А. С. Кармин

**Конфликтология**

**Конфликтология** / Под ред. А. С. Кармина // СПб.: Издательство «Лань», **1999.** – 448 с.

**ISBN 5-8114-0130-2**

Книга представляет собой систематический очерк основных проблем конф­ликтологии. Рассматриваются различные типы конфликтов, причины возник­новения и варианты развития конфликтных ситуаций, методы диагностики и анализа конфликтов, поведение людей в конфликте. Особое внимание уделяет­ся технологии разрешения конфликтов, анализу разнообразных методик и про­цедур преодоления разногласий. Рассказывается об одной из наиболее эффек­тивных форм решения конфликтов — медиации (разрешению конфликтов с по­мощью посредника-медиатора). В книге широко используется зарубежный опыт**, а** также опыт социальной работы первого в России Петербургского центра раз­решения конфликтов.

Книга адресована всем, кто интересуется психологическими аспектами че­ловеческих взаимоотношений, а также желает получить практически полезные знания о том, как решать конфликты.

**ББК 88.3**

Отв. редактор докт. филос. наук проф. *А. С. Кармин*

Авторы:

канд. психол. наук доц. *О. В.Аллахвердова —* гл. 15 (§§ 1, 2, 3, 5, 6);

канд. психол. наук доц. *В. И. Викторов —* гл. 6,15 (§ 4);

докт. филол. наук проф. М. В. *Иванов* — гл.4, 7,8,9,10,11;

канд. психол. наук доц. *Е. Н. Иванова* — гл. 3,13,15 (§§ 1, 5);

докт. филос. наук проф. *А. С. Кармин —* гл. 1, 2,6 (§4), 12,14,15 (§1);

канд. психол. наук доц. *А. В. Липницкий* — гл. 5,6 (§ 4).

© Издательство «Лань», **1999**

© Коллектив авторов, 1999

© Издательство «Лань»,

художественное оформление, **1999**

**Предисловие**

Что такое конфликт, знают все. И у большинства это слово вызывает малоприятные ассоциации. Люди, затевающие конфликт или помимо собственной воли попадающие в него, обычно стремятся поскорее завершить его наилучшим для себя образом. Мало кто заинтересован в конфликте самом по себе. Но как довести конфликт до благополучного конца?

Каждый решает этот вопрос, исходя из своих представлений о конкретной конфликтной ситуации и ее действующих лицах, о своих целях и целях своих оппонентов, о том, что можно и надо делать, а чего делать нельзя, и т. д. «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему», — так начинается роман Л. Толстого о трагическом жизненном конфликте Анны Карениной. Конфликты, подобно несчастливым семьям, непохожи друг на друга. Но человечество за свою историю накопило огромный опыт как в завязывания, так и в разрешении самых разнообразных конфликтов — от детских ссор до мировых войн. Изучение и обобщение этого опыта привело в XX веке к формированию особой области знаний о конфликтах и способах их урегулирования — конфликтологии.

Задачи конфликтологии — не только познавательно-теоретические, но и утилитарно-практические: помочь людям понять, что делать с конфликтами. Ныне во всем мире в различных учебных заведениях читаются курсы конфликтологии. Есть и специальные учебные заведения, готовящие профессионалов-конфликтологов. В нашей стране также конфликтология введена как особая дисциплина в учебные программы ряда вузов, развертывается и обучение специалистов в этой области.

Разумеется, в простейших случаях человек, оказавшись в конфликтной ситуации, может и без специальных конфлик-тологических знаний сориентироваться в том, что делать. Но когда ситуация достаточно сложна, то оказывается далеко не лишним владение приемами и методами урегулирования конфликтных отношений, а то и обращение к специалистам-конфликтологам. Положение конфликтологии здесь аналогично тому, в каком находится логика или грамматика: мыслить и писать, вообще говоря, можно и не зная их, но когда возникают трудности и ошибки в ходе рассуждений или в правописании, то лучше всего искать выход на основе логических или грамматических знаний.

За последнее время вышло в свет на русском языке множество популярных брошюр и книг, содержащих полезные сведения и советы относительно того, как успешно справляться с конфликтами. Однако работ, дающих целостное и систематическое освещение проблем конфликтологии, дока весьма немного.

Целью данной книги является систематизированный очерк основных проблем конфликтологии. Ее особенностью является соединение теоретического содержания конфликтологии с вопросами практической работы по урегулированию конфликтов. Книга состоит из трех частей. Первая часть посвящена изложению общей теории конфликта, основных принципов его изучения и анализа. Во второй рассматриваются современные представления об особенностях различных типов конфликтных ситуаций. Речь идет о внутриличностных, межличностных, групповых, служебных, политических, межнациональных и др. конфликтах. Третья часть имеет, в основном, прикладной характер. В ней содержится обзор наиболее эффективных технологий разрешения конфликтов, рассказывается о принципах и методах практической работы конфликтологов-медиаторов (посредников), освещается опыт деятельности первого в нашей стране Центра разрешения конфликтов в Санкт-Петербурге.

Книга написана группой конфликтологов-медиаторов, имеющих опыт практической работы по разрешению конфликтов. В ее основу положены читавшиеся авторами учебные курсы конфликтологии. Книга подготовлена по инициативе и при содействии петербургского Центра разрешения конфликтов и Клуба конфликтологов. Авторы выражают благодарность со-директорам Российско-Американской программы по конфликтологии В, Линкольну (США) и А. Карпенко (Россия), С. Домергу, Д. Хупер, Д, Ямшону и другим ее участникам, у которых они многому научились.

**Часть первая**

**ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА**

**Глава 1. Проблематика конфликтологии**

§1. КОНФЛИКТ

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

Можно жить, обходясь без слова «конфликт», но нельзя жить без конфликтов. Если бы не было этого слова, заимствованного из латыни, то в любых современных языках все равно существовали бы такие слова, как «столкновение», «разногласие», «спор», «схватка», «борьба» и т. п. И, наверное, нашлось бы какое-то слово для обозначения общего смысла, который имеется в подобных словах. Только произносилось бы оно в каждом языке по-своему. Однако, наверное, тот факт, что слово «конфликт» вошло в разные языки и прижилось в них, не случаен. Из этого, на первый взгляд, чисто лингвистического факта можно даже навлечь некоторые небезынтересные выводы, выходящие за рамки лингвистики. Во-первых, из него следует, что, очевидно, есть потребность в общем понятии, которое охватывает самые различные варианты столкновений, споров, схваток и пр. А во-вторых, этот факт свидетельствует, что повсюду на земле люди, живущие в самых разнообразных условиях, встречаются с явлением, которое обозначается словом «конфликт». Вряд ли среди нас найдется тот, кто никогда не попадал ни в какие конфликты. «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс»[1].

***Конфликты — это норма жизни***

Противоположность конфликта — это согласие, сплоченность, единство, мир. Жить в мире и согласии легко, просто, удобно. Поэтому все мы ценим возможность такой жизни. «Худой мир лучше доброй ссоры», — утверждает пословица. Несомненно, конфликты чаще всего ничего хорошего нам не приносят. Они вредят делу, мешая совместным согласованным действиям для его выполнения[2]. Они портят отношения между людьми. Они вызывают нервное напряжение и стрессы, что может даже подорвать здоровье человека. Неудивительно, что люди вобщем -то не любят конфликтов и побаиваются их.

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

Однако хотим мы того или нет, нравится ли нам или не нравится, но конфликты в нашей жизни неизбежны. А раз так, то остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред, который они способны принести, и, если это возможно, извлечь из них хоть какую-то пользу. В конце концов, как гласит еще одна известная пословица, — нет худа без добра. Жить в мире и согласии — это замечательно, но все-таки совсем без всяких конфликтов было бы, наверное, несколько скучновато. Конфликты, по крайней мере, вносят в нашу жизнь некую «перчинку», которая позволяет лучше ощутить прелесть мира и согласия. Но, конечно, желательно, чтобы горечь такой «перчинки» не стала отравой. А для этого необходимо знать, что делать с конфликтом, чтобы он не портил нашу жизнь:

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

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

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

Это — вопросы чисто практические. Но чтобы искать ответы на них, необходимо *изучать* конфликты. Этим и занимается конфликтология. Она призвана *изучать конфликты и искать способы их урегулирования*.

Стоит отметить, что конфликтология рассматривает конфликт как понятие, относящееся к человеку, к поведению и взаимодействию людей.

Это необходимо иметь в виду, ибо никому не запрещено употреблять слово «конфликт», как и любые другие слова, в переносном смысле, придавать ему более широкое или более узкое значение. Иногда говорят о конфликтах, не имеющих отношения к человеку: «конфликт технических устройств», «конфликт между компьютерными программами », «конфликт между видами живых организмов» (травоядными и хищниками, например). Вряд ли целесообразно видеть здесь какое-то «неправомерное» словоупотребление. Если понятно, что подразумевается под словом «конфликт» в подобных случаях, то все в порядке. Это, однако, не те конфликты, которые изучает конфликтология. Можно встретиться и с выражениями вроде «конфликт между теориями», «конфликт идей», «религиозный конфликт». Если при этом речь идет о соотношении между теориями, идеями, религиями самими по себе, как некими безличными объектами, то конфликтология тут оказывается не удел. Проблемы, которые ставятся в такой плоскости, решаются с помощью специальных методов научного исследования, логики, богословия, анализа текстов. Но за «конфликтом» между соперничающими теориями, идеями, религиозными взглядами всегда стоит борьба между людьми, которые их выдвигают и отстаивают. Вот эта борьба и есть конфликт, который входит в сферу интересов конфликтологии. Она рассматривает не отношения между человеческими представлениями и суждениями, а поведение и взаимодействие людей при столкновении их представлений и суждений.

§2. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТОЛОГИИ

2.1. ПРЕДПОСЫЛКИ

Конфликты существовали всегда, а конфликтология возникла совсем недавно — в нашем веке.

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

Так, от легендарных греческих мудрецов остались изречения, которые и ныне неплохо иметь в виду всем: «Ссоры замиряй», «Силой не делай ничего», «С женой не бранись и не любезничай при чужих: первое — признак глупости, второе — сумасбродства» (Клеобул); «Не хули ближних, а не то услышишь такое, от чего огорчиться», «Обуздывай гнев» (Хилон); «Если ближние причиняли тебе маленький убыток — стерпи» (Питтак): «Бранись с таким расчетом, чтобы скоро стать другом» (Периандр). А Гераклит настаивал на том, что не только люди, но и боги, и весь космос существуют в противоречиях. Он был одним из первых философов, кто указал на борьбу противоположных сил как на всеобщий закон, действующий в природе и обществе. «Вражда», «война» по его мнению, есть источник появления нового в мире. «Должно знать, что война общепринята, что вражда — обычный порядок вещей и что все возникает через вражду...»[3]

Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами — все это было предметом размышлений философов на протяжении многих веков. Немало интересных мыслей на сей счет можно найти у Ф. Бэкона и Декарта, Локка и Канта, Гегеля и Маркса, Вл. Соловьева и Н. Бердяева, а также многих других мыслителей. Однако вплоть до конца XIX века конфликт рассматривался либо в самом общем плане — как одно из проявлений более общего феномена — противоречия, и даже как категория, охватывающая не только человеческие дела, но и природные процессы (например, «биологический конфликт» между наследственностью и изменчивостью, между генами, тканями и т. п.); либо в плане анализа отдельных видов столкновений в мире человеческого бытия — например, классовые конфликты (Маркс), военные конфликты (Клаузевиц), конфликты между бессознательным и сознанием (Фрейд), драматический конфликт в художественном произведении (искусствоведение). В первом случае оставалась вне поля зрения специфика конфликта как явления человеческой жизни. А во втором предметом исследования становились частные особенности того или иного отдельного вида конфликтов в жизни людей, но не общие черты конфликта как явления, типичного для различных областей человеческой жизни. Таким образом, и в том, и в другом случае конфликт как таковой в его общих чертах не являлся специальным предметом исследования.

2.2. СОЦИОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Интерес к разработке общей концепции конфликта возник, прежде всего, в социологии. В конце XIX века появились работы Г. Спенсера, М. Вебера, Л. Гумпловича, в которых конфликт стал рассматриваться как один из главных стимулов социального развития. Г. Гумплович при этом вслед за К. Марксом усматривал основной источник конфликтов в борьбе людей за удовлетворение своих материальных потребностей. В начале XX века вышла работа немецкого социолога Г. Зиммеля, специально посвященная понятию социального конфликта. Г. Парк, один из основателей «чикагской» школы в социологии, разработал в 1920-30-х гг. «теорию социального взаимодействия», в которой конфликт выступал как один из его четырех основных видов (наряду с конкуренцией, приспособлением и ассимиляцией). Но социология конфликта сложилась как особое, относительно самостоятельное направление в социологии лишь к концу 1950-х гг. благодаря трудам Р. Дарендор-фа (Германия) и Л. Козера (США).

У Дарендорфа[4] конфликт становится центральной категорией социологии. Свою социологическую концепцию он даже называет «теорией конфликта». Человеческое общество в его концепции изображается как система взаимодействий между конфликтующими социальными группами (классами). Конфликты неизбежны и необходимы. Отсутствие их — явление «удивительное и ненормальное». Дарендорф выделяет конфликты разных уровней: между несогласующимися ожиданиями, которые предъявляются к носителю какой-либо социальной роли; между социальными ролями; внутригрупповые; между социальными группами; конфликты на уровне общества в целом; межгосударственные конфликты. В результате получается иерархия конфликтов, в которой насчитывается 15 типов. Дарендорф признает верным марксистское представление о классовом антагонизме между буржуазией и пролетариатом, но считает, что этот антагонизм был основным конфликтом лишь в европейской истории XIX столетия. Происходящий в XX веке переход к постиндустриальному обществу связан со снижением остроты межклассовых противоречий. Конфликты. в постиндустриальном обществе становятся более разнообразными. И вместе с тем в этом обществе утверждаются принципы плюрализма и демократии, на основе которых создаются механизмы «канализирования» социальных конфликтов, урегулирования их в русле согласительных процедур (см. § 6.3). Дарендорф подчеркивает, что лучше говорить об «урегулировании», а не о «разрешении» конфликтов, потому что социальные конфликты обычно лишь ограничиваются, локализуются, преобразуются в другие, более приемлемые формы, тогда как термин «разрешение» ориентирует на их полную ликвидацию.

Козер в книге «Функции социальных конфликтов», вышедшей в 1956 г., различает два типа общества — закрытое (ригидное, унитарное) и открытое (плюралистическое). Общества первого типа расколоты на два враждебных класса, конфликт между которыми подрывает общественное согласие и грозит разрушить социальный порядок революционно-насильственным путем. В обществах второго типа существует множество конфликтов между различными слоями и группами, но имеются социальные институты, оберегающие общественное согласие и обращающие энергию конфликтов на пользу обществу. Это возможно потому, что социальные конфликты могут выполнять двоякого рода функции — негативные (деструктивные) и позитивные (конструктивные). Задача состоит в том, чтобы ограничить негативные и использовать позитивные функции. Козер анализирует функции социального конфликта. Результаты его анализа и поныне остаются классическим образцом описания этих функций.

К важнейшим негативным функциям конфликта относятся:

• ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;

• неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;

• уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами в ходе конфликта и после него;

• дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться больше к победе во что бы то ни стало, чем к решению реальных проблем и преодолению разногласий;

• материальные и эмоциональные затраты на разрешение конфликта;

Главными позитивными функциями социального конфликта являются:

• конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;

• он играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга;

• конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению коллективов единомышленников;

• он снимает «синдром покорности», стимулирует активность людей;

• он стимулирует развитие личности, рост у людей чувства ответственности, осознание ими своей значимости;

• в возникающих при конфликте критических ситуациях выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей, создаются условия для оценки людей по их моральным качествам — стойкости, мужеству и т. д., для выдвижения и формирования лидеров;

• развязывание конфликта снимает подспудную напряженность и дает ей выход;

• конфликт выполняет диагностическую функцию (иногда полезно даже спровоцировать его, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел).

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

2.3. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Постепенно изучение конфликтов стало принимать практическую направленность: на первый план стал выдвигаться вопрос о средствах и способах улаживания конфликтов. Начались поиски эффективных конкретных методик, с помощью которых можно было бы предупреждать возникновение нежелательных конфликтов, снижать их остроту, приводить конфликтующие стороны к согласию. Поскольку конфликты всегда связаны со столкновением интересов, и взглядов людей, постольку в их зарождении, развитии и разрешении огромную роль играет психологический фактор. Естественно, что в разработку проблем улаживания конфликтов активно включились психологи. С 1960-х гг. резко возрастает число психологических работ по этой тематике. Наряду с социологией конфликта появляется новое научное направление — психология конфликта.

Если социология конфликта ориентирована на рассмотрение социальных конфликтов в контексте теоретического анализа общественных отношений, то психология конфликта концентрируется на анализе межличностных и внутриличностных противоречий и на вопросах прикладного характера, связанных с нахождением психологических средств, способствующих разрешению конфликтов

Психология конфликта развивается на базе психологии личности, социальной психологии, психологии общения. С 1960-х гг. по настоящее время в этой области получено немало ценных результатов. Классические экспериментально-психологические исследования группового поведения в конфликтной ситуации провел М. Шериф. На игровых моделях различные варианты действий в конфликте изучались Д. Рапопортом, Р. Дозом, Л, Томпсоном и др. Значительный вклад в разработку психологии конфликта внесли работы К. Томаса, выделившего пять основных типов поведения людей в конфликтной ситуации и разработавшего тестовую методику для определения склонности человека к какому-либо из этих типов. М. Дойч, Д. Скотт, Д. Пруйтт, Дж. Симпсон и др. выявили ряд особенностей коммуникации между участниками конфликта.

2.4. КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

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

Особое развитие получила разработка переговорных методик разрешения конфликта (Дж. Скотт, Шарон и Гордон Боуэр, X. Корнелиус и Ш. Фэйр, Д. Дэна, Г. Келман, Т. Крум и др.[5]).

Всемирную известность приобрел Гарвардский метод «принципиальных переговоров», разработанный Р. Фишером и У. Юри2[6]. С 1970-х гг. стала интенсивно разрабатываться методика переговоров с участием посредников — медиаторов (В. Линкольн, Л. Томпсон, Р. Рубин, Ф. Форсайт и др.). Создание эффективных методов медиации — проведения переговоров с помощью медиаторов — привело в 1970-1980-х гг. к тому, что появились специалисты-практики, способные оказать реальную помощь в успешном разрешении конфликтов путем хорошо организованного переговорного процесса.

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

1986 г. был объявлен Организацией Объединенных Наций годом мира. В этой связи в Австралии был создан Международный центр разрешения конфликтов, ведущий практическую работу по улаживанию конфликтов и обучение этому искусству. Конфликтологические центры с аналогичными задачами возникают и во многих других странах.

2.5. КОНФЛИКТОЛОГИЯ В РОССИИ

В нашей стране изучение конфликтов осуществлялось в советское время, главным образом, в русле марксистской теории классовой борьбы. Официальная идеология вульгаризированного марксизма, господствовавшая в Советском Союзе, утверждала, что при социализме могут существовать только неантагонистические противоречия, и нет условий для возникновения социальных конфликтов. Поэтому проблема конфликтов рассматривалась, главным образом, в плане критики пороков капитализма. С середины 1920-х до конца 1940-х гг. никакой работы по изучению конфликта не велось. Начиная с 1950-х гг. постепенно стали все чаще появляться в печати публикации, касающиеся отдельных частных видов конфликтов — в произведениях искусства, в международных отношениях, в педагогическом процессе, в спорте, в служебных и семейных отношениях[7]. Но общая теория конфликта оставалась запретной областью и упоминалась только в целях «разоблачения лжеизмышлений» буржуазных ученых и философов.

Крах марксистской идеологии и освобождение общественной мысли от партийного контроля привели к бурному подъему конфликтологических исследований в 1990-х гг. За 70 лет (с 1924 по 1994 гг.) на русском языке опубликовано более 2200 работ, посвященных изучению конфликтов, из них большинство увидело свет за последние четыре года[8]. Этот подъем продолжается и поныне.

Идет анализ и освоение зарубежного опыта, появляются оригинальные теоретические и методические разработки социальных, психологических, юридических аспектов конфликта[9].

В середине 1990-х гг. издается монография А. Здравомыслова «Социология конфликта»[10], обобщающая результаты зарубежных и отечественных исследований и дающая на этой теоретической базе анализ конфликтов в современном российском обществе. Выходят в свет первые отечественные учебники конфликтологии[11].

В 1990-х гг. в нашу страну вошла и практика медиаторства. Большую роль в этом сыграла Российско-Американская программа по конфликтологии, в рамках которой было организовано обучение конфликтологов-медиаторов. На этой основе в Санкт-Петербурге в 1993 г. был открыт первый в России Центр разрешения конфликтов, а в 1997 г. создан Клуб конфликтологов, объединивший профессиональных конфликтологов-медиаторов (об опыте практической работы российских конфликтологов-медиаторов см. гл. 15).

§3. КОНФЛИКТОЛОГИЯ СЕГОДНЯ

3.1. НАУКА И ПРАКТИКА

В настоящее время конфликтология представляет собой область профессиональной деятельности, требующей специальной подготовки, знаний и умений.

Специалисты-конфликтологи ведут исследовательскую и практическую работу в научных институтах и конфликтологических центрах, в административных и юридических учреждениях, в управлениях корпораций и дипломатических ведомствах. Накопился обширный фонд ковфликтологической литературы, конфликтология включается в программы обучения психологов, социологов, юристов, социальных работников, менеджеров в качестве особой учебной дисциплины. Существуют колледжи и университеты, выпускающие конфликтологов, есть система международной сертификации конфликтологов-медиаторов. Однако все же — что собою представляет конфликтология?

Одни видят в ней особую, относительно самостоятельную науку, которая возникла на стыке социологии, психологии и психиатрии[12]; другие считают ее комплексной научной дисциплиной, объединяющей в единую систему«не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других наук (например, психиатрии, экономики)»[13]. Одни конфликтологи определяют ее как «науку о причинах, формах, динамике социальных конфликтов и путях их разрешения и предупреждения»[14]; другие — как «науку о психогигиене социальных и межличностных отношений»[15]. Некоторые ученые вообще не склонны называть конфликтологию наукой, полагая что она есть область практической деятельности: «По сути дела, в практике организации современного менеджмента, в дипломатии, в юриспруденции, коммерческой деятельности и иных областях жизни, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилось прикладное направление, которое получило название конфликтологии. Конфликтолог — это специальная профессия, представители которой участвуют во многих переговорных процессах...»[16] А Британская Энциклопедия 1997 г. избегает говорить даже о самом существовании конфликтологии: слово «конфликт» там фигурирует более чем в трех сотнях статей, а слово «конфликтология» — отсутствует.

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

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

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

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

Что же касается споров о пределах конфликтологии как науки, то вряд ли такие споры являются плодотворными. Выдающийся философ и логик XX столетия Б. Рассел на вопрос, как лучше определить математику, отвечал: «Математика есть то, чем занимаются математики». Следуя Расселу, можно сказать, что конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи. Если кто-то занят изучением и разрешением социальных конфликтов и считает, что внутриличностные конфликты — не дело конфликтологии, это нисколько не мешает другим заниматься межличностными конфликтами и тоже называть свои занятия конфликтологией. Если кто-то определяет конфликтологию очень широко — как науку о психогигиене человеческих отношений вообще — и получает полезные результаты в этом направлении, то честь ему и хвала. И точно так же честь и хвала тем конфликтологам, которые ограничивают свою деятельность более узкими рамками — не любыми, а только конфликтными отношениями — и добиваются успеха в решении встающих здесь задач.

Судьба конфликтологии определяется не тем, какие словесные дефиниции ей дают и как устанавливаются границы, в которых она должна развиваться. Конфликтология становится наукой и развивается как наука потому, что есть общественная потребность в познании конфликтов и способов их улаживания. Все, что служит этой цели, может быть записано ей в актив, а может числиться и по ведомству какой-либо другой науки. Но общественная значимость изучения конфликтов порождает тенденцию собирать знания о них «в одну кучу». И чем больше становится эта «куча знаний», тем больше делается необходимым упорядочивать ее в единую научную систему, выделять ее как особую область науки.

В 1960-х гг. Дж, Сомервилл, известный американский социолог, будучи человеком с юмором, опубликовал в научном журнале статью, в которой объявил о создании им новой науки — зонтикологии. Это наука, изучающая закономерности использования зонтиков людьми. Сомервилл писал, что его исследования уже позволили ему установить два закона зонтикологии: 1) закон цветового предпочтения, согласно которому мужчины предпочитают черные, а женщины — цветные зонтики, и 2) закон преимущественного приобретения зонтиков в условиях плохой погоды. Намечаются и перспективы практического использования результатов зонтикологических исследований — рекомендации производителям и торговцам. Некоторые восприняли сомервилловскую зонтикологию вполне серьезно. А почему бы и нет? Есть вполне определенный предмет этой науки, есть методы (например, социологический опрос зонтиковладельцев и покупателей зонтиков), есть возможность устанавливать закономерности, классифицировать, строить теоретические модели и пр. Можно затеять и спор о том, является ли зонтикология отдельной наукой или должна объединить в один комплекс разнородные научные знания — из социологии, психологии, экономики, техники.

Почему зонтикология — всего лишь шутка? Да только потому, что тут овчинка выделки не стоит: конечно, можно строить специальную науку о зонтиках, но общество не нуждается во всем том объеме знаний, который можно собрать атакой науке. Если кто-то хочет превратить знания насчет зонтиков в особую науку и имеет средства для развития этой науки, то, в принципе, это вполне возможно. Но то, что требуется знать о зонтиках, можно узнать и не создавая целой науки о них.

Конфликты — не зонтики: они доставляют обществу несравненно больше трудностей и проблем, чем производство и продажа зонтиков. Поэтому общество готово затрачивать средства и людские силы на собирание знаний о конфликтах в одно целое и развитие конфликтологии как науки, наращивающей и систематизирующей эти знания.

3.2. КОНФЛИКТОЛОГИЯ ВСИСТЕМЕ НАУК

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

***Конфликтология кок наука в настоящее время постепенно приобретает статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный характер.***

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

В математике конфликтные ситуации представляются в виде абстрактных математических моделей, которые могут интерпретироваться на реальных объектах, если удается найти соответствие между свойствами моделей и свойствами этих объектов. Обычно подобное соответствие устанавливается лишь при введении каких-то упрощающих допущений относительно реальных объектов. Первые шаги к математическому описанию конфликтных отношений предпринял в России в 1920-х гг. Г. Ф. Гаузе. В 1940-х гг. появились попытки построить модели ситуаций конфликтного типа на основе математической теории игр, В работах В. А. Лефевра и Г. Л. Смоляна 1960-х гг. предложены модели «рефлексивных игр», в которых соперники стараются угадать замыслы друг друга (как в популярной песенке М. Леонидова: «Я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть, не оглянулся ли я»)[17]. Математические модели конфликтов разрабатываются в настоящее время большей частью для описания поведения сложных систем при наличии в них противодействующих сил (безотносительно к человеку) и способов оптимального управления ими[18]. Из работ, более близко подходящих к проблемам социальной конфликтности, известность получила книга Т. Саати[19], в которой автор, в частности, на математической модели американско-вьетнамской войны доказывал необходимость вывода американских войск из Вьетнама.

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

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

Соотношение конфликтологии с другими отраслями научного знания представлено схематически на рис. 1.1.



**3.3. ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ конфликтологии**

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

• Сущность социального конфликта.

• Классификация конфликтов.

• Эволюция конфликтов.

• Генезис конфликтов.

• Структура конфликтов.

• Функции конфликтов.

• Информация в конфликте.

• Динамика конфликта.

• Диагностика конфликта.

• Предупреждение конфликта.

• Завершение конфликта.

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

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

Поскольку интуитивное понимание сути социального конфликта яснее, чем его длинные определения, то можно обойтись и без них (к радости студентов!)[20].

Остальные вопросы из приведенного выше перечня освещаются в последующих главах книги.

***Глава 2***

**АНАЛИЗ КОНФЛИКТА**

В этой главе речь пойдет о некоторых общих положениях и основных понятиях, касающихся типологии, структуры и динамики конфликтов. Эти положения и понятия в дальнейшем используются при рассмотрении различных проблем в других главах книги.

**§1. типология конфликтов**

Существуют разнообразные варианты классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации определяется тем, что интересует конфликтолога в данном конкретном случае. Дело в том, что всякая логически корректная классификация разбивает все множество конфликтов на классы по какому-то определенному признаку — *основанию* классификации. Таким основанием могут быть: состав участников конфликта, его содержание, его длительность, его причины, степень его интенсивности, остроты или силы, формы его протекания, способы его решения и пр. (подробнее классификация межличностных конфликтов рассматривается в гл. 5, § 4). В зависимости от того, какое из этих оснований важно учитывать в данных конкретных обстоятельствах, конфликтолог обращается к той или иной классификации.

В последующих главах рассматриваются типы конфликтов, различающиеся по составу их участников. По этому основанию выделяются следующие типы конфликтов:

■  внутриличностные;

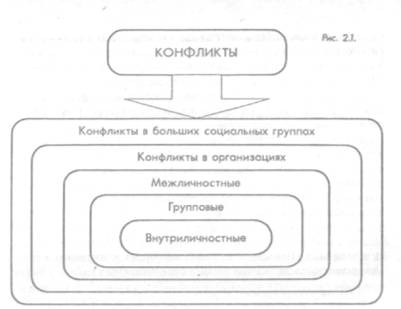
■  межличностные;

■  групповые (между неформальными малыми группами в составе одной общности);

■  конфликты в организациях (где конфликтующими сторонами являются группы-коллективы подразделений организации):

■  межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, политические, межкультурные и пр.).

Соотношение между этими типами конфликтов схематически изображено на рис. 2.1.

Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные — в межличностные, межличностные — в групповые).

**§2. АНАТОМИЯ КОНФЛИКТА**

**2.1. СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ**

Для того чтобы анализировать структуру конфликта, выделим несколько важнейших его составляющих.

*А) Конфликтующие стороны*

В конфликте участвуют, как минимум, *две конфликтующие стороны («конфликтанты» )* — отдельные индивиды или целые группы (бывают *многосторонние* конфликты — между тремя и более сторонами, но мы их рассматривать не будем). Кроме того, в конфликте могут быть замешаны и другие участники — *сочувствующие* (той или другой стороне), *провокаторы (подстрекатели), примирители, консультанты,* невинные *жертвы* (известно: «когда паны дерутся, у хлопцев чубы трещат»).

Конфликтологу, желающему разобраться в каком-либо конкретном конфликте, необходимо, прежде всего, обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтантов. Под социальными характеристиками здесь понимаются принадлежность к тому или иному слою общества или общественной группе, профессия, служебное положение, социальная роль, авторитет и пр. Психологические характеристики — это свойственные человеку личностные черты. Эти черты часто во многом определяют и возникновение, и протекание, и результаты конфликта. Есть «трудные» люди, «конфликтные» личности, с которыми нелегко найти общий язык, что создает в отношениях с ними напряженность, могущую легко перейти в конфликт. Поведение человека в конфликте и основные типы «конфликтных» личностей подробно рассмотрены в гл. 3.

*Б) Зона разногласий*

Конфликт возникает только тогда, когда есть *зона разногласий* — предмет спора, факт или вопрос (один или несколько), вызвавший разногласия. Зона разногласий не всегда легко распознаваема. Нередко участники конфликта сами не очень четко ее представляют. Бывает, что им кажется, что весь «сыр-бор» разгорелся из-за какого-то пустяка, в котором стоит только одному из спорщиков уступить, и конфликт будет исчерпан. А на самом деле оказывается, что этот пустяк является лишь внешним выражением или случайным и малозначительным с виду проявлением более глубинных расхождений, которые остаются для конфликтантов неосознанными. Дело затрудняется еще и тем, что границы зоны разногласий подвижны. Они в ходе конфликта могут расширяться и сужаться. Конфликтанты часто, например, начинают дискутировать по какому-то делу, но в пылу полемики «переходят на личности» — ив результате к расхождениям по делу добавляются еще расхождения по поводу оценки поведения, манеры речи и вообще морального облика друг друга. Зона разногласий разбухает, в ней загораются все новые и новые очаги спора. Наоборот, когда конфликтанты достигают согласия по какому-то пункту, зона разногласий, естественно, стягивается. При ликвидации всех расхождений она исчезает.

*В) Представления о ситуации*

Каждый из участников конфликта составляет свое *представление о ситуации,* сложившейся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Эти представления, очевидно, не совпадают. Конфликтанты видят дело по-разному — это, собственно, и создает почву для их столкновения. Конфликт прорастает на этой почве, когда по крайней мере один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий другого.

Чехов однажды встретился с преступником, который убил совершенно незнакомого человека, сидевшего с ним за одним столом в ресторане. «За что же ты его?» — спросил Чехов. — «Да он так противно чавкал, что я не выдержал», — ответил убийца. Видимо, у погибшего было представление, что его манера еды не заслуживает столь сурового наказания. Но, к несчастью, у убийцы оказалось другое представление об этом.

Необходимо отметить следующее весьма существенное обстоятельство. Никто не знает, как представляет себе данную ситуацию другой, пока тот не сообщит об этом. Но для возникновения конфликта не имеет значения ни то, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, ни то, верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга. Тут вступает в действие принцип, сформулированный социологом У. Томасом («теорема Томаса»):

***ТЕОРЕМА ТОМАСА «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям»***

Применительно к конфликту это значит: если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет реальные конфликтные последствия. Иначе говоря, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и на самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подозревать, что находится в конфликтных отношениях. В приведенном примере несчастный, оказавшийся рядом с убийцей, вероятно, и не представлял себе, что в какой-то момент в мыслях его соседа ситуация за столом была определена как конфликтная и что, следовательно, он попал в конфликт, да еще столь острый, что он приведет к смертельным последствиям. Но его сосед счел ситуацию конфликтной и последствия этого стали реальными.

*Г) Мотивы*

Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они, в конечном счете, ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т. д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы — стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т. д. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но и в том, и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам.

Мотивация определяет процесс, который психологи называют *формированием цели****[21]****.* Цель выступает как мысленно представляемый результат, которого индивид хотел бы в данной ситуации достичь.

Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты.

«Человек, поставленный перед необходимостью выбрать один из двух объектов, может выбрать один из них и, уже приняв решение, воспринимать второй объект как имеющий значительно более высокую ценность (post-decision conflict). Возможен также конфликт вследствие того, что человек любит или восхищается двумя индивидами, которые не терпят или ненавидят друг друга... Возможны также конфликты познавательного характера, когда человек сталкивается с информацией, противоречащей сложившимся у него взглядам, и т. д.»[22]

Возможно и то, что человек формирует несовместимые цели. В этом случае процесс их формирования принимает форму борьбы между конкурирующими мотивационными тенденциями: одна из них создает у человека положительное отношение к объекту, стремление приблизиться к нему, овладеть им, а другая — отрицательное отношение к объекту, стремление его избежать. Это ведет к следующим трем типам внутриличностных конфликтов: «1 — конфликт реакций типа "приближение—приближение", когда субъект, подобно Буриданову ослу, никак не может выбрать один из двух страстно желаемых им предметов; 2 — конфликт типа "избегание—избегание", когда субъект хотел бы избежать и Сциллы, и Харибды; 3 — конфликт типа "избегание—приближение", когда объект одновременно и притягивает и отталкивает субъекта»[23].

Внутриличностные конфликты различного рода рассмотрены подробнее в гл. 4.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. То есть, в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми.

«Например, случай, когда два человека претендуют на один-единственный и неделимый объект (два человека соперничают из-за любви к одной и той же особе); или случай, когда двое стремятся избежать одного и того же объекта в ситуации, когда по крайней мере одному из них придется его иметь (выговор, который должно получить одно из двух ответственных лиц); или случай, когда одно из двух лиц (супружеская пара) желает объект, а другое отвергает его (например, ребенка)[24].

Конфликтологу далеко не всегда легко понять мотивы, которыми руководствуются кофликтанты. Люди нередко скрывают подлинные мотивы своего поведения, а то и сами их как следует не понимают и искренне заблуждаются относительно них. Однако для конфликтолога очень важно разобраться в мотивах, стремлениях, желаниях конфликтантов, потому что иначе невозможно ни понять их поведение, ни повлиять на него так, чтобы направить ход конфликта к конструктивному и обоюдоприемлемому завершению.

*Д) Действия*

Когда у людей есть зона разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели, — то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. В таком столкновении направленных против друг друга действий и противодействий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта. Если конфликтолог появляется, когда конфликт в полном разгаре, то первое, что открывается его взору, — это действия конфликтантов. Конфликт подобен айсбергу: действия образуют его «надводную», лежащую на поверхности часть, в отличие от «подводной», скрытой от непосредственного наблюдения части, — зоны разногласий, представлений конфликтантов о сложившейся ситуации, мотивов и целей их поведения. Конфликтологу необходимо увидеть за видимыми реальными проявлениями конфликта его невидимые, скрытые в головах людей, глубинные корни.

Нередко эта задача затрудняется еще тем, что не все действия конфликтующих сторон демонстрируются напоказ. Конфликтанты могут скрывать какие-то свои действия и друг от друга, и вообще от постороннего взора. Конфликтологу необходимо иметь это в виду.

Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

■  создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений данной стороны;

■  невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;

■  захват или удержание того, что, по мнению данной стороны, не должно находиться во владении другой стороны (например, установка сундука в общем коридоре коммунальной квартиры);

■  нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (например, распространение порочащих слухов);

■  унижающие человеческое достоинство действия (в том числе словесные оскорбления и оскорбительные требования);

■  угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать;

■  физическое насилие.

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже не подозревать, что действуют «против» кого-то. Им эти действия могут казаться вполне нормальными или случайными, или просто необдуманными. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда никакие оправдания не рассеивают убеждение другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против нее. И в оправданиях она видит лишь фальшь и хитрость, что еще более ухудшает отношения.

***Конфликтное взаимодействие есть борьба, в которой действия одной стороны встречают противодействия другой***

В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывают существенное влияние на другую сторону. Это влияние состоит не только в том, что другая сторона терпит какой-то ущерб, но и в том, что она, в свою очередь, начинает планировать и предпринимать ответные действия. Поведение одного конфликтанта вызывает соответствующие изменения в поведении другого. Таким образом, конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга. «В конфликтной деятельности воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, ибо направлены на разрушение наших планов и целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее. Взаимное влияние соперников может принимать разнообразные формы: заражения, внушения, убеждения, подражания и другие»[25].

Гроссмейстер Н. Крогиус рассказывает, что многие соперники М. Та-ля. отнюдь не склонные к риску, в партиях с ним вдруг меняли привычный образ действий и сами шли на обострение борьбы. «Помню, - пишет он себе, - во время игры я не мог дать ясный отчет, почему от партии к партии жертвую Талю пешки и вызываю комбинационные бури на доске Анализируя потом указанные партии и свое состояние, я не мог объяснить принятые решения иначе, нежели результатом заразительного воздействия крайне острой игры Таля и его возбужденного облика»[26] .

2.2. АНАЛИЗ КОНКРЕТНОЙ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Подводя итоги сказанному, можно схематически представить структуру конфликта следующим образом (см. рис. 2.2).



