоционально устойчивых (стабильных) и тревожных (нестабильных).

Эмоциональная нестабильность характеризуется постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам, самообвинениями, стремлением к самосовершенствованию.

Эмоциональная стабильность характеризуется противоположными чертами – уравновешенностью, помехоустойчивостью, холодностью, негибкостью, неспособностью сочувствовать переживаниям других.

Крайние значения этого свойства у человека редки, чаще представлены в той или иной пропорции.

Тестирование

Ответьте «да» или «нет» на следующие 57 вопросов;

1. Вы часто испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?

2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Правда ли, что вам очень трудно отвечать «нет»?

5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?

6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это невыгодно?

7. Часто ли у вас спады и подъемы настроения?

8. Обычно вы говорите и действуете быстро, не раздумывая?

9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?

10. Сделали бы вы почти все что угодно на спор?

11. Возникает ли у вас чувство смущения, когда вы хотите заговорить с симпатичным незнакомым человеком противоположной пола?

12. Бывает ли, что вы выходите из себя, злитесь?

13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что

сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?

15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?

16. Легко ли вас обидеть?

17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?

18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?

19. Верно ли, что иногда вы полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?

20. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но особенно близких вам?

21. Часто ли вы мечтаете?

22. Когда на вас: кричат, вы отвечаете тем же?

23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?

24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?

25. Способны ли вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в компании?

26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?

27. Считают ли вас человеком живым и веселым?

28. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?

29. Вы больше молчите, когда находитесь и обществе других людей?

30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас приступы сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывает ли, что вас «бросает в дрожь»?
36. Бы всегда бы платили за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует от нас быстроты действия?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случай побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли нас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным человеком, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?

56. Любите ли вы подшучивать над другими?

57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Чтобы определить особенности своего характера, необходимо сверить полученные ответы с приведенным ключом.

Для подсчета экстраверсии ставьте против своих ответов крестики, если они совпали с ответами ключевого списка:

1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56 - «да»;

5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51 - «нет».

Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале экстраверсии

Для подсчета эмоциональной устойчивости ставьте против своих ответов крестики, если вы ответили «да» на следующие вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале эмоциональной устойчивости.

Вашу искренность при ответах на вопросы проверьте, ставя крестики, если ответили «да» на вопросы 6, 24, 36 и, если ответили «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале искренности. Если вы набрали здесь свыше четырех крестиков, результаты тестирования считаются недостоверными, так как вы не были до конца честны перед самим собой и пытались представить себя в более выгодном свете. Если вы набрали менее четырех крестиков, результаты тестирования достоверны, и вы можете наглядно отразить их в приведенном «Круге Айзенка».

Отметьте свой результат точкой с координатами: по горизонтали – баллы по экстраверсии; по вертикали – баллы по эмоциональной устойчивости.



Круг Айзенка

Подставив свой результат в «Круг Айзенка», вы узнали дополнительные индивидуальные свойства своего характера и темперамента.

Великая точка оказалась в секторе «Сангвинический», то вам в той или иной степени свойственны следующие черты: легкая приспособляемость к изменчивым условиям среды, высокая сопротивляемость трудностям жизни, подвижность, общительность, широкий круг знакомств, частая смена привязанностей, активность и работоспособность, быстрая переключаемость на новые виды работ, легкость переучивания, продуктивность деятельности, оптимистичность. Вы несколько поверхностны в восприятии людей и явлений, при отсутствии внешних стимулов становитесь скучным и вялым.

Если ваш результат в секторе «Холерический», то вам свойственны следующие черты: повышенная возбудимость, большая жизненная энергия, недостаток самообладания, несдержанность, неуравновешенность, резкость, порывистость движений. Вы увлечено беретесь за новые дела, но сил у вас хватает ненадолго, вам свойственны спады и подъемы настроения. В общении часто крикливы, вспыльчивы, нетерпеливы.

Если ваш результат оказался в секторе «Флегматический», то вам свойственны следующие характеристики: малая чувствительность и эмоциональность, спокойствие, медлительность, уравновешенность, упорство, терпеливость, выдержка и самообладание, выносливость и работоспособность, инертность. Вы надежный друг, не склонны к перемене своего окружения, круг вашего общения достаточно узок, хорошо сопротивляетесь сильным и продолжительным раздражителям.

Если ваш результат обнаружил «Меланхолический» темперамент, то вам свойственны следующие черты: высокая чувствительность, эмоциональная ранимость, пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления воздействию внешних стимулов, инертность, слезливость и обидчивость, боязливость, тревожность, неуверенность в себе, робость. Мимика и движения невыразительны, поэтому по вашему лицу не заметить бурю чувств, которые вы переживаете. Вас настораживает новая обстановка, новые люди, поэтому вы смущаетесь, уходите в себя, уединяетесь. Вы чувствительны к человеку и всему, что с ним связано, обладаете богатым ассоциативным внутренним

миром. Плохих и хороших индивидуальных характеристик нет, «всему дана двойная мера», ваши недостатки – продолжение ваших достоинств.

Глава 5. Причины конфликта

Задание 1 Проанализируйте причины конфликта, которые сформулировал известный теоретик конфликта Дж. Тернер. Выразите свое отношение к ним с точек зрения их содержания, полноты и убедительности.

Причины конфликта!

- Чем больше неимущие группы сомневаются в законности существующего распределения дефицитных ресурсов, тем вероятнее, что они должны будут разжечь конфликт.

- Чем меньше каналов, по которым группы могут излить свое недовольство по поводу распределения дефицитных ресурсов, тем более вероятно, что они должны усомниться в законности.

- Чем меньше в неимущих группах имеется организаций, между которыми распределяется эмоциональная энергия членов этих групп, тем более вероятно, что неимущие группы, не имеющие других поводов для жалоб, должны усомниться в законности.

- Чем больше члены неимущих групп, пытаются перейти в привилегированные группы, чем меньше допускаемая при этом мобильность, тем вероятнее, что они не станут придерживаться законности.

- Чем больше обнищание групп из абсолютного превращается в относительное, тем более вероятно, что эти группы станут зачинщиками конфликтов.

- Чем в меньшей степени социализация, испытываемая членами неимущих групп, порождает у них внутреннюю личную принужденность, тем более вероятно, что они должны испытывать относительное обнищание.

- Чем меньше внешних принуждений испытывают члены неимущих групп, тем больше вероятность того, что они испытывают относительное обнищание.

Задание 2 Среди личностных причин конфликта важное место принадлежит *акцентуациям характера*. Приводимый тест позволит вам определить свой характер с этой точки зрения.

Какие акцентуации, на ваш взгляд, наиболее часто выступают в качестве причин конфликта?

Тест. Акцентуации характера

(определение основных направлений характера по К. Леонгарду)

Тест предназначен для определения акцентуаций

характера, т.е. определенного направления характера, включающих десять шкал. Вам предоставлены 88 вопросов, касающихся вашего характера. Если согласны с утверждением, рядом с его номером поставить знак «+»

¹ См.: Тернер Дж. Структура социологической теории. – М.: Прогресс. 1985. – С. 167.

(«да»), если нет — знак «—» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет.

1. Ваше настроение в общем веселое и беззаботное?

2. Восприимчивы ли вы к обидам?

3. Бывает ли так, что на глаза неожиданно навертываются слезы?

4. Всегда ли считаете себя правым в осуществляемом вами деле и не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?

5. Считаете ли себя таким же смелым, как в детском возрасте?

6. Часто ли меняется ваше настроение от глубокой радости до глубокой печали?

7. В компании находите ли вы себя в центре внимания?

8. Бывает ли так, что беспричинно находите ли вы себя в угрюмом и раздражительном настроении, что с вами лучше не разговаривать?

9. Серьезный вы человек?

10. Способны ли восторгаться, восхищаться чем-нибудь?

11. Вы предприимчивы?

12. Быстро ли забываете, если вас кто-либо обидит?

13. Вы мягкосердечный человек?

14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли затем, не осталось ли оно висеть в прорези?

15. Всегда ли стараетесь быть добросовестным в работе?

16. Испытывали ли в детстве страх перед грозой или собаками?

17. Стремитесь ли во всем и всюду соблюдать порядок?

18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?

19. Любят ли вас ваши знакомые?

20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?

21. Часто ли у вас бывает чувство внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?

22. Бывали ли у вас раньше хотя бы один раз нервный срыв или истерика?

23. Трудно ли вам долго усидеть на одном месте?

24. Отстаиваете ли свои интересы, если кто-то поступил с вами несправедливо?

25. Можете ли зарезать курицу или овцу?

26. Раздражает ли вас, если дома занавес или скатерть висят настолько неровно, что стараетесь сразу же поправить их?

27. Испытывали ли в детстве страх, когда оставались одни в квартире (доме)?

28. Часто ли без причины у вас меняется настроение?

29. Всегда ли старательно относитесь к своей деятельности?

30. Быстро ли можете разгневаться?

31. Можете ли быть бесшабашно веселым?

32. Может ли иногда чувство полного счастья пронизывать вас?

33. Подходите ли для ведущего в юмористическом спектакле?

34. Высказываете ли людям свое мнение откровенно по тому или иному вопросу?

35. Трудно ли переносите вид крови?

36. Любите ли работу с высокой личной ответственностью?

37. Склонны ли выступить в защиту человека, с которым поступили несправедливо?

38. Трудно ли вам входить в темный подвал?

39. Кропотливую черную работу выполняете так же тщательно, как и любимое дело?

40. Вы общительны?

41. В школе охотно декламировали стихи?

42. Убегали ли в детстве из дома?

43. Кажется ли жизнь вам трудной?

44. Бывали ли у вас конфликты, которые так изматывали вам нервы, что идти на работу казалось просто невыносимо?

45. Можно ли сказать, что при неудачах, теряете чувство юмора?

46. Сделаете ли вы первый шаг к примирению, если вас кто-то обидит?

47. Вы любите животных?

48. Уйдете ли с работы или из дома, если у вас там что-то не в порядке?

49. Преследует ли вас иногда неясная мысль, что с вами или вашими близкими случится какое-нибудь несчастье?

50. Считаете ли, что ваше настроение зависит от погоды?

51. Трудно ли вам докладывать, выступать перед большим количеством людей?

52. Можете ли ударить обидчика, если он вас оскорбит?

53. Много ли вы общаетесь?
54. Если будете чем-либо разочарованы, то придете в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?
56. Упорно ли стремитесь к намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
57. Может ли фильм так взволновать вас, что слезы выступят на глазах?
58. Часто ли вам трудно заснуть из-за того, что целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали списывать?
60. Трудно ли вам ночью пройти через кладбище?
61. Тщательно ли следите за тем, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
62. Бывает ли так, что будучи перед сном в хорошем настроении, вы встаете в подавленном, джлящемся несколько часов?
63. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?
65. Часто ли смеетесь?
66. Можете ли быть приветливыми с теми, кого не цените, не любите или не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Сильно ли переживаете из-за несправедливости?
69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?

70. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, выключены ли газ и свет, закрыта ли дверь?

71. Пугливы ли вы?

72. Изменяется ли ваше настроение при приеме алкоголя?

73. Охотно ли участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности?

74. Смотрите ли на будущее несколько пессимистически?

75. Часто ли тянет вас путешествовать?

76. Может ли ваше настроение измениться резко от высочайшей радости до глубокой тоски?

77. Легко ли поднимаете настроение друзей в компании?

78. Долго ли переживаете обиду?

79. Сильно ли переживаете горести других людей?

80. Была ли у вас привычка в школе переписывать лист в тетради, если поставили на него кляксу?

81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?

82. Часто ли видите страшные сны?

83. Способны ли отвлечься от трудных проблем, требующих решения?

84. Становитесь ли радостным в веселой компании?

85. Возникла ли у вас мысль против воли броситься из окна или под приближающийся поезд?

86. Трудно ли вам сдержать себя, если разозлитесь?

87. В беседе вы словоохотливы или молчаливы?

88. Если бы вам необходимо было бы играть на сцене, смогли бы с полным перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

Ключ

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

1. *Демонстративность* (демонстративный тип). Высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, живописи, подвижности, легкости в установлении контактов, склонности к фантазерству, артистизму, стремлению к лидерству.

«+»: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 75, 83, 88

«-»: 51

Сумму ответов умножьте на два.

2. *Педантичность* (педантичный тип). Высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, длительном переживании травмирующих события. В

конфликты вступает редко, но сильно реагирует на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

«+»: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 85

«-»: 36

Сумму ответов умножьте на два.

3. *Застревание* (застревающий тип). Основная черта этого типа – склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством, в достижении своих целей.

« + »: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

«-»: 12, 46, 59

Сумму ответов умножьте на два.

4. *Возбудимость* (возбудимый тип). Таким людям свойственна повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, равнодушие к будущему. Этот человек целиком живет настоящим.

«+»: 8, 21, 30, 42, 52, 64, 74, 86

Сумму ответов умножьте на три.

5. *Гипертимность* (гипертимический тип). Высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жадой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем люди этого типа с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

«-»: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

Сумму ответов умножьте на три.

6. *Дистимность* (дистимический тип) – Этот тип характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

«+»: 9, 20, 43, 73, 87

Сумму ответов умножьте на три.

7. *Тревожность* (тревожно-боязливый тип). Основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

«+»: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

«-»: 5

Сумму ответов умножьте на три.

8. *Экзальтированность* (аффективно-экзальтированный тип). Лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

«+»: 10, 32, 54, 76

Сумму ответов умножьте на шесть.

9. *Эмотивность* (эмотивный характер). Это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

«+»: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

«-»: 25

Сумму ответов умножьте на три.

10. *Циклотимность* (циклотимный тип). Характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления; часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

«+»: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

Сумму ответов умножьте на три.

Максимальная сумма баллов после умножения – 24. Сумма баллов от 15 до 19 свидетельствует о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта характера является акцентуированной.

Глава 6. Функции конфликта

Задание 1 Проанализируйте функции конфликта, сформулированные Л. Козером. Выразите свое отношение к ним с точек зрения их содержания, полноты и убедительности.

Функции конфликта¹

I. Чем острее конфликт, тем соответственно более четкие границы имеет каждая конфликтная группа.

II. Чем острее конфликт, чем более дифференцированно разделено труда в каждой конфликтной группе, тем вероятнее, что каждая из них будет иметь централизованную структуру принятия решений.

A. Чем острее конфликт, чем слабее дифференцирована структура, чем неустойчивее структура и слабее внутренняя солидарность, тем в

большей мере централизация носит деспотический характер.

III. Чем острее конфликт, чем очевиднее, что он воздействует на все сегменты каждой группы, тем больше конфликт укрепляет структурную и идеологическую солидарность членов соответствующих конфликтных групп.

¹ См.: Тернер Дж. Структура социологической теории. — М.: Прогресс. 1985. — С. 175 — 177.

IV. Чем первичнее отношения, связывающие членов соответствующих конфликтных групп, чем острее конфликт, тем сильнее он подавляет разногласия и отклонения в каждой конфликтной группе и заставляет подчиниться нормам и ценностям.

А. Чем сильнее конформизм, вызванный межгрупповым конфликтом, тем больше накапливается враждебность и тем вероятнее, что в конце концов разразится внутри групповой конфликт.

В. Чем меньшей жесткостью обладает социальная структура там, где происходит межгрупповой конфликт, чем чаще и мягче конфликт, тем вероятнее, что конфликт вызовет изменения системы, усилив ее адаптивность и интеграцию.

А. Чем менее жесткой является система, тем вероятнее, что конфликт поддержит в системе все новое и творческое.

