

Русский Гуманитарный Интернет Университет

БИБЛИОТЕКА
УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

WWW.I-U.RU

П. Н. Шихирев

Функции, роли и возможности третьей стороны в конфликте //

Современная конфликтология в контексте культуры мира. Москва, 2001. СС. 59-70.

Конфликты – неизбежная часть человеческого существования. Деструктивный их эффект очевиден. Поэтому с незапамятных времен люди стремились найти пути, если не кардинального, то хотя бы временного их разрешения. Одним из инструментов разрешения конфликтов испокон веков было так называемое участие третьей стороны: третейского судьи (именно поэтому он так и называется), представителя власти, выбранного самими сторонами арбитра и т. п. Важно отметить, что роль третьей стороны могли играть не только реальные «материально осязаемые» инстанции, люди, социальные институты, но и инстанции идеальные, «неосязаемые», в первую очередь трансцендентальные: Бог, боги, тени предков и т.д. Отсюда выражения, хорошо знакомые русским купцам: «Побойся Бога», «Бог – свидетель» и пр.

В настоящее время участие третьей стороны в разрешении конфликта приобрело исключительно развитые и разнообразные формы и вполне естественно, в первую очередь в силу своего практического значения, стало одним из важнейших объектов современной конфликтологии. Большинство исследований в этой области сконцентрировано в американской науке, на что есть чрезвычайно важная причина: стоимость судебных издержек в ходе весьма длительного порой судебного разбирательства в США настолько велика, что экономически гораздо выгоднее оказывается мировое соглашение, в достижении которого весьма необходимы посредники.

Другой мощный импульс исследованиям возможностей третьей стороны был дан сферой международных отношений, где на протяжении последних десятилетий прошлого века сформировалась так называемая «челночная дипломатия», время от времени оказывавшаяся достаточно эффективной. Весьма важную роль сыграли в этом плане и межэтнические, этнокультурные конфликты, стороны которых также были вынуждены апеллировать к некой третьей, стоящей как бы над конфликтом, инстанции.

Предмет нашего анализа – современные представления о функциях, ролях и возможностях третьей стороны, накопленные современной социальной психологией. Актуальность такой специализированной постановки проблемы объясняется, с одной стороны, тем фактом, что именно в области психологии Участников конфликта часто кроется секрет необычно мощной эмоциональной энергетики, заряженности конфликта, его восхождения по нарастающей спирали. С другой, – тем обстоятельством, что отечественная наука пока заметно отстает в этой области. Наиболее значимой работой в этой области является фундаментальная и, пожалуй, единственная на сей день монография Н. В. Гришиной [1]. Отсюда – полный смысл извлечь уроки из чужих ошибок, сделав их тем самым «плодотворными» для нашей современной практики, представляющей чрезвычайно широкое поле для их проверки и апробации.

Цели сторон конфликта и функции третьей стороны. Как это хорошо теперь известно, основу конфликта составляет противоречие между целями сторон, определяемыми, в свою очередь, соответствующими потребностями, интересами и ценностями. Конфликт, в буквальном переводе с латыни, – это «сшибка», «стычка». Метафорически конфликт можно представить в виде двух сталкивающихся волн, взаимный нажим которых поднимает их все выше до того момента, когда на сопротивление уже не хватает энергии и обе волны распадаются. Другая метафора – два барана на узком мостике, не желающие уступать друг другу. Результат – оба падают в воду. Отнюдь не метафорические, многочисленные примеры территориальных, этнокультурных и т. п. конфликтов демонстрируют ту же логику и, к сожалению, тот же исход, несмотря на важнейшее преимущество человека – способность посмотреть на себя со стороны, извлечь выводы из чужого, в том числе исторического, опыта.

Основной вывод, к которому приходят эксперты в интересующей нас области, состоит в том, что третья сторона имеет весьма ограниченные возможности для коренного решения

конфликта, т. е. такого решения, которое исключило бы в будущем его возрождение [2]. Для этого надо было бы изменить в корне истоки конфликта: противоречия в интересах, ценностях и потребностях, обусловленных реальной социокультурной ситуацией. Используя наши метафоры, это означает: сделать так, чтобы волны не поднимались, а бараны не встречались на мосту. Именно это имеет в виду Дж. Бертон, когда вводит термин "prevention" – «провенция», означающий «упреждающее вмешательство». Однако такое вмешательство требует гораздо более масштабного вовлечения многих сил, в том числе и сил самих конфликтующих, и не только сил материальных, но и духовных, о чем пойдет речь ниже. Именно к такому выводу нас подводит весь исторический опыт человечества, если признать, что люди отличаются чем-то от волн и баранов.