Приведенная на рисунке схема удобна для описания и анализа, главным образом, тех типов конфликта, с которыми конфликтологу на практике чаще всего приходится иметь дело, — межличностных и групповых. Конечно, она представляет конфликт в сильно упрощенном виде. На нашей схеме, например, не нашлось места другими возможным участникам конфликта, кромеhttp://pandia.ru/text/78/293/images/image004_89.gifhttp://pandia.ru/text/78/293/images/image005_82.gif конфликтующих сторон. Не учитывает она и наличия разнообразных воздействий внешних обстоятельств на все элементы конфликтной ситуации. Но, тем не менее, эта схема может служить своего рода путеводителем по конфликту. Рассмотрим конкретный пример.

Ситуация №1

Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке. Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию. Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору.

Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глуповатом виде. Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

Конфликт налицо. Проанализируем эту ситуацию. Оказывается, определить компоненты конфликта здесь не так уж просто.

Самое простое — установить, какие действия здесь наблюдаются. Они таковы (в хронологическом порядке): курение — лишение курильщиков стипендии — ходатайства группы перед деканом и ректором — осмеяние их студентами на вечере — снятие старосты — попытки студентов отменить его снятие (замечу в скобках, что в описании ситуации № 1 многое опущено: всего не скажешь; а ведь на самом деле там были и некоторые скрытые действия).

Далее, кто тут конфликтанты – X и Y? Оказывается на этот вопрос однозначно ответить нельзя. Разберемся сначала с одной стороной. Вначале недовольство создавшимся положением выразила четверка курильщиков. Она стала конфликтующей стороной — скажем X*.* Но очень скоро к ней присоединились другие студенты, и в роли X стала выступать вся группа. Как видим, по ходу дела конфликтующая сторона может изменяться. А кто же тут выступает в качестве Y — другой конфликтующей стороны? Видимо, ректор. Ведь студенты недовольны именно его поведением — тем, что он лишил четырех студентов премии. Значит, ректор стал конфликтантом, еще ничего не зная об этом! Ситуация стала конфликтной без его ведома — лишь в силу того, что студенты определили ее как конфликтную (вспомните теорему Томаса!). Но с недовольством своим студенты сначала обратились не к ректору, а, в соответствии с требованиями должностной субординации, к декану. Таким образом, в конфликт был втянут декан — и он тоже, в конце концов, вошел в состав конфликтующей стороны Y*.* Стало быть, и X и Y оказались «переменными величинами».

Перейдем теперь к зоне разногласий. Что в ней лежит? Все было хорошо до того момента, пока не произошел эпизод с курением. Все студенты группы торжествовали и радовались в предвкушении премии. Выговор, объявленный курильщикам, был первым ударом по их хорошему настроению. Но еще более чувствительным ударом, который с их точки зрения был неожиданной и вопиющей несправедливостью, явилось отсутствие их фамилий в списке премированных. Таким образом, обнаруживаются два пункта разногласий между курильщиками и ректором: 1) по поводу курения, 2) по поводу лишения премии. Первый инцидент — эпизод с курением — сам по себе, вероятно, не имел бы серьезных последствий. Но вместе со вторым инцидентом — лишением премии — он стал источником дальнейших событий. Затем зона разногласия стала увеличиваться. В ней один за другим вспыхнули еще 3) вопрос о допустимости проделанного студентами публичного высмеивания институтского начальства и 4) вопрос о снятии старосты. Как видим, границы зоны разногласий по мере развития конфликта расширялись.

Попробуем разобраться в представлениях студентов (Пх). Видимо, раз они в нарушение запрета курили в помещении института, то, по их представлениям, этот запрет неоправдан. Потому и нарушать его можно (около пороховой бочки студенты вряд ли затеяли бы перекур). Неизвестно, разделяют ли взгляды курильщиков другие студенты. Из расспросов выяснилось, что многие считают выговор за курение в неположенном месте справедливым. Но к лишению премии за это группа отнеслась отрицательно. По представлениям студентов, такое наказание не соответствует тяжести проступка, а главное — смыслу премии: ведь она дана за отличную учебу. Курильщики были лучшими в группе, именно их отличная учеба дала основание для премирования группы — и их же лишили премии! А реакция декана и ректора на разумные и вежливые просьбы студентов восстановить справедливость выглядела в их глазах упрямым и нелепым отстаиванием «чести мундира». Разве здесь нет материала для сатиры? И разве при демократических порядках в нашей стране нельзя посмеяться над тем, что достойно осмеяния?

Снятие старосты вскоре после этого лишний раз подтверждает, что институтское начальство вершит произвол, не считаясь с мнением студентов и требуя от них лишь беспрекословного повиновения. (Мы так подробно и, может быть, несколько сгущая краски, останавливаемся на описании Пх, чтобы показать, как эти представления по мере развития конфликта становятся все более насыщенными негативными эмоциями в адрес администрации института.)

Представления другой стороны (Пу), разумеется, выглядят совсем по-другому. Ректор полагает, что с курением в учебном корпусе надо вести борьбу. До запрета курения дым стоял столбом, повсюду валялись окурки. Однажды уже был из-за него пожар, после чего и был принят этот запрет. Нарушителей дисциплины поощрять премиями нельзя, тем более что кто-то из наказанной четверки уже и раньше попадался на глаза с дымящейся сигаретой. На вечере ребята, конечно, переборщили с критикой. Это было грубо, плоско и не смешно. Но ничего ужасного в этом нет. Президента страны поносят и похлеще. О старосте ректор ничего не знает. Декан думает о случившемся примерно так же. Курильщики — талантливые студенты, но разболтанны, ведут себя вызывающе, думают, что им все должно прощаться, раз они хорошо учатся. А что касается старосты, то он должен быть помощником деканата, а вместо этого он организует группу на поддержку нарушителей дисциплины и дерзкие выпады против преподавателей. Свои обязанности выполняет не очень добросовестно. Поэтому есть основания его заменить.

Мы не будем обсуждать, какая сторона права. Конфликтолог-медиатор — не судья. Его задача состоит не в том, чтобы решать, кто прав и кто виноват, а в том, чтобы улаживать конфликт. Важно понять, в чем видят свою правоту конфликтанты — а они всегда считают себя в чем-то правыми.

Наконец, о мотивах. Мотивы студентов (Мх), на первый взгляд, кажется, состоят в стремлении вернуть несправедливо отнятую премию. Однако, если учесть содержание Пх, то мотивация поведения студентов не сводится лишь к этому. За всеми их эскападами явно кроется желание добиться, чтобы администрация института с большим уважением относилась к ним и учитывала их мнение. Почему с ними не только не посоветовались, но и даже не поставили в известность, что четыре их товарища останутся без премии? Почему сняли старосту, ни слова не говоря студентам, а потом опять, как с премией, не хотят принять во внимание их позицию? Студенты хотят чувствовать себя полноправными членами институтского коллектива и принимать участие в решении вопросов жизни института наравне с преподавателями. Как сказал один из студентов, «мы против того, чтобы на нас смотрели как на солдат, стоящих перед начальством по стойке "смирно"». Мотивы Му уже достаточны ясны из сказанного выше о Пу. Ректор руководствовался необходимостью соблюдать порядок в институте.

Приказы должны выполняться. Надо примерно наказать курильщиков, чтоб другим неповадно было. Декан, заменяя старосту, тоже был мотивирован, в основном, стремлением к порядку. Возможно, где-то подспудно было и желание показать студентам, что не стоит выставлять своих руководителей на посмешище. Но декан сам не признавался себе в том, что у него есть такое желание.

Кто же тут является инициатором конфликта? Ректор, который наказал студентов за курение? Или студенты, которые курили вопреки запрету? Предоставим читателю самому решать этот вопрос и заодно, прежде чем читать дальше, попробовать предугадать возможные варианты дальнейшего развития конфликта.

*Продолжение ситуации М 1*

С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Вольская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин. В конце концов старостой был назначен не пользовавшийся в группе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову. В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все неявившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии. При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

Конфликт углубился и приобрел явно деструктивный характер. В составе X начался раскол: объявился «штрейкбрехер» Чертков. А состав стороны Y увеличился: в число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию, вошел преподаватель (типичное для конфликтов явление: в условиях конфликта все, что ущемляет одну из сторон, расценивается как выпад против нее, инициированный другой стороной). В зоне разногласий добавились учебные проблемы, сдача зачетов и экзаменов. В Пх стала развиваться идея, что «все они, преподаватели, заодно», а в Пу — что группа стала превращаться в сплоченную компанию зазнавшихся смутьянов. Возник и новый мотив (в Му) — намерение разогнать эту компанию, переведя ее членов в разные группы. Это мера нежелательная, но надо что-то делать для прекращения затянувшегося конфликта.

*Окончание ситуации* JV? *1*

Было созвано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданный зачет и экзамен по этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и т. п. будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И, наконец, в учебном корпусе будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Груп па хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших групп ин ститута. Произошла лишь одна потеря: Чертков перевелся в другой институт.

Таким образом, конфликт завершился. Что обусловило возможность развязать весь клубок вопросов, накопившихся в зоне разногласий? Прежде всего, откровенность. Студенты, как нетрудно заметить, добились немногого. Первоначальные их требования (насчет премии, насчет старосты) так и остались невыполненными. Они получили уступку только в том, что «накрутилось» в ходе конфликта — допуск к сдаче экзаменов. Однако был удовлетворен их главный мотив: руководство признало необходимым относиться с уважением к их мнению и прислушиваться к нему. Со своей стороны, декан и ректор полностью «сохранили лицо»: ни одно из принятых ими решений не было отменено. Но вместе с тем руководство фактически взяло на себя обязательства, принятие которых означает пересмотр некоторых его установок.

Каковы же итоги конфликта? Конфликт принес немало волнений студентам. Малоприятен он был и для руководства. Отголоски конфликта в какой-то степени нанесли урон общему социально-психологическому климату в институте. В ходе него ухудшилась успеваемость группы, один из ее членов покинул институт. Все это — негативная сторона конфликта. Но он принес и некоторый позитивный результат: студенты приобрели полезный опыт и «уважать себя заставили», руководство сделало соответствующие выводы и стало прислушиваться к студентам. И еще один любопытный штрих: как бы между прочим была решена проблема, относящаяся к «фону», на котором разыгрался конфликт, и ставшая его косвенной предпосылкой. Это — положение курящих. Отведение мест для курения устраняет одну из главных причин нарушения запрета на него. Конфликт нередко обнажает подобные «фоновые» загвоздки, которые долго остаются в тени, и разрешение конфликта «попутно» устраняет их.

Насколько справедливы решения, завершившие конфликт? Вероятно, тут могут быть разные мнения. Что считать справедливым — это часто толкуется неоднозначно. Но разрешение конфликта надо оценивать не по тому, справедливо ли оно с некоей внешней точки зрения, а по тому, удовлетворяет ли оно обоих кон-фликтантов. Достаточно, чтобы *они* сочли его справедливым, мнение же какого-либо «эксперта по справедливости» тут ничего не гарантирует.

***Разрешение конфликта является удачным не тогда, когда оно отвечает каким-то принципам «высшей справедливости», а тогда, когда обе конфликтующие стороны удовлетворены им и могут на его основе в дальнейшем мирно взаимодействовать***

**§3. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА**

Чтобы понять динамику конфликта, необходимо рассмотреть, во-первых, его энергетику, и во-вторых, процесс его развития.

**3.1. ЭНЕРГЕТИКА**

*ПРИЧИНЫ И СТИМУЛЫ*

Всякий конфликт может существовать лишь постольку, поскольку люди затрачивают энергию на поддержку его существования. Костер конфликта горит потому, что люди подбрасывают в него «дрова» — отдают ему время, душевные силы, здоровье, и иногда и всю жизнь. И чем больше они это делают, тем выше энергетика конфликта, его накал.

Прекратить любой конфликт, вообще говоря, очень просто: надо лишь перестать им заниматься. Но это невозможно, когда в зоне разногласий оказываются жизненно важные для человека ценности. Не отстаивать их — значит исковеркать себя, свою личность и свою жизнь. Однако каждый из нас, наверное, наблюдал конфликты, на которые люди расходовали явно больше энергии, чем того заслуживала суть дела. Такие конфликты вспыхивают и пылают страстями, хотя их вполне можно было не начинать или погасить в любое время. Это касается и больших социальных конфликтов. Никакая война не может тянуться бесконечно, она все равно обречена закончиться. Зачем нужно было Англии и Франции вести самую долгую в истории человечества «Столетнюю войну» (она продолжалась даже больше века — 116 лет), вместо того, чтобы сразу решать разногласия не на полях сражений, а за столом переговоров, раз все равно рано или поздно дело кончится этим? В конце концов, все конфликты рано или поздно как-то завершаются. Что же заставляет людей раздувать пламя конфликта вместо того, чтобы искать средства его тушения?

Следует различать объективные и субъективные факторы, действие которых толкает людей в конфликт.

Объективные факторы — это *реально существующие в действительности* обстоятельства. Они связаны, главным образом, с условиями бытия, а также с некоторыми существенными социально-психологическими особенностями личности или социальной группы, реально имеющимися в данное время и не поддающимися изменению за короткий срок.

К условиям бытия, порождающим конфликты, относятся, например, социальное неравенство, классовые противоречия в обществе, конкурентные отношения на рынке. Конфликты внутри организаций и между организациями часто вызываются такими условиями, как ограниченность ресурсов, недостаточно четкое распределение ответственности, обязанностей и полномочий, плохие коммуникации (что ведет к дефициту, утрате и искажению информации, несогласованности действий). Объективными факторами, связанными с особенностями личности или социальной группы, являются, например, образование, уровень квалификации, интеллектуальное развитие, диапазон способностей и возможностей личности, ее глубинные, стержневые потребности и установки. Различия в этих качествах нередко ведут к взаимному непониманию и распаду контактов, а несоответствие этих качеств требованиям дела — одна из наиболее типичных причин служебных (да не только служебных) конфликтов.

Действие объективных факторов, связанных с личностными особенностями психики индивидов, с их потребностями и установками, прекрасно показано в басне Крылова: «Лебедь рвется в облака, Рак пятится назад, а Щука тянет в воду». Если здесь «в товарищах согласья нет», то повинна в этом их природа, которую не переделаешь.«На лад их дело не пойдет, и выйдет из него не дело, только мука» не потому, что они не хотят, а потому что они в принципе, по своей природе, не могут вступить в согласие и тянуть воз в одном направлении. В реальной жизни случаи, когда Лебеди, Раки и Щуки в человечьем обличий впрягаются везти один воз, очень часты.

Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей индивидов или групп, делает конфликт неизбежным. Другое дело, в каких формах он будет протекать.

Если обстоятельства объективно таковы, что стороны просто не могут существовать, не вступая в противодействие друг с другом, то мирное взаимодействие невозможно. Борьба становится тут средством выявления сильнейшего. Она может завершиться либо полным разрывом отношений между сторонами (уходом одной из них), либо коренным изменением их в ходе борьбы, либо уничтожением одной из сторон. Когда борьба идет «не на жизнь, а на смерть», люди, даже осознавая свою обреченность на поражение, не прекращают ее. Но это, как подчеркивает Дарендорф, не значит, что в таких ситуациях надо отказываться от всяких попыток ввести конфликт в мирное русло, в рамки норм и правил, обеспечивающих его более спокойное протекание и создающих возможность регулирования его мирными средствами. Задача конфликтолога тут подобна задаче врача, который продолжает бороться за жизнь больного, пока есть хоть капля надежды.

Объективные факторы конфликта очень разнообразны. Подробнее о них говорится при рассмотрении различных типов конфликтов в последующих главах, и мы не будем здесь на них больше останавливаться.

Субъективные факторы представляют собою стимулы к конфликтным действиям, обусловленные *иллюзорными, кажущимися* обстоятельствами. Люди искаженно воспринимают ситуацию, в которой они находятся, и в их воображении реальные обстоятельства принимают несвойственный им в действительности характер или рисуются такие обстоятельства, которых в данной ситуации на самом деле вообще нет. Но, согласно «теореме Томаса», последствия этого вполне реальны. Иллюзорные представления об обстоятельствах возбуждают страсти и стимулируют конфликтные действия в неменьшей мере, чем реальные обстоятельства. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт, и стимулами, поддерживающими и усиливающими его.



Взглянув на зону разногласий повнимательней, можно обнаружить, что в ней есть объективные, действительные пункты разногласий и окутывающее их облако субъективных искажений действительного состояния дел (см. рис. 2.3).

Но и объективные, и субъективные факторы выступают как причины и стимулы, побуждающие людей вступать в конфликты. Если электрическая лампочка зажигается и горит только тогда, когда получает энергию от реального источника тока, то энергетика конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников.

Иллюзии есть у всех. Когда два субъекта имеют разные представления об одном и том же, то каждый из них думает, что представление другого иллюзорно. И часто совершенно неясно, чья точка зрения более правильна. Поэтому любое представление может быть названо иллюзией, если кто-то считает его иллюзорным. Стало быть, иметь иллюзии — это нормально. Так уж мы устроены, что не можем жить без иллюзий.

Есть несколько типичных иллюзий, заставляющих людей подбрасывать «дрова» в огонь конфликта.

*Иллюзия «выигрыша—проигрыша»* Когда возникают стремления к двум несовместимым, одновременно не осуществимым целям (как в душе одного человека, так и у двух разных людей или групп), то складывается впечатление, что приходится выбирать только одно из двух: либо — либо, по пословице: «за двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь». Если речь идет об индивидах или группах, преследующих несовместимые цели, то это означает, что каждая из них либо выигрывает, либо проигрывает, и третьего тут не дано. Люди начинают бороться за победу, эмоциональный накал борьбы растет, появляются воодушевляющие лозунги типа «Победа во что бы то ни стало», «победа любой ценой». Но фактически во многих случаях или даже, можно сказать, почти всегда есть и другие варианты кроме «выигрыша—проигрыша». Может быть и «проигрыш—проигрыш», и «выигрыш—выигрыш»[27]. Иллюзия, что существует только альтернатива выиграть или проиграть, ведет к обострению конфликта до такой степени, что выигрыш достается слишком дорогой ценой или даже победа уже не дает выигрыша.

Пример из нашей повседневности: На небольшой железнодорожной станции у билетной кассы выстраивается очередь. Ждут сообщения о наличии свободных мест на прибывающем поезде. Двое мужчин спорят, кто перед кем стоит. Спор разгорается все жарче. В это время кассир объявляет о наличии свободных мест. Очередь облегченно вздыхает: всем хватит. Но спорщики уже вошли в азарт борьбы. Они хватают друг друга за грудки и выкатываются из очереди. Борьба переходит в драку. Им кричат: «Ваша очередь подходит!» Но они не слышат. Подходят новые люди, берут оставшиеся билеты. Драчуны, наконец, унимаются. Но — увы! — уже поздно: билеты кончились... В результате — «проигрыш— проигрыш»!

*Иллюзия «самооправдания»*

Мы предубеждены в пользу самих себя. Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать наши добрые дела и преуменьшать дурные стороны наших скверных поступков, а то и вовсе не признаваться в них. Это касается как индивида, так и группы. «Мы — хорошие»: наш образ жизни, наши взгляды, наши действия лучше, чем у «них» — у тех, кто нас не одобряет. А ведь со стороны эти наши предубеждения могут оцениваться как ложные.

*Иллюзия «плохого человека»* Тот, кто говорит или действует не так, как нам бы хотелось, вызывает у нас негативную реакцию. Если его поведение нарушает наши интересы, то к нему возникает неприязнь. Мы считаем его скверным человеком — злым, безнравственным, тупым и пр. Это тоже может относиться не только к индивиду, но и к группе. «Они — плохие»: их образ жизни, взгляды, действия хуже, чем наши.

*Иллюзия «зеркального восприятия»*

Эта иллюзия как бы сочетает в себе две предыдущих. У двух сторон, сталкивающихся по какому-то поводу, возникает удивительно симметричное, как в зеркале, восприятие друг друга. Добродетели, которые каждая приписывает себе, очень сходны. И пороки, которые каждая находит у противника, тоже. Зеркальное сходство наблюдается и в опасениях насчет другой стороны, и в аргументах, с помощью которых каждая сторона оправдывает себя и обвиняет противную сторону (например, наши демократы и коммунисты в предвыборной борьбе призывают голосовать за себя, потому что... — дальше они могут общим хором: «только мы последовательно отстаиваем интересы народа»).

Вот хорошая подборка «зеркальных» цитат из выступлений руководителей СССР и США во времена «гонки вооружений»[28]:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Тезисы* | *Президент США* | *Ген. секретарь ЦК КПСС* |
| Мы — за взаимное  разоружение | «Больше, чем чего бы то ни было, мы хотим совместно с ними уменьшить количество вооружений».  *(Нью-Йорк Тайме, 15.06.1984)* | «Мы не стремимся к. военному  превосходству над ними; мы хотим прекращения, а не продолжения гонки вооружений».  *(Правда, 12.03.1985)* |
| Мы должны избегать разоружения, пока другая сторона вооружается | «Мы отказываемся становиться слабее, пока наши потенциальные противники остаются привержены своим империалистическим замыслам».  *(Нью-Йорк Тайме, 18.06.1982)* | «Наша страна не стремится к [ядерному] превосходству, но и не допустим, чтобы такое превосходство было достигнуто другой стороной».  *(Правда, 12.03.1985)* |
| В отличие от нас, другая сторона стремится к военному превосходству | «Для советских лидеров мир не является подлинной целью; скорее их цель — попытаться расширить свою сферу влияния, используя военную силу».  *(Нью-Йорк Тайме, 28.06.1984)* | «Главным препятствием — весь ход женевских переговоров убедительно об этом свидетельствует — является попытка США и их союзников достичь превосходства в военном отношении».  *(Правда, 13.01.1984)* |

«Зеркальное восприятие» приводит к тому, что логик С. И. Поварнин называл «двойной бухгалтерией». «Все почти люди склонны более или менее к двойственности оценок: одна мерка для себя и для того, что нам выгодно или приятно, другая — для чужих людей, особенно людей нам неприятных, и для того, что нам не по душе»[29]. Когда кто-то разносит слух — эта сплетня; а когда это же делаем мы — это сообщение интересных новостей друзьям. Когда ваш ребенок ударил нашего, то это форменное хулиганство, а когда наш ударил вашего — так он же еще маленький! Подобную «двойную бухгалтерию» Вл. Соловьев усматривал в суждениях националистов, сеющих рознь между народами: существует, писал он, такое понимание национальной идеи, которое напоминает ответ готтентота миссионеру, спрашивавшему его, знает ли он различие между добром и злом. «Конечно, знаю, — отвечал готтентот. — Добро — это когда я украду чужой скот и чужую жену, а зло — когда у меня украдут». Эта «готтентотская мораль», как называл такой способ рассуждений Вл. Соловьев, до сих пор используется при обосновании своих позиций враждующими сторонами в межнациональных конфликтах.

***БАЛАНС СИЛ***

Во внутриличностном конфликте — например, при борьбе мо-тивационных тенденций в душе человека — вероятнее победа той из них, которая имеет более высокий энергетический уровень. Но в межличностных и межгрупповых конфликтах дело обстоит сложнее. Чем больше энергии вкладывают конфликтанты в борьбу, тем жарче разгорается конфликт. Однако весь ход конфликта и его исход зависят не только от энергетического уровня усилий каждого конфликтанта. Если один из них отдает конфликту гораздо больше страсти, чем другой, это отнюдь не значит, что его победа более вероятна. Другой с легкостью, с минимальными усилиями может одержать верх, если баланс сил складывается с явным перевесом в его сторону.

Что составляет «силу» конфликтанта? В простейшем случае — скажем, в столкновении с хулиганом — это может быть физическая сила. Однако уже холодное или огнестрельное оружие дает перевес сил в пользу более физически слабого, но вооруженного человека. А когда стычка с хулиганом кончается его арестом и судом, то большая сила оказывается у того, на чьей стороне закон. В правовом поле сила закона является решающей. Но, как известно, эта сила далеко не всегда оказывается направленной на защиту правых и невинных людей. Есть сила знакомства, сила денег, сила взятки, сила «крыши», и эти силы сплошь и рядом успешно конкурируют с силой закона. В трудовых конфликтах сила конфликтанта — это сила позиции, которая обеспечивается, прежде всего, его служебным статусом (положением, должностью, правами и полномочиями). И хотя подчиненный, если на его стороне закон, может выиграть конфликт, но чтобы поставить силу закона себе на пользу, ему надо приложить немало энергии. Поэтому столь популярна у нас http://pandia.ru/text/78/293/images/image007_64.gifhttp://pandia.ru/text/78/293/images/image008_59.gifциничная, но не беспочвенная поговорка: «Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак». Но немалое значение имеет и сила авторитета, репутации, умений и знаний. Сила позиции определяется по-разному в разных социальных условиях. В демократическом обществе позиция конфликтующей стороны тем сильнее, чем больше она пользуется поддержкой общественного мнения, тогда, в тоталитарных режимах общественное мнение бессильно.

Распространено мнение, что такие факторы, как физическая мощь, богатство, связи, высокий чин и т. п., автоматически обеспечивают непреодолимое превосходство в силах. Однако это не так. Одним из эффективных средств, с помощью которых можно противостоять этим факторам, является информация. Примерами здесь могут служить многие случаи, когда с помощью компрометирующей информации («компромата») рушились карьеры видных политиков или доводились до краха гигантские корпорации. Информация — это огромная сила. Не случайно в наше время за владение информацией повсюду идет острая борьба.

Всех факторов, которые могут стать силой, обеспечивающей преимущество в конфликте, не перечислить. Однако для выбора способа действий в конфликте имеет значение не «абсолютная величина» этой силы, а соотношение, баланс сил.

Баланс сил в ходе конфликта может меняться. И одним из направлений конфликтной борьбы являются действия, нацеленные на подрыв сил противной стороны. Динамика конфликта во многом определяется тем, как конфликтанты создают и используют перевес сил в свою сторону.

Стремление решить спор с «позиций силы» обычно выражается в ультиматумах, угрозах, насильственных действиях с целью добиться от противника подчинения и принудить его делать то, что от него требуется. Нередко при этом стороны блефуют, создавая видимость силы, которой у них на самом деле нет. Поэтому объективная оценка баланса сил играет в конфликте очень важную роль.

**3.2. ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА**

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. Эти стадии не являются обязательными — возможно, что какие-то из них в ходе конфликта «проскакиваются». По-разному складывается продолжительность стадий. Но последовательность их в любых конфликтах одна и та же.

*1. Предконфликтная ситуация*

Это положение дел накануне конфликта. Иногда оно может быть совершенно благополучным, и конфликт тогда начинается внезапно, под воздействием какого-то внешнего, случайно вторгнувшегося в эту ситуацию фактора (например, в комнату неожиданно вошел посторонний человек и устроил скандал). Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта (даже в вышеприведенном примере — это, скажем, сама возможность появления в комнате постороннего человека).

В качестве иллюстрации здесь можно взять классическое описание развития конфликта — гоголевскую «Повесть о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем».

*Ситуация № 2*

«Славная бекеша у Ивана Ивановича! отличнейшая! А какие смушки! Фу ты, пропасть, какие смушки!» — так начинается повесть Гоголя. Дальше три раза в начале абзацев повторяется восклицание: «Прекрасный человек Иван Иванович!» И в завершение его характеристики вскользь отмечается, что он очень любит подарки. Об Иване Никифоровиче Гоголь говорит меньше и без всяких восклицаний. Иван Никифорович более прост и грубоват. Он, видимо, менее состоятелен, чем Иван Иванович. Иван Иванович явно имеет чувство превосходства над Иваном Никифоровичем, что тем не остается незамеченным. Если к тому же учесть, что Иван Иванович хоть и «чрезвычайно тонкий человек», но вспыльчив, обидчив и постоянно делает выговоры Ивану Никифоровичу за грубости, а тот флегматичен, упрям и постоянно продолжает гневить своего собеседника грубостями, — то предпосылки возможного конфликта в их отношениях налицо. И когда Иван Иванович видит, что у Ивана Никифоровича есть ружье, это его задевает. Подарить ему ружье Иван Никифорович отказывается. Это задевает его еще больше. Напряженность в разговоре растет, и растет вовсе не на пустом месте.

Бывает, что на предконфликтной стадии имеется достаточно сильная напряженность в отношениях, но она остается подспудной и не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго. Его называют *потенциальным,* или *латентным* (скрытым) конфликтом.

*2. Инцидент.*

С него, собственно, и начинается конфликт. Инцидент — это первая стычка конфликтантов. Он выступает как завязка конфликта. Если в предконфликтной стадии конфликт находился в эмбриональном, утробном состоянии, то теперь он появляется на свет. Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу. У Дюма д'Артаньян, выехавший из отчего дома, всю дорогу сознавал, что он выглядит смешным на дряхлом коне желтоватой масти, и «не менее десяти раз на день хватался за эфес своей шпаги». Его случайная стычка с графом Рошфором была не столь уж случайна: если бы не подвернулся Рошфор, д'Артаньян схватился бы с кем-то другим.

http://pandia.ru/text/78/293/images/image009_54.gifЕсть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Когда энергия раздражения, медленно накапливавшаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер, тогда любой мельчайший повод, как искра, зажигает пламя конфликта.

*Продолжение ситуации № 2*

Иван Иванович предлагает в обмен на ружье свинью. Следует обмен репликами:

—Поцелуйтесь со своею свиньею, а если не хотите, то с чертом! [Черта тут Иван Никифорович упоминает нарочно: он знает, его собеседнику это очень не нравится. ]

—... Нашпигуют вам на том свете язык горячими иголками за такие богомерзкие слова. После разговора с вами нужно и лицо и руки умыть, и самому умыться. [Это уже мало похоже на дружескую беседу. ]

И тут происходит инцидент.

— Вы, Иван Никифорович, разносились так со своим ружьем, как дурень с писаною торбою, — сказал Иван Иванович с досадою, потому что действительно начал сердиться. [«Тонкий человек» Иван Иванович первым бросает оскорбление. ]

— А вы, Иван Иванович, настоящий гусак. Иван Иванович весь вспыхнул...

— Как же вы смели, сударь, позабыв и приличие и уважение к чину и фамилии человека, обесчестить его таким поносным именем?

Для инцидента все было готово, напряжение вышло за «предел терпимости», и невинное слово «гусак» (кстати, гораздо менее обидное, чем «дурень с писаной торбой») стало «последней каплей». Созревший нарыв лопнул, конфликт родился.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться (например, перебранка пассажиров в городском автобусе). В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как конфликтантам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Особый случай — *«острый конфликт»,* представляющий собою стычку противников, в которой один угрожает другому физической расправой и даже смертью (например, нападение бандита, захват террористами заложников). Такой конфликт может завершиться в инциденте потому, что инцидент приведет к гибели одной из сторон. Но при «нормальном» ходе развития конфликта после инцидента наступает следующая его стадия.

*3. Эскалация*

На латинском *scala* — *лестница.* В фазе эскалации конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий конфликтующих сторон. В ситуации №1 нетрудно выделить отдельные «ступеньки», через которые проходит эскалация конфликта. Посмотрим, как складывается эта стадия в ситуации № 2.

*Продолжение ситуации № 2*

После происшедшего инцидента в доме Ивана Никифоровича появилась некая Агафья Федосеевна, выступившая в роли подстрекателя. «Ты, Иван Никифорович, — шушукала она, — не мирись с ним и не проси прощения: он тебя погубить хочет, это таковский человек! Ты его еще не знаешь». (Иллюзия «плохого человека»). Начинается движение по «ступенькам» эскалации — череда мелких пакостей друг другу.

«Все приняло другой вид: если соседняя собака затесалась когда на двор, то ее колотили чем ни попало: ребятишки, перелазившие через забор, возвращались с воплем, с поднятыми вверх рубашонками и с знаками розг на спине... Наконец, к довершению всех оскорблений, ненавистный сосед [Иван Никифорович] выстроил прямо против него, где обыкновенно был перелаз через плетень, гусиный хлев, как будто с особенным намерением усугубить оскорбление. И тогда Иван Иванович делает шаг, поднимающий конфликт на более высокую ступень: он ночью рушит гусиный хлев, после чего «зеркально» ожидает от своего врага поджога. Затем, «чтобы предупредить Ивана Никифоровича» (опять же «зеркальное восприятие») пишет прошение в суд.

«...Известный всему свету своими богопротивными, в омерзение приводящими и всякую меру превышающими законопреступными поступками, дворянин Иван, Никифоров сын, Довгочхун, сего 1810 года июля 7 дня учинил мне смертельную обиду... Оный дворянин, сам притом гнусного вида, характер имеет бранчливый и преисполнен разного рода богохулениями и бранными словами... назвал меня публично обидным и поносным для чести моей именем, а именно: гусаком, тогда как известно всему миргородскому повету, что сим гнусным животным я никогда отнюдь не именовался и впредь наименоваться не намерен...» Иван Иванович, как видим, тоже весь во власти иллюзии «плохого человека» и к тому же еще иллюзии «самооправдания», что и воплощается в силу, движущую его «бойкое перо», как выразился восхищенный энергичностью слога автора секретарь суда.

Ответный шаг Ивана Никифоровича продиктован теми же, но «зеркально» отраженными стимулами. Он тоже приносит в суд прошение:

«...По ненавистной злобе своей и явному недоброжелательству, называющий себя дворянином, Иван, Иванов сын, Перерепенко, всякие пакости, убытки и иные ехидненские и в ужас приводящие поступки мне чинит и... забрался ночью в мой двор и в находящийся в оном мой же собственный хлев, собственноручно и поносным образом изрубил... Оный же дворянин Перерепенко имеет посягательство на самую жизнь мою и до 7-го числа прошлого месяца, содержа в тайне сие намерение, пришел ко мне и начал дружески и хитрым образом выпрашивать у меня ружье...» Разговор о ружье превратился в доказательство намерения противника совершить умышленное убийство: иллюзорное облако окутало факт разговора и стало добавочным компонентом зоны разногласий.

Оба конфликтанта одинаково разделяют иллюзию «выигрыш—проигрыш», требуя от суда наказать противника по-максимуму. При этом они «зеркально» сходны и в этих требованиях (правда, Иван Никифорович заходит в них дальше):

|  |  |
| --- | --- |
| *Иван Иванович* | *Иван Никифорович* |
| Довгочхуна «ко взысканию штрафа, удовлетворения потерей и убытков присудить и самого, яко нарушителя, в кандалы забить и, заковавши, в городскую тюрьму препроводить...» | Перерепенко «в кандалы заковать и в тюрьму, или государственный острог препроводить, а там уже, по усмотрению, лиша чинов и дворянства, добре барбарами шмаровать и в Сибирь на каторгу по надобности заточить; протори, убытки велеть ему заплатить...» |

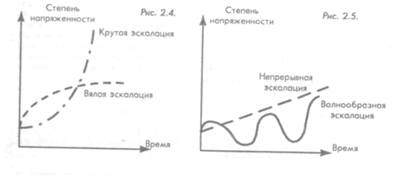
После обращения конфликтантов в суд попытки примирить Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича к успеху не привели. Оба втянулись в бесконечную тяжбу, которая поглощает все их силы и становится для них главным занятием жизни. «Скучно на этом свете, господа!» — с этой мыслью прощается Гоголь со своими героями.

Эскалация может быть *непрерывной* — с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и *волнообразной,* когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями и временным улучшением отношений.

Эскалация также может быть *крутой,* быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности; и *вялой,* медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место *хронический (затяжной) конфликт,* который надолго задерживается на этой стадии — годами, а в общественных отношениях (например, классовых, международных) десятилетиями или столетиями, и, возможно, так и не выходит за ее пределы. Иногда при этом он постепенно переходит на спад и иссякает сам собой.

В ситуации № 2 эскалация приняла вид хронического конфликта, конца которому не видно.

Различные варианты эскалации конфликта изображены на рис. 2.4 и 2.5.



*4. Кульминация*

Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, в которой они сотрудничают, общности, в составе которой они живут, или, при внутриличностном конфликте, ставящим под угрозу целостность личности.

Кульминация — это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Так, в ситуации № 1 кульминацией конфликта стало резкое ухудшение учебных дел студенческой группы накануне экзаменационной сессии. И студенты, и администрация сознавали, что дальнейшая эскалация конфликта чревата большими опасностями. Это и подтолкнуло их к поиску способов разрешения конфликта.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по угашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости» конфликтан-тов. При превышении этого предела они устают от конфликта, им «надоедает» конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия. Предчувствие, что «добром это не кончится», настраивает их перейти к поиску путей улаживания конфликта, минуя кульминацию.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал\* негативных эмоций, не находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения. Такого рода кульминация — это еще один вариант *острого конфликта.*

Известно немало трагических семейных историй, в которых монотонно повторяющиеся ссоры супругов становятся обыденным явлением. Это продолжается в течение многих лет. Но вдруг в какой-то очередной и поначалу вполне обычной ссоре происходит кульминационный взрыв, и один из супругов, обезумев от злости, калечит или убивает другого. В ходе суда, рассматривавшего одну из таких историй, обнаружилось, что жена, которая 15 лет безропотно сносила побои мужа и вдруг, когда он пьяным пришел домой, схватила топор и отрубила ему руку, сумела нанести удар такой силы, которая превосходит ее физические возможности. Такова энергетическая мощь долго сдерживаемых, накопившихся разрушительных эмоций.

Конфликтологу стоит иметь в виду, что иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминационным концом затянувшейся эскалации, — чтобы, во-первых, избежать более опасных форм кульминации, и во-вторых, побудить конфликтующие стороны задуматься над последствиями дальнейшего развития конфликта и поисками способов его завершения.

*5. Завершение конфликта*

Здесь нам необходимо ввести два понятия: *цена конфликта* и *цена выхода из конфликта.*

Цена конфликта (Цк) для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин: 1) затраты (Э) энергии, времени и сил на конфликтную деятельность; 2) ущерб (Д), наносимый недружелюбными действиями другой стороны; 3) потери (С), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон и несогласованности их усилий, беспорядок, застой, утрата общественного престижа и т. д.):

(Формула 2.1)

Цк = Э + Д + С

Цену конфликта, в принципе, можно перевести в денежное выражение, но обычно она выступает как интуитивное понятие. Нестрогость интуитивно улавливаемой цены конфликта не мешает тому, чтобы сравнивать ее с другой интуитивно оцениваемой величиной — ценой выхода из конфликта.

Цена выхода из конфликта (Цвк) — это разность между утратами (У), с которыми сопряжен этот выход из конфликта (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне; и т. п.) и приобретениями (П), которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности; открытие новых возможностей, и пр.):

(Формула 2.2)

Цвк = у – п

Если приобретения п больше, чем утраты У*,* то выгода от прекращения конфликта очевидна. Однако приобретения обычно представляются неясными и гипотетичными, что значительно снижает их оценку, тогда как утраты отчетливо зримы и поэтому оцениваются высоко. Вот почему неудивительно, что гораздо чаще встречается иной вариант: утраты представляются больше приобретений. В этом случае целесообразно сопоставить Цк и Цвк. Если Цк < Цвк т. е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Если же Цк *>* Цвк то, наоборот, «дешевле» прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение.