Б. Чем менее жесткой является система, чем меньше вероятность того, что конфликт связан с перенесением враждебности на альтернативные объекты, тем вероятнее, что конфликт столкнулся с реалистическими источниками напряженности.

1. Чем в большей мере система базируется на функциональной взаимообусловленности, тем чаще конфликты, тем более мягкими они являются, тем больше вероятность того, что они снимут напряженность, не вызывая при этом поляризации системы.

2. Чем устойчивее первичные отношения в системе, чем чаще и мягче конфликты, тем вероятнее, что они снимут напряженность, не вызывая при этом поляризации системы, но не в такой мере, чтобы система стала базироваться на вторичных отношениях.

В. Чем менее жесткой является система, тем вероятнее, что конфликт будет восприниматься теми, кто находится у власти, в качестве сигнала плохой приспособленности системы, на который следует обратить внимание.

VI. Чем чаще происходят конфликты, тем меньше вероятность того, что они отражают разногласия по поводу наиболее существенных ценностей, тем вероятнее, что их функции будут направлены на то, чтобы поддерживать равновесие.

А. Чем в большей мере конфликтная группа может апеллировать к основным ценностям системы, тем меньше вероятность того, что конфликт вызовет разногласия по поводу этих ценностей, тем вероятнее, что он будет содействовать интеграции системы.

В. Чем меньше конфликтная группа защищает крайние интерпретации основных ценностей, тем меньше вероятность того, что образуется противостоящая ей конфликтная группа, тем менее разрушительным для системы будет конфликт.

VII. Чем чаще конфликты и чем они мятее, тем вероятнее, что они должны содействовать нормативному регулированию конфликта.

А. Чем менее жесткой является система, тем чаще и мягче конфликты.

1. Чем менее жесткой является система, тем вероятнее, что конфликт восстановит жизненность существующих норм.

2. Чем менее жесткой является система, тем вероятнее, что конфликт породит новые нормы.

Б. Чем чаще и мягче конфликты, тем вероятнее, что группы должны быть централизованными в своих попытках укрепить конформизм все членов каждой группы по отношению к нормам, управляющим конфликтом.

1. Чем равномернее распределение власти между конфликтными группировками, тем вероятнее, что конфликт породит такую нейтрализацию, которая будет укреплять нормативный конформизм.

VIII. Чем менее жесткой является система, тем вероятнее, что именно конфликт может установить равновесие и иерархию власти в системе.

А. Чем меньше известно о силах противника и чем меньше показателей, характеризующих эти силы, тем вероятнее, что конфликт между двумя группами, соперничающими в борьбе за власть укрепит равновесие отношений власти в системе.

IX. Чем менее жесткой является система, тем вероятнее, что конфликт вызовет образование ассоциативных коалиций, которые увеличат сплочение и интеграцию системы.

А. Чем больше коалиции одних партий представляют угрозу для других, тем вероятнее, что эти последние тоже образуют ассоциативные коалиции.

Б. Чем больше система основывается на функциональной взаимообусловленности, тем вероятнее, что коалиции будут носить инструментальный характер и окажутся менее длительными.

1. Чем больше разногласий обнаружится в системе, тем выше вероятность того, что интересы групп, входящих в коалицию, носят конфликтный характер, а вся коалиция чисто инструментальный.

2. Чем в большей мере коалиция образуется в чисто оборонительных целях, тем выше вероятность того, что она будет иметь инструментальный характер.

В. Чем сильнее структурирована система, чем первичнее существующие в ней связи, тем выше вероятность того, что в коалициях возникнут общие нормы и ценности и образуются более постоянные группы.

1. Чем в большей мере коалиции состоят из индивидов (или, если выразиться более обобщенно, чем меньше единицы, образующие коалицию), тем выше вероятность того, что они образуют постоянную группу.

2. Чем больше взаимодействий требуется от участников коалиции, тем вероятнее, что они образуют более постоянную группу.

Задание 2 Ниже приводится классификация функций конфликта, сформулированная Э.А. Уткиным.

Дайте ей свою оценку с точек зрения их содержания, полноты и убедительности. Сравните данную классификацию с перечнем функции конфликта Л. Козера, приведенном в предыдущем задании. Выделите сходство и различия в понимании функций конфликта названными конфликтологами.

Функции конфликта¹

Позитивные	Негативные
Р а з р я д к а напряженности между к о н ф л и к т у ю щ и м и сторонами	Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	У в о л ь н е н и е сотрудников, снижение дисциплины, улучшение социально – психологического климата в коллективе
С п л о ч е н и е к о л л е к т и в а организации при	Представление о побежденных группах, как о врагах

противоборстве внешним недругом	с	
Стимулирование изменениям и развитию	к	Чрезмерное увеличение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности подчиненных	у	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
Диагностика возможностей оппонентов		Сложное восстановление деловых отношений

Задание 3 Проанализируйте функции конфликта в приводимой ситуации² с точек зрения их роли и значения для различных субъектов конфликта.

¹ Уткин Э. А. Конфликтология. – М.: Экмос. 1998. – С. 62.

² Бородкам Ф.М., Коряк ИМ. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука. 1984. – С. 31 – 32.

В НИИ одного министерства по приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер – молодой и талантливый ученый – должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы – ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной – лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более, что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом

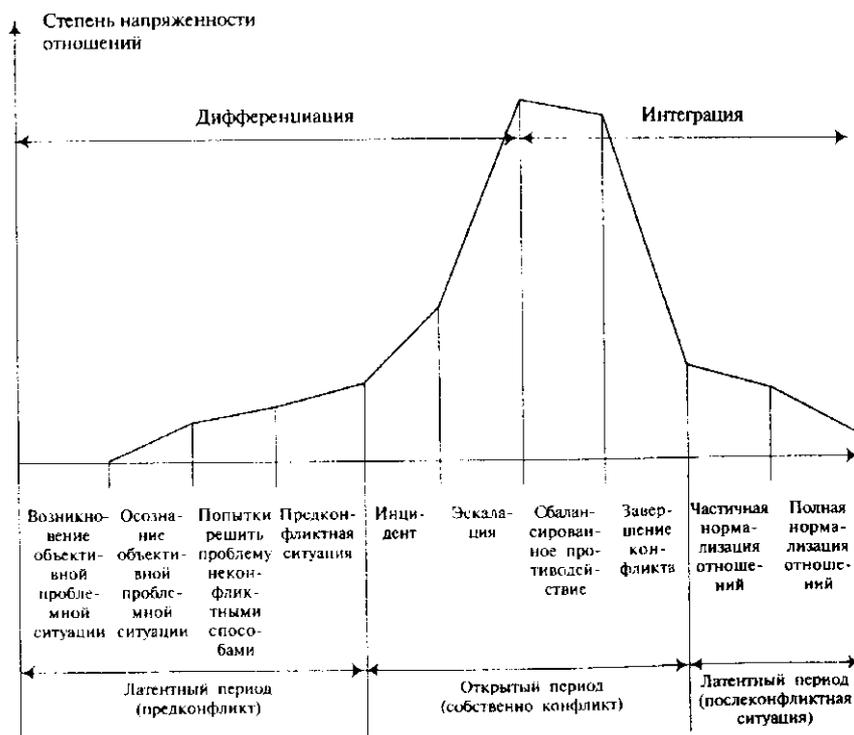
дискредитации лаборатории было бы доказательство неприменимости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более, что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через директора. Обстановка в институте резко обострилась и чтобы как-то оздоровить ее руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным* оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

Глава 7. Динамика конфликта

Задание 1 Объясните основные периоды и этапы динамики конфликта, представленные на рисунке. Приведите примеры к каждому из них.



¹ Анцупов А.Я., Шипилов А. И. Конфликтного. — М.: ЮНИТИ. 1999. — С. 264.

Основные периоды и этапы динамики конфликта

Задание 2 Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь

привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцирована Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

¹ Бородкин Ф. М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука. 1984. – С. 102 – 103.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабых характеристиках, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила

против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

Глава 8. Понятие и виды

внутриличностных конфликтов

Задание 1 Игра-тренинг¹

I. Цель игры. Показать студентам механизмы вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта, ознакомить их со способами предотвращения конфликта и выхода из него, научить их методам стрессоустойчивости.

II. Участники игры.

1. Чиновник (Ч).
2. Начальник чиновника (Н).
3. Представитель общественности (ПО).
4. Проситель (П).
5. Представитель местной мафии (М).

¹ Козырев Г. И. Введение в конфликтологию.— Владос. 1999.— С. 144.

6. Жена чиновника (Ж).
7. Совесть чиновника (С).
8. Группа экспертов (Э).

В игре могут принять участие от 7–8 до 30 и более человек.

III. Установка.

1. Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет некий чиновник Ч. Отдел получил распоряжение соответствующих городских властей, запрещающее использование детских спортивных, игровых и иных площадок для каких-либо других целей (например, застройки, организации автостоянок и др.). Однако непосредственный начальник чиновника Н интерпретирует полученное распоряжение по-своему и требует от чиновника дать соответствующие указания на ликвидацию некой детской площадки. Чиновник начинает выполнять указание начальника.

2. В это же время к чиновнику на прием приходят

посетители:

а) представитель общественности ПО, который требует соблюдения закона и восстановления детской площадки;

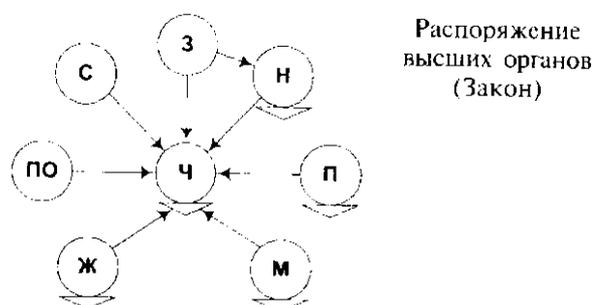
б) проситель П, предлагающий взятку за предоставление ему в аренду очищаемой (освобождаемой) территории;

в) представитель местной мафии М, угрожающий чиновнику расправой, если искомая территория не будет передана ею людям.

3. Окончив рабочий день, чиновник идет домой и с ним происходит следующее:

а) диалог со своей совестью по поводу того, что произошло с ним за день;

б) разговор с женой, которая недовольна его постоянными задержками на работе («дети – без отца; жена – без мужа»). В свою очередь, чиновника



раздражает то, что его не понимают даже дома в семье.

Схема проведения игры-тренинга.

IV. Порядок проведения игры.

1. Распределить все вышеперечисленные роли среди студентов (роль чиновника распределяется только по желанию претендента). Назначить группу экспертов.

2. Игра начинается с разговора начальника Н с чиновником Ч. Дальнейший порядок игры описан в Установке.

3. В ходе игры участники меняются ролями, привлекаются еще не вовлеченные непосредственно игроки.

4. Высказывание экспертов и подведение итогов игры-тренинга.

V. Предостережение (для руководителя игры). Игра-тренинг «Внутриличностный конфликт» предполагает высокое эмоционально-психологическое напряжение игроков, особенно играющих роль чиновника. В ходе игры необходимо внимательно следить за психологическим состоянием «чиновника», а при необходимости останавливать игру и менять роли. В

заклучение игры необходимо провести «реабилитацию» всех «чиновников»; сделать всесторонний анализ ситуации и выходов из них; ознакомить всех участников игры со способами защиты от фрустрации.

Задание 2 Для понимания сущности и причин возникновения внутриличностного конфликта большое значение имеет анализ таких черт личности, как ответственность за свои поступки и судьбу, умение преодолевать трудности, внутреннее согласие с самим собой, с одной стороны, и несамостоятельность, постоянное подчинение чужой воле, перекладывание своей вины на других людей, – с другой.

Предлагаемый тест поможет вам лучше понять черты вашего характера, степень подверженности внутриличностным конфликтам и уровень вашей сопротивляемости им.

Тест: «Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?»¹

Если вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: «да», «нет», «не знаю». За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11 и 13 ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по десять баллов, за ответ «не знаю» – пять баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.

2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.

¹Психология и этика делового общения. / Пол ред. В. Н. Лавриненко – М. ЮПИТИ. 1997. – С. 255 – 256.

3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.

4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.

5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.

6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

7. Если происходит конфликт, то размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.

8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), как я есть.

9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей

болезни,

10. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы и жду, когда кто-то пройдет впереди меня.

11. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.

13. Уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно я мирюсь с ситуацией, на которую повлиять не в состоянии.

Ответ

100-150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя. Преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом происходит в вашей душе — для окружающих загадка.

50-99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

До 49 баллов. Вы часто бываете пассажиром в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой и невозможной.

Глава 9. Причины и последствия

внутриличностного конфликта

Задание 1 Большое значение для возникновения внутриличностного конфликта имеют такие качества личности, как динамичность, спокойствие, уверенность и неуверенность. Предлагаемый тест поможет определить, в какой степени они присущи вам самим.

Тест «Знаете ли вы себя»¹

Внимательно взгляните в 16 символов, которые собраны в четыре группы: «Движение», «Спокойствие»,



«Уверенность» и «Неуверенность». В каждой группе выберите по одному символу, который больше всего соответствует вашему состоянию.

Движение	Спокойствие	Уверенность	Неуверенность
а-4	а-10	а-10	а-10
б-8	б-8	б-8	б-8
в-2	в-2	в-6	в-2
г-10	г-4	г-2	г-6

1 Женская психология. Тесты. / Сост. Н. А. Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1994. — С. 29.

А теперь подсчитайте результат

От 8 до 13 очков. Наше поведение зависит прежде всего от окружающих. Вы легко падаете духом, легко воодушевляетесь, с трудом занимаетесь тем, что вам не нравится. На вас сильно влияет окружающая обстановка, поэтому нельзя сказать, что вы хозяин своих решений. Вы слишком эмоциональны, руководствуетесь своим настроением.

От 14 до 20 очков. Хотя вы и «плывете по течению», но стремитесь найти свой стиль. Вы критически относитесь к себе, так что окружающие не могут на вас повлиять если у них нет убедительных аргументов. Если здравый смысл подсказывает вам, что позиция которую вы до сих пор защищали, вам во вред, то вы в состоянии от нее отказаться.

От 21 до 27 очков. Вы считаете себя непогрешимым. Но вы все же подвержены внешнему влиянию. Вы стремитесь найти «золотую середину» между собственными взглядами, убеждениями и теми ситуациями, которые ставит перед вами жизнь. Вам помогает то, что инстинктивно вы выбираете верный

путь.

От 28 до 34 очков. Вам нелегко бывает отказаться от своих взглядов, принципов. Чем больше кто-то стремится повлиять на вас, тем сильнее сопротивление. Но, в сущности, за вашим упорством скрывается не столько уверенность в самом себе, сколько страх, боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

От 35 до 40-Очков. Если уж вам что-то придет в голову, то никто вас не переубедит. Вы безоглядно идете к целям, которые поставили. Но тот, кто знает вас хорошо, предвидя вашу реакцию, может умело и незаметно направлять ваши действия. Так что вам стоило бы проявлять поменьше упрямства и побольше сообразительности.

Задание 2 Проанализируйте фрагмент из «Исповеди» Л. Н. Толстого¹ и объясните:

1. Какой тип внутриличностного конфликта описан автором?

2. В чем причины данного типа внутриличностного конфликта?

3. Раскройте динамику конфликта Л.Н. Толстого.

4. Какого рода защитные механизмы от внутриличностного конфликта использовал автор «Исповеди»?

5. К какой научной концепции внутриличностного конфликта относится конфликт, описанный Л.Н. Толстым? Кто автор этой концепции?