Степень влияния третьей стороны в ситуации уже разворачивающегося конфликта зависит от многих факторов, но главным образом, – от ее значения для сторон конфликта: материального (экономического, военного и т. п.) или морально-психологического (морального авторитета, влияния общественного мнения, угрозы еще большей опасности).

Следующим по важности фактором является готовность сторон согласиться на вмешательство, что неизбежно предполагает согласие на делегирование части их полномочий, а также готовность выполнять достигнутые соглашения хотя бы в течение определенного периода времени. Отсюда тезис экспертов о том, что, как правило, третья сторона может лишь временно разрешить конфликт, в смысле – ослабить его, приостановить, найти иные формы достижения компромисса.

Констатация пределов возможностей третьей стороны в разрешении реальных конфликтов на различных уровнях социальной системы отнюдь не означает, что приведенная выше трезвая оценка внешнего вмешательства вообще отрицает его пользу. По мнению большинства экспертов, оно обладает рядом несомненных достоинств.

Оно по крайней мере позволяет:

- выкроить время, необходимое для того, чтобы стороны «остыли» от полемического накала страстей;
- восстановить или улучшить связи (коммуникации);
- еще раз вернуться к основным проблемам;
- вернуться к вопросу о графике переговоров;
- сохранить достигнутые результаты;
- укрепить веру сторон в возможность цивилизованного ведения переговоров и их хотя бы частичного успеха;
- сохранить канал для возможного продолжения переговоров в будущем.

Разумеется, каждое из этих достоинств может обернуться и своей противоположной стороной в случае неудачи. Ее причинами в большинстве случаев оказываются следующие факторы и обстоятельства:

- чрезмерная отрицательная эмоциональная насыщенность атмосферы переговоров;
- недостатки коммуникаций;
- наличие стереотипов, мешающих продуктивному обмену;
- враждебное поведение сторон (выражение злости, брань, взаимные обвинения), ведущее к блокированию переговоров;
- серьезные расхождения по вопросам значимости, сбора или оценки фактических данных;
- расхождения по поводу списка, порядка и пакетов вопросов, подлежащих обсуждению;
- действительная или воображаемая несовместимость интересов;
- ценностные противоречия, объективно несущественные, но субъективно воспринимаемые как существенные;
- отсутствие четкой, согласованной процедуры переговоров;
- трудности с началом переговоров или с «торгом» в тупиковых ситуациях.

Как уже отмечалось выше, возможности вмешательства третьей стороны ограничиваются в каждом конкретном случае готовностью сторон конфликта Делегировать часть своего влияния и полномочий третьей стороне. Такое делегирование может совершаться

применительно к процессу переговоров (относительно того, *как* их вести) или к их исходу (относительно того, о *нем* их вести).

Совмещение двух осей координат: по степени влияния сторон конфликта на процесс и на результат переговоров – позволяет выявить следующие возможные варианты участия (вмешательства) третьей стороны.

Рассмотрим последовательно четыре выделенные ситуации.

Квадрант 1: максимальное делегирование обеими сторонами своего влияния и на процесс, и на исход, отказ от своих прав (или их присвоение третьей стороной). В этом случае возможно авторитарное, автократичное вмешательство. Самый яркий и примитивный пример – физическое «растаскивание» Дерущихся, введение буферных зон между конфликтующими.

Схема 1

Типы вмешательства третьей стороны^[1]

	Уровень контроля результата	
	Низкий	Высокий
Уровень доверия к посреднику	Низкий Автократия	Посредничество
	Высокий Арбитраж	Переговоры

^[1] Lewicki R. J., Saunders D. M., Minton J. W. Essentials of Negotiation. “IRWIN”, 1997. Р. 201.

Квадрант 2: посредничество. Делегирование влияния на процесс (процедуру), но не на результат (окончательное соглашение). В этом случае третья-сторона выступает в роли посредника, работающего с процедурой, процессом и разрешением конфликта. Отсюда главное правило для сторон конфликта: «Без нужды не прибегать к вовлечению третьей стороны», и вытекающее из него; следствие: «Если третья сторона необходима, ее вмешательство должно быть (минимальным)».