Существует огромное количество базирующихся на различных основаниях классификаций типов личности. Остановимся на одной из них — широко используемой в западном деловом мире типологии Бриггс—Майерс, которая опирается на концепцию Юнга[50]. Катарина Бриггс и ее дочь Изабель Майерс составили Индикатор типов личности (MBTI), в основу которого положены четыре принципа:

1.  Откуда человек черпает свою энергию — из внешнего мира *(экстравертный* тип) или изнутри себя *(интровертный* тип);

2.  Как он собирает информацию о мире — последовательно, опираясь на факты *(сенсорный* тип) или произвольно, случайно, с включением своего воображения и фантазии *(интуитивный* тип);

3.  Как он принимает решения — объективно и беспристрастно *(мыслительный* тип) или субъективно, под влиянием своих эмоций *(эмоциональный* тип);

4.  Как человек строит свое поведение — принимает решения и планы, которые затем выполняет *(рассудочный* тип) или действует импульсивно, изменяя свой образ действий в зависимости от обстоятельств *(воспринимающий* тип).

Указанные 8 типов в Индикаторе Бриггс—Майерс обозначаются латинскими буквами:

|  |  |
| --- | --- |
| Экстравертный (Extravert) — ***Е*** | Интровертный (Introvert) — ***I*** |
| Сенсорный (Sensing) — ***S*** | Интуитивный (Intuitive) — ***N*** |
| Мыслительный (Thinking) — ***Т*** | Эмоциональный (Feeling) — ***F*** |
| Рассудочный (Judging) — ***J*** | Воспринимающий (Perceiving) — ***P*** |

Различные комбинации этих качеств даютю типов личности, которые разделяются на 4 основные группы:

***NT*** — интуитивно-мыслительный тип,

***NF*** — интуитивно-эмоциональный тип,

***SJ*** — сенсорно-рассудочный тип,

***SP*** — сенсорно-воспринимающий тип.

Речь идет здесь, конечно, не о неспособности каждого из людей пользоваться всем многообразием психических способностей, а о предпочтениях, склонностях в большей мере опираться на ту или иную способность (подобно тому, как правши и левши предпочитают больше действовать правой или левой рукой). Тем не менее, люди разных типов нередко с трудом понимают способ мышления и поведения друг друга, что порождает напряжение и конфликты между ними.

Например, у представителя типа ***NT*** вызывают раздражение люди, которым необходимо повторять сказанное. Он не терпит недоверия к его идеям, противодействия прогрессивным, по его мнению, изменениям. Ему не нравится рутинная работа. В свою очередь, представители этого типа могут не устраивать других тем, что не просят помощи; не благодарят других за работу, выполнение которой считают их обязанностью; не дают детальных инструкций, так как считают, что достаточно дать общие указания, а до остального другие должны додуматься сами. Многих раздражает склонность людей этого типа все усложнять; их любовь к теоретизированию; игнорирование ими значимости межличностных отношений на работе; неучитывание того, что другие считают важным.

Личности типа ***NF*** с преобладанием интуиции и логики не выносят, когда их не замечают, забывают про них; если на работе их лишают возможности общаться с другими или недооценивают важность взаимоотношений между людьми; их раздражает нечувствительность других; нейтральность в конфликте. Они сами могут раздражать других своей повышенной потребностью в похвале и признательности; обидчивостью; тем, что не дают негативной обратной связи, что лишает людей возможности иметь объективную информацию; приторностью, склонностью перехваливать других; подчеркиванием важности личных взаимоотношений на работе; частым использованием метафор.

Люди типа ***SJ*** не любят быстрых перемен, особенно в том, о чем уже договорились «до того»; не выносят, когда их прерывают; не любят «слишком эмоциональных» людей и ситуаций; болезненно воспринимают принижение своего веса, значимости; их раздражают просьбы сделать что-то в последнюю минуту, опоздания, необязательность; подталкивание их к риску и так далее. Других раздражает склонность представителей этого типа к безусловному почитанию иерархии, настаиванию на уважении их статуса подчиненными; тенденция к следованию «букве закона», увязанию в деталях; упрямое отстаивание процедур, правил, власти.

Людей типа ***SP*** выводят из себя тщательное предварительное планирование и приготовления; изучение инструкций до начала действий; просьбы быть точными; недоверие к их способности решить проблему по-своему; административные собрания; правила и ограничения во времени. Другие с трудом выносят то, что у таких людей постоянно меняются планы, что они склонны действовать без достаточного обдумывания альтернатив и последствий; что они дают указания в последний момент, не обращают внимания на время; что они временами берутся выполнить в краткий срок слишком большой объем работы, тем более, что это же ожидается ими от других.

Какую бы классификацию характеров, личностей мы ни взяли, найдется масса оснований для разногласий между представителями различных типов — шизотимными и циклотимными, визуалами и кинестетиками, сангвиниками и холериками, эмотивными и педантичными и так далее.

При благоприятном развитии взаимодействия разные типы могут продуктивно дополнять друг друга, однако очень часто вместо этого возникает непонимание, раздражение, проблемные ситуации и конфликты между ними.

**§5. КОНФЛИКТНЫЕ ЛИЧНОСТИ**

Несомненно, существуют «трудные» люди, то есть такие, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства сталкивающихся с ними. Психологическая литература, в том числе популярная, изобилует описаниями различных «вредных» типов личности[51].

Существуют разнообразные способы преодоления возникающих с подобными людьми проблем. Во многих случаях в общении с ними помогают техники коммуникации, используемые в контактах с «обычными» партнерами (см. гл. 13). Но полезно знать особенности «трудных» личностей, чтобы нормализовать общение с ними.

Наиболее явными из «трудных» личностей являются грубые, резкие, открыто агрессивные люди. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя.

***Но есть некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения***

Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

*Грубиян-«танк”* идет напролом, не обращая внимания на попадающееся на пути. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите. Наилучшее, что можно сделать — это уклониться от встречи с ним. Если же это невозможно, то следует заранее подготовиться к этой встрече, прежде всего, эмоционально[52].

Важно заранее установить пределы, дальше которых вы не пойдете, несмотря на все его давление. Во время общения сохраняйте эмоциональную сдержанность. Полезно выслушать его (что непросто), дать спустить пар и постараться так или иначе привлечь внимание «танка» . Хорошо использовать для этого, например, повторение его имени. Как только внимание у вас — торопитесь высказать то, что вам необходимо, так как это ненадолго. Говорите коротко и ясно. Признайте справедливость тех претензий, которые, действительно, таковы. Стремитесь к возможно более быстрому завершению разговора. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

Существует тип *грубияна-«крикуна»,* который немедленно повышает голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Важно не перейти на его стиль разговора. Лучше всего проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить «крикуна» подобного типа.

К этому типу примыкает *«граната»* – тип довольно мирного человека, который, тем не менее, совершенно неожиданно может взорваться. Как правило, это является результатом его чувства беспомощности, ощущения утраты контроля за ситуацией. Можно «разрядить гранату», дав такому человеку возможность контроля, и успокоить его.

*«Привычный крикун»* просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен. Самое простое — зная, с кем вы имеете дело, не обращать внимания на его манеры и спокойно достигать своей цели. Менее агрессивный, но не менее нервирующий тип — *«всезнайка»*, который постоянно перебивает, принижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость. Наилучший способ справиться с ним — считаться с его мнением (нередко он и вправду бывает компетентен). Лучше не спорить с ним и не настаивать на продолжении встречи, если он утверждает, что ему некогда. Можно сказать что-то вроде: «Раз уж у вас нет времени...» Тем самым вы его обезоружите, и он, скорее всего, захочет продолжать разговор. Стоит применить «Вы-подход» (см. гл. 13, § 5.1), спрашивать и учитывать мнение «всезнайки», сделать его «наставником».

*«Пессимист»* тоже может создать немалые трудности. Стоит внимательно отнестись к его критическим замечаниям, т. к. нередко в них есть рациональное зерно. Например, при запуске «Шаттла» явно не хватило такого пессимиста, иначе корабль бы не разбился, и люди не погибли. Пессимисту необходимо дать время подумать, согласиться с его опасениями и даже утрировать те трудности, которые он видит. Полезно опередить пессимиста в негативных высказываниях, найти полезное в его позиции. Скорее всего, тогда он станет вашим союзником.

Один из наиболее сложных типов — это *«пассивно-агрессивный».* Он не возражает и не сопротивляется открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебное отношение то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. Например, он может сделать работу только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому у него всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал», «Я забыл», «Я учил». Пассивно-агрессивный человек внешне часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь. Однако на деле все кончается невыполнением работы. По возможности, лучше не связываться с подобными людьми, или, по крайней мере, не рассчитывать на них при выполнении каких-то важных задач. Важно не принимать близко к сердцу их «проделки», не проявлять внешне ваш гнев и разочарование — это как раз и есть тот выигрыш, которого они добиваются.

Если же вы вынуждены иметь дело с «пассивно-агрессивным» человеком, добейтесь, чтобы он точно записал, что от него ожидается. Идеально, если вы сохраните копию его обязательств для себя, чтобы потом предъявить ему. Четко обрисуйте ему значимые для него последствия невыполнения данной задачи. Контролируйте ход выполнения обещанного. Очень важно держать себя в руках и не предъявлять претензий до того, пока человек такого типа еще не сделал ничего плохого, не «программировать» его на невыполнение. Если вы сталкиваетесь с пассивно-агрессивным типом, который практикует перешептывание за вашей спиной, то важнее всего обнаружить, «обнародовать» его, сохраняя при этом хладнокровие. Он силен, только сидя «в кустах». Задайте ему напрямую, возможно, в присутствии других, вопросы о том, чем он недоволен, чего хочет. Скорее всего, он стушуется и растеряется.

*«Сверхпокладистый»* тип может выглядеть очень похоже на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, он настойчиво предлагает свою помощь, но почти ничего не выполняет, ссылаясь на перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное ему по этому поводу замечание, т. к. думает, что хотел помочь от чистого сердца, а его чистый порыв не оценили. Чаще всего это человек, который очень хочет всем нравиться, и не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, действительно, набирает такое количество обязательств, что при всем старании большую часть из них выполнить не может. Имея дело с таким человеком, важно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки, поощрять его искренность в высказывании сомнений по поводу возможности реализации тех или других планов с учетом всех обстоятельств. Необходимо выразить ему симпатию, создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает. Это даст ему возможность взять передышку и не добиваться вашего расположения столь непродуктивным способом, какой он практикует.

Теоретики и практики разрешения конфликтов выделяют и другие типы людей, которые обладают личностными характеристиками, затрудняющими общение и провоцирующими сложные, конфликтные ситуации. Например, указывают еще такие варианты «трудных» личностей:

*«Жалобщики»* — всегда на что-нибудь сетуют. Сами же ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

*«Молчуны» —* спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чем думают в действительности.

*«Всезнайки»* — считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием собственной важности, на самом деле они только играют роль.

*«Нерешительные»,* или *«стопоры»,* — лица, которые не могут принять то или иное решение, поскольку боятся ошибиться.

*«Максималисты»* — те, которые хотят чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.

*«Невинные лгуны»* — те, кто заметает следы серией обманов так, что невозможно понять во что верить, а во что нет.

*«Ложные альтруисты»* — делают добро, но в глубине души сожалеют об этом.

Обобщение опыта позволяет выделить ряд приемов, которые эффективно помогают преодолевать затруднения в общении со многими «трудными» партнерами:

1)  установите контакт с вашим оппонентом;

2)  после того, как вы почувствуете и осознаете, что данный человек труден в общении, соотнесите его с известным вам типом «трудных» личностей;

3)  учитывайте возможность влияния собственных стереотипов;

4)  сохраняйте спокойствие и нейтралитет, не попадите под влияние эмоционального заряда и мировоззрения оппонента;

5)  в процессе общения выявите систему аргументации оппонента и причины его трудностей, осуществите проверкуна реалистичность;

6)  используйте приемы общения, дающие выход эмоциям;

7)  развивайте контакт, держите ситуацию под контролем, постепенно создавайте совместное поле деятельности;

8)  расширяйте совместный подход к делу и используйте его для выработки соглашения.

Таким образом, многие приемы могут помочь в работе с «трудными» типами. Тем не менее, не стоит ожидать магического воздействия ваших приемов. По словам специалиста по посредничеству Дона Картера, хороший игрок в бейсбол успешно реализует две подачи из десяти, а игрок очень высокого класса — четыре. Предъявляя к себе реалистичные требования и принимая действительность такой, какая она есть, мы сможем избежать, по крайней, мере, конфликта с самими собой, что не менее важно, чем мир с другими.

*Часть вторая*

**ОСОБЕННОСТИ конфликтных СИТУАЦИЙ**

***Глава 4***

**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ конфликты**

Рассмотрение особенностей разнообразных конфликтных ситуаций целесообразно начать с личностных проблем отдельного человека. Во-первых, человек является составной частью конфликтов всех уровней — от мелкой ссоры влюбленных до мировой войны. Во-вторых, в конфликте человек выступает не как стандартная единица, просто равная другой. Два шара, сталкиваясь между собой, разлетаются по стандартным траекториям, одинаково повинуясь строгим физическим законам. Люди же ведут себя по-разному и вышивают уникальный узор конфликта, потому что проявляют неповторимость своей внутренней психической организации. И, наконец, в-третьих, человек может не только выносить конфликт вовне, но и вносить его внутрь себя: тревожиться, впадать в депрессию, совершать нелогичные поступки, стыдиться сделанного и даже идти на самоистребление.

В эпоху средневековья европеец рассматривал человека как объект борьбы. Душа его была полем битвы могучих сил добра и зла. Соблазнами плоти пытался поработить душу смертного дьявол. Призывом к высшему бытию обращался к душе Бог. Собственно субъектом человека делало только учение о свободе воли, но эта свобода определяла только одно: к какой из двух великих армий примкнет этот маленький одинокий воин. Понимание внутренней жизни в тесных границах греха и добродетели давало слишком мало простора психологическому анализу.

Философия Нового времени стала оценивать сложность душевного мира как обязательную структурную характеристику личности. Начиная с Канта в немецкой классической философии все больше разрабатываются субъектно-объектные аспекты человеческого бытия. Субъект не только действует, но и *осознает* свои действия. Такой подход как минимум выделяет в личности «Я» действующее и «Я» оценивающее. В XIX веке психологи начинают осваивать этот подход. Так, У. Джемс выделяет в личности три аспекта: «Я»-физическое (тело и связанные с ним внешние предметы), «Я»-социальное (зона общения) и «Я»-духов-ное (сфера высших интересов личности — познания, веры и т. п.). Наиболее влиятельной и интеллектуально насыщенной стала на рубеже XIX и XX веков теория Зигмунда Фрейда, в которой конфликт инстанций личности предстал как постоянная динамическая сила.

**§1. Фрейдистский подход**

**1.1. МНОГОСЛОЙНОСТЬ ЛИЧНОСТИ**

Как ученый Фрейд вызывал яростные нападки уже в момент опубликования своих многочисленных трудов. Спорили с ним и по частностям, и принципиально. Едва ли можно назвать систему Фрейда научной, если использовать современные критерии научности. Но громадного влияния Фрейда на духовную жизнь XX века не станет отрицать никто. И теория личности великого австрийца имеет фундаментальное значение, ибо она задела модель построения личностного знания. При всей широте научных интересов Фрейд был практиком, лечащим врачом. И перед его взором представали больные, психика которых была буквально искорежена внутренней борьбой. Эту борьбу в традиционной медицине истолковывали как побочное следствие физических недугов. Фрейд же обратился к логике душевного конфликта.

Будучи врагом утопий и иллюзий, Фрейд отказался считать конфликты в человеческой душе лишь печальным следствием несовершенства мира. Он мужественно признал внутренний конфликт личности необходимым проявлением подвижности, динамичности душевной жизни. Мало того, внутренний конфликт способствует развитию личности. Но в столкновении сил нельзя однозначно определить исход борьбы. Поэтому личность может пойти как по пути раскрытия своих возможностей, так и по пути их ущемления. В последнем случае вместо гармонизации динамических сил наступит разбалансировка процессов; личность погрузится в пучину мучительной душевной борьбы, невольно затянув своих близких в конфликтные отношения. А находясь на вершине власти, внутренне конфликтная личность может подтолкнуть массы людей к агрессивному поведению, находя в нем http://pandia.ru/text/78/293/images/image019_27.gifисточник удовлетворения своих деспотических амбиций и успокоения своих страхов.

Исходная схема личности, предложенная Фрейдом, проста и красива. Человеческая психика включает три инстанции: *«Оно» (Id), «Я» (Ego)* и *«Сверх-Я» (Super-Ego).* Все они руководимы различными принципами: «Оно» — принципом удовольствия; «Я» — принципом реальности; «Сверх-Я» — принципом долженствования. В основе человеческого поведения лежат потребности, и они неустранимы — положение, очень важное в системе Фрейда. Его современники, разделяя предрассудки викторианской эпохи, любили морализировать по поводу «некрасивых» желаний: их-де просто не должно быть. Фрейд же трезво утверждал: влечение не запретишь, его нужно признать и найти ему соответствующую форму удовлетворения. Иначе человек либо заболеет, либо с неизбежностью начнет скрытую от чужих глаз «греховную жизнь».

«Оно», по Фрейду, сотворено примитивными желаниями, инстинктами, биологическими побуждениями. «Хочу, и все тут!» — вот лозунг «Оно». Стремление к немедленному удовлетворению; неготовность учитывать ни внешние, ни внутренние условия; неспособность предвидеть последствия — таковы атрибуты этого низшего слоя человеческой личности. Правда, не нужно воспринимать «Оно» только в виде алчного и грубого разбойника. Детские сны и память о блаженнейших минутах нашей жизни, образ безопасного и уютного уголка, радость первого отклика на твою просьбу — все это тоже живет в «Оно». Без него наша жизнь была бы тусклой и безрадостной. Мало того, на базе «Оно» вырастают и другие инстанции личности. Фрейд не только предложил систему, но и показал логику ее возникновения. Он автор первой теории становления личности.

«Я» появляется в результате контакта личности с внешним миром, который ограничивает безудержные аппетиты «Оно». «Я » уже разделяет внутреннее и внешнее, субъективное и объективное, желаемое и реальное. Именно поэтому «Я» рационально формулирует планы согласования потребного и возможного. Если непосредственные импульсы желаний Фрейд называл *первичными* процессами, то логическое мышление — это уже *вторичный* процесс.

Однако столкновение с реальностью один на один очень опасно для ребенка. Если бы он лишь на своем опыте стал проводить пробы на съедобное-несъедобное, болезнетворное-благоприятное, режущее-тупое, то недолго бы прожил. Родители создают ребенку пояс безопасности, регулируя поведение младенца в поле символического взаимодействия. Ребенок учится видеть мир поделенным на доброе и злое, красивое-некрасивое, справедливое-несправедливое. Особенно ценны нравственные нормы поведения. Морально правильное действие поощряется родителями, а порочное — наказывается. Так, по Фрейду, формируется инстанция «Сверх-Я», совесть личности. По своему происхождению это *интериоризованный* (введенный внутрь душевного мира) родитель.

***Итак, при возникновении любой потребности «Оно» воскликнет: «Хочу?»; «Сверх-Я» будет вопрошать: «А справедливо ли это?»; а «Я» начнет искать рациональный путь выхода из сложившегося положения. Чаще всего решение будет найдено автоматически. Но в критических ситуациях наступает острый конфликт инстанций, особенно когда позиции сторон противоположны***

**1.2. СОЗНАТЕЛЬНОЕ-БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ**

Мучительный конфликт между «хочу!», «должен!» и «разумно!» протекает к тому же при генетическом неравенстве сторон: «Я» и «Сверх-Я» произошли из «Оно». Мастер рисовать ясные и яркие образы, Фрейд создает такой символ сознания:

«Функциональная важность "Я" выражается в том, что в нормальных случаях оно владеет подступами к подвижности. В своем отношении к "Оно" оно похоже на всадника, который должен обуздать превосходящего его по силе коня; разница в том, что всадник пытается сделать это собственными силами, а "Я" — заимствованными. Если всадник не хочет расстаться с конем, то ему не остается ничего другого, как вести коня туда, куда конь хочет; так и «Я» превращает волю "Оно" в действие, как будто бы это была его собственная воля»[53].

Последняя фраза (с «как будто бы») намечает информационный разлад, который возникает между инстанциями. Если они не в состоянии «договориться» по всем пунктам конфликта, то происходит сужение информационного поля: обсуждается только та информация, которая может быть удовлетворительно воспринята всеми «спорящими сторонами». И для совершения компромиссного действия во внутренне конфликтной ситуации требуется, чтобы часть информации выпала из сознания — из зоны, которую контролирует «Я». Особенно опасным оказывается положение, когда у личности возникают желания, несовместимые с основными нравственными требованиями. Возникшая «порочная» потребность будет пробивать себе дорогу в обход сознания («Я»), а следовательно, начнет влиять на поведение, глубинный смысл которого будет скрыт для личности. Из бельэтажа своего сознания личность будет рассматривать и осмыслять свое поведение, не догадываясь, что в подвале бессознательного поселился призрак, по воле которого совершаются события.

Система Фрейда разрабатывалась в то время, когда набирали силу широкие социальные движения, когда вспыхнули две мировые войны. Социологи заинтересовались феноменом толпы. Психологи ужаснулись жестокости поведения людей в конфликтах. Человек как бы терял в них разум. Фрейд дал первое обоснование феномену бессознательного. Оно возникало как неизбежное следствие действия защитных механизмов личности.

**1.3. ЗАЩИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ**

Уже в самом названии этих механизмов слышен отзвук борьбы: человек как бы принимает меры, чтобы оградить себя от нападения. Самым ценным в личности, ее ядром, являются программы поведения, которые обеспечивают ее тождественность, преемственность во времени, цельность и согласованность. Человек стремится к тому, чтобы осознавать себя сегодня тем же самым, кем он был вчера, год назад, всю свою жизнь от рождения, наконец. Человек стремится воспринимать свое поведение последовательным и непротиворечивым, согласованным в проявлениях и органичным. Но жизнь Сложнее любых программ, и личность оказывается в ситуациях, когда ее потребности не могут быть автоматически удовлетворены. Это порождает конфликт между потребностями и осознанием невозможности их удовлетворить. Возникает состояние *фрустрации* — переживание, связанное с наличием реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Для восстановления своей устойчивости в момент фрустрации «Я» включает защитные механизмы.

Первоначальная и простейшая реакция — это поставить блок поступающей информации. Отвергается некий факт как таковой. *Отрицание* подразумевает, что личность ведет себя так, как будто событие и не свершилось. При мелких неприятностях к такой защите прибегают дети или люди более старшего возраста, но со сниженным интеллектом. При тяжелом несчастье такую тактику избирают и люди с нормальным интеллектом, что уже граничит с психическим заболеванием (например, жена не признает, что погиб ее муж, хотя была свидетельницей этому).

Но более распространенной формой блокировки является *забывание.* Как показали психологические исследования (гипноз, применение стимулирующих химических препаратов, раздражение головного мозга электрическим током и т. п.), человек не забывает ничего. В каждый конкретный момент мы удерживаем в сознании лишь небольшую часть своего информационного запаса. Но при необходимости из памяти извлекаются нужные воспоминания. Резервуар, в котором хранится такая доступная сознанию информация, Фрейд называл предсознанием. Но если через механизм *вытеснения* травмирующая информация уходит из сознания, то она попадает в бессознательное. Извлечь ее столь же легко, как из предсознания, «Я» не в состоянии. Бессознательное — это тот резервуар, где скапливается информация о неудачном результате удовлетворения потребностей, там заперты мысли и чувства, приносящие страдания. Однако это еще не значит, что они просто исчезли. Их лишь не освещает луч сознания. И они начинают формировать программу поведения в темноте бессознательного, вплетая нужные действия, в ткань обычной жизнедеятельности. Подпрограммы бессознательного реализуются в замаскированном для сознания виде.

Для разрядки напряжения включается защитный механизм *фантазии.* Обиженные дети часто представляют, что они умерли и близкие убиваются у их гроба. Так как переживания всегда реальны, — в отличие от воображаемых действий, — то они способствуют успокоению личности (такую функцию амортизатора страданий в обществе выполняют искусство и религия). Более болезненный вид фантазия приобретает, когда человек свои вытесненные чувства переносит на других. Тогда вступает в действие защитный механизм *проекции.* Озабоченный служебным продвижением чиновник может наделять этой же озабоченностью своего коллегу и видеть конкуренцию в его действиях там, где тот и не помышляет о соперничестве.

Однако защитные механизмы редко ограничиваются сферой психической деятельности человека — они переходят в действие. Если обиженный начальником подчиненный по дороге домой пинает собаку, а дома ругает жену за плохой ужин, то очень возможно, что здесь работает защитный механизм *замещения (агрессии).* Происходит замена одного объекта другим, хотя не жертва является непосредственным источником душевной травмы. Проекция может вылиться в *противодействие,* защитная природа которого заключается в том, что другому человеку не только приписываются свои вытесненные мотивы, но и затем следует также нападение. Таков характер поведения хулиганов. Чувствуя себя отверженными, они свою враждебность приписывают другим, а затем нападают на них, объясняя это самообороной. Объяснение уже связано с действием *рационализации* — защитного механизма, дающего ложное интеллектуальное обоснование действию, управляемому подсознанием. Даже если субъект не может объяснить какое-либо свое действие, снимающее напряжение в подсознании, он его все-таки совершает как ошибочное: это оговорка, описка, неловкий жест.

Фрейд иллюстрирует это примером: Однажды председателю собрания нужно было открыть заседание с неприятной повесткой дня. Он произнес: «Господа депутаты! Позвольте объявить заседание закрытым!»

Ошибочное действие как бы фактом своей случайности избавляет личность от обвинения в злонамеренности.

Номенклатура защитных механизмов в разных психологических трудах включает разное количество названий, нет единообразия и в терминологии. Но основные механизмы и характер их действия Фрейд описал. Экспериментально феномен защитного механизма можно считать подтвержденным, и его учитывает большинство психиатров, психотерапевтов и психологов. Есть несколько теорий, которые дают концептуальное обоснование защитным механизмам. Однако для конфликтологии важен прежде всего феномен. Интерпретация защитных механизмов сторонним наблюдателем требует осторожности, так как они не осознаются самой личностью, которую защищают. Поэтому аналитик со стороны получает как бы права судьи, а объект анализа частично «поражается в правах» — лишается права считаться в интерпретации своего поведения реалистично мыслящей личностью. Ситуация смягчается, если сомневающийся в себе человек доверчиво обращается к другому, с тем чтобы узнать: не заблуждается ли он, сомневающийся по поводу причин своего поведения?

***В ходе обычной жизни защитные механизмы помогают личности преодолеть рассогласование между ожиданиями и пониманием суровой неподатливости реальных обстоятельств. Но в критических ситуациях защитные механизмы могут загнать вглубь внутрилич-ностный конфликт, превратив его в неосознанный источник недовольства собою и столкновений с окружающими***

**1.4. СПОСОБЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА И ПУТИ ЕГО СМЯГЧЕНИЯ**

Основатель психоанализа хорошо осознавал методологические трудности поиска истины в зоне игры защитных механизмов. Но отступать было некуда: современная Фрейду медицина рассматривала психические болезни как «духовные приложения» к телесным недугам, т. е. как психические последствия физиологических срывов. Фрейд же стремился рассмотреть психическую болезнь в контексте внутриличностного конфликта. Он считал, что депрессия, тревожность, страшные или пугающие фантазии — в общем, весь спектр отрицательных эмоциональных состояний, порождающих переживание несчастья, — это субъективная сторона данного конфликта. (Здесь не говорится уже о тех случаях, когда налицо прямая и страшная болезнь: параличи без физиологических нарушений, глухота или слепота при полной сохранности всего нервного канала и органа и т. п.) Иногда человек осознает странность своего поведения, начинает стыдиться поступков, которые мог бы объяснить случайностью. Начав работать с больными, Фрейд все больше и больше стал различать те болезненные проблемы, которые тревожат людей с пограничным состоянием здоровья или даже практически здоровых. Поэтому он стал строить более общую теорию внутриличностного конфликта (достаточно напомнить, что одна из его ранних книг называлась «Психопатология обыденной жизни»).

***С точки зрения внешнего наблюдателя, непродуктивное действие защитного механизма проявляется в несовпадении целей и средств их достижения в поведении человека***

Или нарушается чувство меры в соотношении мотива и сил, затраченных на его реализацию. Или поведение прямо противоречит провозглашенной цели (скажем, резким, грубым и не терпящим возражения тоном оратор призывает к тактичности, терпению и взаимопониманию). Некритичность человека по отношению к нелогичности своего поведения часто указывает на внутренний конфликт. Важным показателем неблагополучия является то, что человек упорно оберегает содержательные подходы к «больной теме»: вдруг прерывает цепь ассоциаций и затрудняется ее продолжить; не может расслышать травмирующее слово и т. п.

Но нет ничего тайного, что бы не стало явным. Скрытое в подсознании человека скрыто лишь для его сознания. В поведении оно проявляется: в фантазиях, снах, шутках, описках, оговорках, в досадной забывчивости или непонятной для все вспыльчивости.

Методы выхода из конфликта оказались очень поучительными. Во-первых, конфликт нужно вскрыть, осознать, понять его природу. Во-вторых, следует пережить его в должной полноте. Например, Фрейд помогал пациенту вспомнить конфликтную ситуацию. Часто само ее воспроизведение и переживание приводило к освобождению психики пациента от травмы. Далее, в-третьих, при необходимости следует проанализировать корни и последствия вскрытого конфликта.

Для реального управления конфликтом важно знать, на какой стадии находится конфликт (какова его история), а также существо проблемы, лежащей в основе конфликта. При этом следует иметь в виду, что сама проблема в конфликтной ситуации тонет в массе самых различных, порой противоречивых оценок, а степень рациональности выдвигаемых претензий весьма ограничена и зачастую условна.

Вольно или невольно, но столкнувшимся сторонам приходится самим заниматься конфликтом и предпринимать попытки как-то по-своему управлять им. Если конфликт регулируют сами его участники, то они, хорошо зная все связанные с ним обстоятельства, могут при желании найти способы введения его в определенные рамки — например, договориться не переносить спор вокруг одного вопроса на взаимодействие по другим вопросам. Вместе с тем управлению конфликтом в этом случае препятствует целый ряд обстоятельств. К ним относятся повышенный эмоциональный накал, иррациональный характер мотивации и др. Попытки урегулирования конфликтных отношений при этом часто сводятся на нет из-за стремления добиться какого-то преимущества для себя за счет постановки своего оппонента в невыгодное для него положение.

Наиболее эффективным является управление конфликтами с участием третьей стороны — посредника. Современные подходы к урегулированию конфликтов посредниками-медиаторами основаны на тщательно разработанной и достаточно эффективной технологии, о чем пойдет речь в главе 15. Но медиация требует специальной профессиональной подготовки, и в наших условиях пока еще к ней прибегают редко. Люди же сталкиваются с конфликтами постоянно, и умение регулировать их без участия медиаторов пригодится каждому. Поэтому всем полезно освоить приемы, которые могут способствовать снятию напряжения у конфликтующих.

Для того чтобы охарактеризовать эти приемы, укажем сначала на типичные действия, ведущие, наоборот, к обострению конфликтных отношений. «Магическими» приемами обострения ситуации могут быть:

§  Неоправданное занятие начальственной позиции, отдача беспрекословных распоряжений: «Не пререкайтесь, а выполняйте...»;

§  Угрозы: «Вам следует выполнять так, как сказано, иначе...»;

§  Преуменьшение вклада: «А Вам необходимо было...»;

§  Навязывание своей точки зрения, давление: «Я же Вам постоянно говорю...»;

§  Нежелание признавать свои ошибки или правоту подчиненного: «Нет, Вы не правы...»;

§  Подчеркивание своей роли и разницы положений: «Вам это не дано. С Вашей колокольни кажется...»;

§  Высказывание подозрений: «А мне кажется, что Вы, Петров...».

Нарушают отношения и осложняют ситуацию перебивание, настаивание на собственной правоте, упреки, колкие замечания, оскорбления, выдвижение ультиматума и т. д.

Одним из эффективных способов противодействия подобным действиям может служить прием *«я-высказывания».* Общая схема этого приема такова:

***Событие — Реакция — Желаемый исход***

Например:

а) событие: «Когда Вы кричите (утверждаете и т. д.)...»;

б) реакция: «Я чувствую себя...»;

в) желаемый исход: «Я хотел бы, чтобы мы с Вами имели возможность обсудить это в спокойной обстановке. Я бы тогда смог...».

Некоторые полезные техники, помогающие ослабить напряженность в межличностных отношениях, приведены в табл. 5.2.

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Табл. 5.2.* |
| *Техника* | *Что дает* |
| Внимательное выслушивание, стремление установить и поддерживать контакт | Успокаивает, настраивает на собеседника |
| Уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль | Создает обстановку согласия |
| Отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности | Снижает напряжение |
| Уменьшение социальной дистанции | Подчеркивает равенство сторон |
| Обращение к фактам, проверка реальностью | Создает уверенность в выполнимости договоренностей |
| Обращение за советом, обещание помощи | Показывает на готовность к взаимодействию |

**глава 6.**

**конфликты В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

§ 1. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ

Трудно представить себе руководителя, который ни разу в жизни не сталкивался с проблемой улаживания конфликтов между подчиненными ему сотрудниками или подразделениями. Обычно такая ситуация воспринимается как сбой в работе организации, как что-то из ряда вон выходящее, как помеха в нормальной деятельности. Большинство руководителей, столкнувшись с конфликтной ситуацией, чувствуют раздражение и недовольство, вызванные необходимостью отвлекаться от прямых задач и тратить драгоценное время, которого и так всегда не хватает, на улаживание мелких дрязг или крупных склок.

Любой конфликт, как правило, имеет сильный деструктивный заряд. Стихийное развитие конфликта очень часто приводит к нарушению нормального функционирования организации. Он обычно сопровождается мощными негативными эмоциями, которые стороны испытывают по отношению друг к другу. Эти эмоции препятствуют поиску рационального выхода и формируют образ врага, которого надо во что бы то ни стало победить или уничтожить. Когда конфликт доходит до такой стадии, с ним уже трудно справляться.

Тем не менее, конфликтами приходится заниматься, и они являются неотъемлемой частью жизни любой организации. Более того, во многих случаях именно наличие конфликтов является показателем того, что организация развивается, а не стоит на месте, постепенно загнивая и разваливаясь.

***Если организация живет без конфликтов — значит  
она умирает.***

Реальная задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы конструктивного их разрешения. Для этого необходимо понимать механизмы возникновения и развития конфликтной ситуации.

Обычно принято изображать организацию в виде набора квадратиков, соединенных стрелками. Для многих задач это удобный способ представления объекта анализа. Однако этот способ часто приводит к забыванию того факта, что каждый квадратик обозначает людей, работающих в организации. Эти люди приходят с разным опытом, разными целями, в организации они решают разные задачи, у них разные интересы, между ними складываются различные отношения. И очень часто возникают ситуации, когда цели отдельных сотрудников или даже целых подразделений противоречат друг другу. Если при этом сотрудники должны по условиям работы взаимодействовать друг с другом, то возникает конфликт.

По составу сторон конфликты, возникающие в организациях, можно разделить на три категории:

■  личность—личность (межличностные),

■  группа—группа (межгрупповые),

■  группа—личность.

**1.1. ЛИЧНОСТЬ-ЛИЧНОСТЬ**

*Межличностные* конфликты в организациях — это большей частью, во-первых, конфликты по вертикали, когда конфликтующие стороны находятся на разных уровнях управленческой иерархии, и, во-вторых, конфликты по горизонтали, когда стороны расположены на одном уровне иерархии. Эти конфликты не имеют принципиальных отличий от таких же конфликтов в быту или каких-либо других условиях. Они подчиняются тем же закономерностям, развиваются по той же динамике и могут разрешаться по тем же технологиям. Отличия могут наблюдаться лишь в п-редъявляемых позициях сторон, которые в условиях организации приобретают характер мнимо деловых противоречий. Мало-мальски внимательный анализ обнаруживает за предъявляемыми позициями те же самые проблемы ущемления личных интересов, фрустрированные потребности в безопасности, принадлежности или признании. Для примера рассмотрим следующую ситуацию.

*Ситуация № 1*

Сергей Громов был офис-менеджером в компании БроНТ. Он руководил работой семи сотрудников. Начальника Громова — Виктора Смирнова, вице-президента корпорации — постепенно стало беспокоить отсутствие Громова в офисе в середине рабочего дня. Смирнов знал, что Громов глубоко погрузился в дела общественны х организаций и не возражал против этого до тех пор, пока это не мешало ему выполнять свои служебные обязанности. Впоследствии, однако, у Смирнова возникло ощущение, что сотрудники офиса нуждаются в более систематическом и постоянном руководстве при выполнении своей повседневной работы.

В один прекрасный день Смирнов решил вызвать Громова и выразить ему свою озабоченность. Произошла следующая беседа:

СМИРНОВ: Сергей, я хочу прямо перейти к делу. Думаю, ты слишком часто отсутствуешь в офисе в рабочее время. Я считаю, тебе нужно находиться здесь, чтобы давать указания своим сотрудникам.

ГРОМОВ: А что, сотрудники жалуются?

СМИРНОВ: Нет, но у меня ощущение, что дела шли бы более гладко, если бы ты был здесь.

ГРОМОВ: Разве работа сотрудников не отвечает требованиям?

СМИРНОВ: Отвечает, но я думаю, они бы работали еще лучше, если бы ты находился здесь весь день.

ГРОМОВ: Я этого не понимаю. Персонал очень опытен. Люди определенно не были бы мне благодарны, если бы я целый день заглядывал бы им через плечо.

СМИРНОВ: Я этого и не предлагаю. Просто я считаю, что твой интерес к работе за последнее время снизился. Я бы хотел видеть тебя в такой же степени интересующимся работой здесь, как и твоими общественными делами. Если бы ты находился здесь, возможно, у тебя бы появились идеи о том, как поднять эффективность работы сотрудников.

ГРОМОВ: Я не думаю, что моя общественная деятельность имеет отношение к обсуждаемому вопросу. Единственное, о чем тебе следует беспокоиться, это — удовлетворяет ли руководство моя работа и работа моих сотрудников.

В приведенной ситуации конфликт между начальником и подчиненным выглядит как столкновение точек зрения на стиль руководства. В действительности Громов испытывает дефицит признания, ему не хватает ощущения собственной значимости, авторитета. И он пытается возместить этот дефицит в общественной работе, возможно, в ущерб своим должностным обязанностям.

**1.2. ГРУППА-ГРУППА**

*Межгрупповые* конфликты в организациях могут возникать как между структурными подразделениями, так и между группами сотрудников одного подразделения. Примером межгруппового конфликта является *ситуация № 2,* в которой каждая из сторон представлена сотрудниками одного из подразделений компании. В межгрупповом конфликте наблюдается противостояние по линии «мы —они»: «мы» —хорошие, «они» —плохие; «мы» болеем за общее дело, а «они» — эгоисты, саботажники, «их» волнуют только собственные интересы, а на дело им наплевать.

Каждая из сторон в межгрупповом конфликте использует это противостояние для собственного сплочения, получая ощутимый психологический выигрыш от сознания собственной правоты на фоне «очевидной» неправоты другой стороны.

*Ситуация № 2*

Компания «АБВГД-Россия» — российское отделение транснациональной корпорации, занимающейся производством и распространением широкого ассортимента потребительских товаров (обувь, одежда, аксессуары). На российском рынке компания работает в течение 6 лет. За это время российское отделение превратилось в солидную фирму с несколькими фирменными магазинами и центральным офисом, где работают около 80 сотрудников.