Я вкусил уже соблазна писательства, соблазна огромного денежного вознаграждения и рукоплесканий за мой ничтожный труд, и предавался ему, как средству к улучшению своего материального положения и заглушению в душе всяких вопросов о смысле жизни моей и общей.

¹ Толстой Л. Н. Сочинения. Часть тринадцатая. — М.: Т-во И. Н. Кушнерев и К⁰. 1911. — С. 16 — 19, 61.

Я писал, поучая тому, что для меня было единой истиной,— что надо жить так, чтобы самому с семьей было как можно лучше.

Так я жил, но пять лет тому назад со мною стало случаться что-то очень странное: на меня стали находить минуты сначала недоумения, остановки жизни, как будто я не знал, как мне жить, что мне делать, и я терялся и впадал в уныние. Но это проходило, и я продолжал жить по-прежнему. Потом эти минуты недоумения стали повторяться чаще и чаще и все в той

же самой форме. Эти остановки жизни выражались всегда одинаковыми вопросами: зачем? Ну, а потом?

Сначала мне показалось, что это так — бесцельные, неуместные вопросы. Мне казалось, что это все известно и что, если я когда и захочу заняться их решением, это не будет стоить мне труда, — что теперь мне только некогда заниматься, а когда вздумаю, тогда и найду ответы. Но чаще и чаще стали повторяться вопросы, настоятельнее и настоятельнее требовались ответы, и как точки, падая все на одно место, сплотились эти вопросы, без ответов, в одно черное пятно.

Случилось то, что случается с каждым заболевающим смертельною внутреннею болезнью. Сначала появляются ничтожные признаки недомогания, на которые больной не обращает внимания, потом признаки эти повторяются чаще и чаще и сливаются в одно нераздельное по времени страдание. Страдание растет, и больной не успеет оглянуться, как уже сознает, что то, что он принимал за недомогание, есть то, что для него значительнее всего в мире, что это — смерть.

То же случилось и со мной. Я понял, что это — не случайное недомогание, а что-то очень важное, и что если повторяются все те же вопросы, то надо ответить на них. Но только как я попытался ответить на них и разрешить, я тотчас же убедился, во-первых, в том, что это не детские и глупые вопросы, а самые важные и глубокие вопросы в жизни, и, во-вторых, в том, что я не могу и не могу, сколько бы я ни думал, разрешить их. Прежде чем заняться самарским именем, воспитанием сына, писанием книги, надо знать, зачем я это буду делать. Пока я не знаю — зачем, я не могу ничего делать, я не могу жить. Среди моих мыслей о хозяйстве, которые очень занимало меня в то время, мне вдруг приходил и голову вопрос: «Ну, хорошо, у тебя будет 6000 десятин в Самарской губернии. 300 голов лошадей, а потом?..». И я совершенно опешивал и не знал, что думать дальше. Или, начиная думать о том, как я воспитываю детей, я говорил себе: «Зачем?». Или, рассуждая о том, как народ может достигнуть благосостояния, я вдруг говорил себе: «А мне что за дело?». Или, думая о той славе, которую приобретут мне мои сочинения, я говорил себе: «Ну, хорошо, ты будешь славнее Гоголя, Пушкина, Шекспира. Мольера, всех писателей в мире, — ну. и что ж?...». И я ничего и ничего не мог ответить. Вопросы не ждут, надо сейчас ответить; если не ответишь, нельзя жить. А ответа нет.

Я почувствовал, что то, на чем я стоял, подломилось, что мне стоять не на чем, что того, чем я жил, уже нет, что мне нечем жить.

Жизнь моя остановилась. Я мог дышать, есть, пить, спать и не мог ни дышать, ни есть, ни пить, ни спать; но жизни не было, потому что не было таких желаний, удовлетворение которых я находил бы разумным. Если я желал чего, я впредь знал, что, удовлетворю или не удовлетворю мое желание, из этого ничего не выйдет. Если бы пришла волшебница и предложила мне исполнить мое желание, я бы не знал, что сказать. Если есть у меня нежелания, но привычки желаний прежних, в пьяные минуты, то я в трезвые минуты знаю, что это — обман, что нечего желать. Даже узнать истину я не мог желать, потому что я догадывался, в чем она состояла. Истина была та, что жизнь есть бессмыслица. Я как будто жил, жил, шел, шел и пришел к пропасти, я ясно увидел, что впереди ничего нет, кроме гибели. И остановиться нельзя, и назад нельзя, и закрыть глаза нельзя, чтобы не видеть, что ничего нет впереди, кроме страданий и настоящей смерти — полного уничтожения.

Со мной сделалось то, что я, здоровый, счастливый человек, почувствовал, что я не могу более жить, — какая-то непреодолимая сила влекла меня к тому, чтобы как-нибудь избавиться от жизни. Нельзя сказать, чтоб я хотел убить себя.

Сила, которая влекла меня прочь от жизни, была сильнее, полнее хотенья, это была сила, подобная прежнему стремлению к жизни, только в обратном отношении. Я всеми силами стремился прочь от жизни. Мысль о самоубийстве пришла мне так же естественно, как прежде приходили мысли об улучшении жизни. Мысль эта была так соблазнительна, что я должен был употреблять против себя хитрости, чтобы не привести ее слишком поспешно в исполнение. Я не хотел торопиться только потому, что хотелось употребить все усилия, чтобы распутаться: если не распутаюсь, то всегда успею. И вот тогда, я счастливый человек, прятал от себя шнурок, чтобы не повеситься на перекладине между шкапами в своей комнате, где я каждый вечер бывал один, раздеваясь, и перестал ходить с ружьем на охоту, чтобы не соблазниться слишком легким способом избавления себя от жизни. Я сам не знал, чего я хочу: я боялся жизни, стремился прочь от нее и между тем чего-то еще надеялся от нее...

И я спасся от самоубийства. Когда и как

совершился во мне этот переворот, я не мог бы сказать. Как незаметно, постепенно уничтожалась во мне сила жизни и я пришел к невозможности жить, к остановке жизни, к потребности самоубийства, так же постепенно, незаметно возвратилась ко мне эта сила жизни. И странно, что та сила жизни, которая возвратилась ко мне, была не новая, а самая старая, — та самая, которая влекла меня на первых порах моей жизни.

Я вернулся во всем к самому прежнему, детскому и юношескому. Я вернулся к вере в ту волю, которая произвела меня и чего-то хочет от меня; я вернулся к тому, что главная и единственная цель моей жизни есть то, чтобы быть лучше, т.е. жить согласнее с этой волей; я вернулся к тому, что выражение этой воли я могу найти в том, что в скрывающейся от меня дали выработало для руководства своего вес человечество, т.е. я вернулся к вере в Бога, в нравственное совершенствование и в предание, передававшее смысл жизни. Только та и была разница, что тогда все это было принято бессознательно, теперь же я знал, что без этого я не могу жить.

Задание 3 Среди главных причин возникновения внутриличностного конфликта есть такие, как неумение владеть собой, «взять себя в руки», повышенная склонность выходить из себя, раздражительность.

Предлагаемым тестом поможет определить, насколько названные качества присущи вам самим.

Тест «Умеете ли вы владеть собой»¹

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Порой хочется крепко выругаться.
2. Иногда одолевает желание крушить все вокруг.
3. Не всегда мое негодование имеет определенную причину.
4. Порой хочется дать кому-нибудь затрещину.
5. В общении с окружающими мне не хватает терпения и выдержки.
6. Меня считают вспыльчивым.
7. Когда кто-то пытается пролезть без очереди, прихожу в ярость и выражаю свое возмущение.
8. Не терплю людей грубых и раздражительных.
9. Всегда испытываю неловкость за свою вспыльчивость. Ш. Раздражаюсь, когда меня торопят. И. Я очень упрямый.
12. Иногда не помню себя от гнева.
13. Во хмелю бью посуду и ломаю мебель.
14. Порой в гневе мне кажется, что я взорвусь.
15. Придя в ярость, хочу подраться с кем-нибудь.

16. Я очень редко теряю над собой контроль.

Вопросы 7 – 75 – за каждый положительный ответ одно очко, вопрос 16 – за отрицательный ответ одно очко.

Подсчитайте очки. Если очков не более 5. вы умеете владеть собой. Если очков от 6 до 10. склонность выходить из себя у вас умеренная, старайтесь все-таки расслабляться. При количестве очков более 10 необходимо обратить внимание на свою раздражительность, так как это может сказаться на здоровье.

Глава 10. Способы предупреждения и разрешения внутриличностного конфликта

Задание 1 Важное значение для профилактики внутриличностного конфликта имеет такое качество, как *уверенность в себе*. Для оценки его вам предлагается тест Рейдаса.

¹ Горбачева А. Остановись во гневе // Круг жизни. №4. 25 февраля 2000. – С. 3.

Тест Рейдаса «Уверенность в себе»

Вам предложено 30 утверждений, описывающих различные типы повеления.

Примерьте эти утверждения к себе и укажите степень вашего согласия или не согласия в баллах, а именно;

5 – очень характерно для меня, описание очень верное
4 – довольно характерно для меня – скорее да, чем нет
3 – отчасти характерно, отчасти не характерно
2 – довольно не характерно для меня – скорее нет, чем да
1 – совсем не характерно для меня, описание не верно

*1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее и себе, чем я.

*2. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.

3. Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуясь на это официанту.

*4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.

*5. Если продавцу стоило значительных усилий

показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет».

6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю зачем это.

7. Я предпочитаю использован, сильные аргументы и доводы.

8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.

*9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.

10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.

*11. Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (мужчине).

*12. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение.

*13. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование.

*14. Я стесняюсь возвратить покупку.

*15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.

*16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.

*17. В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и дрожать.

18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и свою точку зрения.

*19. Я избегаю спорить и торговаться о цене.

20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.

21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.

22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.

*23. Мне часто трудно ответить «нет».

*24. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сиены.

25. Я жалуясь на плохое обслуживание и беспорядок.

*26- Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.

27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.

28. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, получит отпор.

29. Я всегда высказываю свое мнение.

*30. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

Ключ

1. Найдите сумму баллов для вопросов, не отмеченных звездочкой (номера 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29).

2. Найдите сумму для отмеченных звездочкой вопросов (номера 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30).

3. Прибавьте к первой сумме число 72 и вычтите вторую сумму.

Результат

0–24	Очень неуверен в себе
25–48	Скорее не уверен, чем уверен
49–72	Среднее значение уверенности
73–96	Уверен в себе
97–120	С л и ш к о м самоуверен

Задание 2 В своей «Исповеди» Л. Н. Толстой описывает долгие годы мучавший его внутриличностный конфликт. Суть его состоит в следующем: «Жизнь есть бессмыслица», но тогда «зачем жить?», выходит, что: «Все – суета. Счастлив, кто не родился, – смерть лучше жизни; надо от нее избавиться». В связи с этим он описывает четыре выхода из этого внутреннего конфликта, которые содержатся в приводимом фрагменте.¹

Проанализируйте текст и дайте ответы на вопросы:

1. О каком виде внутриличностного конфликта идет речь?

2. К каким механизмам психологической защиты от внутриличностного конфликта относятся выходы, обнаруженные Л.Н. Толстым?

¹ Толстой Л. Н. Сочинения. Часть тринадцатая. – М.: Т-во И. Н. Кушнерев и К⁰. 1911. – С. 37 – 40.

3. Дайте оценку тем выходам из конфликта, о которых пишет автор.

4. Как бы вы поступили в случае наличия у вас

подобного рола внутриличностного конфликта?

Я нашел, что для людей моего круга есть четыре выхода из того ужасного положения, в котором мы все находимся.

Первый выход есть выход неведения. Он состоит в том, чтобы не знать, не понимать того, что в жизни есть зло и бессмыслица. Люди этого разряда – большею частью женщины или очень молодые, или очень тупые люди – еще не поняли того вопроса жизни, который представился Шопенгауэру, Соломону, Будде. Они не видят ни дракона, ожидающего их. ни мышей, подтачивающих кусты, за которые они держатся, и лижут капли меда. Но они лижут эти капли меда только до времени: что-нибудь обратит их внимание на дракона и мышей, и – конец их лизанию.

Второй выход – это выход эпикурейства. Он состоит в том, чтобы, зная безнадежность жизни, пользоваться покамест теми благами, какие есть, несмотря ни на дракона, ни на мышей, а лизать мед самым лучшим образом, особенно если его накопилось много. Соломон выражает этот выход так:

«И похвалил я веселье, потому что нет лучшего для человека под солнцем, как есть, пить и веселиться; это сопровождает его в трудах во дни жизни его, которые дал ему Бог под солнцем».

«Итак, иди, ешь с весельем хлеб твой и пей в радости сердца вино твое... Наслаждайся жизнью с женщиной, которую любишь, во все дни суетной" жизни твоей, во все суетные дни твои. Потому что это – доля твоя в жизни и трудах твоих, какими ты трудишься под солнцем... Все, что может рука твоя по силам делать, делай, потому что в могиле, куда ты пойдешь, нет ни работы, ни размышления, ни знания, ни мудрости».

Так поддерживают в себе возможность жизни большинство людей нашего круга. Условия, в которых они находятся, делают то, что благ у них больше, чем зол, а нравственная тупость дает им возможность забывать, что выгода их положения случайна, что всем нельзя иметь 1000 жен и дворцов, как Соломон, что на каждого человека с 1000 жен есть 1000 людей без жен, и на каждый дворец есть 1000 людей, в ноте строящих его, и что та случайность, которая нынче сделала меня Соломоном, завтра может сделать меня рабом Соломона. Тупость же воображения этих людей дает им возможность забывать про то, что не дало покоя Будде, – неизбежность болезни, старости и смерти, которая не нынче – завтра разрушит все эти удовольствия.

Так думает и чувствует большинство людей нашего

времени и образа жизни. То, что некоторые из этих людей утверждают, что тупость их мысли и воображения есть философия, которую они называют позитивной, не выделяет на мой взгляд этих людей из разряда тех, которые, чтобы не видеть вопроса, лижут мел. И людям этим я не мог подражать: не имея их тупости воображения, я не мог ее искусственно произвести в себе. Я не мог, как и не может всякий живой человек оторвать глаз от мышей и дракона, когда он раз увидел их.

Третий выход есть выход силы и энергии. Он состоит в том, чтобы поняв, что жизнь есть зло и бессмыслица, уничтожить ее. Так поступают редкие, сильные и последовательные люди. Поняв всю глупость шуток, какая над ними сыграна, и поняв, что блага умерших паче благ живых и что лучше всего не быть, они так и поступают и кончают сразу эту глупую шутку, благо есть средства: петля на шею, вода, нож, чтоб проткнуть им сердце, поезда на железных дорогах. И людей из нашего крута, поступающих так, становится все больше и больше. И поступают люди так большею частью в лучший период жизни. когда силы души находятся в самом расцвете, а привычек, унижающих человеческий разум, еще усвоено мало

Я видел, что это самый достойный выход, и хотел поступить так.

Четвертый выход есть выход слабости. Он состоит в том, чтобы, понимая зло и бессмысленность жизни, продолжать тянуть ее, зная впредь, что ничего из нее выйти не может. Люди этого разбора знают, что смерть лучше жизни, но, не имея сил поступить разумно, поскорее кончить обман и убить себя, чего-то как будто ждут. Это есть выход слабости, ибо если я знаю лучшее, и оно в моей власти, почему не отдаться лучшему?.. Я находился в этом разряде.