Квадрант 3: переговоры. Практически исключает вмешательство третьей стороны, или делает его чисто формальным, видимым.

Квадрант 4: арбитраж. Сохранение влияния на процесс при делегировании влияния на исход.

От того, какой из описанных вариантов будет избран участниками конфликта, включая третью сторону, зависит эффективность вмешательства на том или ином этапе развития конфликта. Подавляющее большинство теоретических и прикладных работ посвящены арбитражу (квадрант 4) и посредничеству (квадрант 2), что вполне понятно, поскольку в варианте 1 практически исключаются из процесса разрешения как активные участники стороны конфликта («баранов» не спрашивают, когда их растаскивают), а в варианте 3 нет места для активного участия третьей стороны. Каждый из оставшихся двух вариантов имеет свои преимущества и недостатки.

К несомненным преимуществам арбитража относятся скорость и определенность решения. Обычно к этому варианту прибегают при разрешении деловых и трудовых споров, что объяснимо: и в том, и в другом случаях «время – деньги», будь то деньги, истраченные на судебную тяжбу, или время, необходимое на самостоятельный поиск компромисса.

Недостатки арбитража обусловлены самой природой ситуации, подталкивающей стороны к привлечению третьей стороны: осознание тупика, в который зашли переговоры, нежелание

тратить более силы, энергию. Участники тем самым как бы препоручают свою судьбу третьей стороне. К отрицательным следствиям арбитража относятся:

- завышение сторонами конфликта своих требований в надежде на то, что арбитр будет пропорционально урезать их, ища «золотую середину»;
- утрата интереса к переговорам, пассивное ожидание чужого решения;
- опасность разочарования в решении и, соответственно, его возможная непрочность;
- постоянное подозрение в предвзятости арбитра, предубежденности в пользу другой стороны;
- отчужденное отношение к решению и, соответственно, менее обязывающий его характер.

Принципиальное отличие посредничества от арбитража состоит прежде всего в том, что посредничество предполагает максимально активное участие сторон в разрешении конфликта, чем снимаются многие перечисленные выше отрицательные следствия арбитражного решения.

Важное отличие посредника от арбитра состоит в характере поведения. Если арбитр стремится в идеале к модели компьютера, то идеалом для посредника является хороший педагог. На начальной фазе своего участия он терпеливо выслушивает требования и претензии сторон, на последующих – подталкивает стороны к оптимальному для них решению, т. е. усиливает свою активность и демонстрирует вовлеченность, но направленные сугубо на пользу сторон.

Для того, чтобы и активность, и вовлеченность принесли результаты, посредник должен:

- искусно их дозировать в зависимости от фазы конфликта;
- быть принятым и признанным в роли посредника;
- обладать для этого такими личностными качествами, как порядочность, компетентность и искренность.

Эффективность посредничества детерминирована, следовательно, внешними и внутренними факторами по отношению к посреднику. К внешним факторам относятся все те, которые уже сформировались до его включения в процесс, к внутренним – его личностные качества, восприятие и т. п. И те, и другие реализуются в избранной стратегии поведения. Ее эффективность в значительной степени зависит от того, насколько адекватна она будет конкретному сочетанию всех факторов и обстоятельств. О том, что это далеко не просто, свидетельствует тот факт, что лишь в 20 % случаев применения посредничества – наиболее часто применяемого вмешательства третьей стороны (80% от всех форм), оно оказывается успешным.

Большинство специалистов склоняются к выводу о том, что эффективность посредничества зависит в целом: во-первых, от степени остроты конфликта и, во-вторых, от степени совпадения позиций сторон по вопросам, затрагиваемым конфликтом. Оно совершенно бесперспективно в ситуациях, когда стороны сделали все возможное, чтобы «сжечь за собой все мосты».

Говоря еще более конкретно, посредничество имеет хорошие перспективы, если:

- стороны стремятся к урегулированию конфликта;
- они намерены выполнять принятые обязательства;
- в основе конфликта не лежат проблемы распределения ограничения ресурсов;
- обсуждаемые решения не требуют изменения каких-либо базовых, общих принципов и ценностей;
- силы сторон примерно равны;
- их не устраивает перспектива более жесткого вмешательства, лишаящие их ряда полномочий (например, принуждающее решение или арбитраж)

Дальнейшая оценка перспектив посредничества возможна с точки зрения того, насколько продуктивными оказываются действия посредника относительно процедур и выстраивания отношений со сторонами конфликта.