В связи с растущим оборотом перед компанией встала задача перехода на более совершенную компьютерную систему, обеспечивающую потребности управления товарными запасами, бухгалтерского учета, анализа финансовой деятельности и других аспектов управления. Для выбора системы из тех, которые предлагались рынком программных продуктов, была сформирована специальная группа. В нее входили представители отдела информатики, отвечающего в компании за техническое обеспечение компьютерных технологий, и представители бухгалтерии, поскольку именно они должны были стать основными пользователями новой системы на первом этапе ее внедрения.

Конфликтная ситуация стала развиваться с момента внедрения новой компьютерной системы. В течение года компанию лихорадило из-за конфликта между бухгалтерией и отделом информатики. Внешним выражением конфликта были постоянные жалобы сторон друг на друга и взаимные обвинения. Работники бухгалтерии обвиняли отдел информатики в том, что его сотрудники не желают решать задачи, которые ставит бухгалтерия и которые необходимы для работы компании. Среди работников бухгалтерии постепенно укреплялось мнение, что отдел информатики занимается никому не нужными играми в компьютеризацию, что сотрудники этого отдела работают не на компанию, а на удовлетворение собственного любопытства.

Специалисты по компьютерам и программному обеспечению обвиняли бухгалтеров в том, что те ленивы и не любопытны, не желают толком разобраться в возможностях новой системы и, по сути, саботируют ее внедрение. Звучали нелестные высказывания относительно умственных способностей работников бухгалтерии, высказывалось возмущение «неграмотной» постановкой задач на генерацию отчетов, поступающих от бухгалтеров, нереальными сроками на их выполнение.

Анализ истории этого конфликта показал, что начало ему было положено в тот момент, когда штаб-квартирой корпорации было принято решение о внедрении во всех ее национальных отделениях одной и той же системы. Оказалось, что это — не та система, которую рекомендовала рабочая группа российского отделения корпорации. Специалисты по информатике восприняли это спокойно. Им даже интереснее было работать с той системой, которая была предписана. А для представителей бухгалтерии это было неприятным сюрпризом, тем более, что им никто не потрудился разъяснить мотивы выбора именно этой системы, а не той, на выбор которой они потратили столько усилий и энтузиазма.

**1.3. ГРУППА-ЛИЧНОСТЬ**

Конфликты этой категории могут иметь разнообразные проявления. Иногда они длительное время существуют в латентной форме и проявляются время от времени в форме неожиданных для стороннего наблюдателя эмоциональных вспышек, а иногда принимают характер длительной и систематической травли «неугодного» члена коллектива. Для примера рассмотрим ситуацию, которая сложилась в одном из крупных магазинов.

*Ситуация № 3*

Работа продавцов в крупном продуктовом магазине организована посменно. Каждая смена работает в течение недели по 12 часов в день. Следующая неделя — свободная. Каждая смена состоит из продавцов и кассиров. В смене 12 продавцов и 4 кассира. Двое продавцов — мужчины, остальные — женщины. Стаж работы в магазине у всех разный, но в основном продавцы отработали в этом магазине по 3-4 года, за исключением Наташи, которая пришла на эту работу около года назад. До этого она в торговле не работала. По образованию Наташа — инженер-конструктор, после окончания института работала в КБ, а когда проектные работы стали сокращаться, КБ было расформировано, и она оказалась без работы. Почти два года она пыталась найти работу по специальности, а затем, отчаявшись, по совету подруги устроилась продавцом в магазин.

По характеру Наташа — человек аккуратный, добросовестный, доброжелательный и отзывчивый. На своей прежней работе она была душой коллектива, к ней обращались за советами, за помощью в решении личных проблем. Открытая и искренняя манера общения привлекала людей, и Наташа никогда не ожидала встретиться с какими-либо трудностями во взаимоотношениях.

С первых дней работы в магазине Наташа легко вошла в коллектив. Она старательно пыталась освоить премудрости новой профессии. Уже через месяц у нее появились постоянные покупатели, которых она узнавала в лицо и которые специально приходили в магазин именно к ней. Директор магазина отмечал хорошую работу нового продавца и даже как-то раз поставил ее в пример коллегам. Казалось, все складывалось хорошо. Но однажды, обслуживая очередного покупателя, она услышала за спиной недобрый шепот: «Ишь, выслуживается!» Сначала она даже не отнесла это на свой счет. Потом она заметила, как замолкли продавщицы, что-то обсуждавшие в обеденный перерыв, когда она к ним подошла. Затем Наташа получила резкий отпор, попытавшись вмешаться в какой-то спор на производственную тему. Отношения становились все хуже и хуже. С ней уже никто не разговаривал, все ее попытки выяснить, в чем же дело, наталкивались на презрительное молчание. Как человек гордый и независимый, Наташа перестала пытаться «выяснять отношения», решив, что ее новые коллеги просто-напросто грубые и невоспитанные люди, с которыми невозможны нормальные отношения.

Так продолжалось до тех пор, пока в секции, где работала Наташа, не обнаружилась недостача. Сумма была небольшая, и при нормальных взаимоотношениях никто бы не обратил на это особого внимания. Покрыли бы недостачу, и забыли об этом. Но в этот раз разразился грандиозный скандал. Вся смена поднялась на Наташу войной. В недостаче обвинили ее, звучали заявления, что она — воровка, что таким как она не место в торговле (!), что она позорит коллектив. Наташа на этот раз не осталась в долгу. Она припомнила коллегам все случаи грубости по отношению к покупателям, обвесы и обсчеты, орфографические ошибки в объявлениях и ценниках, и многое другое. В разгоревшийся скандал вынужден был вмешаться директор магазина, который не без труда его погасил. Кстати, выяснилось, что в недостаче виновата не Наташа, а кассирша, которая ошиблась, выбивая чек.

В приведенной ситуации причиной конфликта послужило то, что героиня, придя в сложившийся коллектив, имеющий собственную внутреннюю мораль, систему норм и ценностей, не сумела вовремя понять эту систему. Наташа приняла за чистую монету высказывание «покупатель всегда прав» и искренне пыталась следовать этому, как ей казалось, вполне справедливому принципу. Среди продавцов же сложилось совсем другое представление о покупателе. Для них покупатель был безликим представителем человеческих особей, которые несут в магазин свои деньги, чтобы обеспечивать материальное благополучие работников торговли. Поэтому вежливое, приветливое и доброжелательное обслуживание покупателей, которое демонстрировала Наташа, было воспринято как вызов, как желание выслужиться перед директором и доказать, что она лучше всех. Этого ей, конечно, простить не могли.

**§ 2. ИСТОЧНИКИ**

Если различать конфликты по их источникам, то наиболее часто встречаются следующие:

■  структурные конфликты,

■  инновационные конфликты,

■  позиционные конфликты (конфликты значимости),

■  конфликты справедливости,

■  соперничество за ресурсы,

■  динамические (групповая динамика). Рассмотрим подробнее каждый из этих источников.

**2.1. СТРУКТУРНЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Примерами структурных конфликтов являются, например, конфликты между бухгалтерией и основными подразделениями, между производственными отделами и отделами маркетинга. Причиной структурных конфликтов являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта. Так, осуществление бухгалтерией функций учета и контроля обычно вступает в противоречие с потребностями производственных подразделений в быстроте и оперативности распоряжения финансовыми ресурсами. Отделы маркетинга обычно находятся в состоянии затяжной позиционной войны с производственными или сбытовыми подразделениями. Здесь главное противоречие возникает между требованиями маркетологов изменить что-то в привычном устоявшемся процессе и нежеланием производственников ломать сложившиеся стереотипы, менять технологию и т. п.

*Ситуация № 4*

Отдел маркетинга фирмы-импортера высококачественных алкогольных напитков провел исследование вкусов покупателей и мотивов приобретения коньяков и виски известных марок. В результате исследования был сформирован прогноз по объемам сбыта и были составлены предложения по плану закупок. Отдел закупок, ознакомившись с этими предложениями, обвинил маркетологов в некомпетентности и отказался принимать в расчет их предложения.

У отдела закупок существовали налаженные связи с поставщиками. Формирование плана закупок в соответствии с предложениями отдела маркетинга потребовало бы перераспределения объемов закупок между поставщиками, поиска новых поставщиков. Существовал также риск испортить отношения со старыми поставщиками, рассчитывавшими на определенные объемы закупок. Встречное предложение отдела закупок состояло в том, чтобы отдел маркетинга не шел на поводу у стихийно складывающегося спроса, а больше внимания уделял его формированию, основные усилия направляя на продвижения тех марок, которые поставляет отдел закупок.

В разгорающийся конфликт были втянуты все сотрудники обоих отделов. Вместо решения текущих задач сотрудники отделов были заняты обсуждением сложившейся ситуации и поисками недостатков у оппонентов. Дело дошло до обвинений в сознательном злом умысле и желании причинения ущерба фирме.

Руководство фирмы было поставлено перед серьезной проблемой, от решения которой зависели и отношения внутри коллектива, и финансовые результаты деятельности.

В данной ситуации причиной конфликта явилось нарушение интересов сотрудников отдела закупок. Принятие предложений маркетологов привело бы к существенному увеличению объема их работы без увеличения оплаты. Кроме того, возникала опасность разрыва налаженных связей с поставщиками. Это порождало неуверенность, увеличивало риск неудачи. Привычная рабочая ситуация становилась неопределенной и плохо предсказуемой. Неудивительно, что отдел закупок всеми возможными способами сопротивлялся принятию предложений отдела маркетинга.

**2.2. ИННОВАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Они возникают с неизбежностью каждый раз, когда в организации что-то меняется. Может меняться организационная структура, распределение функций, распределение полномочий и ответственности, могут появляться новые задачи, внедряться новые технологии и оборудование и т. д. Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, в каких-то звеньях меняются взаимоотношения, кто-то вынужден переучиваться, отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые.

*Ситуация № 5*

Строительно-монтажное управление, ранее входившее в состав строительного треста, после приватизации обрело независимость и столкнулось с необходимостью самостоятельно искать заказчиков на рынке строительных работ. Поскольку общий кризис в экономике сказался и на строительстве, поиск заказов оказался непростой проблемой. Некоторое время удавалось держаться на старых связях и знакомствах начальника управления. Однако скоро стало ясно, что изменилась структура спроса, изменился состав заказчиков. Вместо крупных государственных организаций, заказывавших строительство крупных административных и общественных зданий, появились частные лица, которые заказывали строительство небольших загородных коттеджей, новые коммерческие организации, которые заказывали внутреннюю реконструкцию и отделку офисных помещений. Вести такие работы по сложившейся технологии было невозможно. Кроме того, сильная конкуренция требовала постоянного контроля рынка.

Все эти условия потребовали серьезных организационных и кадровых изменений. В структуре управления был создан отдел изучения рынка, в службе главного инженера появилось подразделение, задачей которого было изучение и внедрение новейших технологий и материалов. Значительному сокращению должен был подвергнуться рабочий персонал, особенно монтажники крупноблочных бетонных конструкций. Реорганизации подверглись практически все подразделения.

Руководители подразделений соглашались, что старая структура управления нежизнеспособна в новых условиях, что реорганизация необходима. Был составлен план мероприятий, в котором была расписана по срокам вся последовательность действий, назначены ответственные за каждое мероприятие. Казалось, что теперь дела должны пойти на лад. Однако первые же недели показали, что реорганизация пробуксовывает. Намеченные сроки срываются, мероприятия не выполняются. Вновь образованный отдел маркетинга не может дать сколько-нибудь вразумительных рекомендаций по участию в конкурсах, транспортный цех не в состоянии осуществить оперативное маневрирование техникой и рабочей силой, попытки внедрить новые материалы и технологии наталкиваются на сопротивление рабочих, поддерживаемое прорабами. Главный инженер управления был вынужден проводить все рабочее время в переездах с одной площадки на другую, улаживая конфликты, решая организационные проблемы и контролируя ход работ. Все чаще и чаще стали звучать заявления о том, что начальник управления не в состоянии обеспечить должный уровень руководства. Начальник управления обвинял главного инженера в том, что тот не занимается своим прямым делом — разработкой технической политики, а погряз в мелочах, подменяя прорабов и начальников участков.

Приглашенные на этой стадии развития событий внешние консультанты констатировали, что реорганизация была намечена в правильном направлении, но она не имела необходимого социально-психологического, кадрового и организационного обеспечения. Не проводилась в необходимом объеме разъяснительная работа в коллективах управления, не была запланирована учеба специалистов, которым предстояло работать с новыми материалами и новыми технологиями. На должность начальника отдела маркетинга был назначен бывший начальник отдела снабжения, не имевший необходимой подготовки и опыта работы в сфере маркетинга. В результате и управленческий, и исполнительский персонал оказался дезорганизованным, сбитым с толку и воспринимал изменения только как угрозу своему личному благополучию, а не как необходимый этап роста и развития во имя будущего успеха.

**2.3. ПОЗИЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Позиционные конфликты, или конфликты значимости, очень напоминают детские споры на тему «кто главнее». Такие конфликты возникают как на межличностном, так и на межгрупповом уровне. Межгрупповые конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой. Штабные подразделения, выполняющие, по мнению основных (линейных) подразделений, вспомогательные функции, без которых можно обойтись, испытывают постоянное давление пренебрежительного отношения к себе и отвечают высокомерием с претензией на роль интеллектуального центра, чья деятельность недоступна пониманию «этих тупых производственников». На межличностном уровне и на уровне личность—группа конфликты значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности, ее роли в решении задач организации.

**2.4. КОНФЛИКТЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ**

Близки к позиционным конфликтам и конфликты *справедливости.* Они возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада. Но если предыдущая группа конфликтов локализована в сфере символического признания («кто важней?»), то конфликты справедливости обычно возникают в сфере распределения материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

*Ситуация № 6*

Фирма «Геракл» занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами — розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, и поэтому у каждого из них есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы, главным образом, на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник справлялся со своими задачами на пороге приемлемости. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты. Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Ситуация № 6 — достаточно типичный пример конфликта справедливости. Как утверждает одна из теорий трудовой мотивации, оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого базируется на сравнении: соотношение своих усилий и получаемого полезного для себя результата сопоставляется с соответствующим соотношением, принимаемым за базовое. В приведенной ситуации сотрудник, не имевший опыта работы и не располагавший информацией о соотношении усилий и результата в других, аналогичных организациях, сопоставлял свое соотношение усилий и результата с соотношением у ближайших коллег. Он видел, что усилий они тратят меньше, а зарабатывают больше — при том, что характер работы у него с ними одинаковый, а кроме того, у него еще и задачи сложнее: привлечь новых клиентов на конкурентном рынке всегда сложнее, чем удержать старых. Возникло ощущение допускаемой по отношению к нему несправедливости, ответственность за которую он возлагал на ближайший подходящий для этого объект — на своего непосредственного начальника.

**2.5. СОПЕРНИЧЕСТВО ЗА РЕСУРСЫ**

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда. Характер конфликта же оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач.

*Ситуация № 7*

Крупная консалтинговая фирма имеет в своем составе аудиторский отдел, отдел финансового менеджмента, отдел налогового консультирования, отдел юридического консультирования. Численность отделов от 15 до 40 сотрудников. Наиболее многочисленный отдел — аудиторский. На его долю приходится также наибольшее количество гарантированных контрактов. В периоды пиковой нагрузки (с октября по апрель) аудиторы работают практически без выходных. В текущем году фирма приобрела еще несколько новых клиентов, основное содержание работы с которыми — аудиторские проверки.

Отдел юридического консультирования давно уже жалуется на недостаточную оснащенность компьютерами, позволяющими работать с законодательной базой данных. Из-за этого много времени уходит на ручной поиск нужных материалов, затягиваются сроки выполнения работы, часть клиентов остается неудовлетворенной низкой оперативностью получения консультаций.

Фирма закупила 10 мощных ноутбуков, которые, в соответствии с ранее поданной заявкой, должны были достаться отделу юридического консультирования.

Однако начальник аудиторского отдела заявил, что без дополнительного компьютерного оснащения его сотрудники не справятся с возросшим объемом работы и обвинил своего коллегу в интриганстве и попытках решить свои проблемы за счет других отделов.

Ситуация № 7 описывает типичный конфликт соперничества за ресурсы. В данном случае ресурсами являются новые компьютеры. Обе стороны связывают с их обладанием возможность выполнения возложенных на них задач.

Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер из-за механизма *идентификации.* Человек отождествляет себя со служебными функциями. Невыполнение какой-то производственной задачи воспринимается как личная неудача, хотя с имеющимися в распоряжении ресурсами эту задачу невозможно решить. Кроме того, для начальника отдела конфликт оборачивается еще одной гранью проблемы — сохранением личного авторитета среди сотрудников. Вступая в схватку за дефицитный ресурс, начальник демонстрирует готовность отстаивать интересы своих сотрудников. Его поражение в этой борьбе воспринимается как угроза его статусу.

**Новые авторы**:

[Эльмира Ермухамбетова](http://pandia.ru/user/profile/artur)

[](http://pandia.ru/user/profile/artur)

[Ерыгин Василий](http://pandia.ru/user/profile/Erigin_Vasilij)

[](http://pandia.ru/user/profile/Erigin_Vasilij)

[Марина Ларькина](http://pandia.ru/user/profile/marina_larkina)

[](http://pandia.ru/user/profile/marina_larkina)

[alesha](http://pandia.ru/user/profile/slavik)

[](http://pandia.ru/user/profile/slavik)

[владимир бережной](http://pandia.ru/user/profile/bervladsaw814)

[](http://pandia.ru/user/profile/bervladsaw814)

[Сергей, Гурский](http://pandia.ru/user/profile/sergej_gurskij)

[](http://pandia.ru/user/profile/sergej_gurskij)

http://pandia.ru/pics/portal/sets/1/addarticle.png  [**Открыть сайт**](http://pandia.ru/user/register/)

**Новые публикации**:

[](http://pandia.ru/user/profile/filolog_2014)

[Подведены итоги Конкурса](http://pandia.ru/user/publ/950-Podvedeni_itogi_Konkursa)

**Светлана Баданина**

[](http://pandia.ru/user/profile/bervladsaw814)

[Неисправности тепловозов](http://pandia.ru/user/publ/949-Neispravnosti_teplovozov)

**владимир бережной**

[](http://pandia.ru/user/profile/filolog_2014)

[С ДНЕМ РОССИИ!](http://pandia.ru/user/publ/948-S_DNEM_ROSSII_)

**Светлана Баданина**

[](http://pandia.ru/user/profile/eleonora)

[Три сестры](http://pandia.ru/user/publ/947-Tri_sestri)

**Элеонора Никитина**

[](http://pandia.ru/user/profile/valentina_lazytina)

[Литературная гостиная "Любовь в жизни Сергея Есенина"](http://pandia.ru/user/publ/946-Literaturnaya_gostinaya__Lyubovmz_v_zhizni_Sergeya_Esenina_)

**Лазутина Валентина**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Пеностекольный гравий в дорожной одежде](http://pandia.ru/user/publ/943-Penostekolmznij_gravij_v_dorozhnoj_odezhde)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Гидроизоляция бронирующая - Гидропромикс](http://pandia.ru/user/publ/942-Gidroizolyatciya_broniruyushaya___Gidropromiks)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Плёнкообразующий водоразбавляемый материал - ВПМ (аналог ПМ-100А)](http://pandia.ru/user/publ/941-Plyonkoobrazuyushij_vodorazbavlyaemij_material___VPM__analog_PM_100A_)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Плёнкообразующий водоразбавляемый материал - Пэвейл(аналог ПМ-100А)](http://pandia.ru/user/publ/940-Plyonkoobrazuyushij_vodorazbavlyaemij_material___Pyevejl_analog_PM_100A_)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Стабилизирующая добавка в ЩМА- Хризотоп](http://pandia.ru/user/publ/939-Stabiliziruyushaya_dobavka_v_ShMA__Hrizotop)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Полимеро-битумное вяжущее - ПБВ Полигум](http://pandia.ru/user/publ/938-Polimero_bitumnoe_vyazhushee___PBV_Poligum)

**Владимир Анатольевич**

http://pandia.ru/pics/portal/sets/1/addarticle.png  [**Открыть сайт**](http://pandia.ru/user/register/)

В сущности, ситуация соперничества за ресурсы представляет проблему *для вышестоящего руководителя.* При нехватке ресурсов (а она есть почти всегда) он должен определить степень важности задач и выделять ресурсы в соответствии с приоритетами.

**2.6. ДИНАМИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ**

Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Любая группа, как известно, проходит определенные этапы развития, в том числе этапы сплочения и борьбы за лидерство. Можно по-разному относиться к этому факту, но быстрее всего группа сплачивается на почве борьбы против общего врага. Если не удается найти такого врага вне группы, то группа выдвигает кандидата на эту роль из своих рядов, превращая его в козла отпущения, в виновника всех неудач.

*Ситуация №8*

В техническом вузе была образована новая кафедра гуманитарного профиля. Ее создание было отчасти данью моде, отчасти реальной необходимостью приведения подготовки специалистов в соответствии с требованиями их будущей деятельности. Молодой заведующий кафедрой собрал коллектив из своих друзей, полагая, что работать будет легче, когда все сотрудники давно и хорошо знают друг друга, разделяют общие цели и одинаково понимают свои задачи.

В вузе не все разделяли мнение о необходимости создания новой кафедры. Вуз имел давние традиции подготовки инженеров, и многие авторитетные профессора и преподаватели считали создание гуманитарной кафедры очередной блажью ректора. Отношение к новой кафедре в целом было скорее настороженным, чем благожелательным. В этих условиях заведующий кафедрой справедливо полагал, что молодой коллектив должен как можно скорее проявить свои возможности, продемонстрировать всему институту свою полезность. Поэтому кафедрой был запланирован ряд мероприятий, которые должны были показать ее возможности. Среди них — организация и проведение республиканской конференции, оборудование специализированной аудитории и другие масштабные акции.

Коллектив с энтузиазмом взялся утверждать свое присутствие в вузе. Всем хотелось сделать что-то оригинальное, что сразу же доказало бы правомерность существования кафедры и утвердило бы ее особое положение в институте. Сначала все шло хорошо. Высокий интеллектуальный потенциал кафедры, молодость и энтузиазм, давние дружеские отношения помогали совершать то, что стороннему наблюдателю казалось почти невозможным.

Однако постепенно возникало смутное ощущение, что получаемые результаты не соответствуют затраченным усилиям, что, несмотря на дружеские отношения, опыта совместной работы мало, что проводить совместно свободное время — это одно, а вместе работать — совсем другое. Сотрудники кафедры начали открывать друг в друге какие-то новые стороны, которых они раньше не замечали. Оказалось также, что у каждого есть какие-то свои жизненные цели, не всегда совпадающие с общей задачей. Все больше времени уходило на совещания, обсуждения, мозговые штурмы. Опыта регулярной организационной работы ни у кого не было. Появились первые неудачи, которые болезненно переживались всеми. Причины неудач видели не в отсутствии навыков, а в недостаточной заинтересованности, нежеланиии работать на общее дело. Возникли первые признаки недовольства друг другом. Эмоциональные привязанности, служившие цементирующей основой дружеских отношений, начали вступать в противоречие с оценками деловых качеств. Кроме того, оказалось, что существование в рамках официальной организационной структуры предполагает несколько иное распределение ролей, чем это было принято ранее в дружеском кругу. Далеко не всех устраивала формирующаяся иерархическая структура деловых отношений. Все это привело к тому, что коллектив оказался перед угрозой развала, чего никто не хотел и не мог допустить.

Среди сотрудников кафедры был один — назовем его Виктором, — который уступал остальным в интеллектуальном отношении. Это был красивый обаятельный парень, не отличавшийся излишней дисциплинированностью и организованностью. Он всегда был готов помочь другу, но не терпел официальной иерархии. Поскольку на кафедре ценились, главным образом, интеллект и образование, он оказался в самом низу и официальной, и неофициальной структуры отношений. Такая позиция его не устраивала и вызывала реакции протеста, которые воспринимались остальными как «бунт на корабле». Ему перестали прощать те промахи, на которые у остальных никто не обращал внимания. Постепенно ему начали приписывать чуть ли не все неудачи в кафедральных начинаниях. Сначала в кулуарах, а потом и в открытую стали звучать высказывания, требующие, чтобы он покинул кафедру. Наиболее активным и открытым гонителем выступил другой сотрудник, Сергей, очень честолюбивый, энергичный и творчески одаренный человек, но лишенный дипломатических талантов.

Гонения на Виктора продолжались около года. За это время коллектив сплотился на почве противопоставления внутреннему «врагу». В конце концов Виктор уволился. Все с облегчением вздохнули и... начались атаки на Сергея, у которого вдруг обнаружили совершенно невыносимый характер.

Приведенная ситуация типична для групп, функционирующих в условиях ролевой и функциональной неопределенности. Когда все делают все, когда нет четкого распределения обязанностей и ответственности, когда нет четких и всеми принятых критериев выполнения работы, на первый план выступают социально-психологические законы групповой динамики. Особенно сильно они проявляются при нарушениях внутренней коммуникационной сети и недостаточности ресурсов. В данной ситуации руководитель подразделения (кафедры) пытался организовать работу по командным принципам, пытаясь за счет энтузиазма и командного духа преодолеть дефицит ресурсов. Недостаточность ресурсов заставляла каждого из сотрудников работать с ощущением сильной перегрузки. При этом слабая информированность о том, что делают остальные, создавала впечатление, что другие работают меньше. Растущая неудовлетворенность и угроза развала коллектива сделали неизбежным появление «козла отпущения». На эту роль обычно выбирается человек, наиболее отличающийся от остальных по характеристикам, имеющим в группе ценностный смысл. В данном случае сначала это были уровень интеллекта и эрудиции, а затем тактичность, деликатность и доброжелательность друг к другу.

**§ 3. ПРОФИЛАКТИКА**

Заголовок этого раздела, на первый взгляд, противоречит утверждению о неизбежности конфликтов и их позитивной роли в развитии организации. Однако нельзя забывать, что любой конфликт связан с дополнительными издержками. Развитие конфликтной ситуации вовлекает все большее число участников, внимание вовлеченных сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время. Поэтому профилактика конфликтов — вопрос не праздный.

***Есть действительно неизбежные конфликты, связанные с процессом развития, и есть конфликты необязательные, которые порождаются неточностями в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением полномочий и ответственности***

Конечно, конфликты, вызванные ошибками и неточностями, нежелательны. Но и у них есть позитивная функция: они сигнализируют о неблагополучии, показывают необходимость что-то изменить. Тем не менее, их могло бы не быть.

Вспомним ситуацию с реорганизацией строительно-монтажного управления (ситуация № 5). Начальник управления подошел к проблеме с чисто инженерных позиций. Квадратики на схеме организационной структуры были перегруппированы, функции перераспределены, введены новые функции, ликвидирована часть старых. Создан проект новой системы, и все ждут, что она заработает. Но при этом не было учтено, что сотрудники управления опасаются за свое будущее, что не все понимают смысл производимых изменений, что многому надо еще научиться. Конечно, в любом случае кто-то пострадал бы от проводимой реорганизации, но это были бы частные проблемы, которые могли бы решаться конкретно каждая в отдельности. Конфликт не приобрел бы всеобъемлющего характера и не затормозил бы на несколько месяцев нормальное развитие организации.

Аналогичные соображения можно высказать по поводу ситуации № 1. Упущение руководства фирмы, принявшей решение о внедрении новой системы, заключалось в том, что основных ее пользователей не привлекли к выбору системы, что их мнения и соображения на этот счет были проигнорированы, что наконец, не было организовано обучение работников бухгалтерии работе с новой системой и не было предпринято никаких шагов по налаживанию нормального делового взаимодействия между бухгалтерией и отделом информатики.

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это решение затрагивает в той или иной степени. Опытные и хорошо подготовленные руководители отдают себе в этом отчет и пытаются предвидеть «конфликтогенный заряд» принимаемого решения.

Для нормальной работы организации, для успешной реализации принятого решения необходимо предвидеть возможные конфликты. Их можно либо предупредить, либо — если они неизбежны — заранее предусмотреть пути и способы их разрешения.

Предупредить конфликты можно, устраняя причины, порождающие конфликтные ситуации. Чаще всего эти причины коренятся

■  в недостатках организации трудовой деятельности,

■  в управленческих ошибках (неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями, нечеткая постановка задач и т. п.),

■  в существовании неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе (противоречия между старыми работниками и новичками, передовыми и отстающими, наличие «трудных» личностей в коллективе и т. д.).

Следует отметить, что существует закон работы с кадрами — так называемый «эффект самоорганизации», который гласит: сильный руководитель подбирает сильных подчиненных и, наоборот, слабый руководитель подбирает слабых подчиненных. Отсюда следует, что сильный руководитель со временем улучшает, а слабый — ухудшает кадровый состав своей организации, что снижает эффективность ее работы и увеличивает вероятность конфликтов[76].

В профилактике конфликтов большую роль может сыграть *психологическая служба* учреждения. На Западе в последние годы развивается тенденция создавать специальную структуру в рамках отдела по управлению человеческими ресурсами (аналог нашего отдела кадров) для анализа предконфликтных ситуаций, разрешения конфликтов, проведения переговоров внутри коллектива, между коллективом и администрацией, привлечения в необходимых случаях специалистов-конфликтологов (посредников) и т. д.

Предупреждению конфликтов способствует психологическое просвещение персонала и популяризация конфликтологических знаний. В настоящее время во многих наших фирмах, учреждениях, организациях проводятся социально-психологические тренинги, тренинги общения, практикуется приглашение специалистов для психологических и психотерапевтических консультаций. Опыт показывает, что там, где налажена работа по психологическому обеспечению производственного процесса, конфликты возникают реже, а если возникают, то разрешаются менее болезненно и более конструктивно.

**§ 4. УПРАВЛЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ**

Управление конфликтами, возникающими в организации, может быть составной частью общего процесса управления в коллективе, и тогда оно входит в круг забот ее руководителя. Разумеется, руководитель имеет возможность применить свою власть и полномочия для улаживания конфликтов, что позволяет ему самым существенным образом повлиять на конфликтантов и принять действенные меры для урегулирования их отношений. Однако при этом есть опасность, что он не сможет быть достаточно объективным. Нередко руководитель судит о своих подчиненных односторонне — только с точки зрения того, как они выполняют его указания, и это мешает ему достаточно полно понять мотивы конфликтантов и динамику конфликта. К тому же руководитель зачастую сам является лицом, чьи интересы этот конфликт так или иначе затрагивает. Обычно руководители заинтересованы, главным образом, в том, чтобы погасить конфликт поскорее, и с этой целью, бывает, наказывают, и правых, и виноватых. В результате конфликт между ними, как правило, не разрешается, но его дальнейшее развитие от руководства скрывается. К этому еще добавляется недовольство обоих наказанных своим начальником, что тоже не улучшает общую атмосферу в коллективе.

Для менеджера власть чаще всего — это использование его полномочий при исполнении функциональных обязанностей. Однако, как видим, здесь не все бывает гладко. В личных же отношениях руководителя с подчиненными — еще сложнее. Власть при этом может использоваться не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

*Ситуация № 8*

В одной из организаций руководителем был назначен бывший заместитель директора. В процессе предыдущей деятельности у него сложились неприязненные отношения с некоторыми сотрудниками. При этом он искренне был убежден в том, что они являются плохими работниками. Став руководителем, он решил от них избавиться и уволил без должного соблюдения законодательства нескольких сотрудников. Однако те обратились в суд, и начались судебные разбирательства. Сотрудников восстановили на работе, а в коллективе возросла напряженность. Характерно, что руководитель, обратившись за помощью к конфликтологу, считал, что лучшим выходом из создавшейся в организации конфликтной обстановки является изгнание из коллектива недобросовестных работников, и думал, что конфликтолог поможет ему довести дело увольнения их до логического конца.

Только после работы с конфликтологом он осознал, что его личная неприязнь к этим работникам мешает ему объективно оценивать их служебную деятельность и не дает возможности найти эффективные способы управления конфликтной ситуацией. В результате он стал задавать конфликтологу совсем другие вопросы: «Что бы Вы посоветовали сделать, чтобы урегулировать отношения?», «Как перестроить организацию работы?» и т. д.

Существуют вообще два подхода к применению власти: манипулирование и влияние. X. Корнелиус и Ш. Фэйр[77] указывают следующие различия между ними (см. табл. 6.1).

***Табл. 6.1.***

|  |  |
| --- | --- |
| *Манипулирование* | *Влияние* |
| В большинстве случаев исход желателен для влияющего | Исход может не затрагивать интересы влияющего |
| Часто исход не желателен для объекта влияния | Учитывается согласие или его отсутствие у другого |
| Информация, расходящаяся с желанием влияющей стороны, утаивается | Объекту влияния предоставляется вся информация |
| Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного выбора | Объекту влияния дается свобода выбора |

Не следует пытаться прибегать к манипулированию людьми. Для эффективного управления конфликтами необходимо использовать лишь влияние. Управление конфликтом должно быть нацелено не только на то, чтобы регулировать его протекание, не допуская, чтобы он превратился в склоку со всеми ее деструктивными последствиями, но и на то, чтобы найти наиболее подходящие меры для разрешения конфликта, выбрать время и способ применения этих мер.

Бандурка, Бочарова и Землянская предлагают тест «Шкала глубины конфликта», позволяющий диагностировать конфликтную ситуацию и в зависимости от полученного результата определить позицию, с которой руководителю лучше всего подойти к ее разрешению[78]. В тесте используется метод семантического дифференциала (см. табл. 6.2).

Оценив в каждом из 8 заданий теста по 5-балльной системе степень выраженности в данном конфликте факторов, расположенных слева и справа, следует подсчитать общую сумму этих оценок.

*Табл. 6.2.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Шкала глубины конфликта* |
| 1 | Стороны осознают причину конфликта | 12345 | Стороны не осознают причину конфликта |
| 2 | Причина конфликта имеет эмоциональный характер | 12345 | Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер |
| 3 | Цель конфликта — устремленность к социальной справедливости | 12345 | Цель конфликта — получение привилегий |
| 4 | Есть общая цель, к которой стремятся все | 12345 | Общей цели нет |
| 5 | Сферы сближения выражены | 12345 | Сферы сближения не выражены |
| 6 | Сферы сближения касаются эмоциональных проблем | 12345 | Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем |
| 7 | Лидеры мнений выделяются | 12345 | Лидеры мнений не выделяются |
| 8 | В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения | 12345 | В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения |

Если сумма находится в интервале 35-40 баллов, то это свидетельствует, что конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу. Руководитель может в таком случае принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным методам воздействия.

Сумма в пределах 25-34 баллов указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон. Руководитель может выступить в роли консультанта и прибегнуть, главным образом, к психологическим мерам.

Сумма баллов, меньшая 24, свидетельствует о случайности возникшего конфликта. Здесь руководителю достаточно выступить в роли воспитателя, и более пригодными оказываются педагогические средства.

В практике управленческой деятельности используются чрезвычайно разнообразные способы, с помощью которых руководитель разрешает конфликты между своими подчиненными. Вот некоторые из таких способов:

начальник выслушивает обоих конфликтантов и выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними;

§  приглашает их обоих к себе, предлагает им спорить в своем присутствии и заставляет прийти к мирному соглашению;

§  предлагает конфликтантам выступить на общем собрании коллектива, которое, выслушав их, принимает решение о том, как закончить конфликт;

§  разделяет враждебно настроенных участников конфликта, переводя одного или обоих в другие подразделения.

Конечно, далеко не все конфликты в организации решаются обязательно с помощью начальства. Всюду есть свои традиции — в одних случаях поощряющие обращение к руководителю за помощью в урегулировании конфликта, в других — осуждающие это и требующие, чтобы работники сами улаживали свои разногласия.

Н. В. Гришина, исследуя поведение инженерно-технических работников в конфликтной ситуации, обнаружила, что из **160** опрошенных склонны обратиться за помощью к вышестоящему руководителю для разрешения спора со своим подчиненным — 25,3%, с коллегой — 40,5%, со своим непосредственным руководителем — 53,8%. При этом те, кто считают это правомерным для себя, не всегда одобряют других, если они делают то же самое; свое поведение они трактуют как «борьбу за справедливость», тогда как в подчиненном или коллеге, ведущем себя аналогично, видят «жалобщика». И наоборот: некоторые сами предпочитают не обращаться за помощью к начальству, но признают это право за другими[79].

Как продолжение, так и разрешение конфликта имеет свою цену (гл. 2, 3.2). Как правило, «дешевле» всего — предотвратить конфликт. Но если он уже возник, то следует искать способ погасить его с наименьшими издержками. Цена выхода из конфликта обычно меньше, если он разрешается собственными силами конфликтующих. Она увеличивается, когда к разрешению конфликта привлекаются другие люди, и возрастает тем больше, чем больше сотрудников организации и чем выше ранг руководителей, вынужденных заниматься этим. Если конфликт выносится за пределы организации — в вышестоящие инстанции, в суд, в арбитраж, то цена разрешения его может оказаться очень высокой. Однако цена продолжения конфликта может быть еще выше, а потому рано или поздно приходится идти на любые издержки, чтобы его как-то завершить. Поэтому самое лучшее — разрешать конфликт вовремя, пока он не разросся. Помощь специалиста-конфликтолога здесь может оказаться весьма полезной. Обращение к нему позволяет существенно снизить цену выхода из конфликта (о разрешении конфликтов в организациях с помощью приглашенных конфликтологов-посредников см. гл. 15, 4).

**глава 7**

**конфликты В БОЛЬШИХ ГРУППАХ**

Большая группа — это такая совокупность людей, члены которой обладают лишь потенциальной возможностью вступить в личный контакт. В малой группе (семья, студенческая группа, дружеский кружок) все ее участники знают лично друг друга, знакомы с индивидуальными особенностями каждого, иногда собираются все вместе. Принадлежность к большой группе определяется иными характеристиками: социальным положением (сословие), местом жительства (петербуржец), общим интересом (футбольный болельщик), той или иной функцией (пешеход, избиратель), гражданством или подданством, национальностью, уровнем образования и профессией и т. п. Наиболее существенными являются национальная и государственная принадлежность, социальное положение, а также сопричастность религиозно-церковному кругу. Люди одной религии, национальности или профессии не в состоянии лично знать друг друга или собираться в одном месте, организовав общение каждого со всеми. Но это еще не значит, что их общность условна. В соответствии с определенным маркером (зафиксированным признаком) личность выступает как участник коллективного действия, частным случаем которого будет борьба на стороне «своих».

Большие группы являются носителями важных достижений цивилизации: национального языка, научных теорий, профессиональной этики, художественного вкуса и т. д. Без овладения такими достижениями личность обречена на примитивное мелкотравчатое прозябание. Но больших групп много, их интересы далеко не всегда совпадают. Личность к тому же может принадлежать нескольким группам, находящимся иногда в конкурентных отношениях. И создается силовое поле сложной борьбы: в разных направлениях, по разным основаниям. Как построить вектор, который бы наиболее успешно и наиболее безболезненно суммировал эти разнородные стрелки больших и малых конфликтов?