Так люди моего разбора четыремя путями спасаются от ужасного противоречия. Сколько я ни напрягал своего умственного внимания, кроме этих четырех выходов Я не видал еще иного. Один выход: не понимать того, что жизнь есть бессмыслица, суета и зло и что лучше не жить. Я не мог не знать этого и. когда разузнал, не мог закрыть на это глаза. Другой выход: пользоваться жизнью такою, какая есть, не думая о будущем. И этого я не мог сделать. Я, как Сакиа - Муни, не мог ехать на охоту, когда знал, что есть старость, страдания, смерть. Воображение у меня было слишком живо. Кроме того, я не мог радоваться минутой случайности, кинувшей на мгновение наслаждение на мою

долю. Третий выход: поняв, что жизнь есть зло и глупость, прекратить ее, убить себя. Я понял это, но почему-то вес еще не убивал себя. Четвертый выход: жить в положении Соломона, Шопенгауэра – знать, что жизнь есть глупая, сыгранная надо мною шутка, и все-таки жить, умываться, одеваться, обедать, говорить и даже книги писать. Это было для меня отвратительно, мучительно, но я оставался в этом положении.

Глава 11. Стрессы. Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов

Задание 1 Припомните какую-либо стрессовую ситуацию на своей работе. Проанализируйте ее причины, а также способы выхода из нее всех участников. Сформулируйте свои рекомендации по оптимальному выходу из данной ситуации.

Задание 2 Сформулируйте перечень рекомендаций своему руководителю под девизом: «Руководитель, не становись стрессодателем!».

Задание 3 Оцените свою Стрессоустойчивость, используя приведенную ниже методику, и сделайте практические выводы.

Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге¹

Постарайтесь вспомнить все события, случившиеся с вами в течение последнего года, и подсчитайте общее число «заработанных» вами очков.

Жизненные события	Баллы
Смерть супруга (супруги)	100
2. Развод	73
3. Разъезд супругов (без оформления развода), разрыв с партнером	65
4. Тюремное заключение	63
5. Смерть близкого члена семьи	63
6. Травма или болезнь	53
7. Женитьба, свадьба	50
8. Увольнение с работы	47
9. Примирение супругов	45
10. Уход на пенсию	45
11. Изменение в состоянии здоровья членов семьи	44
12. Беременность партнерши	40
13. Сексуальные проблемы	39

14. Появление нового члена семьи, рождение ребенка	39
15. Реорганизация на работе	39
16. Изменение финансового положения	38
17. Смерть близкого друга	37
18. Изменение профессиональной ориентации, смена места работы	36
19. Усиление конфликтности отношений с супругом	35
20. Ссуда или заем на крупную покупку, (например, дома)	31
21. Окончание срока выплаты ссуды или займа, растущие долги	30
22. Изменение должности, повышение служебной ответственности	29
23. Сын или дочь, покидают дом	29
24. Проблемы с родственниками мужа (жены)	29
25. Выдающееся личное достижение, успех	28
26. Супруг бросает работу (или приступает к работе)	26
27. Начало или окончание обучения в учебном заведении	26
28. Изменение условий жизни	25
29. Отказ от каких-то индивидуальных привычек, изменение стереотипов поведения	24
30. Проблемы с начальством, конфликты	23
31. Изменение условий или часов работы	20
32. Перемена места жительства	20

1 Практическая психодиагностика. Методики и тесты. – Самара: Изд. дом БАХРАХ. 1998. – С. 149 – 152 .

Жизненные события	Баллы
33. Смена места обучения	20
34. Изменение привычек, связанных с проведением досуга или отпуска	19
35. Изменение привычек, связанных с вероисповеданием	19
36. Изменение социальной активности	18
37. Ссуда или заем для покупки менее крупных вещей (машина, телевизор)	17

38. Изменение индивидуальных привычек, связанных со сном, нарушение сна	16
39. Изменение числа живущих вместе членов семьи, изменение характера и чистоты встреч с другими членами семьи	15
40. Изменение привычек, связанных с питанием (количество потребляемой пищи, диета, отсутствие аппетита а т.п.)	15
41. Отпуск	13
42. Рождество, встреча Нового года, день рождения	12
43. Незначительное нарушение правопорядка (штраф за нарушение правил уличного движения)	11

Интерпретация результатов

Доктора Холмс и Pare (США) изучали зависимость заболеваний от различных стрессогенных жизненных событий у более чем пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности.

На основании проведенных исследований было установлено, что 150 баллов означают 50% вероятности возникновения какого-то заболевания, а при 300 баллах она увеличивается до 90%.

Внимательно прочтите весь перечень, чтобы иметь общее представление о том, какие ситуации, события и жизненные обстоятельства, вызывающие стресс, в нем представлены. Затем повторно прочтите каждый пункт, обращая внимание на количество баллов, которым оценивается каждая ситуация. Далее попробуйте вывести из тех событий и ситуаций, которые за последние два года происходили в вашей жизни, среднее арифметическое (посчитайте – среднее количество баллов в 1 год). Если какая-либо ситуация возникала у вас чаще одного раза, то полученный результат следует умножить на данное количество раз.

Итоговая сумма определяет одновременно и степень вашей сопротивляемости стрессу. Большое количество баллов – это сигнал тревоги, предупреждающий вас об опасности. Подсчитанная сумма имеет еще одно важное значение – она выражает (в цифрах) вашу степень стрессовой нагрузки.

Для наглядности приведем сравнительную таблицу стрессовых характеристик.

Общая сумма баллов	С т е п е н ь сопротивляемости стрессу
150 – 199	Высокая
200 – 299	Пороговая
300 и более	Низкая (ранимость)

Задание 4 Предлагаемый ниже тест поможет вам оценить степень стрессогенности различных сторон вашей трудовой деятельности.

Тест «Стрессоры»¹

Как часто приведенные ниже факторы мешают вам трудиться?

Укажите на соответствующую цифру.

Высказывания	«Никогда»	«Редко»	«Иногда»	«Часто»	«Всегда»
1. Работающие со мной люди не знают, что они могут от меня ожидать	1	1	3	4	5
2. Вы убеждены, что делаете не то, что нужно	1	2	3	4	5
3. Вы чувствуете, что вы не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей	1	2	3	4	5
4. Вы ощущаете перегрузку	1	2	3	4	5
5. Вам не хватает времени, чтобы сделать работу как следует	1	2	3	4	5
6. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни	1	2	3	4	5
7. Вы часто не знаете, что вам дадут делать	1	2	3	4	5

8. Вы чувствуете, что для исполнения работы вам не хватает власти	1	2	3	4	5
9. Вы чувствуете, что не можете перепарить всю необходимую информацию	1	2	3	4	5
10. Вы не знаете, как вас оценивает ваш начальник	1	2	3	4	5
11. Вы не в состоянии и предугадать реакций вышестоящих начальников	1	1	3	4	5
12. Ваши взгляды коренным образом расходятся с взглядами вашего начальника	1	2	1	4	5

Тест имеет четыре секции:

- 1) Конфликтность 1 2 3
- 2) Перегрузка 4 5 6
- 3) Сферы деятельности 7 8 9
- 4) Напряженность с руководством 10 11 12

Подсчитайте количество набранных баллов по секциям. Здесь вы можете набрать от 3 до 15 баллов. Количество баллов от 12 и выше указывает, что в этой сфере у вас имеются неурядицы. Общий балл по всему тесту предполагает 12–60 очков. Показатель 36 и выше свидетельствует о том, что ваша работа изобилует стрессогенными факторами.

Задание 5 С помощью следующего теста оцените свои перспективы обретения или избегания стрессов и скорректируйте свое поведение.

Тест «Куда ты идешь: к стрессу или от него?»²

В каждой из шести групп ответов отметь один («а», «б» или «в»), который соответствует твоему поведению.

1. а) В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, спортивных или азартных играх я не боюсь соперничества и проявляю агрессивность.

б) Если в игре я теряю несколько очков и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые мои знаки внимания,

то я сдаюсь и выхожу из игры.

1 Психологические тесты для деловых людей.— М: Интел-Синтез. 1994.— С. 113 - 114.

2 Власов П. М. ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления. Ч. 3. - М.: ИНФРА-М. 1994. - С. 191 - 192.

в) Я избегаю какой бы то ни было конфронтации.

2. а) Я честолюбив и хочу многого достичь.

б) Сижу и жду «у моря погоды».

в) Ищу предлог увильнуть от работы.

3. а) Люблю работать быстро, и часто не терпится поскорее закончить дело.

б) Надеюсь, что кто-то будет меня «подстегивать».

в) Когда я прихожу домой, то думаю о том, что сегодня было на работе.

4. а) Я разговариваю быстро и громко. В беседе довольно категоричен и перебиваю других.

б) Когда мне отвечают «нет», я реагирую совершенно спокойно.

в) Мне с трудом удастся сдерживать свои чувства и треноги.

5. а) Мне часто бывает скучно.

б) Мне нравится ничего не делать.

в) Я действую, учитывая желания других людей, а не свои собственные.

6. а) Я быстро хожу, ем и пью.

б) Если я забыл что-то сделать, меня это не беспокоит.

в) Я сдерживаю сноп чувства.

Подсчитайте очки: «а» — 6 очков, «б» — 4, «в» — 2 очка,

От 24 до 36 очков. Ты очень быстро идешь к стрессу. У тебя могут даже появиться симптомы болезней, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С тобой, должно быть, людям очень трудно ужиться. Самое главное для тебя сейчас — научиться успокаивать себя. Это будет очень полезно и приятно для всех окружающих.

От 18 до 24 очков. Ты — человек спокойный и не подвержен стрессу. Если ты набрал немного больше 18 очков, то тебе нужно стать терпимее к окружающим людям. Это позволит добиться от них большего.

От 12 до 18 очков. Твоя бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Наверно, очень

раздражаются близкие люди, глядя на твое поведение. Побольше уверенности в себе! Составь перечень своих положительных качеств и совершенствуй каждое из них.

Глава 12. Межличностный конфликт

Задание 1 Вам предлагается тест, благодаря которому на основе объективных показателей вы можете увидеть свой психологический портрет, взглянуть на него глазами профессионалов. Предоставляется возможность увидеть определяющие моменты мотивации своего поведения, несмотря на краткость характеристик. *Спросите себя, необходимо вам работать над самосовершенствованием?*

Тест 7. «Атл - два, левый!»¹

Этот тест основан на положении о ведущей роли одного из полушарий головного мозга человека. Разработан так называемый метод экспресс-анализа характера, основанный на функциональной асимметрии правого и левого полушарий головного мозга. Ученые установили, что если из двух полушарий ведущим является правое, то у человека более развита эмоциональная сфера. Если ведущим оказывается левое полушарие, то аналитический склад ума преобладает над эмоциональностью.

В тесте использованы четыре признака, которые являются врожденными и, как правило, не меняются до конца жизни. Правда, нужно учитывать, что при сильном волнении ведущим может стать левое полушарие вместо правого, и наоборот.

И, безусловно, нужно помнить, что не бывает плохих характеров, бывают лишь лучше или хуже воспитанные люди.

Приступаем!

1. Переплетите пальцы рук, и вы заметите, что сверху всегда оказывается один и тот же палец; если левый – то вы человек эмоциональный, правый – у вас преобладает аналитический склад ума.

2. Попробуйте «прицелиться», выбрав себе мишень и глядя на нее через своеобразную мушку – карандаш или ручку. Вы заметите, что если зажмурить ведущий глаз, то мишень сместится относительно «мушки». Иногда удобнее прицелиться сквозь дырочку в листе бумаги. Правый ведущий глаз говорит о твердом, настойчивом, даже агрессивном характере, левый – о мягком и уступчивом.

3. Ест и при переплетении рук на груди наверху оказывается левая рука, то вы способны к кокетству, правая – склонны к простоте и простодушию.

4. Если при аплодировании удобнее хлопать правой рукой, можно говорить о решительном характере, левой – вы часто колеблетесь, прежде чем принять решение.

Полученные результаты обозначьте буквами: левый глаз – Л, левая рука – Л и т. д.; правая рука – П, правый глаз – П и т.д. В конце у вас получится из этих букв последовательность (одно из 16 возможных сочетаний), которой соответствует описание, психологический мин и портрет. Но не забывайте, что каждый человек – индивидуальность, и реальный портрет будет все же отличаться в чем-то от описанного. А теперь расшифруем записи.

ПППП – для вас характерен консерватизм, ориентация на общепринятое мнение (на стереотип). Вы не любите конфликтовать, спорить и ссориться.

ПППЛ – определяющая черта вашего характера – нерешительность.

1 Предчувствие портрета: Сб. тестов. – Екатеринбург: ЛАДЬ. 1992.

ППЛП – для вас характерно кокетство, решительность, чувство юмора, артистизм. При общении с вами необходимы юмор и решительность. Очень контактный тип характера. Этот тип у женщин встречается наиболее часто.

ППЛЛ – редкий тип характера. Ближе к предыдущему, но мяте. Наблюдается некоторое противоречие между нерешительностью (левое аплодирование) и твердостью характера (правый ведущий глаз).

ПЛПП – тип характера, сочетающий аналитический склад ума и мягкость. Чаше встречается у женщин – тип «деловой женщины». Медленное привыкание, осторожность, в отношениях – терпимость и некоторая холодность.

ПЛПЛ – слабый и самый редкий тип характера. Обладатели такого характера беззащитны, подвержены влиянию. Встречается, как правило, у женщин.

ЛППП – такой тип характера довольно распространен. Основная черта – эмоциональность, сочетающаяся с недостаточной настойчивостью. Поддаетесь чужому влиянию, и это позволяет приспособливаться к различным условиям жизни, Счастливы в друзьях легко сходитесь с людьми.

ЛППЛ – для вас характерны мягкость, наивность. Требуется особое, внимательное отношения к себе – тип «маленькой королевы».

ЛЛПП – вам присущи дружелюбие и простота,

некоторая разбросанность интересов, склонность к самоанализу.

JIJIIII – в вашем характере преобладают простодушие, мягкость, доверчивость. Очень редкий тип, практически не встречается у мужчин.

ЛЛЛЛ – вы эмоциональный, энергичный и решительный человек. Но часто наспех принимаете решения, которые влекут серьезные осложнения. Очень важен дополнительный тормозной механизм. Мужчины с таким характером менее эмоциональны.

ЛЛЛЛ – у вас антиконсервативный тип характера. Способны на старые вещи взглянуть по-новому. Характерны эмоциональность, эгоизм, упрямство, иногда переходящее в замкнутость.

ЛЛЛЛ – самый сильный тип характера. Вас трудно в чем-либо убедить. Вы с трудом меняете свою точку зрения. Но и то же время вы энергичны, упорно добиваетесь поставленных целей.

ЛЛЛЛ – очень похоже на предыдущий тип характера. Та же настойчивость в достижении поставленных целей. Обладатели такого характера – люди устойчивые, переубедить их порой оказывается невозможно. Они склонны к самоанализу, с трудом находят себе новых друзей.

ПЛЛЛ – у вас легкий характер. Вы счастливо умеете избегать конфликтов, любите путешествовать. Легко находите друзей. Однако вы часто меняете свои увлечения.

ПЛЛЛ – вам присуще непостоянство и независимость, желание все сделать самому. Способность анализировать помогает вам успешно решать сложные задачи. Обычно вы кажетесь мягким, но становитесь требовательным и даже жестоким, когда речь идет о деле.

Задание 2 Тест «К какому типу вы относитесь?»¹ дает возможность определить предпочтения своего характера и характеров своих близких. Это реальный шаг в направлении к плодотворному взаимодействию с людьми, к осознанному исключению многих конфликтов из своей жизни.

Определите предпочтения своего типа характера, проанализируйте, насколько они соответствуют вашим представлениям. Проанализируйте поведение окружающих вас людей, попытайтесь определить их тип характера, а потом сверьтесь с типологией по тесту.