При работе с процедурой урегулирования эффективность определяется тем, насколько успешно удастся:

- выявить основные проблемы;
- установить их связь с интересами сторон;
- составить порядок и перечень обсуждаемых вопросов (повестку дня);
- сформулировать предложения сторон;
- предложить возможные решения.

Уровень отношений со сторонами зависит от того, насколько посредник сумел помочь им:

- пойти на взаимные уступки «без потери лица»;
- преодолеть внутренние разногласия;
- урегулировать отношения с делегировавшими их сообществами, организациями и т. п.
- найти способы поощрения сторон в случае их согласия на сотрудничество, или наказания за нежелание сотрудничать.

Решение всех этих проблем в значительной степени и определяет стратегию поведения посредника. Ее возможные типы могут быть представлены следующей схемой, построенной по двум осям координат: 1) степени общие позиций с точки зрения посредника, субъективной оценки им общей основы «почвы для сотрудничества» и 2) степени внимания посредника к чаяниям сторон.

Стратегия поведения посредника располагается в квадранте 1, если не находит достаточной общей основы, но хочет помочь сторонам, понимает! их устремления. В этом случае он пытается с помощью материальных и идеологических стимулов подтолкнуть стороны к взаимным уступкам и соглашению.

Стратегия поведения посредника располагается в квадранте 2, если ему кажется, что стороны имеют потенциально широкую основу для общего решения и очень хочет помочь найти его. В этом случае он помогает сторонам наладить взаимовыгодное сотрудничество, способствует установлению эффективного обмена мнениями и т. п.

Стратегия поведения посредника располагается в квадранте 3, если ему безразличны чаяния сторон при всем осознании широкой общей основы. Это стратегия формального, бездействующего участия, самоустранения.

Схема 2

Модели поведения посредника^[1]

	Восприятие посредником степени «общей основы»	
	Низкая	Высокая
Высокое Внимание посредника к чаяниям сторон	Компенсация	Решение проблемы
Низкое	Давление	Бездействие

^[1] Lewicki R. J., Saunders D. M., Minton J. W. Essentials of Negotiation. "IRWIN", 1997. P. 201.

Наконец, стратегия поведения посредника попадет в квадрант 4, если он не видит перспективы разрешения конфликта и при этом с безразличием относится к устремлениям сторон. Это стратегия давления, при которой посредник побуждает стороны снизить уровень своих ожиданий, ибо не видит основы для взаимовыгодного решения при сохранении этих ожиданий.

Практика применения названных стратегий показывает, что их эффективность зависит от профиля конфликта. В ситуации острого конфликта, при высоком уровне взаимной враждебности более эффективными оказывались стратегии давления и компенсации.

Однако, если даже конфликт достигал высокого уровня напряженности, но стороны сохраняли готовность к переговорам, посредник мог эффективно применять и стратегию квадранта 1, помогая найти общее решение, выступая в роли консультанта по процедуре урегулирования.

Некоторые авторы даже выделяют такое консультирование в отдельную форму посредничества [3]. Оно определяется как «совокупность действий консультанта, помогающих клиенту воспринять, понять события, происходящие в окружающей его среде, и воздействовать на них».

Предполагается, что в этом случае консультант минимально вовлекается в эмоциональный, ценностный контекст конфликта и тем самым нейтрализует отрицательные аспекты как арбитража, так и посредничества. Консультант ставит перед собой задачу не столько разрешения конфликта, сколько снабжения сторон инструментами для прояснения позиций, улучшения коммуникации, нахождения оптимальной, взаимоприемлемой процедуры ведения переговоров.

Как правило, тактика консультанта предполагает следующие шаги:

- раздельную работу со сторонами (уточнение позиций, выявление претензий, уяснение истории конфликта и т. п.)
- проведение на нейтральной почве встреч, имеющих ограниченную цель – сопоставить взаимные представления друг о друге и об истории конфликта;
- побуждение сторон к совместному решению пусть не самой важной, но реальной проблемы, что позволяет им понять и почувствовать, что сотрудничество все же возможно, оно не исключено полностью.

Все эти шаги преследуют одну главную цель: изменив атмосферу переговоров в лучшую сторону, использовать их как тренинг поведения, ориентированного на сотрудничество.

Эффективное достижение этой цели предъявляет особые требования к консультанту, который должен восприниматься как:

- компетентный и одновременно эмоционально отзывчивый специалист по ведению переговоров;
- нейтральное лицо, не имеющее особых интересов в исходе переговоров;
- человек, обладающий достаточным авторитетом, необходимым для того, чтобы в случае необходимости управлять процессом переговоров.