Если бы конфликтология могла дать хотя бы приблизительный ответ на этот вопрос, наука оказала бы огромное благодеяние роду человеческому. Пока здесь больше аналогий и предположений, чем твердого позитивного знания. Слишком сложен самый объект исследования. Но люди не сидели сложа руки. В той или иной степени росло умение регулировать конфликты: через религиозные заповеди, законы, правила профессионального поведения, через международные договоры и социальные учения. Но, видимо, только в XX веке возникла осознанная потребность подойти к проблеме конфликта с предельной серьезностью.

Русское общество было малоподготовленным к трезвому пониманию конфликта. Идеалы самодержавия и соборности опирались на идею, что конфликт как таковой — дьявольское проклятие. Преодоление несовершенства подразумевает и прекращение всех несогласий и стяжаний. Большевики именно на такой традиции строили утопический идеал будущего: если как следует, не останавливаясь ни перед чем, уничтожить остатки несовершенного «эксплуататорского» бытия, наступит тишь и благодать. Так, на закате сталинского правления в литературе так называемого социалистического реализма стала популярной идея конфликта хорошего с лучшим, да и то применительно к «несовершенной» стадии коммунизма — к социализму. Естественно, что трезвое изучение конфликта признавалось идеологически вредным, политически опасным и практически неприемлемым. А так как наука находилась под мощным государственным контролем, то конфликтологические исследования фактически были блокированы. Трудно переоценить нанесенный социальной науке ущерб. Когда общественная жизнь стала постепенно «размораживаться» и вспыхнули тлевшие конфликты, страна оказалась не в состоянии ни осознать их суть, ни снизить их накал. После семидесятилетних славословий «нерушимой дружбе народов» мы стали свидетелями таких событий, которые воскрешают в памяти времена Чингиз-хана.

Не менее пагубным было и стремление властей ограничить исторические исследования конфликтов прошлого. Поверхностная критика действий Сталина заменила реальное изучение сталинизма и связанных с ним социальных явлений. Призыв не будоражить людей, «не ворошить прошлое » был эфемерной попыткой обелить настоящее. Все внутренние конфликты авторитарной власти раскалывали и обессиливали общество, и лишь цензурными усилиями сдерживалось их осмысление в прессе, в науке, в общественном сознании. Но от этого социальные конфликты становились еще более неуправляемыми.

**§1. СТРАТЕГИЯ ОБОСТРЕНИЯ КОНФЛИКТА**

Наиболее полно разработаны в конфликтологии больших групп проблемы борьбы, направленной на уничтожение противника. Практическая надобность такой стратегии связана с безопасностью социальной группы в наиболее критической ситуации. Речь идет о войне — прежде всего с внешним врагом, а затем — и о гражданской. Именно в войне разница между выигрышем и проигрышем особенно ощутима. Поэтому и разработка военной теории считалась задачей первостепенной государственной важности. Общественная реакция на проблему войны была всегда острой. С одной стороны, в культуре создавались тексты большой значимости, в которых само существование нации проверялось через войну до полной победы. Это героический эпос с его героями-воителями («Илиада», «Песнь о Роланде», «Песнь о Нибелунгах», «Песнь о моем Сиде», былины киевского цикла). С другой стороны, война моделировалась в играх конкурентного типа: яркий пример тому — шахматы. Не случайно шахматная теория оказала влияние на разработку общих проблем конфликта. Одной из первых книг по теории борьбы была книга «Kampf» («Борьба»), написанная чемпионом мира по шахматам, профессором математики и философом Э. Ласкером (издана в Нью-Йорке в 1907 г.).

Но и в шахматах Ласкер выступает как философ борьбы. В своем знаменитом «Учебнике шахматной игры» Ласкер так истолковывает главный принцип позиционного давления, высказанный Стейницем — первым чемпионом мира:

Стейниц... приказывает тому, кто владеет преимуществом, нападать. .. Он спрашивает: по какому направлению должна развиваться атака? И отвечает: объектом атаки должна явиться слабость позиции противника. .. Это правило выходит за пределы шахмат, шахматы слишком малы для него. Оно базируется на знаменитом древнем представлении, значение которого неоспоримо; это представление о «linea minoris resistentiae» (линия наименьшего сопротивления). Молния, поезд или разбитое войско движутся именно по этой линии»[80].

Кроме того, межгрупповой конфликт влияет на протекание внутригрупповых процессов. Поле поражения слишком часто покрывается сорняками деспотизма и предрассудков.

Даже в границах проведенных исследований результаты могут вызывать неоднозначное толкование. Еще большие трудности возникают при определении их так называемой экологической валидности: насколько правомерно перенесение формулированных интерпретаций на конфликты между большими группами (сословиями, нациями, регионами)? Полученные результаты не противоречат ни житейскому, ни историческому опыту. Эвристическое значение этих экспериментов также велико: они обостряют зрение социологов, историков и политиков, профессиональный интерес которых обращен к большим группам. Но, пожалуй, главной в оценке их экологической валидности будет сверка построений психологии с концепциями наук, непосредственно разрабатывающих проблемы конфликта между большими группами.

**§5. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

**к конфликту**

Было бы бессмысленным рассматривать конфликты в больших сообществах людей без учета социальных учений. Но таких учений много, и, занявшись их анализом, мы рискуем не добраться до конкретных проблем конфликтологии. Оставим вне поля зрения утопические социальные теории. В них конфликт признается лишь как временное и прискорбное явление, которое по мере продвижения общества к идеальному состоянию исчезает, ибо конфликт — болезненное проявление несовершенства. Утопические теории весьма популярны, но их влияние на науку не становится от этого благотворным. Конфликт в них используется скорее как агитационный козырь при обещании будущего блаженства.

Остановимся лишь на тех социологических теориях, которые признают неизбежность и неустранимость конфликтов в обществе.

В зависимости от того, какое место в жизни общества эти социологические теории отводят конфликту, их можно разделить на две группы: одни признают конфликт *исходным* моментом социального анализа, другие опираются на идею целостного бытия общества, из которой и *выводят* механизм конфликта. Будем называть первые *теориями «исходного» конфликта,* а вторые — *теориями «производного» конфликта.*

В социологии XX века наиболее влиятельными теориями «исходного» конфликта являются системы М. Вебера и Р. Дарендорфа, а «производного» конфликта — системы Э. Дюркгейма, Т. Парсонса и Н. Смелзера.

Различие между двумя указанными типами теорий нетрудно увидеть из проводимого Дарендорфом сравнения своего подхода с подходом Парсонса:

■  для Парсонса общество — устойчивая и хорошо интегрированная структура, где элементы имеют определенную функцию и действуют в направлении ценностного согласия, устойчивости и объединения;

■  для Дарендорфа общество в каждой точке пронизано конфликтами, каждый его элемент направлен на рассогласование и дезинтеграцию, что порождает социальные изменения и принуждение одних членов общества другими.

**5.1. ТЕОРИИ «ИСХОДНОГО КОНФЛИКТА»**

В этих теориях социальный конфликт первичен, является аксиомой. Все общество — от высшей политики до быта брачной пары — пронизывают конфликты. Если взглянуть издали, то тот или иной социальный уровень еще может показаться цельным. Но присмотрись внимательнее, и увидишь, как в нем сталкиваются враждующие лагеря. Да и эти лагеря только кажутся единой силой: в них тоже сталкиваются конкурирующие партии, ограничивающие свои враждебные усилия лишь из-за угроз внешнего врага. Как сказал А. Блок, «и вечный бой — покой нам только снится». Конфликт и его природу объяснять не надо. Им, конфликтом, объясняется все остальное.

Так, М. Вебер представляет общество как совокупность статусных групп, борющихся за свои материальные интересы, за положение в системе власти, за идеологические и духовные ценности. Слово «статус» как раз и выделяет то место на социальной лестнице, за которое приходится бороться. Общественный организм в каждой точке пронизан конфликтами — он, так сказать, складывается из множества конфликтов разного уровня. И возникает логически понятная тенденция дематериализации этого организма. Где же все-таки та единица, которую можно осязать, которая реально существует? Ведь конфликт — это всего лишь отношение, т. е. явление, так сказать, вторичное, возникающее при наличии материальных объектов.

Таким осязаемым первоэлементом в теориях «исходного» конфликта является *человек.* Он — действительная, непосредственная реальность. Он действует, существует, присутствует. А все остальные социальные уровни производны и не являются такой же ощутимой целостностью, субъектом действия, как человек. Все группы интересов разного уровня эфемерны в сравнении с человеком. Они скорее напоминают сочетания при бросании костей, чем сваренные металлические конструкции. По логике из первичных конфликтов между людскими единицами возникают вторичные, третичные, охватывающие все большее количество «пар», «четверок» ... «тысяч». Вебер выразил свой подход в следующем несколько тяжеловесном пассаже:

«Для других (например, юридических) познавательных целей или для целей практических может оказаться целесообразным и просто неизбежным рассмотрение социальных образований ("государства", "товарищества", "акционерного общества", "учреждения") точно так, как если бы они были отдельными индивидами (например, как носителей прав или обязанностей или как виновников действий, имеющих юридическую силу). Но с точки зрения социологии, которая дает понимающее истолкование действия, эти образования суть только процессы и связи специфических действий отдельных людей, так как только последние являются понятными для нас носителями действий, имеющих смысловую ориентацию»[87].

Для Вебера группы — это «процессы и связи». Несколько эфемерный, воздушный облик приобретают группы и в трудах Дарендорфа. Реальные силы влияния у него выступают как объединения с фиксированным кадровым составом. Например, правящий класс — это правительство и бюрократия, которые могут быть представлены списком конкретных имен и только им ограничены.

Признавая конфликт неизбежным, теоретики названного направления избавлены от иллюзий утопистов. Те хотят конфликты устранить. Эти же выдвигают идею регулирования всех форм столкновения и конкуренции.

**5.2. ТЕОРИИ «ПРОИЗВОДНОГО» КОНФЛИКТА**

Иными являются теоретические схемы сторонников взгляда на общество как на целостную систему. Они не склонны единственной реальностью признавать лишь людей, из конфликтов между которыми и «вспухло» общество и государство. Социальные образования самой разной степени общности признаются ими как первоначальная данность. Из нее выходит человек в его общественном обличье, что и отличает человека от животного. Традиция такого понимания общества и человека (как существа «политического») восходит к Аристотелю (IV в. до н. э.). Наиболее отчетливо идея первичности и автономии общества как особой социальной реальности по отношению к человеку как индивидуальной, биопсихической реальности выступила в «социологизме» французского социолога Э. Дюркгейма.

Так как общество мыслится структурно, «уровнево», то источник конфликта кроется именно в несогласованности межуровневого взаимодействия.

Источником конфликта выступает несогласованность между уровнями потребностей: потребности организма сталкиваются с потребностями личности, или те и другие — с требованиями культуры. Здесь легко прослеживается социологическая параллель с психологической системой, идущей от Джемса и Фрейда. Только столкновение рассматривается на уровне большой группы: голод и верность долгу в военное время, личная безопасность и защита общественного идеала в период политического кризиса и т. п.

Основное направление социальной жизни мыслится как стремление к гармонизации отношений, восстановлению равновесия по типу гомеостаза. Для Парсонса важной категорией является напряжение, но оно как бы вторично и не обязательно разрушительно: «Напряжение есть тенденция к нарушению равновесия в балансе обмена между двумя или более компонентами системы»[88]. Категорию «напряжения» использует и ученик Парсонса Смелзер.

Согласно Смелзеру, следует различать четыре уровня факторов, регулирующих деятельность человека:

1)  наивысшие, обобщенные цели и ценности (убеждения, верования);

2)  нормы (общесоциальные правила);

3)  способы организации людей (правила действия внутри конкретной группы);

4)  доступные возможности действия в конкретной ситуации.

На первых двух уровнях социальные действия человека определяются тем, что он выступает как член большой группы (церкви, государства, нации и т. п.), демонстрируя приверженность вере, убеждениям, общепринятым нормам поведения или неверие и отклоняющееся поведение. На третьем уровне главная характеристика социального действия — лояльность или нелояльность к своей организации или малой группе. На четвертом — уверенность или неуверенность в успешном использовании средств для решения ситуативной проблемы.

Напряжение, потенциально содержащее в себе конфликтность, возникает как следствие несоответствия между уровнями или несогласованности элементов одного и того же уровня. Рост напряжений в различных точках системы социальных взаимодействий ведет к разрывам этой системы, что выражается в бунтах, восстаниях, религиозных и национальных столкновениях и т. д. Поэтому важнейшей задачей для общества является компенсация и уравновешивание напряжений. Это достигается путем изменения общественных порядков, внесения в них инноваций, открывающих пути к восстановлению интеграции общества. Парсонс и Смелзер описывают семь этапов, через которые обычно проходит процесс социального изменения:

·  Появление чувства неудовлетворенности произведенными достижениями.

·  Возникновение симптомов беспокойства (враждебность, агрессия, утопии).

·  Попытка урегулировать напряжение на основе государственных идей с мобилизацией мотивационных ресурсов.

·  Появление терпимости к новым идеям в эшелоне руководства.

·  Анализ и конкретизация новых идей.

·  Готовность пойти на риск и применение нововведения.

·  Включение нововведения в обычный порядок, превращение его в часть экономической структуры.

Сходным образом еще две с половиной тысячи лет назад (в античных поэтиках) был описан процесс развития конфликта в художественном произведении: экспозиция — завязка — кульминация — развязка. Но в полезности такого анализа социальных вопросов сомневаться не приходится.

Важным аспектом этого подхода является то, что регулирование социальной системы учитывает не только рациональные моменты. Уже Парсонс указывал, что социальные напряжения вызывают фантазии, несбыточные надежды, склонность к мифологизированию. Смелзер так описывает возникновение массовой истерии:

«В обстановке неопределенности человек находится в состоянии возбуждения потому, что не знает, чего он должен бояться; а когда он переходит в истерическое состояние, он по крайней мере полагает, что он знает, откуда исходит опасность»[89].

В числе мер, регулирующих напряженность и предупреждающих обострение социальных конфликтов, Смелзер предлагает:

■  информационную и психологическую подготовку населения;

■  разработку специальных программ, которые предотвращали бы негативное воздействие ситуации неопределенности и содействовали бы упорядочению психологических реакций, основанных на более глубоком понимании происходящего;

■  повышении авторитета рационального знания и искусства управления — в противоположность взрывам истерии, вспышкам насилия, упованию на харизматического лидера или на новые идеологические доктрины, внушающие различного рода утопические надежды[90].

Разница в двух рассмотренных подходах к конфликту не приводит к тому, что развивающие их социологические теории оказываются взаимоисключающими. Наоборот, возможно инвариантное (как бы стоящее над вариантами) описание причин конфликта и способов его регулирования.

**§6. КОРНИ И РОСТКИ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНФЛИКТА**

Причинно-следственные связи в мире представляют такую длинную цепь, что ее начало и конец могут теряться в бесконечности. Поэтому принятые в социологии объяснения источников конфликта могут не совпадать из-за выделения разных звеньев в цепи причин. Но традиционно выделяют конфликт ресурсов и конфликт ценностей. В первом случае борются за благо, которого не хватает на всех. Во втором — столкновение происходит из-за неприятия образа мыслей и действий противника по высшим соображениям (справедливости, истины, красоты, добра). Можно дать и более детальную картину корней и ростков общественного конфликта, в которую вписываются большинство теорий. Во всем их разнообразии можно выделить четыре основные группы:

1)неудовлетворенная потребность и стремление ее удовлетворить;

2)социальное неравенство;

3) разная степень участия во власти;

4) несовпадение целей и интересов людей.

*1) Неудовлетворенная потребность*

П. Сорокин писал: «Непосредственной предпосылкой всякой революции всегда было увеличение подавленных базовых инстинктов большинства населения, а также невозможность минимального их удовлетворения... Если пищеварительный рефлекс доброй части населения «подавляется» голодом, то налицо одна из причин восстаний и революций; если «подавляется» инстинкт самосохранения деспотическими экзекуциями, массовыми убийствами, кровавыми зверствами, то налицо другая причина революций... Если «подавляется» собственнический инстинкт масс, господствует бедность и лишения, и в особенности, если это происходит на фоне благоденствия других, то мы имеем еще одну причину революций»[91].

*2) Социальное неравенство*

Здесь источником напряжения является неудовлетворенность потребности не по абсолютной шкале, а по относительной. Кто-то больше, лучше, полнее, многообразнее питается, развлекается, отдыхает и т. п. Это поле социальных сравнений. Стоит напомнить о групповом фаворитизме (§ 4): люди идут даже на то, чтобы снизить награждение члена своей группы, если это единственный способ получить вознаграждение большее, чем у участника другой группы. Здесь остро встает проблема социальной справедливости.

Социальное неравенство — это прежде всего неравенство доступа к ресурсу (деньгам, предметам бытового и культурного назначения и проч.). Жесткая фиксация социального положения всегда приводила общество к упадку. И не только тогда, когда закреплялось социальное неравенство. Насильственно введенное равенство потребления — уравниловка — заканчивалась столь же плачевно. Бесполезно призывать человека лучше трудиться, если он будет получать столько же, как и менее продуктивно работающий. По остроумному наблюдению Владимира Высоцкого, «первых нет и отстающих» только при беге на месте.

*3) Разная степень участия во власти*

От доступа к владению «вещами» здесь виден переход к доступу управления людьми. Эффективность групповой жизни невозможна без разделения функций по содержанию и по статусу (уровню прав и полномочий). Но власть дает не только возможность управлять людьми — она обеспечивает и доступ к «ощутимым» ресурсам. Поэтому конфликты в зоне власти самые острые. «Власть отвратительна как руки брадобрея», — говорил Мандельштам. Самые тяжелые злоупотребления, известные в истории, связаны с алчностью и разнузданностью власти. Но даже самые оптимистические теории конфликта, стоящие на почве реальности, не выдвигают идеи уничтожения власти. Разрабатываются лишь методы ее ограничения и оптимального использования.

*4) Несовпадение целей и интересов людей*

Такое несовпадение существует в любых конфликтах, поскольку в них всегда цели и интересы сторон расходятся. Но если дело касается обоснования целей и интересов, то тут разногласия могут уходить своими корнями в сферу высших социальных идеалов, культурных ценностей, идеологических ориентации, верований и т. п. В чистом виде противоречие в этой сфере есть *межкультурный* конфликт. Но он имеет и социально-практический аспект, потому что открывает перспективу бескровного выхода из столкновений. Человек отличается от животного тем, что иначе расширяет свой опыт: гибель особей он может заменить гибелью гипотез. Конфликт убеждений и верований может длиться дольше, чем иной. Но зато решение проблемы на высшем уровне регуляции — на уровне культуры — резко снижает потери на уровне вещей и отношений.

Подытоживая результаты социологических исследований, А. Г. Здравомыслов дает обобщающее и развернутое описание развития конфликтов:

«Основные этапы или фазы конфликта могут быть резюмированы следующим образом:

Исходное положение дел; интересы сторон, участвующих в конфликте; степень их взаимопонимания.

2.  Инициирующая сторона — причины и характер ее действий.

3.  Ответные меры; степень готовности к переговорному процессу; возможность нормального развития и разрешения конфликта — изменение исходного положения дел.

4.  Отсутствие взаимопонимания, т. е. понимания интересов противоположной стороны.

5.  Мобилизация ресурсов и отстаивание своих интересов.

6.  Использование силы или угрозы силой (демонстрация силы) в ходе отстаивания своих интересов; жертвы насилия.

7.  Мобилизация контрресурсов; идеологизация конфликта с помощью идей справедливости и создания образа врага; проникновение конфликта во все структуры и отношения; доминирование конфликта в сознании сторон над всеми иными отношениями.

8.  Тупиковая ситуация, ее саморазрушающее воздействие.

9.  Осознание тупиковой ситуации; поиск новых подходов; смена лидеров конфликтующих сторон.

10.Переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом тупиковой ситуации и пониманием интересов противоположной стороны.

11.Новый этап социального взаимодействия»[92].

**§7. КОНФЛИКТЫ В ИСТОРИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**

Скептики утверждают: история учит тому, что ничему не учит. Если рассматривать историческую науку как склад примеров из жизни в прошлом, то с этим, пожалуй, можно согласиться. Исторические данные очень трудно поддаются формализации. Подчинение же догматической философской схеме превратило историческую науку советского периода в служанку партийной идеологии. Исследование полного конфликтов прошлого превратилось в игру с предрешенным результатом. При этом историки, увлекшись социальной борьбой, почти выпустили из поля зрения социальное согласие. Мало изучался диалог власти и общества, третировался опыт либерализма, деятельность земств принижалась из-за их приверженности «теории малых дел», попытки царского правительства дать подданным те или иные свободы объявлялись или демагогией, или вынужденной уступкой. Революция ценилась выше, чем реформа. А ведь именно реформа воплощает регулирование общественного конфликта. Поэтому не во всех зонах историки обладают конкретной информацией об оптимальном выходе из конфликтов определенного вида, даже если такой опыт и имелся в прошлом. Слабо разработаны и исторические концепции социального сотрудничества. Что представляется более или менее возможным, так это рассмотрение общей тенденции исторической эволюции фактора конфликтности в человеческом обществе.

В древности жизнь человеческих сообществ в сильной степени зависела от внешних воздействий, которые часто имели разрушающий характер: голод из-за неудачной охоты или неурожая; эпидемии; высокая детская смертность и смертность женщин при родах; незащищенность перед большинством заболеваний; постоянные войны, пожары. В таких условиях восстановление сложившегося образа жизни считалось социальным идеалом. Общественные формы мыслились неизменными. Цель бытия была связана с сохранением существующего положения и выживанием. Внешняя среда воспринималась как неизменная и враждебная. В оценках явлений господствовали шаблон, стереотип, догмат. Основным регулятором поведения было наказание, а господствующим состоянием — страх. В критической ситуации использовались прежде всего террор и опора на старые шаблоны. Общественные процессы протекали медленно и с малой вариативностью. Если рассмотреть завоевания цивилизации в современную эпоху, то следует признать, что сейчас общество ориентировано на развитие, на поиск качественно иных форм жизни, на усовершенствование. Внутренняя устойчивость обеспечивается многообразием и относительной независимостью входящих в целостную систему подсистем. Внешняя среда воспринимается как изменяющаяся. Основным регулятором выступает поощрение, а господствующим состоянием — радость и смелость. В кризисной ситуации усиливается опробование новых методов. Общество из статического превращается в динамическое.

В ходе долгого исторического пути от древности к современности человек все меньше выступает как средство и все больше превращается в цель. Чем древнее общество, тем сильнее восприятие «чужого» как вещи. В первобытном обществе чужака съедали или убивали, в рабовладельческом — превращали в «говорящее орудие». Выработка идеи человека как меры всех вещей, как носителя «неотъемлемых прав» сопровождалась ростом свободы личности. Социальная мобильность, рост грамотности, обретение права выбора местожительства, профессии, вероисповедания — таковы признаки этой свободы.

***Исторический процесс перехода от древнего статического общества к современному динамическому тесно связан с развитием механизмов регуляции конфликтов***

Примитивные формы конфликта тяготеют к борьбе на уничтожение противника. Статическое общество воспринимает конфликт как досадное препятствие. Разрешение конфликта мыслится как уничтожение его виновника. Разум уступает силе чувств — гнева, мести, ярости. Но с развитием культуры растет сила рациональных, рефлексивных начал в мотивации человеческих действий. Проигрывание сценария борьбы в голове сдвигает конфликт от гибели людей к гибели гипотез. Рефлексия в конфликте подразумевает и выработку правил поведения, устраивающих все конфликтующие стороны.

Во внешних сношениях появляется дипломатия, которой дан шанс разыграть сперва конфликт на словах, и лишь после неудачи переговоров открыть путь военным действиям. Дипломаты рассуждают о цене конфликта со всеми подробностями.

Рефлексивный подход к конфликтам порождает осознание прав, появление законов и возникновение суда. Формирование юридических «правил игры» направлено на сужение зоны конфликта, что связано с выделением суда как независимой инстанции. Суд рассматривает только суть спора, отметая все, что не имеет отношения к делу, а значит, не дает спору разрастаться до бесконечности. Судебное красноречие развивает технику убеждения, шлифует логику. Облагороженная строгостью рассуждений мысль начинает искать выход из конфликта в разумном компромиссе или в выработке благоприятного для всех решения. Становление правовой системы «упорядочивает» и мысли отдельного человека. Он начинает задумываться о цене его конфликта с обществом. Предвидение юридических последствий тормозит противоправные действия, а в результате снижается суровость наказаний (отменяется членовредительство — отрубание руки, клеймение; сокращается список статей, подразумевающих смертную казнь). Объективность и независимость суда укрепляет правопорядок. Появление суда присяжных ставит судопроизводство в зависимость от нравственного сознания общества и ограничивает злоупотребления со стороны политической власти. Присяжные заседатели не подчинены никому и выносят приговор, согласуясь только со своей совестью.

Не менее важным аспектом права является упорядочение социальной жизни. Законодательное закрепление прав сословий переводило любой общественный конфликт в юридический диалог и давало тем самым шанс договориться без кулаков. Реформы Солона в Древней Греции, законы XII таблиц в Древнем Риме оказали сильнейшее воздействие на формирование социального порядка в античных государствах, обеспечив их единство и процветание. Законность стала столь высокой ценностью, что обрела афоризм: «Пусть весь мир рушится, но юстиция торжествует». Обеспечить свободу личности было бы невозможно без развитой теории права и системы законодательства. Великим принципом явилась презумпция невиновности[93], обеспечивающая охрану личности от злоупотребления государства.

Особенно сильно социальная рефлексия стала развиваться с появлением демократической формы правления в Афинах. На собрании всех граждан государства вырабатывались правила «политической игры». Жертвой их несовершенства стал Сократ — самый глубокий нравственный мыслитель древности. Смерть Сократа заставила афинян задуматься о том, что формальная демократическая процедура принятия решения не освобождает судей от нравственной ответственности и компетентности.

Но развитие и совершенствование демократии показало, что все же именно она создает наилучшие условия для мирного урегулирования общественных конфликтов. Эффективен, прежде всего, процесс принятия решений в рамках демократии.

***Воля большинства определяет принятие решений, но нельзя волей большинства принимать решения, ущемляющие гражданские права меньшинства только потому, что оно меньшинство. Люди, оставшиеся в меньшинстве, сохраняют не только право на жизнь, но и право думать по-своему и высказывать свое мнение. Они лишь не должны пытаться насильственным путем (скажем, с помощью актов терроризма) помешать реализации принятых большинством решений***

Если меньшинство, используя силу убеждения, станет большинством, ему открывается путь к воплощению своих замыслов. Поэтому меньшинству нет необходимости прибегать к заговору и политическому перевороту. Сам ход управления подразумевает не только господствующую группировку, но и оппозицию. Даже ожесточенная борьба в парламенте имеет меньшую цену, чем борьба на баррикадах.

В исторической перспективе прослеживается снижение роли грубой силы в разрешении конфликтов, замена силовых столкновений рациональным поиском путей, ведущих к более приемлемому для всех сторон результату. А это возможно лишь при развитии критического ума свободной личности. С поля брани конфликты все дальше перемещаются на поле культуры, где в борьбе идей и аргументов происходит поиск бескровного удовлетворительного итога.

«Окультуривание» личности является необходимым моментом развития цивилизованных форм конкуренции. Шансы на успех возможны только тогда, когда сознание личности открыто для диалога, а значит, и для возможного признания своей неправоты или неполной правоты.

Таким образом, возникновение дипломатии, суда, демократической власти обеспечивает цивилизацию инструментами оптимального урегулирования конфликтов.

Важным направлением развития является дифференциация функций общественной жизни. Отделение церкви от государства, появление независимого суда, невмешательство в дела науки, возникновение свободной печати, формирование самых разных свободных объединений и клубов, разделение законодательной и исполнительной властей — все это обеспечивает возможности всестороннего подхода к решению проблем, вызывающих социальные разногласия. Дальнейшее согласование подходов (этического, экономического, юридического, политического и т. п.) становится возможным проводить в форме свободного обсуждения. Неприкосновенность конституции, верховенство закона, верность игре по писаным и неписаным правилам, уважение к оппоненту — это те принципы, которые создают у конфликтующих сторон ощущение принадлежности к общему значительному делу. Разрешение конфликта становится творческим процессом поиска согласованного решения.

***Глава 8***

**СОЦИАЛЬНЫЕ конфликты**

В данной главе социальные конфликты понимаются как конфликты, связанные с борьбой за *ресурс.* Они возникают на границе между человеком и природой и продолжаются в зоне производства и потребления. При переходе в зону власти человека над человеком эти конфликты становятся *политическими,* а борьба за высшие ценности превращает их в *духовные.*

**§1. ОБЩЕСТВО И ПРИРОДА**

Долгое время природа считалась безграничным источником сырья для людей и универсальным поглотителем всех отходов, которые в нее возвращались из производства. Только в XX веке стали осознавать, что гармонизирующая мощь природы небеспредельна, равно как и сырьевые запасы. Земле грозит экологическая катастрофа из-за нерационального использования человечеством возросшей технической мощи. Источником катастрофы является социальный конфликт, не получающий должного разрешения.

*«Гайки»*

Прекрасно иллюстрирует проблему психологическая игра Джулиана Эдни «Гайки». Несколько человек сидят вокруг блюда, некотором лежат 10 гаек. Участникам сообщают, что каждые 10 секунд количество имеющихся на блюде гаек будет удваиваться. Никто не может ограничить участников в их стремлении взять с блюда сколько угодно гаек. Если бы участники спокойно посидели хотя бы полминуты, они могли бы поделить между собой 80 гаек. В 65% случаев эксперимент по длительности не «перешагивал» 10-секундный барьер: все гайки были моментально расхватаны, а блюдо летело на пол. Удваивать было нечего. Японец Каори Сато играл в выращивание леса, в котором вместо листьев росли с определенной скоростью деньги. Больше половины деревьев не дорастает до оптимальной «денежной массы»: ее «обрывали» в конкурентной спешке.

*«Трагедия общинных выгонов»*

Сходную ситуацию под названием «трагедия общинных выгонов» рассматривал эколог Гарретт Хардин. Если на лугу могут пастись сто коров, а каждый владелец может без ограничений добавлять своих животных в стадо, то скоро луг будет окончательно вытоптан. Каждый фермер может предположить, что прибавленная им к стаду одна корова дела не ухудшит. Но при этом каждый думает только о своей корове, а прибавленная к стаду корова соседа заставит других только поспешить уравнять свои шансы. Такая гонка допустима при неограниченном ресурсе, а при ограниченном — служит источником общего ухудшения дел, за которым следует конфликт между участниками. На уровне общины такой конфликт в конце концов улаживается. (Например, в русских деревнях собирать в лесу грибы или ягоды можно было не ранее определенного, известного всем момента.) На уровне жителей земли пока решить проблему не удается, ибо еще не появился саморегулирующийся субъект — человечество, — определяющий «правила игры» для всех своих членов. Наука, нравственность, международное право лишь начинают создавать эти правила.

Но история знает немало примеров того, как изменение в потреблении природного ресурса вызывало социальные конфликты. Высыхание Великой степи вынудило монголов искать другие пастбища, что кончилось для Руси катастрофическим разгромом национальной жизни (нашествие Батыя). Использование земли под пастбища в Англии XVI века обернулось обезземеливанием значительной части крестьянства, переполнением сверх меры населения городов, бродяжничеством. Осознание проблемы и попытка ее рационально регулировать обычно приводит к снижению остроты конфликта, а иногда и открывает дорогу в будущее.

**§2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ**

О нравственности, праве и демократии как регуляторах социальных проблем говорилось выше (гл. 7). Здесь следует сказать еще об одном великом завоевании цивилизации, давшем эффективный механизм регулирования конфликтов — *о рынке.* Наиболее важным аспектом в социальной жизни является экономический. Вот как современный теоретик описывает осознание наукой и обществом экономического механизма:

«По сути дела лишь с конца XVIII столетия мыслители начинают все чаще задаваться вопросом: почему все-таки происходит так, что общество нормально "работает"? Почему индивидуумы, преследуя свои собственные интересы и обладая крайне ограниченной информацией, умудряются тем не менее порождать не хаос, но поразительно организованное общество?

Среди таких мыслителей... одним из самых проницательных и оказавших наибольшее влияние был Адам Смит (1723-1790). Смит жил в эпоху, когда даже высокообразованные люди верили, что только благодаря неусыпному вниманию государственных мужей общество удерживается от неизбежного возврата в состояние беспорядка и бедности. Смит не согласился с этим. Но для того, чтобы опровергнуть общепринятое мнение, ему пришлось открыть и описать механизм общественной координации, действовавший, как он полагал, независимо от поддержки правительства. Причем механизм настолько мощный, что шедшие с ним вразрез правительственные мероприятия нередко оказывались сведенными на нет... Экономическая теория утверждает, что действуя в своих собственных интересах, люди создают возможности выбора для других и что общественная координация есть процесс непрерывного взаимного приспособления к изменениям в чистой выгоде, возникающим в результате их взаимодействия»[94].

Экономическая теория выступает здесь как метод разрешения социального конфликта в зоне производства и потребления. Устанавливая связи между людскими потребностями и социальными результатами, экономическая теория является одной из важнейших наук о человеке и человеческом обществе. И она зафиксировала, что в экономической деятельности человек по преимуществу поступает рационально. Он стремится соотнести свои нужды с планами, целями и способами их достижения. А значит, возникают возможности успешного регулирования социальных конфликтов.

Идею рациональности капиталистического общества особенно последовательно отстаивал в начале XX века М. Вебер. Степень осмысленности мотивов социального действия может быть различной. Вебер указал на четыре вида социальных действий: 1) традиционное социальное действие (по привычке); 2) аффективное действие (подчиненное эмоциям); 3) ценностно-рациональное действие (подчиненное высшим идеалам справедливости, красоты, веры, т. е. выводящее за рамки конкретной практической ситуации); 4) целерациональное действие. Последнее и является в наибольшей степени осмысленным, ибо имеет конкретную цель и опирается на реальные средства. В основе социального целерационального действия «лежит ожидание определенного поведения предметов внешнего мира и других людей и использование этого ожидания в качестве "условий" или "средств" для достижения своей рационально поставленной и продуманной цели»[95].

Рациональность невозможна в действиях «на глазок». Она требует сосредоточенности и соответствующей обстановки, ограничивающей вмешательство посторонних, неразумных влияний. Вебер показал, как исторически разрешается конфликт между целерациональными социальными действиями и всеми остальными. Эмоции и фантазии тесно связаны с органичной и многообразной бытовой жизнью. Поэтому работник отделяется от быта и помещается в искусственную производственную среду. Механизмы, с которыми он имеет дело в этой среде, функционируют независимо от человеческого тела и подчиняют его действия своей логике, «убирают» его лишние движения, делают их экономичными и предельно целенаправленными. При бухгалтерском учете мысль приобретает абстрактную форму и чистые логические связи, избавляясь от образно-смыслового подтекста. Предельно логизированной становится и деятельность работника, и оценка ее результатов.

Рационализированное капиталистическое производство порождает конфликты двух основных типов. Во-первых, это конкуренция между производителями товаров. Во-вторых, — столкновение работодателей и наемных работников. Если рабочую силу считать товаром, то оба эти вида конфликта представляют собой подвиды отношений в общей системе, именуемой рынком.

Так как капитализм складывался в условиях социальной и политической стесненности низших сословий, рабочая сила освободилась не сразу и не сразу стала предметом рефлексии. «Рабочий вопрос» встал позднее. Сперва же появилась конкуренция между производителями и стали вырабатываться формы цивилизованного разрешения проявившегося конфликта.

Современная экономическая наука — это результат многовековой и эффективной умственной работы тех, кто захотел соединить интеллектуальный поиск и социальную эффективность, разрешая реальные конфликты. В результате появились бухгалтерские книги, денежные купюры и акции, биржи, индексы цен. Началась борьба с инфляцией, промышленными кризисами, девальвацией. Возникли страховые компании, фонды накопления. Сложность человеческой деятельности и сложность ее учета вызвали к жизни оригинальнейшие системы их описания и регулирования.

Но экономическая жизнь — это игра в условиях неопределенности. Имеющиеся экономические принципы помогают рационально подойти к чрезвычайно сложной ситуации, которая складывается вследствие взаимодействия очень многих факторов. На поверхности же видны затруднения экономической жизни: спады производства, инфляция, рост безработицы и т. п.

***Экономическая реальность конкурентна***

Значит, даже при стартовом равенстве участников экономической конкуренции неизбежно появится неравенство их результатов. Поэтому постоянно всплывает вопрос о социальной справедливости. А при утверждении, что рыночная система несправедлива, порождается желание установить справедливость одним махом. Как сказал Шариков в «Собачьем сердце» М. Булгакова, «все поделить».

**§3. СПОРЫ О СПРАВЕДЛИВОСТИ**

Форм «справедливого» дележа социальных благ немного — три.

Первая — в зависимости от трудового вклада, пропорционально усилиям и результату.

Вторая — всем поровну.

Третья — по потребностям.

Распределение по потребностям осуществляется безболезненно только в группах, где существуют глубочайшие эмоциональные и моральные связи, где возможны жертвенность и преданность, радость общения с любимыми и сочувствие к слабым, больным. При недостатке ресурсов распределение по потребностям сохраняет устойчивость лишь на основе добровольности. Наиболее часто это встречается в счастливых семьях.

Дележ поровну встречается либо в дружеском кругу, либо при предельной нехватке ресурса (равный минимум продуктов каждому, чтобы просто выжить). Вариант любви (по потребностям) или дружбы (поровну) встречается лишь в отдельных подгруппах и зиждется на почве добровольности. Равенство бедности произрастает на ниве выживания. К нему склонны те, кто проигрывает, в конкурентной борьбе или хочет жить без нее. В ситуации хронической нищеты или боязни будущего человек склоняется к уравниловке. «Грегори Митчелл и его коллеги сообщают, что студенты американского университета предпочитают отдавать должное уравниловке, чтобы гарантировать себе прожиточный минимум»[96].

Рассчитывать на то, что справедливым будет считаться распределение благ пропорционально усилиям и успеху, можно только в динамическом обществе, где выгоду от экономического роста получает большинство населения.

Конфликты между собственниками раньше всех стали разрешаться правовым способом (ограничение монополизма, установление ответственности по взаимным обязательствам, гарантии прав собственников в корпорациях и т. п.). Значительно позднее наступило урегулирование трудовых отношений. Первоначально даже лично свободный работник индивидуально договаривался с хозяином об условиях труда и оплаты. Неравенство сторон заключалось в том, что одна сторона (хозяин) была и судьей в том, насколько этот договор выполняется. Хозяин мог наложить штраф, уволить работника, переместить его на другую работу — и все это беспрепятственно. Любая затяжка «индивидуального» конфликта между хозяином и работником была в пользу хозяина. Прижатый бедностью к черте выживания, работник был не в состоянии тягаться с работодателем какое-либо длительное время. Предприниматели же могли объединяться для использования давления на рабочих, создавать «черные списки» бунтовщиков и пр. Рабочий обладал лишь правом уволиться. Любые формы объединения рабочих и выражение недовольства существующими порядками государством оценивались как уголовное преступление. При такой игре «в одни ворота» рабочим оставалось либо терпеть, либо идти на крайние формы конфликта — на забастовки, переходящие в бунт. (Впечатляющий тому пример показан в романе Э. Золя «Жерминаль»).