Для определения вашего типа используется «индикатор типов Майерс – Бригс», который оценивает ваше поведение в типологических терминах. В психологической типологии существуют четыре пары

основных альтернативных предпочтений.

- Откуда вы черпаете свою энергию — из внешнего мира (*экстраверт*) или внутри себя (*интроверт*).

- Как вы собираете информацию о мире — дословно и последовательно (*сенсорный*) или более фигурально и произвольно (*интуитивный*).

- Как вы принимаете решения — объективно и беспристрастно (*мыслительный*) или субъективно и межличностно (*чувствующий*).

- Ваш образ жизни — предпочитаете ли вы быть решительным и методичным (*решающий*) или уступчивым и непосредственным (*воспринимающий*).

Задача типоповедения — определить, какие из альтернатив вы предпочитаете.

1 Если вы экстраверт, то, вероятно:

- 1) имеете тенденцию сначала говорить, а потом думать, не всегда зная заранее, что скажете; вы нередко ругаете за это самого себя, говоря: «Научусь я когда-нибудь держать язык за зубами?»;

- 2) знакомы с множеством людей и считаете немало из них своими «близкими друзьями»; чем с большим количеством людей вы сталкиваетесь в своей деятельности, тем лучше себя чувствуете;

- 3) не имеете ничего против того, чтобы читать или с кем-то разговаривать, когда включен телевизор или радио, или ведутся какие-то другие разговоры; скорее всего, вы даже не обращаете на это внимания;

- 4) пользуетесь расположением друзей, коллег и даже незнакомых людей, хотя, возможно, до некоторой степени доминируете в разговоре;

- 5) с удовольствием прерываетесь на телефонные звонки; немедленно снимаете трубку (или заходите к кому-то в кабинет), как только вам надо что-то сказать;

¹ Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес. — М., 1995.

- 6) с удовольствием ходите на собрания, горя желанием поделиться своим мнением; бываете огорчены, если вам не удастся высказать свою точку зрения;

- 7) предпочитаете делиться своими идеями с другими, а если долгое время находитесь наедине со своими мыслями, чувствуете, что вам чего-то не хватает;

- 8) находите, что слушать труднее, чем говорить; вам нравится находиться в центре внимания, а когда

вы не можете принимать участия и разговоре, вам становится скучно;

9) облегчаете себе задачу, рассуждая вслух: «Я потерял очки. Кто-нибудь видел мои очки? Они были здесь всего минуту назад», а когда теряете мысль, помогаете себе «нащупать» нить разговора словами: «Да, что я говорил? Кажется, что-то, имеющее отношение к сегодняшнему утреннему собранию. Ах, да. Насчет того, что сказал имярек»;

10) нуждаетесь в том, чтобы коллеги, начальники и подчиненные говорили вам, что вы собой представляете, что делаете, как выглядите и прочее; может быть, вы и знаете, что все обстоит хорошо, но нам нужно подтверждение, чтобы поверить в это до конца.

2 Если вы интроверт, вы, вероятно:

1) продумываете то, что хотите сказать, и предпочитаете, чтобы другие делали то же самое; часто отвечаете: «Я должен это обдумать» или «Позвольте мне сказать вам об этом позже»;

2) любите быть предоставленными самим себе; считаете, что на ваше личное время слишком многие посягают, а потому умеете так сконцентрироваться, что можете отгородиться от разговоров, телефонных звонков и т.д.;

3) считаетесь «хорошим слушателем», но чувствуете, что другие злоупотребляют этим;

4) слышите иногда, что вы «застенчивы»; согласны вы с этим или нет, но в глазах других вы выглядите иногда замкнутым и задумчивым;

5) любите проводить время с одним или несколькими близкими друзьями:

6) хотели бы более настойчиво предлагать свои идеи;

7) обижаетесь на тех, кто выбалтывает то, что вы только что собирались сказать;

8) не любите, чтобы вас прерывали, когда вы говорите о своих мыслях и чувствах; не прерываете других в надежде, что они ответят вам взаимностью, когда очередь говорить дойдет до вас;

9) нуждаетесь в том, чтобы побыть в одиночестве и «перезарядиться» после того, как провели какое-то время на собрании, разговаривая по телефону или в обществе, и чем напряженней было общение, тем больше вероятность того, что вы будете чувствовать себя опустошенным;

10) слышали в детстве от родителей «пойди на улицу, поиграй со своими друзьями»; вероятно, ваши родители были обеспокоены тем, что вам нравилось

оставаться наедине с самим собой;

11) не любите пустой болтовни; с подозрением относитесь к людям, которые слишком щедры на комплименты, или раздражаетесь, когда они повторяют то, что уже было кем-то сказано. Вам приходит в голову, что они «изобретают велосипед», потому что не говорят ничего нового.

Не забывайте о том, что все это предпочтения. Вполне вероятно, что вы согласились с какими-то положениями, относящимися к каждому предпочтению. Здесь нет ничего странного. Помните также, нельзя понимать это однозначно. Кто-то может согласиться со всеми положениями, относящимися к экстравертам, и ни с одним, относящимся к интровертам. Вероятнее всего, это явно выраженные экстраверты. Другие могут согласиться с половиной положений, относящихся к экстравертному типу, и с половиной – к интровертному, их предпочтения не столь явно выражены, хотя они все-таки есть. Нет ничего плохого в том, что ваши предпочтения очень сильные, очень слабые или даже противоречивые. Это совершенно естественно.

Мы не устаем подчеркивать, что не существует правильного или неправильного выбора. Вся прелесть типологии заключается в том, что нет хороших или плохих типов, а есть только различия между ними.

Теперь посмотрим, как по-разному относятся к получению информации люди, относящиеся к сенсорному и интуитивному типу.

3 Если вы относитесь к сенсорному) ' типу, вы, по всей вероятности:

1) предпочитаете точные ответы на точные вопросы: если вы спрашиваете у кого-то, который час, вы предпочитаете ответ: «три пятьдесят две» и разозлитесь, если вам ответят, «около четырех» или «пора уходить»;

2) концентрируетесь на том, что делаете в данный момент, не думая, что за этим последует, больше того, вы скорее будете что-то делать, чем думать об этом;

3) предпочитаете тот вид работы, который приносит осязаемый результат, ненавидя домашнюю работу, вы на работе предпочтете приводить и порядок свое рабочее место вместо того, чтобы обдумывать, как сложится в дальнейшем ваша карьера;

4) удовлетворены тем, что есть, и не понимаете, почему некоторые все время стремятся все усовершенствовать;

5) любите иметь дело с фактами и цифрами, а не с идеями и теориями; вам нравится, когда вам

рассказывают что-то последовательно, а не сбивчиво;

6) считаете слово «фантазия» бранным словом и не понимаете тех, кто позволяют себе роскошь предаваться фантазиям;

7) читаете журналы и доклады от начала и до конца; не понимаете, как могут некоторые предпочитать заглядывать в них тогда, когда сочтут нужным;

8) недовольны, когда вам не дают четких инструкций или когда кто-то говорит: «Вот общий план, детали мы обсудим позже»; еще хуже для вас бывает, когда четкие инструкции другие воспринимают как туманные указания;

9) понимаете все буквально и поэтому часто спрашиваете: «Вы это серьезно?». Тот же вопрос нередко залают и вам;

10) легче воспринимаете детали, чем картину в целом; на работе с удовольствием сосредотачиваетесь на вашем собственном задании или на задании отдела, и вас мало беспокоит, как оно соотносится с общей работой;

11) исповедуете мнение, что «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать*»; если вам скажут «пришла почта», вы поверите этому только тогда, когда ее положат вам на стол.

4 Если вы относитесь к интуитивному типу, вы, по всей вероятности:

1) имеете обыкновение думать сразу о нескольких вещах; друзья и коллеги часто обвиняют вас в рассеянности;

2) находите, что будущее и все, что оно несет, скорее интригующе, чем пугающе; вы, как правило, больше захвачены тем, что будет, а не тем, что есть;

3) считаете, что «скучные детали» ни к чему;

4) считаете, что время относительно; сколько бы ни было времени, вы не полагаете, что опоздали, просто собрание (обед), мероприятие началось без вас;

5) любите разбираться с тем, как что работает, исключительно из любопытства;

6) любите каламбуры и кроссворды;

7) пытаетесь найти взаимосвязь между вещами, не принимая все на веру; всегда спрашиваете: «А что это значит?»;

8) склонны лапать общие ответы на вопросы: не понимаете, почему многие вас не понимают и хотят, чтобы вы говорили конкретнее;

9) скорее будете предаваться фантазиям о том, куда истратить следующую зарплату, вместо того, чтобы взять чековую книжку и подвести баланс.

Возможно, вы обнаружите, что находите и себе и те, и другие склонности. Каждому присущи какие-то характеристики сенсорного типа, а какие-то — интуитивного. Кроме того, совершенно естественно для одного и того же человека в разное время воспринимать вещи по-разному.

Читая описание типов личности и пытаясь определить свои предпочтения, вы, вероятно, обнаружите, что некоторые предпочтения видятся более четко, чем другие. Это тоже естественно. Вы можете, например, считать свой тип явно экстравертным, слегка интуитивным, в умеренной степени мыслительным и явно решающим. В этом случае вы обнаружите, что вам присущи многие черты экстравертного и решающего типа и в меньшей степени — двух остальных.

Далее мы рассмотрим, как люди, относящиеся к мыслительному и чувствующему типам, относятся к принятию решений.

5 Если вы относитесь к мыслительному типу, вы, по всей вероятности:

1) способны оставаться невозмутимыми и сдержанными в ситуациях, в которых другие теряют самообладание;

2) будете улаживать спор не во имя блага, а во имя истины;

3) будете доказывать свою точку зрения ради ясности; можете принять участие в споре, поддерживая то одну, то другую сторону, желая расширить свои интеллектуальные возможности;

4) обладаете скорее волевым, чем мягким характером; если вы расходитесь во взглядах с людьми, вы скорее скажете им об этом, чем промолчите и позволите им думать, что они правы;

5) гордитесь своей объективностью, несмотря на то, что многие обвиняют вас в холодности и равнодушии; вы знаете, что это далеко не так;

6) способны принимать непростые решения и не можете понять, почему люди беспокоятся о том, что не имеет к ним прямого отношения;

7) считаете, что важнее быть правым, чем кому-то нравиться: вы не считаете, что для того, чтобы успешно работать в контакте с людьми, обязательно относиться к ним с симпатией;

8) полагаетесь больше на логичные и научно обоснованные теории; пока не получите, например, достаточной информации, подтверждающей пользу типоповедения, будете относиться к нему скептически;

9) легче запоминаете номера и цифры, чем лица и

имена.

6 Если вы относитесь к чувствующему типу, вы, по всей вероятности:

1) считаете «хорошим решением» то, которое принимает но внимание чувства других людей;

2) считаете, что нельзя точно определить понятие «любовь»; вы с негодованием относитесь к тем, кто пытается это делать:

3) будете лезть из кожи вон, чтобы удовлетворить потребности других людей;

4) сделаете все возможное, чтобы помочь им, даже ценой собственного благополучия;

5) ставите себя на место других; вероятно, вы из таких, кто спрашивает на собрании: «Как это отразится на тех, кто принимает в этом участие?»:

6) с удовольствием оказываете людям услуги, хотя находите, что некоторые этим злоупотребляют;

7) задаетесь вопросом: «Неужели никому нет дела до того, чего я хочу?», хотя вам трудно задать этот вопрос вслух:

8) не раздумывая возьмете сказанные слова назад, если считаете, что они кого-то обидели, из-за того вас считают нерешительным;

9) предпочитаете согласие; конфликты приводят вас в смятение, и вы стараетесь или избежать их («Давайте сменим тему») или сгладить («Давайте пожмем друг другу руки и будем друзьями»).

Интересно, что только мыслительный и чувствующий типы имеют отношение к полу. Почти две трети всех мужчин относятся к мыслительному типу, и почти такое же количество женщин — к чувствующему. И снова это ни хорошо, ни плохо, ни правильно, ни неправильно. И если вы не разделяете предпочтений вашего пола, в этом тоже нет ничего ни хорошего, ни плохого (хотя это может иногда порождать неудобства).

А теперь перейдем к последней паре предпочтений, определяющей отношение людей к жизни, их склонность либо к организованности, свойственной решающему типу, либо к приспособляемости и спонтанности, характерной для воспринимающего типа личности.

7 Если вы относитесь к решающему типу, вы, по всей вероятности:

1) всегда ждете остальных, которые вечно опаздывают;

2) отводите место для каждой вещи и не успокаиваетесь до тех пор, пока все вещи не окажутся на своих местах:

3) считаете, что, если бы каждый просто делал то,

что от него требуется и тогда, когда ли требуется, мир стал бы намного лучше:

4) просыпаясь утром, четко представляете себе, что будете делать в течение дня; у вас есть план, которому вы следуете, а если он нарушается, вас это выбивает из колеи;

5) не любите сюрпризов и даете это понять остальным;

6) ведете записи того, что должны сделать; если вам удастся сделать то, что вы не намечали, вы с удовольствием впишете это в свой план только для того, чтобы вычеркнуть, как выполненное:

7) являетесь поборником порядка: предметы на вашем рабочем столе разложены по определенной системе, точно так же подшиты документы;

8) вас обвиняют в том, что вы раздражаетесь, а это совсем не так, просто вы выражаете свое мнение:

9) любите довести работу до конца и убрать за собой, даже если знаете, что вам придется вернуться к ней снова, чтобы переделать.

8 Если вы относитесь к воспринимающему типу, вы, по всей вероятности:

1) рассеянный человек; можете «заблудиться», выйдя из подъезда. чтобы сесть в машину;

2) любите узнавать что-то новое, даже если речь идет всего лишь о новом маршруте пути с работы домой;

3) не ставите перед собой задач, а ждете, когда станет ясно, что требуется от вас: вас обвиняют в том, что вы неорганизованны, хотя вы знаете, что это не так;

4) делаете рынок в последнюю минуту, чтобы уложиться в срок; как правило, вам это удается, по всех остальных вы сводите с ума;

5) не считаете, что «аккуратность превыше всего», хотя предпочитаете во всем порядок; для вас важны творческие способности, непосредственность и ответная реакция:

6) превращаете почти каждую работу в забаву; если работа не может служить развлечением, она теряет для вас смысл;

7) часто меняете тему разговора: новой темой может быть все, что приходит вам в голову или появляется в поле вашего зрения;

8) не любите, когда вас чем-либо обязывают; предпочитаете не торопиться с решением;

9) иногда ничего не имеете против неопределенности.

Глава 13. Конфликты в организации

Задание 1

1. В чем суть стиля отношения в организации? Почему необходима выработка стиля отношений?

2. Дайте определение сущности конфликта в организации. Укажите его основные этапы.

3. Какое утверждение вы считаете более верным:

- конфликт – это форма социальной патологии;
- конфликт – это нормальное общественное явление.

Приведите доводы в пользу своего мнения.

Задание 2

1. Охарактеризуйте внутренние и внешние факторы, способствующие возникновению социальной напряженности в организации.

2. Какие обстоятельства способствуют возникновению индивидуальных трудовых конфликтов?

3. Проанализируйте следующую ситуацию:

В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы выполнять. Но вам поручают другую, менее интересную работу.

Какой из следующих вариантов вы выберете:

а) продолжите работу над тем, что вам поручают, надеясь, что ваша преданность делу будет вознаграждена:

б) пожалуетесь сотрудникам, что теряете время;

в) напишите письмо вышестоящему руководству:

г) скажете непосредственному руководителю, что хотите делать другую, интересующую вас работу;

д) станете говорить, что получили приглашение на работу в другую фирму;

е) начнете подыскивать работу в другой организации: Объясните вашу позицию.