Практический опыт свидетельствует о том, что консультирование оказывается эффективным, когда стороны заходят в тупик и в то же время понимают, что нет иного выхода, кроме переговоров и нахождения иного решения, кроме силового.

При этом, однако, они осознают, что не обладают достаточными навыками и знаниями для того, чтобы придти к мирному решению.

Описанные выше некие более или менее общепризнанные теоретические и практические соображения, несомненно, имеют свою специфику в зависимости от сферы, в которой разворачивается конфликт (производство, политика, бизнес), масштаба сторон (личность, группа, страна, цивилизация), социо-, культурного контекста и т. д. и т. п. Каждый из этих аспектов отражен в той или иной степени в специальных работах. Пересказывать их бессмысленно. Однако, нельзя обойти одну проблему, которая их объединяет. Речь идет о возрастающем значении этических установок конфликтующих сторон [4] и, соответственно, этических требований, предъявляемых к третьей стороне. Уже из предыдущего изложения ясно, что третья сторона должна обладать рядом морально-психологических характеристик, к которым, в частности, относятся: порядочность, беспристрастность, честность и т. п.

Это, по меньшей мере имплицитно, предполагает исследование поведения третьей стороны не только с ее точки зрения и позиции, о чем шла речь до пор, но и с точки зрения тех, чей конфликт третья сторона пытается помочь разрешить.

Здесь и возникает целый ряд проблем, происхождение которых объясняется простым обстоятельством – субъективным характером и изначальной пристрастностью человеческой

психологии. При этом надо отметить, что субъективны восприятие и решение всех участников конфликта, включая третью сторону.

Когда стороны требуют, чтобы в основу решения спорной проблемы была положена «справедливость» это не означает, что существует некое разделяемое ими общее понимание справедливости. Напротив, чаще всего у каждой стороны есть своя «правда» и своя «справедливость». Для того, чтобы убедиться в этом, достаточно обратиться к практике разрешения этнических или международных конфликтов. Важно подчеркнуть при этом, что каждая сторона убеждена в «правильности» своего понимания и «ошибочности» иной точки зрения. Как тут не вспомнить яркую метафору Достоевского из «Преступления и наказания»: «...Появились какие-то новые трихнины, существа микроскопические, вселявшиеся в тела людей. Но эти существа были духи, одаренные умом и волей. Люди, принявшие их в себя, становились тотчас же бесноватыми и сумасшедшими. Но никогда, никогда люди не считали себя такими умными и непоколебимыми в истине, как считали зараженные. Никогда не считали непоколебимее своих приговоров, своих научных выводов, своих нравственных убеждений и верований. Целые селения, целые города и народы заражались и сумасшестввовали. Все были в тревош и не понимали друг друга, всякий думал, что в нем одном и заключается истина, и мучился, глядя на других, и ломал себе руки» [5].

Поэтому, сознательно или неосознанно, обращаясь к третьей стороне, участники конфликта надеются, что эта сторона, «будучи в здравом уме» (в отличие от оппонента), сможет понять, на чей стороне истина, кто прав «на самом деле». И когда кто-либо из участников обнаруживает, что и третья сторона «не понимает такой простой вещи», то он по меньшей мере разочаровывается, а чаще всего начинает обвинять третью сторону в пристрастности, непорядочности, сговоре с оппонентом и т. п.

Именно этим обстоятельством объясняется факт утраты доверия к посреднику, которое было выражено до начала переговоров либо одной из конфликтующих сторон, либо обеими. Между тем, доверие, по мнению специалистов, – ключевой фактор в отношениях между людьми [6], их «социальный капитал», тем более, когда речь идет о конфликте интересов. В литературе по проблемам посредничества это обстоятельство признается как очевидное [7]. Отметим также, что при этом подчеркивается важность следующего условия: необходимым условием доверия к посреднику выступает добровольный выбор именно его обеими конфликтующими сторонами. Это абсолютно необходимое условие (*conditio sine qua* поп) успешности его деятельности. Это означает, вместе с тем, что посредник, будучи, как человек или как инстанция, по определению пристрастным, вынужден постоянно балансировать на грани риска утраты Доверия, если он хочет добровольного компромисса сторон. В любой момент одной из сторон может показаться, что ее выбор оказался ошибочным, что, кстати говоря, и случается повсеместно.