Несбалансированная система отношений в сфере труда оказалась под угрозой разрушения. Расширение гражданских прав населения (снятие имущественного ценза в выборах органов власти и допуск женщин к голосованию), разрешение свободных объединений (особенно профсоюзов) — все это направило конфликт на производстве по иному руслу. Самое главное, что конфликт был признан правомочным и институциализирован (мог протекать в признанной законом форме).

Интересы работодателя и работника не совпадают. Предприниматель заинтересован в получении наибольшей прибыли, в сохранении и процветании своего дела, в накоплении средств для расширения производства, в налаживании успешных контактов с поставщиками и потребителями. В поисках оптимального варианта предприниматель всегда рискует. Работник заинтересован в максимальном заработке и идеальных условиях труда. Если стороны не договариваются, то каждая тянет одеяло на себя. В случае же краха каждая начинает задумываться об ошибках. Разоренный предприниматель спрашивает, а не слишком ли он скупился при оплате рабочих. А уволенный рабочий осознает, что в нападении на хозяина он уподобился библейскому Самсону. Тот, чтобы погубить своих врагов, обрушил здание и на них, и на себя. В настоящее время западный рабочий, скажем, прекрасно понимает, что нелепо требовать повышения зарплаты, если производство находится на спаде.

Непонимание своего интереса приводит к противоречивой ситуации.

Например, в период гайдаровской приватизации многие предприятия были выкуплены коллективом, и работники ожидали, что при правильном управлении они будут получать все увеличивающуюся зарплату и большие дивиденды как акциодержатели. А ведь рост зарплаты входит в графу «расходы», что автоматически снижает те доходы, из которых и выплачиваются дивиденды Непонимание же интереса оппонента оборачивается еще большей бедой Образование финансовых «пирамид» тоже оказалось возможным лишь при слабой рефлексии вкладчиков, которые увидели союз с банкиром там, где логически возможно только их ограбление.

Но и российский опыт показывает, что люди на ошибках могут быстро учиться.

**§4. ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ**

В современных российских условиях типичный производственный конфликт выглядит так (за основу взята модель А. Г. 3дравомыслова[97]):

1) Недовольство работников вызывает какой-нибудь аспект производственной ситуации, чаще всего на узком участке производства.

2) Это недовольство в каком-то виде доходит до начальства. Администрация рассматривает реакцию работников либо как частный случай, либо как часть более широкой проблемы всего производства. Если напряжение снимается конструктивно, все успокаивается, а администрация учитывает полученный опыт в дальнейшем. Хуже, если администрация считает, что рабочие лезут не в свое дело или демонстрируют вздорный характер. Тогда на заметку берутся «недовольные».

3) Если напряжение нарастает, то ждут лишь первого сбоя. Он может произойти случайно, может быть создан умышленно, а может оказаться и «кооперативным» (в чем-то виноваты исполнители, а в чем-то и начальники). Начинается разбор ситуации. Работники высказывают протест. Событие уже интерпретируется как столкновение «захребетников» и «трудяг». Администрация может пойти на переговоры и найти приемлемый выход. Но может просто прибегнуть к наказанию (штраф, перевод на другую работу)...

4) В рабочей среде наступает раскол. Одни готовы на все махнуть рукой. Другие организуются, чтобы защитить справедливость. Образованный рабочими комитет готовит документы протестов, начинает искать компромат на администраторов и, возможно, обращаться к юристам. Среди администраторов тоже выделяются разные группы: одна склонна свернуть конфликт, другая — пойти до конца, приняв ответные меры.

5) Мятежный комитет обращается к рабочим местам. Принимаются коллективные заявления. Требования принимают все более общий характер, политизируются, выдвигаются экстремистские цели. Обе стороны конфликта ужесточают свои действия, «бойцы» доминируют над «примиренцами». Чаще всего забывается начало конфликта, его первые участники. Идут громкие дискуссии о справедливости. Старые профсоюзы, которые воспринимаются как соглашатели с администрацией, оттесняются. Образуется новое рабочее представительство. Возникает забастовка.

6) Стороны садятся за стол переговоров, чаще всего после того, как каждая из них сосчитала свои раны и ужаснулась от цены конфликта. Хорошо, если участники научились обходиться без крайних действий, а производственная обстановка такова, что ее можно улучшить. Происходит переструктурирование администрации и рабочего коллектива. Вырабатываются нормы более цивилизованного взаимодействия. Но в ситуации промышленного спада возможны и крах предприятия, переход его к другому владельцу, массовые увольнения.

***Основные причины конфликта на предприятии сводятся к следующим четырем группам:***

***1)  заработок,***

***2)  содержание труда,***

***3)  отношения в коллективе,***

4)  ***смысл трудовых усилий***

Еще в начале XX века считалось, что все производственные вопросы можно решить с помощью денежного вознаграждения.

Это была эпоха убыстряющихся конвейеров. На них споро и качественно собиралась дешевая продукция. Но покупать ее должен был тот потребитель, который на работе исполнял роль винтика в отлаженной машине.

Конвейерная система стала стопориться, дополнительные вложения в технику не приносили ощутимой прибыли. Пришлось разбираться в причинах возникших трудностей. Основатель индустриальной социологии Э. Мэйо показал, что человек на работе все-таки не только работает, но и живет (знаменитые хот-торнские эксперименты Мэйо были проведены в 1927-1932 гг.). Поэтому только «человеческие отношения» могут обеспечить успешность труда как осмысленной, несущее важное личное значение деятельности. Благоприятный моральный климат, повышение удовлетворенности содержанием труда, демократический стиль производства имеют прямое отношение к успешности работы предприятия.

Дальнейшее развитие идеи Мэйо получили в *«мотивационно-гигиеншеской» теории Ф.* Херцберга. По его мнению, зарплата, отношения с коллегами и начальством, физические условия труда никогда не принесут полной удовлетворенности работнику. Это лишь гигиенические условия. При их невыполнении человеку плохо. А к их нормальному существованию работник быстро привыкает и, значит, со временем перестает замечать и ценить. Будучи задавлен нуждой и непониманием окружающих, работник начинает яростно бороться за улучшение факторов «гигиены». Но в сносных «гигиенических» условиях он ищет иного: *обогащенной* работы. Главным признаком обогащенности Херцберг считает вариативность труда, когда сам работник принимает решение о лучшем способе действовать. Это и разный порядок выполнения заданий, и перераспределение функций между членами бригады, и получение работы разного уровня сложности, и квалификационный рост, и участие в усовершенствовании механизмов и режима их работы. Херцберг писал:

«Люди, у которых работа удовлетворяет их потребности в росте, достоинстве, ответственности и признании, не так отвлекаются посторонними делами и не нуждаются во вмешательстве профсоюза для "обуздания" администрации. Здесь фактически рабочий — сам управляющий. Его собственнический интерес к управлению своей работой дает ему чувство идентификации с компанией»[98].

***При возникновении конфликтов на производстве важную роль играет создание благоприятных условий для того, чтобы они не вылились в агрессивные и разрушительные формы классового антагонизма, а стали предметом обсуждения в рационально организованном переговорном процессе***

Принципы организации переговорного процесса в ситуации классового конфликта любого уровня сформулировал Р. Дарендорф:

1.  Каждая из конфликтующих сторон должна признать за оппонентом право на существование и право иметь свои взгляды. Из этого не следует, что эти взгляды становятся справедливыми для оппонента.

2.  Участники конфликта должны признать наличие разногласий и противостояния. Заявление о полной общности интересов и понимания ситуации является либо демагогией, либо попыткой задавить противника, навязав ему свою правду.

3.  Все участники признают некоторые правила взаимодействия сторон, особенно равенство в процедуре переговоров.

4.  Регулирование переговоров обеспечивается социальными институтами парламентского типа, которые:

а) обладают полномочиями;

б) имеют монополию на представительство интересов своейстороны;

с) вырабатывают решения, являющиеся обязательными;

д) действуют демократически.

Социально-психологическое «сопровождение» переговоров включает: воздержание от расширения и углубления конфликта; строгое соблюдение достигнутых договоренностей без их отмены в одностороннем порядке; готовность продемонстрировать добрую волю; поиск опоры в общих ценностях.

**§5. МАССОВЫЕ БЕСПОРЯДКИ**

Дэйл Карнеги в своих советах по обретению душевного спокойствия предлагает представить, что произойдет, если наступит худшее из ожидаемых событий. Затем следует осознать, что и при таком раскладе не случится ничего ужасного, и попытаться найти способы улучшения своей судьбы. В отношении социальных конфликтов такой совет едва ли успокоит тревогу. Ибо худшее, что может наступить при разжигании социального конфликта, действительно ужасно: это разгул толпы, или, как сейчас говорят, массовые беспорядки. Какой величины толпа, таков и социальный смерч — местного значения или более обширного.

**5.1. Феномен толпы**

Понятия «чернь», «сброд» известны еще с античности. Чего только стоит воспоминание о римском плебее, жаждущем «хлеба и зрелищ» и блаженно вопившем при виде людей, раздираемых львами! Для романтиков всех сортов предметом гордости было то, что они не принадлежат толпе. Аристократы постоянно демонстрировали презрение к низшим интересам простонародья. Но только социологи XIX века придали проблеме толпы принципиальное научное значение. И первым из них был французский социолог Г. Лебон. В 1890-е гг. он опубликовал ряд работ, важнейшей из которых является «Психология масс».

«Разгул толпы» чаще всего возникает в обстоятельствах, когда люди оказываются на грани выживания. Паника при наводнениях или землетрясениях, голодные или чумные бунты, мятежи из-за непомерного повышения налога на хлеб, соль или спиртное. Бесправные низы знали цену расправы со стороны властей и шли на бунт только потому, что воспринимали настоящее как конец света. Это была крайность. Позитивных результатов такой бунт не приносил, но не для них он и предназначен.

Лебон показал, что поведение человека в толпе кардинально меняется:

«Исчезновение сознательной личности, преобладание личности бессознательной, одинаковое направление чувств и идей, определяемое внушением, и стремление превратить немедленно в действия внушенные идеи — вот главные черты, характеризующие индивида в толпе. Он уже перестает быть самим собой и становится автоматом, у которого своей воли не существует. Таким образом, становясь частицей толпы, человек спускается на несколько ступеней ниже по лестнице цивилизации. В изолированном положении он, может быть, был бы культурным человеком; в толпе — это варвар, т. е. существо инстинктивное. У него обнаруживается склонность к произволу, буйству, свирепости, но также к энтузиазму и героизму, свойственным первобытному человеку, сходство с которым еще более усиливается тем, что человек в толпе чрезвычайно легко подчиняется словам и представлениям, не оказавшим бы на него в изолированном положении никакого влияния, и совершает поступки, явно противоречащие его интересам и его привычкам»[99].

***Самая тяжкая потеря человека при слиянии с толпой — это отказ от разумности***

В уединении человек способен критично мыслить, разделять реальное и желательное, проверять экспериментально и логически те или иные доводы, соотносить их со своими убеждениями. В толпе человек подобен спящему или загипнотизированному: в голове свободно сочетаются несоединимые образы и идеи, резко повышена внушаемость, не различаются внешняя и внутренняя реальность, активизируются автоматизмы, шаблоны мышления и поведения, легка смена целей и настроений. Сам Лебон объяснял происходящее тем, что люди различаются по своему личному опыту, полученному при формировании сознания. Бессознательное же у всех общее. Поэтому и возможна толпа: в ней как бы срезаются разные по мыслям головы, но остаются одинаковые по автоматизму тела — с общими страстями, страхами и надеждами. Вполне логичным является и вывод Лебона, что толпа консервативна. Совершив насилие, она может смести какое-либо препятствие на пути социального развития. Но она восстанавливает архаический способ социального взаимодействия — шаблонного, ориентированного на упрощенную интеллектуальную модель.

Сама толпа неустойчива. Она существует только в момент совместного стихийного действия. Ее склонность к росту является также причиной ее будущей гибели: она просто не сможет найти объекта для приложения своих гигантски возросших сил. Иррациональность поведения толпы может концентрироваться только в момент взрыва, когда все силы устремлены в одном направлении. Затем придется возвращаться в более рациональное бытие, где существуют устойчивые институты власти. Это государственный аппарат, армия, сословное объединение, силы местного самоуправления, и, наконец, группы, объединенные на рациональной основе (научные учреждения, финансовые корпорации, производственные объединения). Взрыв эмоций может оттеснить логику, математику, технологическую дисциплину, правовые отношения, но отменить их не смогут никакой гнев и никакой восторг. Рано или поздно наместо побоища, устроенного толпой, вступают стройные ряды солдат, налоговых инспекторов, врачей и учителей.

**5.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЪЯСНЕНИЕ**

Попытку психологического объяснения феномена толпы предпринял Фрейд. Он выводил поведение в толпе из вытесненного амбивалентного (двойственного) отношения к отцу. Младенец ревнует к отцу мать, хочет его заменить при ней. Но здесь же как бы приравнивает себя к отцу (отождествляет себя с ним). Впоследствии человек как бы разделяет эти два чувства по разным епархиям. Любовь к отцу переносится на вождя толпы, а принадлежность к ней трактуется как отождествление себя с другими и через это — с отцом, вождем. Чувство же соперничества переносится на «чужих», которые и становятся объектом ненависти и нападения. Эмпирической проверке такая головокружительная гипотеза принципиально не может быть подвергнута. Она является красивой легендой в мифологии фрейдизма. Но важно то, что Фрейд и его современники Г. Тард и У. Макдаугалл связали существование толпы с лидером определенного типа и способствовали разработке идей, объясняющих суть тоталитарной власти[100]. Однако это уже сфера политического конфликта.

Более убедительными в объяснении поведения в толпе являются когнитивистский и интеракционистский подходы. Неблагоприятная ситуация, невозможность справиться с возникшими затруднениями (в преодолении голода, страха и т. п.) порождают защитные реакции. Создание образа врага сплачивает группу под лозунгом обороны. Наличие даже небольшого, но объединенного общей эмоцией сообщества оказывает сильное влияние на окружающие его «людские единицы». Картина реальности — это продукт внутригруппового обмена информацией, когда одни сведения воспринимаются как значимые, а другие — нет. Образ реальности формируется во взаимодействии и взаимном согласовании интерпретаций действительности. Находясь в ситуации неопределенности, личность вдруг не получает от образовавшейся группы «возбужденных» подтверждения своих рациональных установок. Мало того, группа выступает как носитель другой — истерической — интерпретации происходящего. В состоянии когнитивного диссонанса, и притом с неподтвержденной другими картиной реальности, личность начинает испытывать дереализацию и деперсонализацию.

Критичность сознания снижается, а внушение через групповое влияние усиливается.

Оказавшись в толпе, критически мыслящая личность рискует очень многим, если идет на прямой спор с ней. Чтобы уменьшить ущерб, который может принести агрессивная толпа, следует представить ей разумные действия как выражение ее воли. А затем ждать, когда произойдет естественный распад ситуативно собравшейся толпы, и искать рациональные подходы.

Классическим примером такого поведения служат действия некоторых руководителей городских комитетов во время Великой французской революции. Когда разъяренная толпа приволакивала к зданию ратуши обнаруженного «шпиона», представитель городского комитета выходил на площадь, благодарил людей за бдительность, обещал воздать «предателю» должное, уводил его внутрь здания и после распада толпы выпускал его через заднюю дверь.

**§6. КЛАССОВАЯ БОРЬБА**

**и конфликты СОЦИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

*Рынок* и *демократия —* формы саморегуляции общества. Но в условиях неопределенности они могут разрешать возникающие конфликты и не лучшим образом. Поэтому и возник соблазн заменить их более надежным механизмом — *плановым управлением.*

Марксистская доктрина плановой экономики была опробована на просторах рухнувшей Российской империи, а затем еще в 70 странах мира. И везде она принесла лишь беду. Отмена частной собственности, превращение населения в исполнителей правительственных распоряжений, подгонка потребления к снабжению — все это вполне сознательно планировалось конструкторами нового режима. Было провозглашено «единственно правильное», «научное» управление обществом, которое и должно привести людей из царства необходимости в царство свободы. В результате же при всех национальных различиях страны «социалистического лагеря» фатально обретали казарменный дух. Декоративное представительство нации в парламенте уже никого не убеждало. Укреплялась лишь диктатура номенклатуры (чаще всего партийной). Ухудшались экономические, социальные и технические показатели развития. По уровню жизни, долголетию населения, снижению детской смертности, потреблению продуктов питания, качеству промышленных изделий, производительности труда страны социализма все больше отставали от западных стран.

Жители социалистических стран уже в 1980-е гг. начали осознавать, что при капитализме живут богаче. Критиковались непорядки внутри страны. Но сохранялось несколько иллюзий. И одна из них — та, что все-таки государство заботится о «простом человеке», обеспечивая социальное равенство и давая ему определенную свободу. Да, может быть, не до конца учитываются «вершинные» потребности — в свободе высказывать новые идеи, получать любую свежую информацию, создавать независимые общественные организации, искать новые художественные формы. Может быть, свобода духовной элиты и была стеснена, но для «масс» были созданы благоприятные условия развития (дома пионеров, путевки в санатории), хоть и в узких границах. Однако свобода неделима. За впрессовывание большевистского мифа в жизнь заплатила вся нация и «массы» в том числе.

В большевистской идеологии прошлое представало как арена классовой борьбы. Класс, занявший экономические высоты, становился господствующим. Политика лишь оформляла экономическую мощь, переводя ее в государственную власть. Правительственный аппарат существовал как инструмент насилия эксплуататоров над эксплуатируемыми. Жизнь нации представлялась бесконечной войной. Социалистическая революция должна уничтожить классовую борьбу, ибо в результате нее «прогрессивный класс» (пролетариат) станет у власти и будет сотрудничать с другим трудящимся классом (крестьянством) и прослойкой людей умственного труда (интеллигенцией). Такова логика этого мифа.

И действительно, после «полной окончательной победы социализма» официальная партийная пропаганда стала отрицать какие бы то ни было серьезные социальные конфликты (кроме борьбы с «отмирающими», эксплуататорскими в прошлом группировками). Но действительное социальное напряжение только нарастало, уходя из-под какого бы то ни было рационального контроля. Индустриализация была осуществлена за счет ограбления крестьянства. Возможность обеспечить хоть какой-то прожиточный минимум в стране создавалась за счет того, что часть населения была отправлена за колючую проволоку концлагерей. Рабский труд погибающих заключенных позволял хоть как-то сводить концы с концами в сфере экономики.

Военно-промышленный комплекс пожирал львиную долю скудного бюджета страны. Болезненно тучнела теневая экономика. Правящая элита превращалась в замаскированный класс номенклатуры со спецраспределителями и спецобслуживанием.

Коррупция все больше разъедала государственный аппарат. Власть предержащие изредка роняли несколько слов о «встречающихся недостатках», но значительно большие усилия тратили на борьбу с «очернительством». Проблемы, вызывающие социальную напряженность, затушевывались, зародыши социальных конфликтов насильственно подавлялись. Однако латентная конфликтность общества нарастала, и сдерживать ее рост становилось все труднее. Колхозная деревня не могла прокормить страну, дефицит захватывал все новые виды товаров, падала покупательная способность рубля, все сильнее становился контраст столицы и провинций. Апокалипсисом XX века стал чернобыльский атомный взрыв. 200 Хиросим из-за неувязки во взаимодействии десятка инженеров и техников! Но это лишь поверхностный слой катастрофы, ибо были разрушены все многочисленные барьеры обеспечения безопасности: социальные, научные, технологические, экономические, образовательные и, конечно же, нравственные.

Теоретический марксизм определял свободу как осознанную необходимость. Марксизм на практике тяготел к такому истолкованию: нужно поставить людей в такое стойло необходимости, чтобы у них отпала тяжелая обязанность выбирать. Тогда люди, лишенные хлопот выбора, свободные от него, свободно пойдут по предначертанному им пути. Более извращенное понимание свободы трудно представить.

Самая уязвимая точка в марксистской теории находится в зоне социального познания. Марксизм не уважает ни человека, ни общество как реальности. Все дифирамбы поются обществу будущего и человеку будущего, каковых еще только выделают из исторического сырья вооруженные марксизмом революционеры. В их голове сложился идеальный план преобразования общества. И власть нужна, чтобы заставить людей стать исполнителями этого плана (диктатуру пролетариата Ленин мыслил как власть, не ограниченную абсолютно никакими законами). Большевики не скрывали, что делят население на ведущее меньшинство (партия) и ведомое большинство. Они верили в интеллектуальную мощь высших органов партийной власти, способных решить сложнейшие и все изменяющиеся проблемы социальной жизни. В полемике с марксистами уже в начале XX века С. Л. Франк прямо говорил, что самонадеянные и амбициозные строители запланированного будущего берут на себя непосильную познавательную задачу. Приближаться к ее решению может лишь все общество с его огромным потенциалом многомиллионных интеллектов.

***«Плановое» общество похоже на системы механического управления. В отличие от этого демократия и рынок ориентированы на самонастраивающиеся системы, где даже самый мелкий элемент в условиях неопределенности ищет лучшее для себя решение и вступает в - согласованное взаимодействие с другими элементами. «Думает» вся система, на всех уровнях, в каждой точке. А это значит, что каждый элемент обладает зоной свободы для поиска оптимального решения в условиях неопределенности.***

***В социальной системе таким мыслительным элементом является личность, а механизмом ее творческой деятельности будет обеспечение ее интереса, ее потребностей в ситуации выбора***

В своей книге «Дорога к рабству» Ф. Хайек прямо говорит, что тоталитарное управление претендует на планирование потребностей всех звеньев подчиненной системы. Потребность из двигателя свободного действия превращается в пункт предписания. Власть как бы объявляет, какие потребности личности являются разрешенными, а какие запрещенными. Нежелательные для власти потребности не обеспечиваются планом общего благоденствия и всеми средствами подавляются. Если нежелательная потребность проявляется открыто, то ее носитель наказывается. Но подавленная потребность не перестает существовать, она лишь по-рождаеттакой способ удовлетворения, который не опознается шаблоном контроля «сверху». Из земли начинает бить источник. Вместо того, чтобы дать ему удобное для всех русло, его засыпают. Но вода от этого не пропадает. Она лишь начинает течь в виде подземной (неконтролируемой!) реки, размывая фундаменты зданий в самых неподходящих местах.

Включение в совместную деятельность большого количества независимых, полноправных, суверенных единиц-личностей позволяет организовывать взаимодействие через регулирование многочисленных социальных микроконфликтов. Это замечательная творческая работа миллионов интеллектов и рук. Это информационно насыщенная сфера социального познания и социальной саморегуляции. Здесь реализуется свобода каждой личности.

Жесткое директивное планирование с его предписанными потребностями свободу отнимает. Организационные последствия — лишь материализация этой теоретической установки на всеобъемлющую власть. Не случайно первый удар наносится по частной собственности — экономической и политической опоре свободы общества от государственной власти. Расхожее мнение свободу связывает лишь с владельцами частной собственности, объявляет наемного работника стоящим вне ее. Ф. Хайек высказывает верную, хотя и кажущуюся парадоксальной мысль:

«Социалисты совершенно правы, когда они заявляют, что для осуществления их идеала справедливости достаточно упразднить доходы от частной собственности, а трудовые доходы оставить на нынешнем уровне. Только они забывают, что, изымая средства производства у частных лиц и передавая их государству, мы поставим государство в положение, когда оно будет вынуждено распределять все доходы. Власть, предоставленная таким образом государству для целей "планирования", будет огромной. И неверно думать, что власть при этом просто перейдет из одних рук в другие. Это будет власть совершенно нового типа... ибо в конкурентном обществе ею не наделен никто. Ведь когда собственность принадлежит множеству разных владельцев, действующих независимо, ни один из них не обладает исключительным правом определять доходы и положение других людей. Максимум, что может владелец собственности, — это предлагать людям более выгодные условия, чем предлагают другие... Частная собственность является главной гарантией свободы, причем не только для тех, кто владеет этой собственностью, но и для тех, кто ею не владеет»[101].

Наличие частной собственности защищает свободу всех — и владельцев, и наемных работников. Именно изъятие частной собственности большевиками обеспечило им безраздельное господство и диктатуру, жертвой которой стали все слои русского общества, включая и партийных функционеров. В конечном счете несвободен и необеспечен в своей безопасности стал любой. Даже партийные лидеры испытали на себе тяжкую длань диктатуры. Фактически под арестом умерли Ленин и Хрущев. Есть очень серьезные основания считать, что Сталин был убит, но без всяких сомнений можно утверждать, что он сам себя посадил под арест, боясь покушений, и умирал без получения даже той малой медицинской помощи, которую оказали бы врачи любому жителю Москвы.

***Коммунистическая власть попыталась избавить общество от конфликтов, поработив его***

Нормальные экономические конфликты обеспечивают поиск эффективных решений в зоне согласованных действий всех общественных структур. Замена экономического саморегулирования (через рынок) политическими директивами не отменила социальных конфликтов. Люди продолжали контактировать как с природным окружением, так и между собой. Государство предприняло попытку лишить общество суверенности, захватив максимально возможные права регулировать жизнь людей вплоть до семейных и бытовых норм. Но само государство ничего не производит. Это делают реальные граждане в обществе. Значит, тем самым гражданам и приходилось разбираться друг с другом в зоне экономических интересов, устраивая драку так, чтобы «сверху» казалось, что они обнимаются.

Читатель, видимо, уже обнаружил, что в данном разделе разговор об обществе все больше сдвигается к разговору о власти. Что ж, это неизбежно, потому что среди конфликтов больших групп одним из наиболее болезненных и дорогостоящих является конфликт между обществом и государством. Социальное устройство и политические структуры ведут затяжную борьбу. Государство стремится лишить общество суверенитета, «переплавив» его энергию в политическую власть. Общество же борется за свои творческие потенции, стараясь превратить государство в форму услуг, предельно сузив компетенцию власти. Борьба идет с переменным успехом, хотя в исторической перспективе видно, что общественный суверенитет приобретает все большую ценность как основа творческого роста человека и человечества. Но что не вызывает сомнений, так это тот факт, что власть, воплощенная в государстве, может быть источником самых тяжких преступлений против человечности, истины и культуры. Добившись абсолютного превосходства, власть может совершить такое насилие над распластанным обществом, что только вера в добрую природу человека позволяет надеяться на будущее без Сталиных и гитлеров. Ничем не ограниченное насилие государственной власти всегда приводило нацию к краху. И тогда на обломках и пепле ослабленному и больному обществу вновь открывалась возможность начинать свое созидательное и благотворное устроение земли.

***Глава 9***

**ПОЛИТИЧЕСКИЕ конфликты**

**§1. власть и конфликт**

Предметом политического конфликта всегда является власть. В своей предметной деятельности люди обращены к миру вещей, который они перерабатывают, комбинируют, преобразуют. Находясь в контакте как члены группы, люди строят систему взаимоотношений и взаимовлияний, а она, в свою очередь, превращается в пирамиду уровней управления. Вершина этой пирамиды и является политической властью.

Власти неоткуда взяться, кроме как из недр социальной жизни, в конце концов политический уровень бытия можно даже считать уровнем социального взаимодействия. Но важнейшей характеристикой власти является ее «надпредметность», парение над миром вещей и прямых предметных действий человека. Притягательной же стороной политической власти является то, что она воздействует на мир предметов. Нематериальная человеческая мысль движет рукой так, что мы даже не удивляемся, даже не замечаем, что наша рука слушается и в точности выполняет наше желание. Но ни наука, ни искусство, ни иные формы чистой знаковой природы не претендуют на немедленное и всеобъемлющее воплощение в жизнь. Власть же претендует. Она охвачена жаждой самоутверждения «здесь и сейчас». Любой начальник невыполнение своего приказа считает чуть ли не нарушением законов природы. Абсолютизированная власть мыслит себя именно тем духом, который оживляет и приводит в движение беспрекословно послушное тело общества.

Важнейшей функцией политической власти является установление общеобязательных норм общественной жизни и контроль за их соблюдением. Эти функции уже по самому своему существу нацелены на создание и поддержание общественного порядка, а следовательно, и условий для урегулирования подрывающих этот порядок конфликтов. Вспомним описанную ранее (гл. 8, 1) «трагедию общинных выгонов». Если не будет общего регулятива, я почувствую себя идиотом, не выпустив еще одну корову на выгон. Ведь сосед-то все равно это сделает. Договоренность и закон нужны для того, чтобы затормозить мою разрушительную деятельность гарантией того, что и другие не станут извлекать временную пользу из подобного поведения. Выгода от кооперативных действий (или общего воздержания от них) может быть столь значительной, что следует пойти на взаимную договоренность, означающую и общее самоограничение.

Со времен распада родоплеменной организации общественной жизни воплощением высшей власти в обществе стало государство. В марксистской теории общественного развития возникновение государства объясняется тем, что в результате разложения первобытных общин образовались антагонистические классы (класс угнетателей и класс угнетенных), которые находятся в состоянии перманентного конфликта друг с другом. Государство — продукт этой борьбы: оно возникает как сила, способная подавить борьбу угнетенного класса против угнетателей и тем самым не допустить, чтобы классовый конфликт разрушил общество. Маркс определял государство как аппарат насилия, находящийся в руках господствующего класса (угнетателей) и используемый им для удержания в повиновении угнетенных масс. Он, таким образом, подчеркивал классовый характер государственной власти, ее функцию охраны интересов господствующего класса; главная задача государства с этой точки зрения состоит в насильственном разрешении межклассовых конфликтов в пользу господствующего класса.

Многие философы и социологи, в отличие от Маркса, обращали внимание прежде всего на другую сторону дела, считая главной функцией государства сохранение порядка в обществе; с этой позиции оно есть сила, встающая над конфликтующими классами и ограничивающая рамками закона их конфликтные действия. Государство определяется здесь как орган примирения классов, утихомиривающий их борьбу. Такая трактовка государства развивалась Гоббсом, Руссо и другими сторонниками теории «общественного договора». Согласно Гоббсу, например, до возникновения государства жить в обществе было небезопасно: шла «война всех против всех» («bella omnia contra omnes»). Такая война привела бы людей к взаимоуничтожению. Чтобы не допустить этого, нужна сильная власть. Она и обрела форму государства, которое люди согласно заключенному ими «общественному договору» наделили чрезвычайными насильственными полномочиями в целях предотвращения всеобщей гибели. Гоббс называет государство «Левиафаном» — по имени страшного мифического чудовища, упоминаемого в Библии. Весьма грозным является государство и в понимании Вебера:

«Государство есть то человеческое сообщество, которое внутри определенной области... претендует (с успехом) на монополию легитимного физического насилия... Право на физическое насилие приписывается всем другим союзам или отдельным лицам лишь настолько, насколько государство со своей стороны допускает это насилие, единственным источником «права» на насилие является государство»[102].

Вклад государства в мировую цивилизацию велик. Достаточно сказать, что лишь в обществах, имеющих государство, сформировался рациональный подход к миру и человеку. Появились разработанные нравственные системы (религиозные), наука, право, образование. Многие открытия творческого гения человека стали вечным достоянием человечества, потому что они были сохранены в государственных учреждениях. Стали возможны единая историческая хронология; преемственная форма записи речи и счета; меры длины, веса, температуры; единая юридическая традиция (от римского права) и многое, многое другое. Все это — средства регуляции внутри - и межгрупповых конфликтов. Перечень таких средств, создаваемых при участии государства, можно и продолжить: суды, выборы, парламенты, посольства, деньги, музеи; наконец, книгопечатание, плод которого читатель сейчас держит в руках.

Но конкретные государства бывают разными, и конфликты в них протекают тоже по-разному. Характер их определяется тем, каково направление развития власти. Важнейшим моментом здесь является отношение власти к обществу.

Ф. Хайек дал понятный образ двух форм управления, взяв за основу уличное движение транспорта. Регулировать потоки можно, объявив правила перемещения и установив светофоры и знаки. Тогда водитель сам выбирает маршрут, сообразуясь с правилами и учитывая дорожную ситуацию. Власть же должна лишь контролировать правильность поведения водителей, не допуская нарушений установленных норм. Но возможен и другой подход. Случается, что водители выбирают не лучший маршрут, едут недогруженными, попадают в пробки. А что если снять все знаки уличного движения, рассчитать, куда лучше всего направить транспорт, обобществив его, и дать каждому водителю по маршрутному листу с точным указанием времени его движения? Так как общая ситуация постоянно меняется, то маршрутные листы придется выдавать чуть ли не каждый день, подгоняя расчеты под «оптимальный план». Общий рисунок потоков будет также меняться: сегодня по этой улице едут только в одну сторону, завтра только в другую, послезавтра движение будет двусторонним, а потом и вообще будет запрещено. В этом случае уже придется спланировать все потребности населения и «маршруты» их удовлетворения.

Первый способ регулирования ориентирован на *демократическое* управление в духе либерализма. Второй — явно *тоталитарный.* Каждая система управления будет иметь конфликты, но они будут различными.

**§2. КОНФЛИКТЫ АВТОРИТАРНОЙ ВЛАСТИ**

При «движении без светофоров» власть берет на себя полную ответственность за происходящее, максимально лишив людей свободы и творчества. Какого типа конфликты могут возникать в обществе при такой организации власти?

Любая неудача в «планировании» будет восприниматься как дискредитация власти, чего она допустить не сможет. Самый образ правления зиждется на догмате ее непогрешимости и полной компетентности. С. Л. Франк писал: «Простая убежденность, уверенность в своей правоте не дает обоснования деспотизму: ибо убежденность не противоречит признанию за другими людьми права иметь другие убеждения. Только та вера, которая состоит в сознании безусловного, сверхрационального, мистического проникновения в абсолютную истину, устраняет равноправие между людьми и дает верующему человеку внутреннее право на деспотическое господство над людьми»[103].

Любой сбой в правлении может поколебать веру. Поэтому даже самая малая неудача должна быть списана на какого-либо врага. Защита своей идеологической чистоты осуществляется милитаризацией страны в двух направлениях: готовятся к обороне против происков соседних держав и ищут предателей, двурушников или заговорщиков среди своих. Читатель может убедиться в этом, открыв сталинский «Краткий курс ВКП(б)» на любой странице раздела, посвященного советскому периоду правления. Общество «невротизируется». Активизируется конфликтное поведение типа «разгула толпы», обрисованное ранее (гл. 8, 5). За семь веков существования инквизиции в Европе было казнено более 10 миллионов ведьм и колдунов. И чем жестче, чем авторитарнее была власть, тем сильнее лилась кровь. Например, в деспотической Испании жертв было намного больше, чем в Англии, где постоянно укреплялась правовая система (даже в самые мрачные годы там инквизиция не могла использовать пытку). Опричный террор в России привел страну в запустение, породил «смутное время», проторил путь польской интервенции.

***Под лозунгом неприятия и борьбы с кем-то легче объединить людей, чем для борьбы за конструктивное, конкретное и понятное дело. В последнем случае возможны споры, несовпадения точек зрения, предложение разных вариантов***

Словом «нет» объединить легче, тем более, что оно ориентирует на уничтожение, изъятие, устранение. Люди, которые не могут найти себя в серьезном и полезном деле, свое чувство неполноценности легче всего могут облегчить протестами и разрушением. Впоследствии названия этих «героев» своего времени по справедливости обретают зловещий смысл: опричник, фашист, чекист, хунвэйбин. Дело даже не в том, что таких людей становится больше, а в том, что они начинают играть активную роль, заглушая голоса более благоразумных. Начинается нравственное одичание, излечение от которого проходит очень медленно. Конфликт экстремизма и сознательности разделяет страну, захватывая все социальные слои. Так тоталитарная власть демонстрирует «общественную поддержку» своим крутым мерам.

Не менее парализует страну и возникающий конфликт должного и сущего. Все государственные информационные средства работают только в поддержку своего безгрешного правительства. Значит, сведения о недостатках устраняются из официальной картины жизни. Но ведь информация о какой-либо неполадке — это только ее симптом, а замалчиванием симптома не излечишь болезнь. Просто она будет развиваться неконтролируемо. Обладая полнотой власти, высший правительственный эшелон меньше всего связан с почвой, с реальными процессами жизнестроительства. Отбирая информацию по критерию должного, власть все больше слепнет, все сильнее погружается в сны наяву. Но «низы» не могут создать богатой и связной картины происходящего, ибо находятся под неусыпным контролем власти. Они опираются скорее на свой эмпирический опыт и не доверяют официальному мифу. Информационные потоки в социальных структурах становятся дезорганизованными. Терпеливая и сложная работа по выработке рациональных идей заменяется безнадежным отмахиванием от официальной брехни. В литературе эта проблема иллюзий и реальности является одной из ведущих. Чего только стоит одно высказывание Чичикова о мертвых душах, которые он хочет приобрести: «не живые в действительности, но живые относительно законной формы»!

Реально работающие сословия, лишенные нормальной информации об общественной жизни, все равно вынуждены делать свое дело и не могут укусить локоть, даже если это им прикажут. Но и отказаться не могут. Поэтому приказы начальства *должны казаться* исполненными, для чего изыскивается изощренный и извращенный путь отчетности. Любая же проверка вскрывает подлоги и приписки. Растет взаимное ожесточение. Начальство во всех исполнителях начинает видеть помеху их административным стремлениям. Низшие же сословия призывают чуму на голову «бояр». А в фольклоре все больше появляется пословиц пессимистического или циничного свойства: «Плетью обуха не перешибешь», «Не подмажешь — не поедешь», «Высоки пороги на мои ноги», «Правда хорошо, а счастье лучше».

Общество авторитарного типа очень медленно обретает материальные и культурные блага. Правительство занято самосохранением и самооправданием. Труженики прижаты к черте бедности. Но и властные структуры не лишены специфических для этого типа правления конфликтов.

Поиски врагов не могут ограничиться выуживанием недовольных из низших сословий. Чтобы держать в узде правительственный аппарат, власть должна постоянно бросать на растерзание толпе и своих представителей, которые ее якобы порочат. В России самодержавие постоянно играло с низами в игру «плохие бояре». Любое устранение негодного оппозиционера из знати обставлялось как забота царя об общей справедливости (а в народном сознании царь хорош, а бояре — железные клювы). Но не менее действенным является уничтожение невиновного в приписываемом преступлении функционера. Если он виноват, то его наказание можно объяснить рационально. А это нежелательно, так как в таком случае может зародиться крамольная идея соучастия во власти и стремление улучшить положение дел, что дискредитирует начальство, которое как бы недосмотрело.

Полезный для дела диалог лучше вести рационально. Но послушание и беспрекословное подчинение возрастает на почве иррационального. Бойся и на всякий случай забегай вперед в услужливости перед начальством, в демонстрации преданности. И если кого-то из твоего окружения поразил гром немилости, а ты не знаешь причины, то тем лучше. Свое нынешнее положение ты можешь рассматривать как чудо, как благоволение власти. Можно представить, какие трудности испытывает в таких условиях честный и рационально мыслящий функционер. Он ведь попадает в зону конфликтов, протекающих по закону волчьей стаи: демонстрируй слабому свою силу, а сильному — покорность; обязательно участвуй в травле обреченного на гибель; не имей своего мнения; не упускай своего; не высовывайся.

Положение усугубляется тем, что при тоталитарной власти невиновных-то и не бывает. Послушание функционера достигается не только демонстрацией расправы над тем, чья вина непонятна. Требуется участие в расправе. Мало того, особенно важно заставить неоперившегося функционера продать или осудить того, в чьей невиновности он не сомневается (друга, близкого родственника). Затем сработает механизм когнитивного диссонанса: если я это сделал, значит, надо было. А рана на совести останется. И чтобы не заросла, нужно и впоследствии эксперимент повторить.