Глава 14. Межгрупповой конфликт

Задание 1 Группа американских исследователей в канун Хэллоуина наблюдала за 1352 детьми, ходившими по домам с традиционным «угости, а не то подшутим». Когда дети поодиночке или группой подходили к одному из 127 домов в разных частях города, экспериментаторы приветливо приглашали их в дом и предлагали каждому взять по одной шоколадке. После этого исследователи выходили в другую комнату и скрыто наблюдали за детьми. В итоге был зафиксирован следующий результат: дети в группе были в два с лишним раза более склонны схватить еще одну шоколадку сверх разрешенной, чем те, кто заходил поодиночке.

Обмените, какую особенность группового поведения

подтвердил данный эксперимент?

Задание 2

Самое чудовищное в войне то, что она заставляет людей коллективно совершать такие деяния, против индивидуального совершения которых те же самые люди восстали бы всем своим существом. (Э. Ки. «Война, мир и будущее»)

Дайте объяснение выраженному в этом высказывании парадоксу, используя знание особенностей группового восприятия и взаимодействия.

Задание 3 Американский психолог Ф. Зимбардо эффектно продемонстрировал разницу в поведении людей, проживающих в больших и малых городах. Он приобрел две подержанные машины десятилетней давности и оставил их с поднятыми капотами и снятыми номерными знаками на улицах, одну – в старом кампусе Нью-Йоркского университета, а другую вблизи кампуса Станфордского университета в небольшом городке Поло-Альто. В Нью-Йорке первые «автораздевальщики» появились через десять минут, сняв аккумулятор и радиатор. Через трое суток, после 23 эпизодов краж и вандализма (со стороны хорошо одетых белых граждан), машина превратилась в бесполезную грудку металлолома. 110 контрасту с этим, единственный человек, который в течение недели дотронулся до автомобиля в Пало-Альто, был прохожий, закрывший капот машины, поскольку начинался дождь.

Как можно объяснить столь рачительный контраст?

Задание 4 В 1925 г. Питирим Сорокин в работе «Социология революции», анализируя причины социальных революций, писал:

Непосредственной пред носил кой всякой революции всегда было *увеличение подавленных базовых инстинктов большинства населения*, а также невозможность даже минимального их удовлетворения.

Таково в общих чертах суммарное утверждение о причинности революций, которая конечно же проявляется во множестве конкретных реалий разных времен и мест действия. Если пищеварительный рефлекс доброй части населения «подавляется» голодом, то налицо одна из причин восстаний и революции: если «подавляется» инстинкт самосохранения деспотическими экзекуциями, массовыми убийствами, кровавыми зверствами, то налицо другая причина революций. Если «подавляется» рефлекс коллективную самосохранения (к примеру, семьи, религиозной секты, партии), оскверняются их святыни, совершаются издевательства над их членами в виде арестов и т.п.. то мы имеем уже третью причину

революций. Если потребность в одежде, жилище и т.п. не удовлетворяется но крайней мере в минимальном объеме, то налицо дополнительная причина революций. Если у большинства населения «подавляется» половой рефлекс во всех его проявлениях (и пиле ревности или желаниа обладать предметом любим) и отсутствуют условия его удовлетворения, распространены похищения, насилие жен и дочерей, принудительное замужество и разводы и т.п. – налицо пятая причина революций. Если «подавляется» собственнический инстинкт масс, господствует бедность и лишения, и в особенности, если ЖТО происходит на фоне благоденствия других, то мы имеем уже шестую причину революции. Если «подавляется» инстинкт самовыражения (по Э. Россу) или индивидуальности (но Н. Михайловскому), а люди сталкиваются, с одной стороны, с оскорблениями, пренебрежением, перманентным и несправедливым игнорированием их достоинств и достижений, а с другой – с преувеличением достоинств людей, не заслуживающих того, то мы имеем еще одну причину революций.¹

Выделенные П. Сорокиным причины социальных революций вряд ли кто будет оспаривать. Однако используемая им «социально – физиологическая» терминология («инстинкт», «рефлекс») сегодня уже не применяется.

Какие категории использует современная конфликтология для описания причин социально-групповых конфликтов?

Охарактеризуйте источники социальных революции «на языке» современных конфликтологических теорий.

Задание 5

Современная напряженность с ее угрозой национальной аннигиляции сохраняется из-за двух величайших иллюзий. Первая – полная уверенность со стороны советского лагеря, что капиталистические страны готовятся напасть на них; что рано или поздно мы собираемся нанести удар. А вторая – полная уверенность со стороны капиталистических стран, что Советы готовятся напасть на нас; что рано или поздно они собираются нанести удар. (Генерал Дуглас Мак-Артур, 1966)

¹ Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество. – М.: Политиздат. 1992. С. 272 – 273.

Являются ли такие «иллюзии» межгруппового восприятия неизбежными? Почему? Каковы механизмы их

возникновения?

Приведите примеры таких иллюзий из современной практики. Какие средства можно предложить для их устранения?

Глава 15. Основные виды межгрупповых конфликтов

Задание 1 Одним из проблемных факторов и потенциальных источников политических конфликтов в Российской Федерации является смешанный принцип ее построения: одна часть субъектов Федерации образуется по административно – территориальному принципу (области, края, два города федерального значения), другая – по национально-территориальному (национальные республики, автономные округа). В предлагаемых проектах реформирования устройства РФ доминируют две полярные концепции:

а) построение федерации национальных государств с преимущественными правами титульных наций;

б) «губернизация России», то есть выделение субъектов Федерации (губерний) исключительно по административно – территориальному принципу с минимально возможным учетом этнической специфики регионов.

Оцените «плюсы» и «минусы» указанных концепций, возможные последствия их реализации. Составьте свой проект реформирования федеративного устройства Российского государства.

Задание 2 В современной этно-политической теории и практике наблюдается ожесточенное столкновение двух принципов: принципа территориальной целостности государств (в том числе и многонациональных) и принципа права наций на самоопределение. Чеченские, например, сепаратисты настаивали на том, что республика реализует свое право на национальное самоопределение, желая создать независимое государство. Федеральные власти России утверждали, что принцип сохранения территориальной целостности государства не должен нарушаться реализацией права нации на самоопределение.

Объясните, какой из этих принципов «выше», то есть должен иметь приоритет перед другим? Почему?

При составлении ответа полезно иметь в виду, что практически ни одна из существующих ныне федераций (США, ФРГ, Мексика и пр.) не дает своим субъектам (штагам, землям) права добровольного выхода из нее. Подумайте, на чем основано такое положение вещей?

Задание 3 В книге «Столкновение цивилизаций и преобразование мирового порядка» (1996) американский

политолог С. Хантингтон пишет:

Основными действующими лицами в мировой политике по-прежнему остаются национальные государства. Как и в прошлом, их действия определяются погоней за властью и богатством, но также и культурными предпочтениями, всем тем, что сближает или, напротив, разобщает их. Основные группировки государств больше не сводятся к трем блокам эпохи «холодной войны»; теперь речь идет о семи-восьми основных цивилизациях мира. <...> В этом новом мире региональная политика осуществляется на уровне этнических отношений, а глобальная — на уровне отношений между цивилизациями. Соперничество супердержав уступает место столкновению цивилизаций.

В этом новом мире самые обширные, серьезные и опасные конфликты будут вспыхивать не между социальными классами, не между богатыми и бедными, не между какими-то иными экономически конкретными группами, а между народами, принадлежащими к разным культурам. Межплеменные войны и этнические конфликты произойдут в рамках цивилизаций, однако насилие, осуществляемое в отношении друг друга государствами и группами, принадлежащими к разным цивилизациям, чревато своей эскалацией, по мере того как эти государства и группы станут находить поддержку родственных стран». <...> В ходе конфликта в Югославии Россия оказала дипломатическую поддержку сербам, а Саудовская Аравия, Турция, Иран и Ливия предоставили средства и оружие боснийцам. и в основе подобных действий лежала не идеология, не политика силы, не экономические интересы, а факторы культурного родства.

<...> Люди с разной идеологией, но одной культурой, объединяются, как это произошло с двумя Германиями и начинает происходить с двумя Кореями и несколькими Китаями. Общества, объединенные идеологией или историческими обстоятельствами, но разделенные цивилизациями, либо распадаются, как в Советском Союзе, Югославии и Боснии, либо живут в условиях все большего и большего напряжения, как на Украине, в Нигерии, Судане, Индии, Шри-Ланке и многих других государствах. Страны, имеющие общие культурные корни, сотрудничают друг с другом в экономической и политической областях. Международные организации, состоящие из государств, имеющих много общего в сфере культуры, такие, как Европейский Союз, развиваются гораздо более успешно, чем те, что пытаются игнорировать культурные факторы. На протяжении 45 лет

главной демаркационной линией в Европе служил железный занавес. Эта линия сдвинулась на несколько тысяч километров к востоку. Сейчас главная граница проходит по линии, отделяющей народы, которые представляют западно-христианскую традицию, от мусульман и православных.¹

Прокомментируйте рассуждения С. Хантингтона. Согласны ли вы с ними? Какие исторические факты их подтверждают, а какие — им противоречат? Насколько оправдан прогноз американского политолога?

Задание 4 Знаменитый арабский философ XIV в. Ибн-Хальдун остроумно определял государство как институт, пресекающий любую несправедливость, кроме той, которую творит оно само.

Сохраняю ли это определение свою актуальность и сегодня? Как проявляются в современном мире конфликты государства и общества? Какие существуют способы их предотвращения?

Задание 5 Авторы монографии «Конфликты в современной России» видят разницу характеристик конфликтов в сферах государства и гражданского общества следующим образом:²

Конфликт	Сферы актуализации конфликта	
	Государство	Гражданское общество (негосударственная сфера)
Главная область развертки	Вертикальная	Горизонтальная
Структурные характеристики	Одномерность, унифицированность ролей и решений	Многомерность, поливариантность ролей и решений
Базисный тип отношений — участия и коп	Господство — подчинение (управляющий — управляемый)	Сотрудничество (партнер — партнер)

¹ Хантингтон С. Столкновение цивилизаций и преобразование мирового порядка. // Новая

постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М.: Academia. 1999. – С. 532 – 534.

² Конфликты к современной России (проблемы анализа и регулирования). – М: Эдиториал УРСС. 1999. – С. 103.

Конфликт	Сферы актуализации конфликта	
О с н о в а актуализации и последующего разрешения	Неравен ство	Равенство
Приоритетным режим развертки	Монолог овый	Диалоговый
Генеральные технологии разрешения	Жесткие , репрессивн ые	М я г к и е , компенсационн ые

Проиллюстрируйте данную таблицу конкретными примерами.

Задание 6 Немецкий социолог Р. Дарендорф считает, что во многих странах этнические различия стали использоваться как оружие, направленное против прав человека. Это оружие часто подкрепляется так насыпаемым фундаментализмом, который подразумевает, что принадлежность к группе создает ауру исключительного, часто псевдорелигиозную значения. Принадлежность к обществу понимается не как вопрос гражданских прав, которые можно расширить, а как совокупность прежде иных или наследуемых привилегий, требующих защиты от посягательств со стороны посторонних.

Согласны ли вы с этим суждением? Подкрепите свой ответ конкретными примерами из современной этно-политической практики. Чему следует отдать предпочтение: гражданским правам индивидов или правам общности (этноса, нации)?

Глава 16. Предупреждение конфликтов

Задание 1 Тест. Конфликтная личность¹. Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.

Инструкция

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа – а, б или в.

1. Представьте, что в общественном транспорте

начинается спор. Что вы предпримете:

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

1 См.: Женская психология / Сост. Н. А. Литвинцева. – М.: Интел-Синтез. 1994. – С. 111 – 113.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется неудачным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

- а) если другие вас поддержат, то да;
- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику вас могут лишит премиальных.

4 Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:

- а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь тоже обойти очередь;
- б) возмутитесь, но про себя;
- в) открыто выскажете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, новая работа вашего товарища, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:

- а) выскажетесь и о положительных и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
- в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором,

нельзя допускать ошибки.

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:

а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) скажите, что эта вещь безвкусна;

в) в очередной раз поругаетесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных детей»;

б) делаете им замечание;

в) если бы это было в общественном месте, вы бы их отчитали.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае, вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили;

б) попросите, чтобы он еще раз при нас подсчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) да, но если вы даже выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

б) вы находите способ пожаловаться на него, предлагая наказать или даже уволить;

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале; уборщицам, официантках.

11. Вы спорите и вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же будет авторитет, если вы признаетесь, что были неправы?

Ключ

Каждый вариант ответа получает определенное количество очков:

ответ а – 4 очка

ответ б – 2 очка

ответ в – 0 очков

Подсчитайте сумму набранных вами очков.

Результат

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, стремитесь избегать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы принципиальный и смелый человек. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

От 10 до 14 очков. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Задание 2 Тест. Что значит для вас деловой этикет¹

Инструкция

Перед нами контрольные вопросы, позволяющие определиться, что значит для вас деловой этикет. По возможности искренне ответьте, как вы обычно поступаете в следующих ситуациях:

1. Получив приглашение на деловую встречу, я отвечаю на него в течение недели: а) да б) нет в) иногда

2. Вели мне кто-то звонит, я перезваниваю ему в тот же день: а) да б) нет в) иногда

3. Я никогда не употребляю бранных слов на работе или дома: а) да б) нет в) иногда

4. Я всегда благодарю по телефону или пишу благодарственные записки после получения поздравлений, подарков или другой оказанной мне любезности: а) да б) нет в) иногда

5. Мое поведение за столом безупречно: а) да б) нет в) иногда

6. Я рассматриваю себя как часть коллектива, а не как одиночного игрока, стремящегося получить вознаграждение за свои личные старания: а) да б) нет в) иногда

7. На важные письма я отвечаю сразу, а остальную

почту разбираю и реагирую на нес и течении недели: а) да б) нет н) иногда

8. Прежде чем общаться с человеком иной культуры, я постараюсь выяснить, в чем отличие манер, принятых среди людей той культуры, так что никто в этом плане на меня не обижается: а) да б) нет в) иногда

9. Если кто-то мне помог, я всегда письменно или устно упоминаю о его помощи: а) да б) нет в) иногда

10. Я посылаю поздравительные открытки наиболее важным из моих деловых знакомых: а) да б) пет в) иногда

¹См.: Ягер Дж. Деловой этикет. М.: Джон Уайли энд Санз. 1994. – С. 15–17.

Ключ

Каждый вариант ответа получает определенное количество очков:

ответ а–3 очка

ответ б–1 очко

ответ в–1 очка

Результат

От 28 до 30 очков. С этикетом дела у вас обстоят превосходно.

От 25 до 27 очков. Вы хорошо соблюдаете правила этикета.

От 20 до 24 очков. Ваши манеры могут быть оценены только на «удовлетворительно».

От 19 до 10 очков. Уровень соблюдения вами правил этикета явно недостаточен.

Задание 3 Как предупредить конфликт?

В известной притче о царе Соломоне легендарному царю удалось разрешить конфликт между двумя женщинами, которые претендовали быть матерью одного и того же ребенка.

Каким образом можно было предупредить этот конфликт?

Задание 4 Конфликт в клинике¹.

В больнице, специализирующейся по пересадке донорского сердца, возникла следующая конфликтная ситуация:

В больницу поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого находится в стадии завершения; шестнадцатилетняя беременная

девушка, сирота; молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы: врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастроф.

Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Как разрешить возникшую конфликтную ситуацию, кому отдать предпочтение при пересадке донорского сердца?

2. Как можно было бы вообще исключить возможность возникновения в клинике ситуаций подобного рода?

1 См.: Хрестоматия по социальной психологии. — М.: Международная педагогич. академия. 1994.

Глава 17. Разрешение конфликтов

Задание 1 Тест. Насколько вы терпимы¹.

Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению? Относитесь ли вы к нему с уважением, терпимы ли вы?

Перед нами тест, который, надеемся, хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости. Но одно условие: отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Вы считаете, что у нас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь? а) да; б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;

б) чтобы играли те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли вы воспримите неприятную для вас новость?

а) да;

б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

а) мне трудно было бы это сделать:

б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», - делают не свое дело?»

а) да;

б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за нею (нее).

1 Психологические тесты для деловых людей. - М: Интел-Ситез. - С. 130 - 132.

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

Результат

А теперь подсчитайте очки. Запишите по два очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

От 0 до 4 очков. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6-12 очков. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

14-18 очков. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума.

Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку; даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

Задание 2 Разрешите конфликтную ситуацию.

Вы руководитель одного из отделов фирмы. Неожиданно вам позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник вашего отдела и сказал, что вы относитесь к нему предвзято, необъективно. Для вас ЖТО полная неожиданность. Руководитель просит вас переговорить с работником, уладить дело. *Как вы построите беседу? Какие вопросы зададите? Как начнете беседу? Как завершите?*

Задание 3 Изберите наилучшую линию поведения. В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы делать. Но вам поручают другую, для вас неинтересную, нетворческую.

Какой из семи вариантов действия вы выберете?

1. Продолжите корпеть над тем, что вам поручают в надежде на то, что ваша преданность делу будет вознаграждена.

2. Пожалуетесь сотрудникам, что теряете время впустую.

3. Напишите письмо руководству,

4. Скажете руководителю, что хотите делать другую работу, а вашу пусть делает кто-то другой.

5. Станете говорить всем, что рассчитываете получить работу в другой фирме.

6. Начнете без лишних разговоров подыскивать работу в другой организации.

7. Наметите план работы и покажете его руководителю, сказав, что вы могли бы делать и еще многое другое. Объясните вашу позицию.

Задание 4 Проанализируйте ситуацию «эффективный товаровед»¹.

У предпринимателя – эффективный товаровед, одной из важнейших функций которого является продажа товара за наличные. Этот товаровед выполняет свою работу намного успешнее всех других продавцов товара. Вклад этого работника в экономическое благополучие фирмы весьма существенен. Но вдруг до предпринимателя доходит слух, что его эффективный товаровед продает товар значительно выше установленной фирмой стоимости, а разницу кладет себе в карман.

Предприниматель проводит скрытую проверку и убеждается, что так оно и есть. Он в раздумье:

- то ли увольнять нечестного, хотя и очень полезного товароведа;
- то ли делать вид, что ничего необычного не происходит.
- то ли провести с ним беседу.

Предприниматель решил посоветоваться со своим дядей, который два года назад порекомендовал ему на работу этого товароведа,

Выберете для себя одну из трех указанных ролей (предприниматель, дядя, товаровед), которая наиболее соответствует вашему жизненному опыту, и изложите свою позицию в данной конфликтной ситуации.

Задание 5 Проанализируйте ситуацию «бухгалтер на двоих»².

Начинающий предприниматель попросил своего знакомого брокера помочь ему с поисками бухгалтера. Тот, не долго думая, предложил ему догрузить своего собственного.

¹ См.: Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. – СПб; 1995.

² Там же.

Так бухгалтер начала работать помимо брокерской конторы, где у нее шла основная зарплата, еще и на полставки у начинающего предпринимателя. Он был благодарен брокеру.

Дела у новичка пошли очень успешно, чего нельзя сказать о брокере. И через полгода брокер стал на него ревниво оглядываться. Кроме того, все хуже и хуже стал относиться к своему бухгалтеру, которую сам же и просил «помочь новичку».

Бухгалтер, чувствуя все больший дискомфорт, обратилась к предпринимателю с просьбой взять ее на полную ставку с тем, чтобы она могла уволиться от брокера, избавиться от его придирок и подозрений. Предпринимателю не хочется платить «черной неблагодарностью» брокеру, но и не хочется бросать в беле прекрасного бухгалтера, чья жизнь становится все более невыносимой, поскольку брокер подозревает ее в передаче предпринимателю «ценной коммерческой информации», чего на самом деле нет.

Выберите одну из предлагаемых ролей, которая в наибольшей степени соответствует вашему жизненному опыту, и итожите нашу позицию в данном конфликте,

учитывая возможность различных вариантов развития конфликтной ситуации.

Глава 18. Переговоры как способ разрешения конфликтов

Ситуативные задачи

1 На алмазном рынке ведущее положение принадлежит южноафриканской компании «Де Бирс». Однако в 90-е годы ряд стран, ведущих добычу камней, в частности Австралия, Ангола, Конго, отказались продавать свои сырые алмазы по каналам «Де Бирс». Кроме того, ситуацию обострила кампания общественности против торговли контрабандным сырьем из зон военных конфликтов и призыв к бойкоту «кровавых камней». «Де Бирс» же обвиняют в скупке таких алмазов.

Есть ли, на ваш взгляд, перспектива решения проблемы путем переговоров или в данной ситуации предпочтительнее односторонние действия участников алмазного рынка? И почему?

2 Участники супружеского конфликта в итоге обсуждения выработали два варианта решения вопроса о том, с кем после развода будет проживать их несовершеннолетний ребенок: или с матерью, или с отцом.

Какие объективные критерии для оценки и выбора окончательного решения проблемы вы могли бы предложить? И в чем конкретно они заключаются?

3 Жил-был пастух, и было у него три сына. Не желая, чтобы сыновья спорили из-за наследства, он составил завещание, по которому старший сын должен получить половину всех овец, средний – одну треть, а младший – одну шестую часть. Беда в том, что когда пастух умер, в его стаде было 19 овец. Пытаясь поделить наследство, сыновья перессорились, так как девятнадцать не делится поровну ни на два, ни на три, ни на шесть. Тогда они решили обратиться за помощью к одной мудрой старухе. Послушала она, как спорят между собой братья, а выход найти так и не могут, и сказала: «Я знаю, как решить вашу проблему, но за совет вы должны отдать мне одну овцу». Братья подумали и согласились. В результате у них осталось 18 овец, которых можно было замечательно поделить.

Какая модель посредничества имела место в этой притче? К какому типу можно отнести это решение?

4 В 1996 г. экстремисты движения «Тупик Амару» захватили заложников и резиденции японского посла в Перу. В обмен на их освобождение они потребовали освободить из тюрем своих сторонников. Власти около пяти месяцев вели с террористами переговоры, что дало

возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников.

Какую функции выполняли, прежде всего, эти переговоры?

5 Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающегося отпуска. Причем их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск за границей.

Определите, что может быть общего в их интересах. Разработайте возможные варианты компромиссного решения проблемы. Каковы в этой ситуации могут быть варианты асимметричного решения?

6 Итогом так называемой «странной войны» между Москвой и Литвой (1487 – 1494) стал переход к мирному урегулированию конфликта. Весь 1493 г. прошел в переговорах между великим князем московским Иваном III и великим князем литовским Александром Каземировичем, которые обменивались посланиями через доверенных лиц. В качестве одной из важнейших условий заключения мирного договора Иван Великий выдвинул пункт о признании своего нового титула – знаменитой краткой формулы «государь всея Руси». По отношению к великому князю литовскому это требование звучало почти как оскорбление: ведь именно он и был владельцем большей части этой самой Руси.

Какой тактический прием был использован Иваном III? Можно ли его считать манипулятивным и почему?

7 Страны, занимающиеся китобойным промыслом, в целях его регулирования подписали Конвенцию, в соответствии с которой Международная китобойная комиссия определяет, какие виды китов, где, когда и в каких количествах можно добывать. Однако это не решило всех проблем. И можно констатировать наличие конфликтного противостояния как внутри самой организации, так и между китобойными странам и защитниками китов.

Каким, на ваш взгляд, могло бы быть решение проблемы, устраивающее все стороны:

- полностью запретить любой промысел всех видов китов;
- выход китобойных стран из Конвенции;
- разрешить торговлю китовым мясом;
- разрешить традиционный прибрежный промысел (т.е. для тех народов, для которых китовая охота – элемент традиционного образа жизни), но запретить любой другой промысел и международную торговлю китовым мясом;

- разрешить добычу китов в научных и коммерческих целях, но ограничить международную торговлю продуктами из них.

8 Муж с женой спорят о том, как провести воскресный вечер – пойти на футбол или в театр. Муж предпочитает футбол, а жена – театр. Однако проведение вечера врозь не нравится обоим. К тому же, речь не идет о разовом взаимодействии сторон, ведь это не последнее воскресенье, которое супруги посвящают совместному досугу. Таблица выигрышей в таком случае может выглядеть следующим образом:

		Жена	
		Футбол	Театр
Муж	Футбол	1, 2	0, 0
	Театр	-1, -1	2, 1

Какие варианты решения проблемы находятся вне зоны переговорного пространства? Определите, какой из ниже следующих вариантов действий может быть наилучшей альтернативой переговорному соглашению:

- муж отправляется на футбольный матч, жена – на спектакль;
- муж приступает к ремонту телевизора, жена занимается стиркой;
- развод;
- совместное посещение кинотеатра.

9 Распад СССР и возникновение новых прикаспийских государств привели к жесткому столкновению интересов вокруг раздела Каспийского моря, на дне которого сосредоточены огромные запасы нефти и газа. При этом объемы их запасов на разных участках существенно различаются. Статус Каспия до сих пор определяется договорами между СССР и Ираном и соответственно интересы Азербайджана, Туркменистана и Казахстана оказываются ущемленными. На фоне этой правовой неопределенности прикаспийские государства, в том числе и Россия, приступили к разработке месторождений в тех зонах моря, которые они считают своими национальными секторами. Неоднократные переговоры по проблеме статуса Каспия не принесли видимого успеха.

Что, по вашему мнению, определяет жесткость позиций сторон и нежелание идти на уступки? Можно ли считать принцип «общего моря» (т.е. совместное

использование ресурсов) объективным критерием для выбора окончательного решения и почему?

10 В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, скажем, в США, есть одно вакантное место. На него претендуют двое, причем ни один из сотрудников не желает уступить. Руководитель, пытаясь разобраться в ситуации, выясняет, что один из участников конфликта стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с братом, проживающим в США. Другой же участник рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Выяснив это, руководитель предлагает первому – отправиться в США, а второму – повышение по службе. Подумав, оба сотрудника сочли такое решение взаимоприемлемым.

К какому типу можно отнести это решение? В чем, собственно, состояла помощь руководителя в разрешении конфликта? На какую модель 'завершения конфликта ориентировались первоначально его участники?

11 Тест. Моя тактика ведения переговоров.¹

Выберите ответы «а» или «б».

а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

б) Чаше я стараюсь найти точки соприкосновения.

2. а) Я пытаюсь избежать неприятностей.

б) Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

3. а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.

б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.

4. а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.

б) Разногласия всегда волнуют меня.

5. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить с ним нормальные

отношения.

б) Всегда надо доказать свою точку зрения.

6. а) Всегда надо искать общие точки зрения.

б) Надо стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и прошу его высказать

свое мнение.

б) Лучше показывать преимущество своей логики рассуждения.

8. а) Я обычно пытаюсь убедить других людей.

б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.

9. а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а) Я отстаиваю свою позицию до конца.

б) Я склонен найти другую позицию, если меня убедят.

Ключ

Противоборство: 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

Сотрудничество: 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает (сотрудничество или противоборство) в вашем поведении. А также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое или на стремление к совместному решению проблемы.

¹ Власова Н. И. ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления. Ч. 2. – Новосибирск. 1994. – С. 184 – 185.

Глава 1.

Библиографический список

Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология – СПб.: Лань. 1999.

Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология.– М.: ЮНИТИ. 1999.

Ликсон Ч. Конфликт. – СПб.: Питер, 1997.

Немов Р.С. Психология. В 3-х кн.– М.: Просвещение, 1995. Кн. 1.

Нечипоренко Л.А. Буржуазная «социология конфликта». – М.: Политиздат. 1982.

Основы конфликтологии. / Под ред. Кудрявцева В. Н. – М.: Юристъ, 1997.

Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций. – М.: Радио. 1977,

Современная западная социология: Словарь. – М.: Политиздат, 1990.

Социальный конфликт: современные исследования. – М.: ИНИОН.1991.

Хрестоматия по социальной психологии. / Под ред. Кутасовой Т. В. — М.: МГУ. 1994.

Цибульская М. В. и др. Конфликтология. — М.: МГИЭСИ, 1998.

Глава 2.

Библиографический список

Бородкин Ф.М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989.

Гительмахер Р. Б. Конфликт: социально-психологический аспект. — Иваново: ИГУ, 1995.

Громова О. Н. Конфликтология. — М: ГАУ. 1993.

Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. — Калуга: КИСИ. 1993,

Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. — М.: Аспект Пресс. 1995—

Конфликты: борьба, взаимодействие, сотрудничество.— Белгород: БГУ. 1997.

Конфликты в коллективе и пути их преодоления. — Л.: ВИПК. 1991.

Конфликты и согласие в современной России. — М.: ИФ РАН. 1998.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М.: Стрингер, 1992.

Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М.: МГУ, 1977.

Скотт Дж. Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. — СПб: ВИС, 1994.

Социальные конфликты.— М.: ИС РАН, 1994.

Глава 3.

Библиографический список

Анцупов А. Я. Шипилов А.И. Конфликтология.— М.: ЮНИТИ, 1999.

Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989.

Громова О. М. Конфликтология. — М.: ГАУ. 1993.

Дмитриев А. В. Конфликтология.— М.: Гардарика, 2000.

Здравомыслов Л. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект Пресс, 1996.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию.— М.; Владос, 1999,

Основы конфликтологии. / Под ред. В. Н. Кудрявцева.— ЛЛ.: Юристъ, 1977

Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. —

М.: Экмос. 1998.

Юридический конфликт — М.: Юристъ, 1994.

Глава 4.

Библиографический список

Аллдхвердова О.В. и др. Конфликтология. — СПб.: Лань, 1999.

Анцупов А.Я., Шипилов Л. И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ. 1999.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб.: Социальная литература. 1996.

Егидес А. Лабиринты общения. — М.: Филинь. 1999.

Зимняя И. А. Педагогическая психология. — М.: Логос. 1999.

Леонгард К. Акцентуированные личности. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2000,

Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности. — М.: Смысл. 1993.

Лисон Ч. Конфликт. — СПб.: Питер, 1997.

Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. — Киев: Верзилин и К⁰. ЛТД 1991.

Социальный конфликт: современные исследования. — М.: ИНИОН. 1991.

Стивенсон Дж. Приручи своих драконов. — М.: Харьков. Минск: Питер. 1996.

Шейнов В. Л. Конфликты в нашей жизни. — Минск: Амалфея. 1997.

Глава 5.

Библиографический список

Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология. — СПб.: Лань. 1999.

Анцупов А. Я., Шипилова А.И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ. 1999.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры.— СПб.: Социальная литература. 1996.

Бородкин Ф.М., Коряк Н. М. Внимание: Конфликт! — Новосибирск: Наука. 1989.

Дмитриев А. В. Конфликтология. — М.: Гардарика. 2000,

Егидес А. Лабиринты общения. — М.: Филинь. 1999, Конфликты и согласие в современной России. — М.: ИФ РАН. 1998.

Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес. — М.: Персей, Вече, АСТ, 1995.

Леонгард К. Акцентуированные личности. —

Ростов-на-Дону: Феникс. 2000. Основы конфликтологии. / Под ред. В. Н. Кудрявцева. — М.: Юристъ, 1997.

Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. — Киев: Верзилин и К°, ЛТД, 1991.

Уткин Э.А. Конфликтология. — М.: Экмос. 1998.

Глава 6.

Библиографический список

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999.

Бородкин Ф. М., Коряк К. М. Внимание; конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989.

Громова О. Н. Конфликтология. — М.: ГАУ, 1993. Конфликты: борьба, взаимодействие, сотрудничество. — Белгород: БГУ, 1997.

Конфликты и согласие в современной России. — М.: ИФ РАН, 1998.

Основы конфликтологии. / Под ред. В. Н. Кудрявцева. — М.: Юристъ, 1997.

Психология и этика делового общения. / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ. 2000.

Социальные конфликты. — М.: ИФ РАН, 1994.

Уткин Э. А. Конфликтология. — М.: Экмос, 1998.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс. 1993.

Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни. — Минск: Амалфея. 1997.

Глава 7.

Библиографический список

Млахвердава О. В. и др. Конфликтология. — СПб., Лань, 1999.

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М.; ЮНИТИ. 1999,

Бандурка А. М., Арузь В. А. Конфликтология. — Харьков: 1997.

Гительмахер Р.Б. Конфликт: социально-психологический аспект — Иваново: ИГУ, 1995.

Дмитриев А. В. Конфликтология. — М.: Гардарика, 2000.

Здравомыслов А. Социология конфликта. — М.: Аспект Пресс, 1996.

Ликсон Ч. Конфликт. — СПб.: Питер, 1997.

Основы конфликтологии. / Под ред. В. Н. Кудрявцева. — М.: Юристъ, 1997.

Социальный конфликт: современные исследования. — М.: ИНИОН, 1991.

Уткин Э. Л. Конфликтология. — М.: Экмос, 1998.

Глава 8.

Библиографический список

- Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ. 1999.
- Зимняя И. Л. Педагогическая психология. — М.: Логос. 1999.
- Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. — М.: Владос. 1999,
- Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975.
- Леонтьев А. И. Очерк психологии личности. — М.: Смысл. 1993.
- Линчевский З. З. Контакты и конфликты. — М.: Экономика. 2000.
- Немов Р. С. Психология. В 3 кн. — М.: Просвещение, 1995.
- Психология и психоанализ характера. — Самара: Бахрах. 1997.
- Психология личности, Тексты. — М.: МГУ. 1982.
- Психология личности в трудах отечественных психологов. — СПб.: Питер, 2000.
- Психология экстремальных ситуаций. — Минск: Харвест. 1999.
- Робер М. — А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
- Франкл В. Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс. 1990.
- Хорни К. Невротическая личность нашего времени. Самоанализ. — М.: Прогресс. 1993.
- Хрестоматия по социальной психологии / Ред. Т. В. Кутасова. — М.: МГУ. 1994.
- Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех.— М.: Прогресс, 1993.

Глава 9.

Библиографический список

- Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология — М.: ЮНИТИ, 1999.
- Зимняя И. А. Педагогическая психология. — М.: Логос, 1999.
- Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. — М.: Владос, 1999.
- Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975.
- Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты. — М.: Экономика, 2000.
- Мясищев В.Н. Личность и неврозы. — Л.: ЛГУ, 1960.
- Психология и психоанализ характера.— Самара:

Бахрах, 1997.

Психология личности. Тексты.— М.: МГУ, 1982

Робер М. – Л., Тильман Ф. Психология индивида и группы – М.: Прогресс, 1988.

Франкл В. Человек в поисках смысла. – М.: Прогресс, 1990.

Фромм Э. Психоанализ и этика. – М.: Республика, 1993.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993.

Глава 10.

Библиографический список

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 1999.

Лейгц Г. Психодрама: теория и практика. – М.: Прогресс, 1994.

Мясищев В. Н. Личность и неврозы. –Л.: ЛГУ, 1960.

Психология: Словарь. –М.: Политиздат, 1990.

Психология и психоанализ характера. – Самара: Бахрах, 1997.

Психология личности. Тексты. – М.: МГУ, 1982.

Рэбер М. – А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс, 1988.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993.

Глава 11.

Библиографический список

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурч Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.

Ротенберг В. С., Аршавский В. В. Поисковая активность и адаптация. – М.: Наука, 1984.

Рутман Э. М. Как преодолеть стресс. – М., 1998.

Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979.

Штайнер К. Как снять стресс. – М.: Прогресс – Универс, 1993.

Глава 12.

Библиографический список

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ. 1999.

Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Экмос. 2000.

Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес. –

М.: Персей. Вече. АСТ, 1995.

Словарь практического психолога. — Минск: Хервест. 1998.

Социальная психология и этика делового общения: М.. ЮНИТИ, 1995.

Стивенс Дж. Приручи своих драконов. — 1996.

Шейное В. П. Конфликты в нашей жизни.— Минск. — Амалфея. 1997.

Глава 13.

Библиографический список

Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения,— М., ИНИОН. 1993.

Аниупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М., ЮНИТИ. 1999.

Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука. 1983.

Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии.— Калуга. КИСИ. 1993.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса. — М.: Аспект Пресс, 1994.

Ильин В. И. Структура конфликта в организации. // Социальный конфликт. 1993. №3.

Инновация как средство экономического развития. Пер. с венг. / Под ред. Сазонова Г. В. — М.: Прогресс. 1990.

Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. — М.: Владос. 1999.

Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. Спецкурс. — М.:МГУ. 1992.

Щербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии. // ЭКО. 1999. №11.

Глава 14.

Библиографический список

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект Пресс.

Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. — СПб.: Лань. 1999.

Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) М.: Эдиториал УРСС, 1999.

Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер. 1996.

Глава 15

Библиографический список

Геллнер Э. Нации и национализм. — М.: Прогресс. 1991.

Глухова А. В. Типология политических конфликтов.—

Воронеж. 1997.

Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). – М.: Эдиториал УРСС, 1999.

Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Вып. 10: Политика в зеркале конфликтологии. Ч. 2. Политическо – экономические и этнополитические проблемы. – М., 1995.

Тишков В.А. Этничность и власть в полиэтнических государствах. ГЛ.: Наука, 1994.

Хантингтон С. Столкновение цивилизаций и преобразование мирового порядка // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М.: Academia, 1999.

Глава 16.

Библиографический список

Авдеев В. В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. – М.: Феликс, 1992.

Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология. – СПб.: Лань. 1999.

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ. 1999.

Дэна Д. Преодоление разногласий. – СПб.: Институт личности. 1994.

Иванцевич Дж., Лобанов Д. Л. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.; Стрингер. 1992.

Кричевский Р. Л. Если вы руководитель... – М.: Дело. 1993.

Кузьмин И. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Технологическая школа бизнеса. 1994.

Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. 1994.

Цибульская М. В. и др. Конфликтология. – М.: МГИЭСП. 1998.

Ягер Дж. Деловой этикет. – М.: Джон Уайли энд Санз. 1994.

Глава 17.

Библиографический список

Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология. – СПб.: Лань. 1999.

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ. 1999.

Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989.

Дэна Д. Преодоление разногласий. – СПб.: Институт

личности. 1994.

Здравомыслов А. Г. — Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса. — М.: Аспект-Пресс. 1995.

Зигерт В., Лане Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика. 1990.

Конфликты и согласие в современной России. — М.: ИФ РАН. 1998.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М.: Стрингер. 1992.

Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. — СПб.: ВИС. 1994.

Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: Институт практической психологии. 1996.

Съедин С. И. Основы управления. — М., 1996.

Хрестоматия по социальной психологии / Под ред. Т. В. Кутасовой. — М.: Международная педагогическая академия. 1994.

Цибульская М. В. и др. Конфликтология. — М.: МГИЭСИ. 1998.

Библиографический список (итоговый)

Авдеев В. В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. — М.: Феникс. 1992.

Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально — психологически с проблемы. — М.: МГУ. 1990.

Алдер Х. АЛП. современные психотехнологии. — СПб.: Нигер. 2000.

Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология. — СПб.: Лань. 1999.

Андреева Г. М. Социальная психология.— М.: МГУ 1996.

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология.— М.: ЮНИТИ. 1999.

Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология.— Харьков: Ун-т ВД Украины. 1977.

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

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб.: Социальная литература, 1996.

Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука. 1989.

Буева Л. П. Человек: деятельность и общение. — М.: Мысль. 1978.

Василюк Ф. Е. Психология переживания. — М.: МГУ

1984.

Гительмахер Р. Б. Конфликт: социально-психологический аспект – Иваново: ИГУ 1995.

Глухова А. В. Типология политических конфликтов. – Воронеж: 1997.

Грачева М. В. Инновационная деятельность в промышленности. – М.: Экономика. 1994.

Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л.: Лениздат. 1990.

Громова О. Н. Конфликтология. – М.: Экмос. 2000.

Давыдов С. И. Региональные конфликты. – М.: Знание. 1990.

Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. Социологические исследования. 1994. №5.

Дмитриев А. В. Конфликтология. – М.: Гардарики. 2000.

Дмитриев А. В., Кудрявцев В. Н., Кудрявцев С. В. Введение в общую теорию конфликтов. – М.: 1993.

Донцов А. И. Психология коллектива. – М.: МГУ. 1984.

Данченко Г. А., Титаренко Т. М. Личность: конфликт и гармония. Киев: Политиздат. 1989.

Дружинин В. В., Конторов Д. С., Конторов М. Д. Введение и теорию конфликта. – М.: Радио и связь. 1989.

Дена Д. Преодоление разногласий. – СПб.: Институт личности. 1994.

Егидес А. Лабиринты общения. – М.: Филинь. 1999.

Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. – Калуга: КИСМ. 1993.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. – М.: Аспект Пресс. 1996.

Зигерт В., Ланге Л. Руководить без конфликтов. – М; Экономика. 1993.

Зимняя И. А. Педагогическая психология. – М.: Логос. 1999.

Инновационная деятельность в системе социальных отношений. – Звенигород. 1990.

Ильин В. И. Структура конфликта в организации. // Социальный конфликт 1999. №3.

Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс. 1990.

Канатаев Ю. А. Психология конфликта. – М.: ВАХЗ. 1992.

Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос. 1999.

Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань. 1999.

- Конфликты: борьба, взаимодействие, сотрудничество. — БГУ. 1997.
- Конфликты в коллективе и пути их преодоления. — Л.; ВИПК. 1991.
- Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). — М.: Эдиториал УРСС. 1999.
- Конфликты и согласие в современной России. — М.: ИФ РАН. 1998.
- Кирнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. — М.: Стрингер. 1992.
- Косалс Л. Я. Социальный механизм инновационных процессов. — Новосибирск: Наука. 1989.
- Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес. — М.: Персей, Вече, АСТ. 1995.
- Котанджян Г. С. Грани согласия-конфликта. — М.: Луч. 1992.
- Коузер Л. Основы конфликтологии. — СПб.: Светлячок. 1999.
- Кричевский Р. Д., Дубовская Е. М. Психология малой группы. — М.: МГУ. 1991.
- Крогиус Н. В. Личность в конфликте. — Саратов: СТУ. 1976,
- Кудрявцев С. В. Конфликт и насильственное преступление. — М.: Наука. 1991.
- Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры. — М.: Экономика. 1993.
- Лейтц Г. Психодрама: теория и практика. — М: Прогресс. 1994.
- Леонгард К. Акцентуированные личности. — Ростов-на-Дону: Феникс. 2000.
- Леонтьев А. Н. Деятельность, Сознание. Личность. — М.: Политиздат. 1975.
- Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности. — М.: Смысл. 1993.
- Диксон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру.— СПб: Питер. 1997.
- Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты. — М.: Экономика. 2000.
- Лоренц К. Агрессия. — М.: Прогресс. 1994.
- Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер. 1996.
- Матвеева С. Я. Модернизация и глубинный конфликт ценностей в России // Социальный конфликт. 1994. №4.
- Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело. 1992.
- Международные конфликты. — М.: Международные отношения. 1972.
- Межнациональные конфликты на Кавказе: методика их

преодоления. – М.: 1995.

Межэтнические конфликты в странах зарубежного Востока. – М.: Наука. 1991.

Мейерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер. 1997.

Мицич П. Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика. 1987.

Мясищев В. И. Личность и неврозы. – Л.: ЛГУ. 1960.

Немов Р. С. Психология. В 3-х книгах. – М.: Просвещение. 1995.

Нечипоренко Л. А. Буржуазная «социология конфликта». – М.: Политиздат. 1982.

Олейник А. Н. Основы конфликтологии. – М.: АПО. 1992.

Основы конфликтологии. / Под ред. В. Н. Кудрявцева. – М.: Юристъ. 1997.

Петровская Д. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. – М.: МГУ. 1977.

Принципы ненасилия. – М.: Наука. 1991.

Психология и этика делового общения. / Пол ред. В. Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ. 1999.

Психология: Словарь / Пол ред. А. В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат. 1990.

Психология личности. Тексты. – М.: МГУ. 1982.

Психология личности в трудах отечественных психологов. – СПб.: Питер. 2000.

Психология экстремальных ситуаций. – Минск: Харвет. 1999.

Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс. 1998.

Романова Г., С., Гребенников Л. Р. Механизмы психологической защиты. Мытищи: 1996.

Ротенберг В. С., Аршавский В. В. Поисковая активность и плантация. – М: Наука. 1984.

Рутман Э. М. Как преодолеть стресс. – М., ТП. 1998.

Рыбакова М .М. Конфликты и взаимодействие и педагогическом процессе. – М.: Просвещение. 1991.

Рыжков О. Политические конфликты. – М.: 1997.

Саати Т. Математическое модели конфликтных ситуаций. – М.: Кино. 1977.

Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс. 1979.

Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. – Киев: Верзилин и К⁰. ЛТД. 1991.

- Социальные конфликты. – М.: ИС РАН. 1994.
- Социальный конфликт: современные исследования. – М.: ИНИОН. 1991.
- Стивенс Дж. Приручи своих драконов. – М. СПб.: Питер. 1996.
- Столяренко Л. Д., Самыгин С. И. Психология и педагогика в вопросах и ответах. – М.: АСТ. 1999.
- Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. – М.: Институт практ. Психологии. 1996.
- Тернер Дж. Структура социологической теории. – М.: Прогресс. 1985.
- Тишков В. А. Этничность и власть в полиэтнических государствах. – М.: 1994
- Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Экмос. 1998.
- Фишер Р., Юры У. Пуль к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука. 1992.
- Франкл В. Человек в поисках смысла. – М.: Прогресс. 1990.
- Фромм Э. Психоанализ и логика. – М.: Республика. 1993.
- Хорни К. Невротическая личность нашего времени: Самоанализ. – М: Прогресс. 1993.
- Цибульская М. В. и др. Конфликтология. – М.: МГИЭСИ. 1998.
- Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. – М.: МГУ. 1992.
- Шапошников Е. А. 1000 + 1 совет семейному психолога. – М.: АСТ. 1999.
- Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс. 1993.
- Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни. – Минск: Амалфея. 1997.
- Шербак В. Е. Конфликтные ситуации па предприятии // ЭКО. 1999, № 11.
- Шибутани Т. Социальная психология. – М.: Феникс. 1999.
- Штайнер К. Как снять стресс. – М.: Прогресс-Универс. 1993.
- Юридический конфликт: сферы и механизмы. – М.: Юристь. 1994.
- Ягер Дж. Деловой этикет. – М.: 1994.