Таким образом, рассматривая отношение участников конфликта к третьей стороне, в психологическом плане мы имеем два базовых измерения: их доверие и свободу выбора. Отложив на одной оси теоретической схемы степень свободы выбора, а на другой – уровень доверия, мы получим матрицу со следующими теоретически возможными квадрантами.

Прежде, чем перейти к доказательству возможности эмпирического наполнения этой схемы и, тем самым, перспектив ее эмпирического исследования, остановимся коротко на обосновании такой возможности.

Психологическая модель восприятия участниками конфликта третьей стороны

Уровень доверия к посреднику	Степень свободы выбора посредника	
	2	3
	1	4

Схема 3. 1 – малая степень свободы выбора при низком уровне доверия; 2 – малая степень свободы выбора при высоком уровне доверия; 3 – высокая степень свободы выбора при высоком уровне доверия; и, наконец, 4 – высокая степень свободы выбора при низком уровне доверия.

О том, что свобода выбора является отличительной чертой человеческого существования, настолько убедительно свидетельствует весь комплекс общественных наук, начиная с философии и кончая социальной психологией, обосновывать этот постулат нет никакой необходимости.

Выше неоднократно уже говорилось о значении доверия в человеческом обществе и отношениях между людьми. Поэтому остается рассмотреть более подробно причины и факторы, обуславливающие интересующее нас измерение – уровень доверия. Для этого обратимся к данным, полученным в сфере деловых отношений, как наиболее близким к нашей теме по содержанию. Суммируя исследования, выполненные за последние десять лет в сфере деловых отношений, мы получим следующее резюме.

Факторы, способствующие установлению доверия в деловых отношениях, анализируются на межличностном, организационном и социальном уровне. Оно определяется как «...опора человека, группы или фирмы на добро! принятое на себя обязательство другим человеком, группой или фирмой знать и защищать права и интересы всех сторон, участвующих в совместной деятельности или экономическом обмене» [8].

Если учесть такую особенность человеческой психологии, как тенденция антропоморфировать социальную действительность, т. е. интерпретировать в терминах межличностного взаимодействия, «очеловечивать» социальные институты, то очевидно, что наибольший интерес для нас представят вывод исследований доверия в области межличностных отношений. К факторам личностного уровня относят в первую очередь следующие необходимые характеристики и оценки того, кому доверяют (в нашем случае – это третья сторона):

- порядочность – репутация честного и верного своему слову человека;
- компетентность – обладание специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения взятых на себя обязательств; последовательность личных ситуаций; надежность, предсказуемость и здравый смысл в различных ситуациях;
- лояльность – доброжелательность, готовность защитить, поддержать и подбодрить других;
- открытость – психологическая доступность или готовность свободно делиться с другими идеями и информацией.

Нетрудно заметить, что из пяти базовых характеристик четыре (кроме профессиональной компетентности) относятся к этическим свойствам личности. В тех или иных сочетаниях они считаются важнейшими для третьей стороны и согласно конфликтологическим исследованиям (см. выше).

На уровне более широких структур выделяют три основных фактора, обуславливающих формирование доверия:

- Процесс взаимодействия. До его начала выясняются прошлый опыт и репутация человека во взаимодействии с другими людьми.
- Психологическое, личностное сходство, общность разделяемых социокультурных норм и ожиданий.
- Социальные институты. Наличие формальной системы, гарантирующей степень профессионализма данного лица.
- Общий уровень доверия между людьми, достигнутый в данной социальной системе, или общий объем доверия как «социального капитала».

С этой точки зрения, доверие определяется как «возникающее в данном сообществе ожидание у одних людей от других нормального, честного поведения, сотрудничества, основанного на общепринятых нормах» [9].

Доверие, как показывают эмпирические исследования [10], не есть некая постоянная величина. Она меняется в зависимости от действия и взаимодействия большого числа переменных и разного рода привходящих обстоятельств. Оно, таким образом, имеет свою динамику. Так, было установлено, что оно проходит три основных фазы развития:

- Фазу расчета, которая основана на своеобразной «балансовой стоимости», которую доверяющий мысленно просчитывает за того, кому он доверяет. Она складывается из всех «за» и «против» в случае нарушения взятых обязательств.
- Фазу информационно-опытную, которая основана на опыте общения с доверенным лицом, когда его поведение можно предсказать, исходя из поведения в прошлом в аналогичных ситуациях.
- Фазу тождества, которая основана на значительном или полном сходстве Целей и ценностей сторон. На этой фазе стороны не только понимают и уважают друг друга, между ними возникает такое психологическое единство, что они вполне могут доверить друг другу представлять свои интересы в отношениях с другими людьми.