Так, большинство членов сталинского политбюро вынуждены были принести в жертву кумиру своих близких родственников: Молотов и Калинин — жен, Каганович — брата. Поэтому даже у преуспевающего функционера сломан нравственный стержень. И если наступал черед этого «боярина» идти на эшафот по липовому обвинению, то у жертвы уже не было сил сопротивляться. Она не находила должных оснований призывать своих «соратников» к справедливости, потому что ранее сама поддерживала такой же произвол. Если посмотреть на долю погибших от руки «своих» (опричников или членов «ленинской гвардии»), то не останется сомнений в том, что эти террористические группы власти были группами самоуничтожения. Та же история повторилась и в «ночь длинных ножей», когда Гитлер избавился от штурмовиков Рема. Так же был уничтожен по приказанию Мао актив хун-вэйбинов. Так же расправился со своим окружением Нерон после поджога Рима.

Поскольку в тоталитарном обществе управление осуществляется не на основе незыблемых законов, а по воле правителя, то коррекция ошибок очень затруднена. Когда возникает критическая ситуация, исправить ее при сохранившем власть правителе почти невозможно. Он уже живет в мире своего мифа. Поэтому наиболее часто при отчетливом понимании неизбежного краха власти обострившийся конфликт решается методом заговора и дворцового переворота. Риск же настолько велик, что переворот совершается с отчаянностью и жестокостью. До сих пор историки щадят чувства читателей, когда описывают в массовых изданиях убийство Павла I, которого лишь удавка из офицерского шарфа избавила от страданий. И историческая правда не дает покоя ныне правящим диктаторам. Они знают, что не была естественной смерть Калигулы, Нерона, Ивана Грозного, Гитлера, Сталина. Об абсолютистской власти в России мадам де Сталь однажды сказала: «Самодержавие, ограниченное удавкой».

**§3. конфликты**

**ДЕМОКРАТИЧЕСКОЙ ВЛАСТИ**

Теперь обратимся к другому образу Хайека (см. §1) — «обществу светофоров». Там водители сами выбирают маршрут, т. е. определяют цели и способы своей предметной деятельности в соответствии со своими интересами. Согласованность совместной жизни заключается в том, что достижение своих выгод оказывается возможным через согласование своих действий с действиями другого в рамках принятых «правил движения». В идеальном варианте сами эти правила устанавливаются путем волеизъявления всех участников движения. Затем избираются контролеры за выполнением правил, обязанные наказывать их нарушителей. За всеми водителями остается право возбуждать расследование за любое нарушение правил движения другим водителем и обжаловать действия контролеров. Кроме того, избирается обществом орган, который проводит плановую проверку работы контролеров.

Итак, каждый водитель участвует в выработке правил, в их защите, в создании контрольного органа. Он, этот водитель, осознает свою прямую причастность к тому порядку, который установлен. Нетрудно расшифровать приведенную аналогию: водитель — это гражданин, корпус контролеров — орган власти, правила движения — законы. Общество в своей жизни опирается на правопорядок и законность.

Со стороны такое общество может показаться просто склочным. Постоянно дискутируются какие-то вопросы, связанные с пунктом *А* параграфа *В* закона С. Споры идут о каждой формулировке, цифре, запятой. На известных общественных деятелей изливаются ушаты компромата, суды полны тяжб по самым пустяковым поводам. Только кончились выборы в высший орган власти, как началась избирательная кампания в местное самоуправление. А это опять реклама, полемика претендентов, агитационные шоу, вскрытые злоупотребления кандидатов в депутаты. Но в сравнении с обществом «полного единодушия», где на каждом шагу встречаются «временные трудности» и «досадные сбои», это шумливое сборище спорщиков может иметь весьма отлаженный механизм исполнения и контроля. И нет ни ежегодных битв за урожай, ни перебоев со снабжением, ни кампаний по повышению политической грамотности, ни бесплатного сбора металлолома для помощи национальной металлургии.

Хороший шахматист отличается от плохого тем, что думает не над ближайшим ходом, а о вариантах дальнейшего развития борьбы. Поздно думать о победе за один ход до неизбежного мата, который тебе приготовил противник. Так и в демократическом обществе обсуждают «правила игры», продумывая их практические последствия. Сенат древнего Рима при выборе вариантов строительства водопроводов руководствовался правилом: предпочесть тот проект, по которому акведук проработает триста лет. Лучше спорить на стадии принятия плана, чем в момент обнаружения просчета в готовой конструкции. Свобода выражать и защищать свои мнения породила и логику, и науку, и правосознание. Участвуя в выработке новых правил, каждый член общества не только вносит свой интеллектуальный вклад, но и принимает на себя ответственность за поддержание утвержденного большинством порядка. Здесь заложена наивысшая гарантия исполнения принятого правила. Так формируются правовые отношения.

В тоталитарном обществе право и закон не различаются. Право — это та привилегия, которую дал закон. А закон — это фиксированное волеизъявление правителя. Захотел правитель — и изменил закон, а тем самым и правовые отношения. Кому-то прибавил привилегии, а кому-то и урезал. В обществе с устойчивыми демократическими традициями право — это закрепленные в общественном сознании, поддержанные авторитетом общества правила, гарантирующие свободу в исполнении определенных действий, в удовлетворении определенных потребностей. Закон лишь оформляет право. Поэтому власть может издать закон, который будет признан обществом как неправовой. И в этом случае общество получает основание для смещения правительства.

Европейские государства средневековья не были демократическими по политическому устройству. Но в них были демократические подсистемы. Например, существовали сословные институты: ремесленные цехи, налоговые городские парламенты, имперские сеймы, сословные суды. Европа признала ценность римского права. Поэтому важнейшая в социальной жизни система вассалитета зиждилась на договорной основе. Если сеньор нарушал договор, то вассал был обязан, именно обязан, отстаивать свои права — либо в сословном суде, либо с оружием в руках. И не один правитель был свергнут своими вассалами как клятвопреступник, нарушивший ленные права.

Если закон опирается лишь на волю правителя, он представляет собой юридическую формулировку, которую всегда можно изменить. Если же закон опирается на систему права, то он подкрепляется волей тех, кто его вырабатывает и воплощает. Право проникает в сознание каждого его носителя как норма социальной справедливости и делает этого носителя его самым активным защитником.

Для примера приведем два эпизода из XVI века.

Когда в 1564 г. Иван Грозный покинул Москву, то жители столицы с ужасом поняли, что осиротели. Они бросились в Александровскую слободу, куда удалился царь, и стали упрашивать его вернуться в стольный град, уступая ему во всем. Пусть казнит каких угодно ослушников, только не покидает свое бедное стадо. Так был расчищен путь опричнинному террору.

Чуть позже французский король Генрих VI захотел вступить в свою резиденцию — в Париж, но парижане не пустили его, пока король не согласился принять их условия, которые горожане считали соответствующими праву. Готовность короля и его подданных вести переговоры на основе права стала источником прекращения кровавой религиозной войны.

Законы как таковые правителю не нужны, если у него есть сила. Реальный закон по своей сути есть договор власти с обществом на добровольное поддержание определенной нормы. В этом случае закрепляются права социальных низов. Сохранность этих прав через имеющийся закон и их расширение через новый укрепляет систему правовых отношений. Поэтому конфликты, которые возникают между властью и обществом, направлены на закрепление и расширение правопорядка. И Европа только выигрывала, что конфликт принимал форму споров о законах в сеймах, парламентах, судах присяжных и даже в университетах, которым приходилось рассматривать тяжбы подданных с королями. Решения по конкретным случаям (прецедентам) входили в корпус законодательства, укрепляя систему права. Великая хартия вольностей, утвержденная английским королем в 1215 г., до сих пор является действующим юридическим документом, основой британской правовой системы.

Но можно сказать и больше. Конфликт при выработке властных решений был положен в основу функционирования управляющей системы. Помимо сословных объединений в Европе реально существовало еще несколько сообществ, обладавших определенной независимостью от короны. Это католическая церковь, имевшая нравственный авторитет и подчиненная папе римскому. Это университеты, которые обсуждали вопросы научной истины без мелочной административной опеки государственной власти. В университетской науке существовали разные школы.

Даже церковь дозволяла монашеским орденам иметь свой устав, нормы поведения, специфический подход к духовному поприщу (например, августинцы уделяли большое внимание познавательной деятельности, францисканцы выступали как нищенствующее братство).

Даже в романах Дюма, далеких от детального анализа политики, читатель может обнаружить, насколько «рассредоточенной» была власть во французском обществе позднего средневековья: то королю противоречит католическая лига, возглавляемая герцогом Гизом; то знать перестает повиноваться королю и стремится перетянуть на свою сторону парижский парламент (фронда); то общество делится на сторонников короля и кардинала Ришелье. Описанные конфликты обладали разным размахом и разной глубиной, но они имели место и приучали французов выбирать в отвечать за свой выбор.

В XVII-XVIII вв. Локк и Монтескье теоретически обосновали идею разделения властей, выделив три независимых ветви: законодательная, исполнительная и судебная. Эта идея легла в основу конституционного устройства Соединенных Штатов Америки, а затем стала всеобщим завоеванием демократической цивилизации. Все три ветви власти подчинены конституции, созданной общественной волей (волей нации, народа). Благо нации — это то, что определяет и ограничивает действия институтов власти. Конституция является важным законом — притом законом прямого действия. Никакое правительственное или судебное решение не может быть в противоречии с конституцией.

Это значит, что общество в целом может контролировать действия власти, соотнося их решения с конституционным законом. Через выборы в органы управления общество контролирует законодательную власть, при необходимости вполне законным путем ее смещает или сменяет. У каждой из трех ветвей есть своя компетенция, и ни одна власть не может подменять деятельность другой. Разделение властей обеспечивает познавательную полноценность, объективность в оценке действительности и выработке планов. Две власти не дают третьей злоупотребить своими возможностями из соображений сиюминутной выгоды. Согласие же между ними стоит многого.

Если три независимые системы в обработке информации совпадают в своих выводах, то их объективность возрастает. Надо заметить, что «рассредоточение» реальной власти осуществляется не только по трем руслам. Признанной четвертой властью являются средства массовой информации, которые сильны общественным мнением. Все большее влияние оказывает на жизнь общества наука, у которой свои критерии истины. Политические партии не просто вербуют себе сторонников, они формируют определенный взгляд на мир и программы воздействия на ход событий. Развивается эффективная система обратных связей. Каждое крупное событие обсуждается внутри властных и общественных структур и между ними. Возможная реакция других учитывается при планировании действия своей группы. Формируется то, что А. Г. Здравомыслов назвал «рефлексивной политикой».

Принципы демократии и либерализма делают власть более гибкой, более устойчивой и более гуманной. Но это не значит, что она становится совершенной. Поклонники политической мифологии обещают своим последователям идеальную жизнь. Но они тут следуют правилу: уж если мечтать, то ни в чем себе не отказывать.

Сторонники демократии отказываются от подобного утопизма.

***Демократия не обеспечит рая, но зато не даст победить аду***

Демократия обращена к человеку, активно реализующему свои намерения на свое личное благо. И было бы странно, если бы успех демократической власти не зависел от совокупного личностного потенциала. Люди различны: среди них есть умные и глупые, ленивые и трудолюбивые, ответственные и равнодушные. Все они наделены одинаковыми гражданскими правами, но вносят разный вклад в социальное взаимодействие и в социальное творчество.

Равное избирательное право (один человек — один голос) дано гражданам не потому, что они одинаково совершенны и преданны общественным идеалам. Просто любые способы отбора «достойных» подразумевают наличие отбирающих и знание ими точных мерок совершенства. Есть группы, которые обладают правом отбора: это судьи в спортивных состязаниях, ученые советы по присуждению научных степеней, экспертные комиссии по присуждению воинских и иных званий. Но все они осуществляют частный отбор, и несогласие с ними можно высказать, обращаясь в суд или к общественному мнению. А как опротестовать неправильные действия специалистов «по общественному благу»? Прерогатива защищать общественное благо может быть в распоряжении только у всего общества.

В этих условиях общество постоянно вступает в конфликты с бюрократическим аппаратом. Вебер эффективность бюрократии связывал с тем, что она способна использовать высококлассных специалистов (функциональный принцип) и выстраивать систему их подчинения (иерархический принцип). Бюрократия должна быть нейтральной в разрешении всех конфликтных ситуаций, подведомственных ей: пользоваться формальной системой правил; реагировать не на лица и интересы спорящих, а на обоснованность их аргументов; не извлекать никакой выгоды для себя при принятии любого решения. Короче говоря, строго соблюдая правила и законы, служить «делу, а не лицам», не быть продажной. Но даже математика XX века осознала, что не бывает абсолютно точного знания. Согласно теореме Геделя, любая математическая система сталкивается с утверждениями, по поводу которых она не может решить: ложные они или истинные. А что говорить о запутанной социальной жизни? Любые законы имеют «щели» и «дыры», и бюрократия, естественно, будет их использовать в свою пользу. Регулирование конфликта общества с бюрократией идет в нескольких направлениях.

У бюрократии принципиально иной правовой статус, чем у граждан.

***Гражданин имеет право делать все, что не запрещено законом. Поэтому потенциально возможные действия гражданина нельзя исчерпать никаким списком. Чиновник же, наоборот, имеет право делать только то, что установлено законным образом. Действия чиновника могут быть перечислены списком его полномочий***

Из распоряжения бюрократии нужно изъять максимальное количество собственности, передав ее в частные руки. Только тогда бюрократическое воровство сократится. Как можно большее количество опекаемой бюрократией собственности должно быть под контролем общества. Документы в запертых архивах, картины в закрытых запасниках музеев пострадают значительно больше от краж и подлогов чиновников, чем от любопытства любителей истории или живописи, от свежего воздуха или солнечных лучей. Любой член общества, пользующийся государственной собственностью, проверяет ее состояние значительно лучше, чем государственная инвентаризационная комиссия. Действия бюрократии могут быть обжалованы в судебном порядке. Контроль над ней ставит избранный всенародно законодательный орган. Ее действия обсуждают свободные средства массовой информации.

Столь же устойчивым является конфликт по поводу политической компетентности граждан. Одним кажется, что механически подсчитанное большинство голосов само по себе содержит решение поставленных проблем («народ не ошибается»). Другие больше доверяют ответственности и компетентности политической элиты. Популисты апеллируют к количественному аспекту демократии, а элитисты — к качественному. Американский социолог Антони Обершелл в книге «Социальный конфликт и социальные движения» так описывает борьбу двух тенденций в американской политике:

«Внутри американской демократической политической традиции, основанной на идеалах политического равенства и принципах народного суверенитета и правления большинства, всегда существовала и будет существовать — и, скорее всего, будет существовать всегда — напряженность между элитистской (Гамильтоновской) и популистской (Джефферсоновской) ориентациями. Действительно, каким образом предпочтения большинства народа могут быть превращены в закон? Те, кто не доверяет народной мудрости, и те, кто, напротив, не доверяют мотивам народных избранников и хотят минимизировать неравенства, являющиеся результатом политической дифференциации граждан, предпочитают различные формы структурной организации претворения демократических принципов в жизнь. Популисты считают, что законодатели — это необходимое зло и они должны быть лишь исполнителями народной воли. Элитисты рассматривают законодателей в качестве полезного посредника между предрассудками общественного мнения и формированием общественной политики. Популисты выступают за частные и прямые выборы, имея в виду, что первичные выборы проверяют влияние партийных боссов, действующих группами и объединенно. Они используют референдум как противовес влиянию законодателей. Элитисты находятся в оппозиции к этим институтам. Распространение элитизма подрывает демократию в пользу олигархии. А распространение популизма вполне может способствовать установлению диктатуры и подавлению прав меньшинства нетерпеливым большинством. Успех демократической традиции в значительной мере основывается на противоречиях и напряженности, существующих между этими двумя конфликтующими ориентациями...»[104]

Конфликт этот имеет достаточно глубокую основу. Одна сторона симпатизирует просвещенному меньшинству, другая — здравомыслящему большинству. Изысканный интеллект просвещенного меньшинства может сотворить заумный и нереальный план или, что еще хуже, направить свои силы на укрепление власти этих умственных аристократов (породить олигархию). Здравый же смысл большинства рискует оказаться слишком грубым инструментом для решения тонких политических проблем и толкнуть на упрощенный вариант. А при последующей неудаче большинство может просто склониться к диктатуре.

***Добрая воля конфликтующих сторон дает больше шансов договориться о разумном варианте, чем переход к острой конкуренции. Это значит, что большинство должно научиться ценить компетентность ипрофессионализм в политике, а квалифицированное политическое меньшинство честно объяснять свои планы так, чтобы большинство их поддержало***

Фрейду принадлежит мысль, что здравая идея говорит спокойно и негромко, но стойко и целенаправленно. В шуме мирской суеты к ней прислушиваются не сразу, но со временем она обретает все больше сторонников. Идея демократии обрела свою первую жизнь в Древней Греции. Свободный житель греческого города-государства (полиса) был владельцем земельного участка, семьянином, гражданином и воином. Как собственник земли он являлся ответственным за дело хозяином. Как гражданин он принимал участие в управлении государством и выработке его законов, принимаемых народным собранием. Как воин он был самым последовательным защитником своего очага и своего государства. Таких граждан в Афинах было около 20 тысяч, а население всего полиса исчислялось 100 тысячами. В современном крупном городе один район имеет больше жителей. Но эта маленькая Греция стала матерью европейской культуры и колыбелью демократических идеалов. По Европе прошли железные имперские легионы Рима, орды Атиллы и Алариха, наемники великих католических монархов; прошествовали крестовые походы и прокатились погромные религиозные войны. Но огонек греческой демократии не затухал. Он пламенел в городах-республиках средневековой Италии, породив дух Возрождения; разгорелся в скромной по размерам, но мужественной Голландии; а затем в англо-американской политической системе стал светочем современной цивилизации.

Древние греки понимали, что конфликт может быть источником гармонического устройства только через чувство меры. Поэтому меру они ценили очень высоко. Завершая эту главу, приведем слова, которые прозвучали почти две с половиной тысячи лет назад. Их произнес Перикл над павшими воинами в 430 г. до н. э., замечательно описав ту власть, ради которой стоит жить и не страшно умирать. Читателю представляется прекрасная возможность проследить, как самый выдающийся демократический политик древности видит способы разрешения конфликтов власти. Поразительно, что столь зрелые идеи были высказаны в Афинах, которые еще не знали оконного стекла, мыла, купольного перекрытия и закона рычага. Итак, слово Периклу:

«Обычаи в нашем государстве незаемные: мы не подражаем другим, а сами подаем пример. Называется наш строй народовластием, потому что держится не на меньшинстве, а на большинстве народа. Закон дает нам всем равные возможности, а уважение воздается каждому по его заслугам. В общих делах мы друг другу помогаем, а в частных не мешаем; выше всего для нас законы, а неписаные законы выше писаных. Город наш велик, стекается в него все и отовсюду, и радоваться нашему достатку мы умеем лучше, чем кто-либо. Город наш всегда для всех открыт, ибо мы не боимся, что враги могут что-то подсмотреть и во зло нам использовать: на войне сильны мы не тайною подготовкою, а открытою отвагою. На опасность мы легко идем по природной нашей храбрости, не томя себя заранее тяжкими лишениями, как наши противники, а в бою бываем ничуть их не малодушнее.

Мы любим красоту без прихотливости, и мудрость без расслабленности; богатством мы не хвастаем на словах, а пользуемся для дела; и в бедности у нас не постыдно признаться, а постыдно не выбиваться из нее трудом. Мы стараемся сами обдумать и обсудить наши действия, чтоб не браться за нужное дело, не уяснив его заранее в речах; и сознательность делает нас сильными, тогда как других, наоборот, бездумье делает отважными, а раздумье нерешительными. А друзей мы приобретаем услугами, и не столько из расчета, сколько по свободному доверию. Государство наше по праву может считаться школой Эллады, ибо только в нем каждый может найти дело по душе и по плечу и тем достичь независимости и благополучия.

Вот за такое отечество положили жизнь эти воины. А мы, оставшиеся, любуясь силою нашего государства, не забудем же о том, что творцами ее были люди отважные, знавшие долг и чтившие честь. Знаменитым людям могила — вся земля, о них гласят не только могильные надписи, но и неписаная память в каждом человеке: память не столько о деле их, сколько о духе их»[105].

***Глава 10***

**МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ конфликты**

Слово «культура» вызывает в нашем сознании образы великие и облагораживающие. «Илиада» Гомера, «Сикстинская Ма-доана» Рафаэля, храм Василия Блаженного Бармы и Постника. Человечество как бы объединяется в единого обладателя несметных сокровищ, и мир торжествует над рознью. Такой подход вполне оправдан и важен для выработки достойного идеала

Но, как говорят на Востоке, наша овца дошла бы до Мекки, если бы не волки. Более прозаический и деловой взгляд на культуру требуется для того, чтобы объяснить, почему же до сих пор она не восторжествовала над дикостью кровавых конфликтов. Например, почему фашизм возник на родине Гете, Бетховена и Канта, «архипелаг ГУЛАГ» разросся до государственной системы в отечестве Рублева, Пушкина и Чайковского?

Со времен распада родоплеменной организации общественной жизни воплощением высшей власти в обществе стало государство. В марксистской теории общественного развития возникновение государства объясняется тем, что в результате разложения первобытных общин образовались антагонистические классы (класс угнетателей и класс угнетенных), которые находятся в состоянии перманентного конфликта друг с другом. Государство — продукт этой борьбы: оно возникает как сила, способная подавить борьбу угнетенного класса против угнетателей и тем самым не допустить, чтобы классовый конфликт разрушил общество. Маркс определял государство как аппарат насилия, находящийся в руках господствующего класса (угнетателей) и используемый им для удержания в повиновении угнетенных масс. Он, таким образом, подчеркивал классовый характер государственной власти, ее функцию охраны интересов господствующего класса; главная задача государства с этой точки зрения состоит в насильственном разрешении межклассовых конфликтов в пользу господствующего класса.

Многие философы и социологи, в отличие от Маркса, обращали внимание прежде всего на другую сторону дела, считая главной функцией государства сохранение порядка в обществе; с этой позиции оно есть сила, встающая над конфликтующими классами и ограничивающая рамками закона их конфликтные действия. Государство определяется здесь как орган примирения классов, утихомиривающий их борьбу. Такая трактовка государства развивалась Гоббсом, Руссо и другими сторонниками теории «общественного договора». Согласно Гоббсу, например, до возникновения государства жить в обществе было небезопасно: шла «война всех против всех» («bella omnia contra omnes»). Такая война привела бы людей к взаимоуничтожению. Чтобы не допустить этого, нужна сильная власть. Она и обрела форму государства, которое люди согласно заключенному ими «общественному договору» наделили чрезвычайными насильственными полномочиями в целях предотвращения всеобщей гибели. Гоббс называет государство «Левиафаном» — по имени страшного мифического чудовища, упоминаемого в Библии. Весьма грозным является государство и в понимании Вебера:

«Государство есть то человеческое сообщество, которое внутри определенной области... претендует (с успехом) на монополию легитимного физического насилия... Право на физическое насилие приписывается всем другим союзам или отдельным лицам лишь настолько, насколько государство со своей стороны допускает это насилие, единственным источником «права» на насилие является государство»[102].

Вклад государства в мировую цивилизацию велик. Достаточно сказать, что лишь в обществах, имеющих государство, сформировался рациональный подход к миру и человеку. Появились разработанные нравственные системы (религиозные), наука, право, образование. Многие открытия творческого гения человека стали вечным достоянием человечества, потому что они были сохранены в государственных учреждениях. Стали возможны единая историческая хронология; преемственная форма записи речи и счета; меры длины, веса, температуры; единая юридическая традиция (от римского права) и многое, многое другое. Все это — средства регуляции внутри - и межгрупповых конфликтов. Перечень таких средств, создаваемых при участии государства, можно и продолжить: суды, выборы, парламенты, посольства, деньги, музеи; наконец, книгопечатание, плод которого читатель сейчас держит в руках.

Но конкретные государства бывают разными, и конфликты в них протекают тоже по-разному. Характер их определяется тем, каково направление развития власти. Важнейшим моментом здесь является отношение власти к обществу.

Ф. Хайек дал понятный образ двух форм управления, взяв за основу уличное движение транспорта. Регулировать потоки можно, объявив правила перемещения и установив светофоры и знаки. Тогда водитель сам выбирает маршрут, сообразуясь с правилами и учитывая дорожную ситуацию. Власть же должна лишь контролировать правильность поведения водителей, не допуская нарушений установленных норм. Но возможен и другой подход. Случается, что водители выбирают не лучший маршрут, едут недогруженными, попадают в пробки. А что если снять все знаки уличного движения, рассчитать, куда лучше всего направить транспорт, обобществив его, и дать каждому водителю по маршрутному листу с точным указанием времени его движения? Так как общая ситуация постоянно меняется, то маршрутные листы придется выдавать чуть ли не каждый день, подгоняя расчеты под «оптимальный план». Общий рисунок потоков будет также меняться: сегодня по этой улице едут только в одну сторону, завтра только в другую, послезавтра движение будет двусторонним, а потом и вообще будет запрещено. В этом случае уже придется спланировать все потребности населения и «маршруты» их удовлетворения.

Первый способ регулирования ориентирован на *демократическое* управление в духе либерализма. Второй — явно *тоталитарный.* Каждая система управления будет иметь конфликты, но они будут различными.

**§2. КОНФЛИКТЫ АВТОРИТАРНОЙ ВЛАСТИ**

При «движении без светофоров» власть берет на себя полную ответственность за происходящее, максимально лишив людей свободы и творчества. Какого типа конфликты могут возникать в обществе при такой организации власти?

Любая неудача в «планировании» будет восприниматься как дискредитация власти, чего она допустить не сможет. Самый образ правления зиждется на догмате ее непогрешимости и полной компетентности. С. Л. Франк писал: «Простая убежденность, уверенность в своей правоте не дает обоснования деспотизму: ибо убежденность не противоречит признанию за другими людьми права иметь другие убеждения. Только та вера, которая состоит в сознании безусловного, сверхрационального, мистического проникновения в абсолютную истину, устраняет равноправие между людьми и дает верующему человеку внутреннее право на деспотическое господство над людьми»[103].

Любой сбой в правлении может поколебать веру. Поэтому даже самая малая неудача должна быть списана на какого-либо врага. Защита своей идеологической чистоты осуществляется милитаризацией страны в двух направлениях: готовятся к обороне против происков соседних держав и ищут предателей, двурушников или заговорщиков среди своих. Читатель может убедиться в этом, открыв сталинский «Краткий курс ВКП(б)» на любой странице раздела, посвященного советскому периоду правления. Общество «невротизируется». Активизируется конфликтное поведение типа «разгула толпы», обрисованное ранее (гл. 8, 5). За семь веков существования инквизиции в Европе было казнено более 10 миллионов ведьм и колдунов. И чем жестче, чем авторитарнее была власть, тем сильнее лилась кровь. Например, в деспотической Испании жертв было намного больше, чем в Англии, где постоянно укреплялась правовая система (даже в самые мрачные годы там инквизиция не могла использовать пытку). Опричный террор в России привел страну в запустение, породил «смутное время», проторил путь польской интервенции.

***Под лозунгом неприятия и борьбы с кем-то легче объединить людей, чем для борьбы за конструктивное, конкретное и понятное дело. В последнем случае возможны споры, несовпадения точек зрения, предложение разных вариантов***

Словом «нет» объединить легче, тем более, что оно ориентирует на уничтожение, изъятие, устранение. Люди, которые не могут найти себя в серьезном и полезном деле, свое чувство неполноценности легче всего могут облегчить протестами и разрушением. Впоследствии названия этих «героев» своего времени по справедливости обретают зловещий смысл: опричник, фашист, чекист, хунвэйбин. Дело даже не в том, что таких людей становится больше, а в том, что они начинают играть активную роль, заглушая голоса более благоразумных. Начинается нравственное одичание, излечение от которого проходит очень медленно. Конфликт экстремизма и сознательности разделяет страну, захватывая все социальные слои. Так тоталитарная власть демонстрирует «общественную поддержку» своим крутым мерам.

Не менее парализует страну и возникающий конфликт должного и сущего. Все государственные информационные средства работают только в поддержку своего безгрешного правительства. Значит, сведения о недостатках устраняются из официальной картины жизни. Но ведь информация о какой-либо неполадке — это только ее симптом, а замалчиванием симптома не излечишь болезнь. Просто она будет развиваться неконтролируемо. Обладая полнотой власти, высший правительственный эшелон меньше всего связан с почвой, с реальными процессами жизнестроительства. Отбирая информацию по критерию должного, власть все больше слепнет, все сильнее погружается в сны наяву. Но «низы» не могут создать богатой и связной картины происходящего, ибо находятся под неусыпным контролем власти. Они опираются скорее на свой эмпирический опыт и не доверяют официальному мифу. Информационные потоки в социальных структурах становятся дезорганизованными. Терпеливая и сложная работа по выработке рациональных идей заменяется безнадежным отмахиванием от официальной брехни. В литературе эта проблема иллюзий и реальности является одной из ведущих. Чего только стоит одно высказывание Чичикова о мертвых душах, которые он хочет приобрести: «не живые в действительности, но живые относительно законной формы»!

Реально работающие сословия, лишенные нормальной информации об общественной жизни, все равно вынуждены делать свое дело и не могут укусить локоть, даже если это им прикажут. Но и отказаться не могут. Поэтому приказы начальства *должны казаться* исполненными, для чего изыскивается изощренный и извращенный путь отчетности. Любая же проверка вскрывает подлоги и приписки. Растет взаимное ожесточение. Начальство во всех исполнителях начинает видеть помеху их административным стремлениям. Низшие же сословия призывают чуму на голову «бояр». А в фольклоре все больше появляется пословиц пессимистического или циничного свойства: «Плетью обуха не перешибешь», «Не подмажешь — не поедешь», «Высоки пороги на мои ноги», «Правда хорошо, а счастье лучше».

Общество авторитарного типа очень медленно обретает материальные и культурные блага. Правительство занято самосохранением и самооправданием. Труженики прижаты к черте бедности. Но и властные структуры не лишены специфических для этого типа правления конфликтов.

Поиски врагов не могут ограничиться выуживанием недовольных из низших сословий. Чтобы держать в узде правительственный аппарат, власть должна постоянно бросать на растерзание толпе и своих представителей, которые ее якобы порочат. В России самодержавие постоянно играло с низами в игру «плохие бояре». Любое устранение негодного оппозиционера из знати обставлялось как забота царя об общей справедливости (а в народном сознании царь хорош, а бояре — железные клювы). Но не менее действенным является уничтожение невиновного в приписываемом преступлении функционера. Если он виноват, то его наказание можно объяснить рационально. А это нежелательно, так как в таком случае может зародиться крамольная идея соучастия во власти и стремление улучшить положение дел, что дискредитирует начальство, которое как бы недосмотрело.

Полезный для дела диалог лучше вести рационально. Но послушание и беспрекословное подчинение возрастает на почве иррационального. Бойся и на всякий случай забегай вперед в услужливости перед начальством, в демонстрации преданности. И если кого-то из твоего окружения поразил гром немилости, а ты не знаешь причины, то тем лучше. Свое нынешнее положение ты можешь рассматривать как чудо, как благоволение власти. Можно представить, какие трудности испытывает в таких условиях честный и рационально мыслящий функционер. Он ведь попадает в зону конфликтов, протекающих по закону волчьей стаи: демонстрируй слабому свою силу, а сильному — покорность; обязательно участвуй в травле обреченного на гибель; не имей своего мнения; не упускай своего; не высовывайся.

Положение усугубляется тем, что при тоталитарной власти невиновных-то и не бывает. Послушание функционера достигается не только демонстрацией расправы над тем, чья вина непонятна. Требуется участие в расправе. Мало того, особенно важно заставить неоперившегося функционера продать или осудить того, в чьей невиновности он не сомневается (друга, близкого родственника). Затем сработает механизм когнитивного диссонанса: если я это сделал, значит, надо было. А рана на совести останется. И чтобы не заросла, нужно и впоследствии эксперимент повторить.

Так, большинство членов сталинского политбюро вынуждены были принести в жертву кумиру своих близких родственников: Молотов и Калинин — жен, Каганович — брата. Поэтому даже у преуспевающего функционера сломан нравственный стержень. И если наступал черед этого «боярина» идти на эшафот по липовому обвинению, то у жертвы уже не было сил сопротивляться. Она не находила должных оснований призывать своих «соратников» к справедливости, потому что ранее сама поддерживала такой же произвол. Если посмотреть на долю погибших от руки «своих» (опричников или членов «ленинской гвардии»), то не останется сомнений в том, что эти террористические группы власти были группами самоуничтожения. Та же история повторилась и в «ночь длинных ножей», когда Гитлер избавился от штурмовиков Рема. Так же был уничтожен по приказанию Мао актив хун-вэйбинов. Так же расправился со своим окружением Нерон после поджога Рима.

Поскольку в тоталитарном обществе управление осуществляется не на основе незыблемых законов, а по воле правителя, то коррекция ошибок очень затруднена. Когда возникает критическая ситуация, исправить ее при сохранившем власть правителе почти невозможно. Он уже живет в мире своего мифа. Поэтому наиболее часто при отчетливом понимании неизбежного краха власти обострившийся конфликт решается методом заговора и дворцового переворота. Риск же настолько велик, что переворот совершается с отчаянностью и жестокостью. До сих пор историки щадят чувства читателей, когда описывают в массовых изданиях убийство Павла I, которого лишь удавка из офицерского шарфа избавила от страданий. И историческая правда не дает покоя ныне правящим диктаторам. Они знают, что не была естественной смерть Калигулы, Нерона, Ивана Грозного, Гитлера, Сталина. Об абсолютистской власти в России мадам де Сталь однажды сказала: «Самодержавие, ограниченное удавкой».

**§3. конфликты**

**ДЕМОКРАТИЧЕСКОЙ ВЛАСТИ**

Теперь обратимся к другому образу Хайека (см. §1) — «обществу светофоров». Там водители сами выбирают маршрут, т. е. определяют цели и способы своей предметной деятельности в соответствии со своими интересами. Согласованность совместной жизни заключается в том, что достижение своих выгод оказывается возможным через согласование своих действий с действиями другого в рамках принятых «правил движения». В идеальном варианте сами эти правила устанавливаются путем волеизъявления всех участников движения. Затем избираются контролеры за выполнением правил, обязанные наказывать их нарушителей. За всеми водителями остается право возбуждать расследование за любое нарушение правил движения другим водителем и обжаловать действия контролеров. Кроме того, избирается обществом орган, который проводит плановую проверку работы контролеров.

Итак, каждый водитель участвует в выработке правил, в их защите, в создании контрольного органа. Он, этот водитель, осознает свою прямую причастность к тому порядку, который установлен. Нетрудно расшифровать приведенную аналогию: водитель — это гражданин, корпус контролеров — орган власти, правила движения — законы. Общество в своей жизни опирается на правопорядок и законность.

Со стороны такое общество может показаться просто склочным. Постоянно дискутируются какие-то вопросы, связанные с пунктом *А* параграфа *В* закона С. Споры идут о каждой формулировке, цифре, запятой. На известных общественных деятелей изливаются ушаты компромата, суды полны тяжб по самым пустяковым поводам. Только кончились выборы в высший орган власти, как началась избирательная кампания в местное самоуправление. А это опять реклама, полемика претендентов, агитационные шоу, вскрытые злоупотребления кандидатов в депутаты. Но в сравнении с обществом «полного единодушия», где на каждом шагу встречаются «временные трудности» и «досадные сбои», это шумливое сборище спорщиков может иметь весьма отлаженный механизм исполнения и контроля. И нет ни ежегодных битв за урожай, ни перебоев со снабжением, ни кампаний по повышению политической грамотности, ни бесплатного сбора металлолома для помощи национальной металлургии.

Хороший шахматист отличается от плохого тем, что думает не над ближайшим ходом, а о вариантах дальнейшего развития борьбы. Поздно думать о победе за один ход до неизбежного мата, который тебе приготовил противник. Так и в демократическом обществе обсуждают «правила игры», продумывая их практические последствия. Сенат древнего Рима при выборе вариантов строительства водопроводов руководствовался правилом: предпочесть тот проект, по которому акведук проработает триста лет. Лучше спорить на стадии принятия плана, чем в момент обнаружения просчета в готовой конструкции. Свобода выражать и защищать свои мнения породила и логику, и науку, и правосознание. Участвуя в выработке новых правил, каждый член общества не только вносит свой интеллектуальный вклад, но и принимает на себя ответственность за поддержание утвержденного большинством порядка. Здесь заложена наивысшая гарантия исполнения принятого правила. Так формируются правовые отношения.

В тоталитарном обществе право и закон не различаются. Право — это та привилегия, которую дал закон. А закон — это фиксированное волеизъявление правителя. Захотел правитель — и изменил закон, а тем самым и правовые отношения. Кому-то прибавил привилегии, а кому-то и урезал. В обществе с устойчивыми демократическими традициями право — это закрепленные в общественном сознании, поддержанные авторитетом общества правила, гарантирующие свободу в исполнении определенных действий, в удовлетворении определенных потребностей. Закон лишь оформляет право. Поэтому власть может издать закон, который будет признан обществом как неправовой. И в этом случае общество получает основание для смещения правительства.

Европейские государства средневековья не были демократическими по политическому устройству. Но в них были демократические подсистемы. Например, существовали сословные институты: ремесленные цехи, налоговые городские парламенты, имперские сеймы, сословные суды. Европа признала ценность римского права. Поэтому важнейшая в социальной жизни система вассалитета зиждилась на договорной основе. Если сеньор нарушал договор, то вассал был обязан, именно обязан, отстаивать свои права — либо в сословном суде, либо с оружием в руках. И не один правитель был свергнут своими вассалами как клятвопреступник, нарушивший ленные права.

Если закон опирается лишь на волю правителя, он представляет собой юридическую формулировку, которую всегда можно изменить. Если же закон опирается на систему права, то он подкрепляется волей тех, кто его вырабатывает и воплощает. Право проникает в сознание каждого его носителя как норма социальной справедливости и делает этого носителя его самым активным защитником.

Для примера приведем два эпизода из XVI века.

Когда в 1564 г. Иван Грозный покинул Москву, то жители столицы с ужасом поняли, что осиротели. Они бросились в Александровскую слободу, куда удалился царь, и стали упрашивать его вернуться в стольный град, уступая ему во всем. Пусть казнит каких угодно ослушников, только не покидает свое бедное стадо. Так был расчищен путь опричнинному террору.

Чуть позже французский король Генрих VI захотел вступить в свою резиденцию — в Париж, но парижане не пустили его, пока король не согласился принять их условия, которые горожане считали соответствующими праву. Готовность короля и его подданных вести переговоры на основе права стала источником прекращения кровавой религиозной войны.

Законы как таковые правителю не нужны, если у него есть сила. Реальный закон по своей сути есть договор власти с обществом на добровольное поддержание определенной нормы. В этом случае закрепляются права социальных низов. Сохранность этих прав через имеющийся закон и их расширение через новый укрепляет систему правовых отношений. Поэтому конфликты, которые возникают между властью и обществом, направлены на закрепление и расширение правопорядка. И Европа только выигрывала, что конфликт принимал форму споров о законах в сеймах, парламентах, судах присяжных и даже в университетах, которым приходилось рассматривать тяжбы подданных с королями. Решения по конкретным случаям (прецедентам) входили в корпус законодательства, укрепляя систему права. Великая хартия вольностей, утвержденная английским королем в 1215 г., до сих пор является действующим юридическим документом, основой британской правовой системы.