Приведенные выше данные из исследований доверия в области бизнеса имеют, как представляется, самое непосредственное отношение к проблеме участия третьей стороны в разрешении конфликта. Вернемся к предложенной выше матрице и взглянем на нее в свете этих данных с точки зрения реалистичности эмпирического заполнения квадрантов. Иными словами, попытаемся найти в реальной жизни эмпирические референты выделенных теоретически вариантов. Напомним, что речь идет о «треугольнике», стороны которого образованы оппонентами и посредником (третьим участником). Для кратко обозначим оппонентов буквами А и В, а посредника буквой С.

Согласно нашей схеме, квадрант 1 – это ситуация, характеризует низким уровнем свободы выбора и низким уровнем доверия. Она типична для разрешения конфликта или спора в судебном порядке в государстве, где судебная власть слаба или коррумпирована, а законодательство несовершенно. С одной стороны, участники не имеют другого выбора, кроме как решать, в суде, а с другой, – заранее убеждены в том, что это – «неправый» суд и не испытывают к нему доверия. Возможен и вариант, при котором он окажется неправым только для одной стороны, не имеющей «подхода» к судьям.

Другой пример – принудительное рассмотрение спора согласно традиции на совете старейшин, главой клана, назначенным посредником и т. п.

Эта ситуация переходит в квадрант 2 (низкий уровень свободы выбора при высоком уровне доверия), если А и В доверяют С, что случается, когда данный конкретный суд и конкретные судьи обладают высокой репутацией, отвечающей названным выше позитивным критериям.

Квадрант 3 (высокий уровень свободы выбора при высоком уровне доверия), бесспорно, является оптимальным. Это ситуация, когда А и В добровольно обращаются к С, признавая за ним соответствие высоким стандартам обуславливающим их доверие. Сохранение

данной ситуации, однако, не гарантировано. Доверие – весьма динамичное явление, и эта динамика легко может лишить равнобедренный треугольник его симметрии.

Тогда ситуация переходит в квадрант 4 (большая свобода выбора низком уровне доверия). Примерами подобного явления могут служить многочисленные международные и межэтнические конфликты, когда избранные самими А и В авторитетные посредники: ООН, СБСЕ и т. п. вдруг становятся неэффективными, обвиняются в предвзятости. Если же А и В принуждаются к признанию правомочности С, то мы получаем ситуацию квадранта 1.

Таким образом, теоретически сформулированная матрица оказывается вполне реалистичной, а выделенные ситуации имеют эмпирические ренты. Представляется, что она может служить плодотворной теоретической опорой для развития психологических исследований участия третьей стороны конфликта, поскольку: 1) выравнивает сложившуюся в пользу посрел асимметрию, включая в анализ позиции участников, тем самым превращая исследование диады в исследование триады, т. е. более сложной системы; 2) позволяет привлечь обширный объем данных, накопленных исследованиями доверия в деловых отношениях; 3) может стимулировать получение данных о динамике доверия.

1. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. Питер., 2000.
2. *Laue J. H.* The Emergence and Institutionalisation of Third-party Roles in Conflict. In: *Conflict: Readings in Management & Resolution*. Ed. By J. Burton and F. Dukes. St. Martin's Press, 1990.
3. *Shein E.* Process consultation: Vol. II. Lessons for managers and consultants. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987. P. 34.
4. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. Питер, 2000. С. 268-269; *Шихурев П. И.* Этические принципы ведения дел в России. М.: Финансы и статистика, 1999. С. 370.
5. *Достоевский Ф. М.* Преступление и наказание. МП, 1989. С. 562.
6. *Fukuyama F.* Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press, 1995.
7. *Pruitt D., Kressel K.* The Mediation of Social Conflict: An Introduction // *Journal of Social Issues*, vol. 41. №2. 1985.
8. *Hosmer L. T.* Trust: the connecting link between organisational theory and philosophical ethics 1995. P. 393.
9. *Fukuyama F.* Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press, 1995. P.26.
10. *Lewicki R.J., Sounders D.M., Minton J. W.* Essentials of Negotiation. IRWIN, 1997