Но можно сказать и больше. Конфликт при выработке властных решений был положен в основу функционирования управляющей системы. Помимо сословных объединений в Европе реально существовало еще несколько сообществ, обладавших определенной независимостью от короны. Это католическая церковь, имевшая нравственный авторитет и подчиненная папе римскому. Это университеты, которые обсуждали вопросы научной истины без мелочной административной опеки государственной власти. В университетской науке существовали разные школы.

Даже церковь дозволяла монашеским орденам иметь свой устав, нормы поведения, специфический подход к духовному поприщу (например, августинцы уделяли большое внимание познавательной деятельности, францисканцы выступали как нищенствующее братство).

Даже в романах Дюма, далеких от детального анализа политики, читатель может обнаружить, насколько «рассредоточенной» была власть во французском обществе позднего средневековья: то королю противоречит католическая лига, возглавляемая герцогом Гизом; то знать перестает повиноваться королю и стремится перетянуть на свою сторону парижский парламент (фронда); то общество делится на сторонников короля и кардинала Ришелье. Описанные конфликты обладали разным размахом и разной глубиной, но они имели место и приучали французов выбирать в отвечать за свой выбор.

В XVII-XVIII вв. Локк и Монтескье теоретически обосновали идею разделения властей, выделив три независимых ветви: законодательная, исполнительная и судебная. Эта идея легла в основу конституционного устройства Соединенных Штатов Америки, а затем стала всеобщим завоеванием демократической цивилизации. Все три ветви власти подчинены конституции, созданной общественной волей (волей нации, народа). Благо нации — это то, что определяет и ограничивает действия институтов власти. Конституция является важным законом — притом законом прямого действия. Никакое правительственное или судебное решение не может быть в противоречии с конституцией.

Это значит, что общество в целом может контролировать действия власти, соотнося их решения с конституционным законом. Через выборы в органы управления общество контролирует законодательную власть, при необходимости вполне законным путем ее смещает или сменяет. У каждой из трех ветвей есть своя компетенция, и ни одна власть не может подменять деятельность другой. Разделение властей обеспечивает познавательную полноценность, объективность в оценке действительности и выработке планов. Две власти не дают третьей злоупотребить своими возможностями из соображений сиюминутной выгоды. Согласие же между ними стоит многого.

Если три независимые системы в обработке информации совпадают в своих выводах, то их объективность возрастает. Надо заметить, что «рассредоточение» реальной власти осуществляется не только по трем руслам. Признанной четвертой властью являются средства массовой информации, которые сильны общественным мнением. Все большее влияние оказывает на жизнь общества наука, у которой свои критерии истины. Политические партии не просто вербуют себе сторонников, они формируют определенный взгляд на мир и программы воздействия на ход событий. Развивается эффективная система обратных связей. Каждое крупное событие обсуждается внутри властных и общественных структур и между ними. Возможная реакция других учитывается при планировании действия своей группы. Формируется то, что А. Г. Здравомыслов назвал «рефлексивной политикой».

Принципы демократии и либерализма делают власть более гибкой, более устойчивой и более гуманной. Но это не значит, что она становится совершенной. Поклонники политической мифологии обещают своим последователям идеальную жизнь. Но они тут следуют правилу: уж если мечтать, то ни в чем себе не отказывать.

Сторонники демократии отказываются от подобного утопизма.

***Демократия не обеспечит рая, но зато не даст победить аду***

Демократия обращена к человеку, активно реализующему свои намерения на свое личное благо. И было бы странно, если бы успех демократической власти не зависел от совокупного личностного потенциала. Люди различны: среди них есть умные и глупые, ленивые и трудолюбивые, ответственные и равнодушные. Все они наделены одинаковыми гражданскими правами, но вносят разный вклад в социальное взаимодействие и в социальное творчество.

Равное избирательное право (один человек — один голос) дано гражданам не потому, что они одинаково совершенны и преданны общественным идеалам. Просто любые способы отбора «достойных» подразумевают наличие отбирающих и знание ими точных мерок совершенства. Есть группы, которые обладают правом отбора: это судьи в спортивных состязаниях, ученые советы по присуждению научных степеней, экспертные комиссии по присуждению воинских и иных званий. Но все они осуществляют частный отбор, и несогласие с ними можно высказать, обращаясь в суд или к общественному мнению. А как опротестовать неправильные действия специалистов «по общественному благу»? Прерогатива защищать общественное благо может быть в распоряжении только у всего общества.

В этих условиях общество постоянно вступает в конфликты с бюрократическим аппаратом. Вебер эффективность бюрократии связывал с тем, что она способна использовать высококлассных специалистов (функциональный принцип) и выстраивать систему их подчинения (иерархический принцип). Бюрократия должна быть нейтральной в разрешении всех конфликтных ситуаций, подведомственных ей: пользоваться формальной системой правил; реагировать не на лица и интересы спорящих, а на обоснованность их аргументов; не извлекать никакой выгоды для себя при принятии любого решения. Короче говоря, строго соблюдая правила и законы, служить «делу, а не лицам», не быть продажной. Но даже математика XX века осознала, что не бывает абсолютно точного знания. Согласно теореме Геделя, любая математическая система сталкивается с утверждениями, по поводу которых она не может решить: ложные они или истинные. А что говорить о запутанной социальной жизни? Любые законы имеют «щели» и «дыры», и бюрократия, естественно, будет их использовать в свою пользу. Регулирование конфликта общества с бюрократией идет в нескольких направлениях.

У бюрократии принципиально иной правовой статус, чем у граждан.

***Гражданин имеет право делать все, что не запрещено законом. Поэтому потенциально возможные действия гражданина нельзя исчерпать никаким списком. Чиновник же, наоборот, имеет право делать только то, что установлено законным образом. Действия чиновника могут быть перечислены списком его полномочий***

Из распоряжения бюрократии нужно изъять максимальное количество собственности, передав ее в частные руки. Только тогда бюрократическое воровство сократится. Как можно большее количество опекаемой бюрократией собственности должно быть под контролем общества. Документы в запертых архивах, картины в закрытых запасниках музеев пострадают значительно больше от краж и подлогов чиновников, чем от любопытства любителей истории или живописи, от свежего воздуха или солнечных лучей. Любой член общества, пользующийся государственной собственностью, проверяет ее состояние значительно лучше, чем государственная инвентаризационная комиссия. Действия бюрократии могут быть обжалованы в судебном порядке. Контроль над ней ставит избранный всенародно законодательный орган. Ее действия обсуждают свободные средства массовой информации.

Столь же устойчивым является конфликт по поводу политической компетентности граждан. Одним кажется, что механически подсчитанное большинство голосов само по себе содержит решение поставленных проблем («народ не ошибается»). Другие больше доверяют ответственности и компетентности политической элиты. Популисты апеллируют к количественному аспекту демократии, а элитисты — к качественному. Американский социолог Антони Обершелл в книге «Социальный конфликт и социальные движения» так описывает борьбу двух тенденций в американской политике:

«Внутри американской демократической политической традиции, основанной на идеалах политического равенства и принципах народного суверенитета и правления большинства, всегда существовала и будет существовать — и, скорее всего, будет существовать всегда — напряженность между элитистской (Гамильтоновской) и популистской (Джефферсоновской) ориентациями. Действительно, каким образом предпочтения большинства народа могут быть превращены в закон? Те, кто не доверяет народной мудрости, и те, кто, напротив, не доверяют мотивам народных избранников и хотят минимизировать неравенства, являющиеся результатом политической дифференциации граждан, предпочитают различные формы структурной организации претворения демократических принципов в жизнь. Популисты считают, что законодатели — это необходимое зло и они должны быть лишь исполнителями народной воли. Элитисты рассматривают законодателей в качестве полезного посредника между предрассудками общественного мнения и формированием общественной политики. Популисты выступают за частные и прямые выборы, имея в виду, что первичные выборы проверяют влияние партийных боссов, действующих группами и объединенно. Они используют референдум как противовес влиянию законодателей. Элитисты находятся в оппозиции к этим институтам. Распространение элитизма подрывает демократию в пользу олигархии. А распространение популизма вполне может способствовать установлению диктатуры и подавлению прав меньшинства нетерпеливым большинством. Успех демократической традиции в значительной мере основывается на противоречиях и напряженности, существующих между этими двумя конфликтующими ориентациями...»[104]

Конфликт этот имеет достаточно глубокую основу. Одна сторона симпатизирует просвещенному меньшинству, другая — здравомыслящему большинству. Изысканный интеллект просвещенного меньшинства может сотворить заумный и нереальный план или, что еще хуже, направить свои силы на укрепление власти этих умственных аристократов (породить олигархию). Здравый же смысл большинства рискует оказаться слишком грубым инструментом для решения тонких политических проблем и толкнуть на упрощенный вариант. А при последующей неудаче большинство может просто склониться к диктатуре.

***Добрая воля конфликтующих сторон дает больше шансов договориться о разумном варианте, чем переход к острой конкуренции. Это значит, что большинство должно научиться ценить компетентность ипрофессионализм в политике, а квалифицированное политическое меньшинство честно объяснять свои планы так, чтобы большинство их поддержало***

Фрейду принадлежит мысль, что здравая идея говорит спокойно и негромко, но стойко и целенаправленно. В шуме мирской суеты к ней прислушиваются не сразу, но со временем она обретает все больше сторонников. Идея демократии обрела свою первую жизнь в Древней Греции. Свободный житель греческого города-государства (полиса) был владельцем земельного участка, семьянином, гражданином и воином. Как собственник земли он являлся ответственным за дело хозяином. Как гражданин он принимал участие в управлении государством и выработке его законов, принимаемых народным собранием. Как воин он был самым последовательным защитником своего очага и своего государства. Таких граждан в Афинах было около 20 тысяч, а население всего полиса исчислялось 100 тысячами. В современном крупном городе один район имеет больше жителей. Но эта маленькая Греция стала матерью европейской культуры и колыбелью демократических идеалов. По Европе прошли железные имперские легионы Рима, орды Атиллы и Алариха, наемники великих католических монархов; прошествовали крестовые походы и прокатились погромные религиозные войны. Но огонек греческой демократии не затухал. Он пламенел в городах-республиках средневековой Италии, породив дух Возрождения; разгорелся в скромной по размерам, но мужественной Голландии; а затем в англо-американской политической системе стал светочем современной цивилизации.

Древние греки понимали, что конфликт может быть источником гармонического устройства только через чувство меры. Поэтому меру они ценили очень высоко. Завершая эту главу, приведем слова, которые прозвучали почти две с половиной тысячи лет назад. Их произнес Перикл над павшими воинами в 430 г. до н. э., замечательно описав ту власть, ради которой стоит жить и не страшно умирать. Читателю представляется прекрасная возможность проследить, как самый выдающийся демократический политик древности видит способы разрешения конфликтов власти. Поразительно, что столь зрелые идеи были высказаны в Афинах, которые еще не знали оконного стекла, мыла, купольного перекрытия и закона рычага. Итак, слово Периклу:

«Обычаи в нашем государстве незаемные: мы не подражаем другим, а сами подаем пример. Называется наш строй народовластием, потому что держится не на меньшинстве, а на большинстве народа. Закон дает нам всем равные возможности, а уважение воздается каждому по его заслугам. В общих делах мы друг другу помогаем, а в частных не мешаем; выше всего для нас законы, а неписаные законы выше писаных. Город наш велик, стекается в него все и отовсюду, и радоваться нашему достатку мы умеем лучше, чем кто-либо. Город наш всегда для всех открыт, ибо мы не боимся, что враги могут что-то подсмотреть и во зло нам использовать: на войне сильны мы не тайною подготовкою, а открытою отвагою. На опасность мы легко идем по природной нашей храбрости, не томя себя заранее тяжкими лишениями, как наши противники, а в бою бываем ничуть их не малодушнее.

Мы любим красоту без прихотливости, и мудрость без расслабленности; богатством мы не хвастаем на словах, а пользуемся для дела; и в бедности у нас не постыдно признаться, а постыдно не выбиваться из нее трудом. Мы стараемся сами обдумать и обсудить наши действия, чтоб не браться за нужное дело, не уяснив его заранее в речах; и сознательность делает нас сильными, тогда как других, наоборот, бездумье делает отважными, а раздумье нерешительными. А друзей мы приобретаем услугами, и не столько из расчета, сколько по свободному доверию. Государство наше по праву может считаться школой Эллады, ибо только в нем каждый может найти дело по душе и по плечу и тем достичь независимости и благополучия.

Вот за такое отечество положили жизнь эти воины. А мы, оставшиеся, любуясь силою нашего государства, не забудем же о том, что творцами ее были люди отважные, знавшие долг и чтившие честь. Знаменитым людям могила — вся земля, о них гласят не только могильные надписи, но и неписаная память в каждом человеке: память не столько о деле их, сколько о духе их»[105].

***Глава 10***

**МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ конфликты**

Слово «культура» вызывает в нашем сознании образы великие и облагораживающие. «Илиада» Гомера, «Сикстинская Ма-доана» Рафаэля, храм Василия Блаженного Бармы и Постника. Человечество как бы объединяется в единого обладателя несметных сокровищ, и мир торжествует над рознью. Такой подход вполне оправдан и важен для выработки достойного идеала

Но, как говорят на Востоке, наша овца дошла бы до Мекки, если бы не волки. Более прозаический и деловой взгляд на культуру требуется для того, чтобы объяснить, почему же до сих пор она не восторжествовала над дикостью кровавых конфликтов. Например, почему фашизм возник на родине Гете, Бетховена и Канта, «архипелаг ГУЛАГ» разросся до государственной системы в отечестве Рублева, Пушкина и Чайковского?

Пусть уважаемый читатель представит себе следующую картину. Он приходит на экзамен и узнает, что весь студенческий состав вуза передан в полное владение ректору. Все студенты стали крепостными ректора по воле высшего правителя страны. Кошмар! Но ведь такое случалось с русскими крестьянами на протяжении четырех столетий. Черносошный крестьянин, плативший налог государю, одним прекрасным утром мог обнаружить, что по высочайшей воле обрел себе на шею барина. Одна Екатерина II раздала более 800 тысяч крестьян в помещичьи руки. И могла она это сделать только потому, что крестьян считала своей собственностью. Беда в том, что и крестьянство считало себя собственностью царя, но при этом уповало на то, что монарх не будет злоупотреблять своей властью владельца.

К сожалению, вотчинный дух не выветрился и в 1917 г. Коммунистическая власть распорядилась построить Беломоро-Балтийский канал, раскулачить крестьян, изъять хлеб и выморить несколько миллионов украинцев в 1932 г. С хозяйственной, или социальной, или гуманистической точки зрения эти действия были нерациональны. Их можно назвать злоупотреблениями. Но злоупотреблять может только собственник; в противном случае другой собственник не позволит портить свое имущество распоясавшемуся нахалу со стороны. Безжалостное отношение власти к населению, к «человеческим потерям» и при самодержавии, и при социалистическом правлении было возможно именно потому, что жители страны признавались собственностью правящей группировки. Ленин неоднократно говорил, что он и его соратники «наломали дров» и еще «наломают», но это никак не располагало его задуматься об ответственности перед реальным населением завоеванной большевиками страны. Он искренне — по праву завоевателя — отстаивал за собой и своей властью собственника право на злоупотребление. Иначе пришлось бы держать ответ за любое конкретное бесчеловечное действие. Объявив себя выразителем воли пролетариата и власти в виде диктатуры пролетариата, Ленин недвусмысленно сформулировал характер своего правления: «Понятие диктатуры означает не что иное, как ничем не ограниченную, никакими законами, никакими абсолютно правилами не осененную, непосредственно на насилие опирающуюся власть»[116]. Примерно так мог бы охарактеризовать свое отношение к покоренному русскому населению хан Батый и его наследник, бывший сборщик податей для него — московский великий князь. Из изучения русского законодательства сдавший университетский экзамен па юриста Ленин вынес и соединил с марксизмом лишь дух самодержавного беззакония как наиболее удобное умонастроение политического собственника, а короче — диктатора. Трудно найти большего консерватора, который бы размахивал знаменем прогрессиста.

Поддерживать бесправие подчиненного населения можно, только используя последовательное насилие.

***Когда любое стремление к нестесненному действию воспринимается властью как вызов, конфликты в стране вызываются прежде всего агрессивностью правящего режима***

Власть напоминает косу, которая рост травы считает мятежом, а потому беспрестанно стремится скосить ее почти у основания, пеняя на ее непослушность и неуемность.

В1920 г. Н. Бухарин издал книгу «Экономика переходного периода», которая при активной поддержке Ленина стала учебником коммунистического мировоззрения. В ней основным методом достижения светлого будущего объявлено «концентрированное насилие», границы которого не определяются.

«Принуждение... не ограничивается рамками прежде господствующих классов и близких к ним группировок. Оно в переходный период... переносится и на самих трудящихся, и на сам правящий класс... Даже сравнительно широкие круги рабочего класса носят на себе печать товарно-капиталистического мира. Отсюда совершенно неизбежна принудительная дисциплина, принудительный характер которой тем сильнее чувствуется, чем менее добровольней, внутренней дисциплина, то есть, чем менее революционен данный слой или данная группа пролетариата. Даже пролетарский авангард, который сплочен в партию переворота, в коммунистическую партию, устанавливает такую принудительную самодисциплину в своих рядах... С более широкой точки зрения... пролетарское принуждение во всех своих формах, начиная от расстрелов и кончая трудовой повинностью, является, как парадоксально это ни звучит, методом выработки коммунистического человечества из человеческого материала капиталистической эпохи»[117].

Этот текст трудно охарактеризовать иначе, чем план военных действий власти с подчиненным населением в целом. Политический собственник не только ни в чем не ограничивает себя, но и объявляет о борьбе, которую будет вести с бесправным, но малоподатливым «человеческим материалом».

Коль скоро власть московского царя даже не мыслила что-либо объяснить широкой крестьянской массе, избегала диалога, то молчаливое большинство с регулярностью появления ураганов устраивало бунты. Со времени оформления московского самодержавия (конец XVI века) примерно раз в столетие разражалась крестьянская война. Выступления Болотникова, Разина и Пугачева были подавлены, причем каждый раз со все большими усилиями. Во всех случаях инициаторами движений были хлебнувшие воздуха свободы и вооруженные простолюдины окраин — казаки. Крестьянская революция начала XX века осуществилась потому, что в связи с мировой войной русская полуто-рамиллионная профессиональная армия пополнилась вдесятеро большим войском вооруженных русских крестьян. Они-то и повернули штык против ненавистной им «белой кости». Самодержавие рухнуло, но власть получили не демократически настроенные силы, а новый политический собственник в виде коммунистической партийной номенклатуры. Как и после прежних крестьянских войн, именно крестьянство заплатило по полному счету за все издержки погромной гражданской войны. Его ждала социалистическая барщина и гибель наиболее активной и предприимчивой части. Были подрублены корни, связывающие нацию с землей.

Однако даже такая крестьянская страна, как Россия, состояла не из одних крестьян. И отношения внутри прочих слоев общества должны были регулироваться на юридической основе. Право и судебные процедуры как важные завоевания европейской цивилизации являются достаточно эффективным средством разрешения возникающих конфликтов. К сожалению, русская история демонстрирует беззаконие даже в самой сфере правосудия. Корыстное судебное чиновничество до реформ 1860-х гг. находилось вне контроля общества, подчиняясь только более высокому начальству. («Телефонное право» советского периода воспроизвело и эту прискорбную традицию царской судебной бюрократии.

Все мало-мальски проблемные дела решались не в зале суда, а в райкомовских и обкомовских кабинетах). Но все равно русское общество с XVII века было втянуто в пучину рутинных тяжебных разбирательств, и каждый новый царь в наследство от своего предшественника получал горы нерешенных судебных дел. Однако на содержание нормального и независимого суда у правительства денег не было. Если русская армия со времен Петра I при расчете на тысячу жителей была в 3 раза больше европейской, то чиновничий аппарат был меньше даже не в 3 раза. Завоевав Ливонию, Петр I обнаружил, что шведская администрация на этой крохотной территории получает столько же жалованья, сколько все чиновничество необъятной Российской империи.

Сложилась парадоксальная ситуация. Самодержавная власть через налоговые изъятия прижимала страну к границе выживания, но при этом постоянно испытывала нужду в наличных деньгах. Чиновничество нечем было содержать. И поэтому была принята весьма примитивная модель управления. Государев двор требовал обязательного минимума налоговых средств, чтобы обеспечить свое существование и безопасность (военные расходы здесь занимали львиную долю). А во всем остальном страна была отдана на откуп. Помещики жили за счет крестьян, а чиновники — «кормлениями», т. е. теми доходами, которые получали от ведения дел. Чиновник не обязан был превращаться в негодяя и вести себя последовательно неправедно. Но он мог, и даже был готов, принять справедливое решение, если оно будет оплачено стороной, которая права. Говорить о честности и порядочности такого судопроизводства не приходится. И в любом случае оно не является экономным и эффективным методом разрешения конфликтов. Взяточничество и неправедность русского суда стали притчей во языцех. Судебного разбирательства боялись как чумы. Даже простейшее выполнение любой бумажной процедуры требовало «подмазывания» . Отдав на откуп чиновничеству страну, правительство фактически отсекло себя от остального населения. Верховная власть напоминала больное тело, у которого нервы перерождаются в жир. Не получая должной информации через контроль за правовым регулированием общества, высшая администрация и двор все больше предавались мифотворчеству. Только окончательно ослепшая царская семья могла воспринимать Распутина как олицетворение народа.

В симфоническом оркестре есть такое правило: если рвется струна у «первой скрипки», то ведущий скрипач забирает инструмент у второго, тот — у третьего и т. д., а последний лишается возможности играть. Так сохраняется целостность оркестрового исполнения. В системе «чин чина почитает» такой метод является причиной очень дурного звучания. Неправосудие направляло конфликт по очень опасному руслу, и разрешение осуществлялось методом защитного механизма, именуемого агрессией. Если я не могу добиться справедливости в суде, ибо обидчик мой сильнее и влиятельнее, то я могу снять напряжение, придавив слабейшего.

В своей знаменитой комедии «Недоросль» (1782 г.) Фонвизин в уста помещика Скотинина вкладывает такие слова: «Я не челобитчик. Хлопотать я не люблю, да и боюсь. Сколько меня соседи ни обижали, сколько убытку ни делали, я ни на кого не бил челом, а всякий убыток, чем за ним ходить, сдеру со своих же крестьян, так и концы в воду».

Можно представить себе глубину неверия в правосудие, если невиновный человек для нравственного очищения избирал путь страдания и для этого шел наговаривать на себя судебному следователю (такая ситуация описана в «Преступлении и наказании» Достоевского). «Пострадать от властей» — это действие многими воспринималось как духовный подвиг. Русская литература создала образы мирового масштаба, но среди них нет ни одного справедливого судьи. А знаменитая сатира XVII века «Повесть о Шемякиной суде» до сих пор воспринимается как актуальный анекдот о неправосудии.

И современные «разборки» между гражданами или группами граждан чаще всего происходят «под ковром» именно потому, что система правосудия парализована. Ссылки на недостаточность средств для обеспечения нормального судопроизводства обладают логической порочностью. Средств не будет никогда, если государство не обеспечит строгий контроль за «правилами» социальной, экономической и политической «игры». А это можно сделать только через судебную систему. Неправосудие переводит конфликты в более примитивную, грубую и дорогостоящую для общества форму.

Крупнейший русский историк В. О. Ключевский так обрисовал путь русской государственности в своих заметках 1908 г.:

«Верховная власть, сперва рассыпанная среди княжьей мелюзги удельных веков, а потом скомканная всеми правдами и неправдами в длинных лапах кремлевского паука, государя московского и всея Руси, не встречая сдержки ни в рыхлой общественной среде, ни в собственном притуплённом политическом сознании, все пухла и расширялась, как пустой пузырь, надуваемый воздухом, и наконец раздулась до потери чувства меры и предела»[118].

**§3. КУЛЬТУРНЫЕ КРИЗИСЫ ДРЕВНЕРУССКОГО ОБЩЕСТВА**

В духовной культуре России искусство, наука, медицина, техническое творчество дали замечательные результаты, несмотря на то, что Россия была постоянно обременена социальными, политическими и экономическими недугами. Русский язык принадлежит к тем немногим языкам, которые служат основой межкультурной коммуникации человечества. В XX веке информация проявила свою небывалую силу, показав, что является основой и социальной стабильности и экономического богатства. Поэтому именно культурное богатство России является важнейшим источником будущего национального благосостояния. Если же культурный потенциал нации будет подорван недальновидной и мелочной политикой правительства, будущим поколениям политиков придется обустраивать страну по типу Сенегала или Колумбии. Пока же Россия наполовину обеспечивает США учеными в области математики и физики.

Россия пережила не один культурный кризис, но не обо всех можно сказать, что они протекали как острый конфликт. Россия — страна европейская, поэтому оказалась включенной в общеевропейский культурный процесс, ставший с XIV века самым влиятельным в мировой культуре. Крещение Руси в 988 г. имело исключительное значение для культурного развития древнерусской народности. Страна вошла в круг общеевропейской христианской культуры. Был необычайно расширен духовный горизонт народа. Конфликт между язычеством и христианством протекал в весьма мягких формах. Достаточно сказать, что до сих пор в национальной памяти сын князя Владимира Крестителя остался как Ярослав Мудрый, хотя в крещении он носил имя Георгий.

Благодаря подвигу Кирилла и Мефодия Библия была переведена на древнеболгарский (старославянский) язык. Это был близкий древнерусскому, а потому понятный язык. В Европе мирянин получил возможность читать библию на родном языке только в XVI веке — после переводов протестантских вероучителей. В России же приобщение мирян к основному христианскому тексту было обеспечено на шесть веков раньше.

Христианство впитало достижения иудейской, древнегреческой и древнеримской культуры. Важнейшим завоеванием христианства является утверждение достоинства каждого человека, ибо его душа есть искра Божия. Именно поэтому сатраповский дух «кремлевского паука» не мог заглушить в нации постоянного ощущения неправедности земной власти. Из Византии Русь взяла идею «симфонии властей» — светской и духовной. То, что церковь была подмята государством, еще не значит, что духовная культура нации стала официозной. Скорее усилились сатирические ноты в анекдотах про попа.

***Культурный конфликт язычества и христианства на Руси протекал как медленная перекодировка языческой кар тины мира в христианскую.***

В сознании низов они сосуществовали и постепенно сплавлялись в единую картину (где бог Белее превращался в святого Вла-сия). Безусловно, усиливались христианские элементы, а низший социальный слой приобрел название «крестьянство» — т. е. «Иисусово стадо».

Насколько органичным могло быть сочетание двух культур, дает представление «Слово о полку Игореве». Русичи именуются там Даждь-божьими внуками, Ярославна просит помощи у Днепра-Словутича и Солнца, а ее спасённый муж под ликующие крики киевлян едет к храму Пирогощей Божьей Матери.

Татаро-монгольское нашествие, безусловно, обострило национальное сознание русских, живущих на оккупированной территории. Русь как бы распалась на три культурные зоны. Будущие украинцы и белорусы оказались в подчинении польско-литовского государства, составляя большинство его населения. Но религиозная нетерпимость католической шляхты не дала православным потомкам полян и древлян примириться с новыми владетелями. Какими могли быть будущие русские порядки, дал намек Великий Новгород. Раскопанные в 1950-е гг. берестяные грамоты показали, что грамотность в Новгороде в XIV-XV веках была столь же распространена, как во Флоренции или Венеции того же времени. Понятие государства отделилось от понятия личной вотчины правителя. Вече в определенной степени контролировало действие исполнительной власти. Город был центром промышленности и торговли (чего нельзя сказать о городах московского князя). В Новгороде появилось свободомыслие (ереси), близкое протестантизму. В нем беспрепятственно селились иностранные купцы и послы. Но Новгород, как и многие раннекапиталистические города-государства, замкнулся в рамках своих непосредственных финансовых интересов, а потому не выступил как центр возрождения страны. Это сделала Москва, которая, объединив русские земли, прекрасно чувствовала культурную чужеродность Новгорода: от него несло европейской ересью. Обвинив новгородцев в намерении переметнуться к Литве, Иван Грозный вырезал все население города. И это был единственный способ уничтожить определенный тип культуры — перебить всех его носителей. В новгородские дома были вселены «людишки» московской выделки. Когда первые переселенцы вымерли от болезней, вызванных незарытыми трупами новгородцев, их заменили новые подданные «белого царя». Культурное единство страны было восстановлено в рамках самодержавного мифа о Москве — Третьем Риме.

Пройдя выучку управления у золотоордынского хана, московские великие князья сумели избавиться от прямой политической зависимости в XV веке. Разгромив в середине XVI века Казанское и Астраханское ханства, русский царь получил доступ к Сибири. Началась пора завоеваний. Со времен Ивана Грозного до эпохи Петра I — за 150 лет — Россия в среднем в год присоединяла к своим владениям территорию размерами с Голландию. Но при этом Россия тщательно отмежевывалась от западной жизни. Пышный царский двор всеми силами поддерживал московское самодовольство, питаемое идеей, что в подлунном мире только на Руси тишь да благодать. Не было ни университетов, ни духовных академий. Даже для практически необходимых дел приходилось выписывать иностранцев. Итальянец Фьораванти восстанавливал рухнувший Успенский собор в Московском Кремле. Приехавший из Византии Максим Грек разбирал греческие рукописи. Приняв православие из греческо-болгарских источников, Русь в XVI веке не имела ни одного русского, профессионально знавшего греческий язык. А ведь сын Ярослава Мудрого Всеволод знал шесть языков — это в XI веке!

Проблемы культуры остро встали уже в XVII веке. В 1650-е гг. к России была присоединена большая часть Украины. При всем неприятии католицизма украинская культура не устранилась от европейской учености. А Москва, обернувшись лицом на Запад, уже думала о создании единого православного государства — и с валахами (молдаванами), и с болгарами, и с греками. Вплоть до Босфора и Дарданелл. Но с момента принятия Русью христианства прошло семь веков. Разнообразие ритуалов и разночтения в православных книгах были велики. Для создания единого церковного канона патриарх Никон пошел на реформу, да еще по примеру крутых московских правителей на реформу резкую, грубую, приказную. И тут случилось непредвиденное. После опричного террора и смутного времени, после принятия в 1649 г. кнутобойного «Соборного уложения» часть жителей московского государства эту реформу не приняла. Отказался молиться по-новому Соловецкий монастырь (его пришлось брать штурмом). Отказались принять «троеперстие» многие крестьяне. По старому обряду жила «большая» боярыня Федосья Морозова. А во главе движения встал мужественный человек и гениальный писатель протопоп Аввакум. Произошел раскол церкви. Заставить непослушных смириться было невозможно потому, что их нельзя было запугать. Как можно грозить тюрьмой или кнутом тому, кто сам готов сжечь себя и своих близких в избе только при одном приближении «пилатов» и «иродов»? Старообрядцы за свою веру готовы были умереть. Конфликт духовных ценностей принял острейшую форму. И самодержавию впервые пришлось отступить перед «ослушниками». Их обложили двойной податью и оставили жить по своим правилам. Христианские убеждения этих людей были искренними, твердыми и осознанными.

Культурный аспект церковного раскола весьма интересен. Как описывает в своем «Житии» протопоп Аввакум, старообрядцы были обвинены в невежестве и неспособности учиться у просвещенных народов. Ведь Никон правил русские богослужебные книги по итальянским печатным изданиям. Аввакум же боролся за исконные русские традиции. В этом отношении Аввакум выступал как консерватор. Но при том Аввакум защищал и свое разумение (т. е. интеллектуальную самостоятельность) и искренность своей веры (т. е. свободу вероисповедания и совести), хотя в том многое было определено его позицией защищающейся жертвы нападения. Никон выступал за послушание новому. А Аввакум спорил, защищая старое. Консерватор в тематической области, Аввакум был новатор в методе утверждения истины: диалог уже проникал в его способ мышления. Жизнь в его изображении теряла черно-белый вид, приобретала многоцветье. Никон же выступал как предшественник Петра I, ибо готов был вводить новшества силой, полагая, что стерпится — слюбится.

При таком подходе конфликты ценностей (культурные) разрешаются хуже всего и с наибольшими потерями. После разгрома церкви большевиками никониане с большей готовностью приняли социалистическую религию, чем старообрядцы, потому что охотнее подчинялись приказу, нежели внутреннему убеждению. Для них истинной была старая пословица: что ни поп, тот батька. Вот как А. М. Панченко описывает суть конфликта Петра I с местоблюстителем патриаршего престола Стефаном Яворским:

«Царь искал резвых и ретивых исполнителей, а Стефан Яворский, заслоняясь авторитетом апостольских писаний, возражал, что доброе дело, если оно результат приказа, а не свободной воли, не засчитывается в качестве нравственной заслуги»[119].

**§4. РАСКОЛ В НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЕ ПОСЛЕПЕТРОВСКОГО ВРЕМЕНИ**

Петровская эпоха, безусловно, представляет собой новый этап в развитии русской культуры. Россия вновь вошла в европейское информационное пространство. Культурные достижения Запада уже не просеивались через мелкое сито православного благочестия. Государственная культура приобрела светский характер. Технические новшества, научные идеи, достижения западного искусства — все это беспрепятственно могло усваиваться русскими просвещенными мыслителями и деятелями. Свободный ввоз европейских книг, заграничные путешествия, учеба в иностранных университетах, приглашение в Россию на службу выдающихся иностранцев (К. Растрелли, Л. Эйлера, Ч. Камерона, А. Бетанкура и др.) — все это сделало необратимым процесс взаимодействия русской культуры с культурой Запада в рамках единой европейской культуры. Впоследствии не раз русские правители пытались ограничить контакты России и Европы (Павел I, Николай I, большевики), но каждый раз запретные меры оказывались временными. И западническая ориентация русской мысли не исчезала полностью никогда.

С петровских времен возникла в общественном сознании и идея общественного блага, не обязательно совпадающего с интересами государя. Правда, эта идея не могла сильно укрепиться в правящих кругах, потому что права государя-собственника оставались незыблемыми. Но склонные к либеральным идеям правители все-таки пытались представить себя обеспокоенными общественным благом (Екатерина II, Александр I), а Александр II даже сделал несколько серьезных шагов в его укреплении. По-европейски мыслящие русские деятели приложили много усилий, чтобы внести в национальное сознание важность служения не просто царю, а именно общественному благу (Н. И. Панин, Д. И. Фонвизин, Г. Р. Державин, Н. И. Новиков, А. С. Пушкин, декабристы, Н. В. Гоголь, Ф. М. Достоевский и многие другие).

Но петровские культурные нововведения сопровождались дальнейшим закрепощением русского населения, в результате чего ставился барьер прогрессу европеизации социальной и политической жизни.

В итоге произошел трагический раскол в русской культуре. Встряхнутые железной рукой державного правителя, дворяне стали учиться, осваивать европейские нравы и манеры и говорить по-французски.

***Русская аристократия оказалась вырванной из древнерусской культуры и постепенно уподобилась европейскому дворянству.***

***Но огромная масса русского населения осталась за пределами европейской цивилизованности***

Возникла угроза превращения русской традиции в туземное бытование, а западноевропейской традиции — в поверхностную моду высшего слоя. Барин и мужик заговорили на разных языках. И русские мыслители, и иностранные путешественники в XVIII-XIX вв. постоянно отмечали, что мужик в беседе с себе подобным вежлив, внимателен и правдив, а в разговоре с барином лукавит и лжет даже тогда, когда в этом нет никакой практической выгоды.

Русские крестьяне в подавляющем большинстве оставались неграмотными, носили одежду допетровского покроя, жили по правилам XVII века, впитавшим многовековую традицию, и смотрели на мир глазами древнерусской фольклорной культуры, мечтая о «черном переделе», когда всю землю царь отдаст пахарям. Назревавший социальный конфликт вылился в 1770-е гг. в кровопролитную крестьянскую войну, характер которой во многом определился и культурным конфликтом.

Более чем за век до пугачевского восстания в Англии произошло столкновение Кромвеля и Карла I. Это были две современные армии, одинаково технически вооруженные, руководимые офицерами одинаковой квалификации. Против Пугачева же выступил не только Михельсон, но и Суворов. Правительственные войска были организованы на уровне конца XVIII в., а пугачевцы — на уровне отрядов Смутного времени. Сам Пугачев был неграмотным. На историческом пространстве столкнулись силы, между которыми пролегло полтора столетия цивилизации. И пугачевцы стремились добиться правильной жизни, в которой этим полутора столетиям места бы не нашлось. Как сказал о русской истории М. Жванецкий, она полна «борьбы невежества с несправедливостью». Еще через полтора столетия эта волна крестьянского возмущения смыла-таки и царский, и дворянский режим благодаря тому, что на ее гребне поместились радикальные интеллигенты. В разрушительное движение было внесено достаточно образованности, чтобы превратить страну в руины. Но наивные ожидания крестьян о свободной пахотной земле, покосах и рыбных ловах так и остались ожиданиями. Примитивный крестьянский миф не имел никаких шансов на осуществление в стране, уже начавшей http://pandia.ru/text/78/293/images/image121_1.gifиндустриализацию. От такого поворота событий выгадала только та группа, о которой один югославский сатирик сказал: «Народ дал вам все, что вы ему обещали».

Но в России не случайно уже в ближайшие годы после смерти Петра I стали популярны идеи европейского Просвещения. Россию нужно просвещать всю — до последнего темного крестьянина. Такой идеи придерживались и Ломоносов, и Новиков, и Фонвизин, и Радищев. Большое количество либерально настроенных дворян приходило к мнению, что по мере просвещения крестьян их надо освобождать от крепостной зависимости. В просвещении видели как бы внутренний регулятор поведения, который должен был заменить внешний — насилие. Просвещение связывали с разумом и самодисциплиной.

***И XVIII, и XIX века были временем, когда лучшие умы России были заняты идеей создания единой национальной культуры, что сняло бы культурный конфликт между дворянством и крестьянством***

Ломоносов в 1740-1750-е гг. разработал теорию русского литературного языка, воплотив ее как в своем художественном творчестве, так и в философских трудах. Русский язык перестал быть «макароническим » — смесью русских бытовых слов и иностранных «умных». Карамзин продолжил реформу Ломоносова, расширив ее до организации высокодуховного, окультуренного быта, в котором бы соединились национальное своеобразие русской нации и лучшие черты европейского частного бытия. Сентиментальный идеал «естественности», добросердечия, приязни, интеллигентности опирался на идею, что по природе своей человек равен другому. «И крестьянки любить умеют!» —восклицал Карамзин в «Бедной Лизе». Центром высокодуховной национальной жизни становилась дворянская усадьба, где соединялись природа и цивилизация, встречались знатный и простолюдин. Крепостническое законодательство, конечно, ставило барьеры любви барина и крестьянки. Крепостные театры часто смахивали на барские гаремы. В России появилось такое своеобразное сословие, как крепостная интеллигенция. Но на границе «барской» и крестьянской жизни начинала вырабатываться единая национальная культура. Люди, занимающие промежуточное или неустойчивое социальное положение, называются *маргиналами.* Перечислю лишь несколько самых известных маргинальных по происхождению деятелей, без которых бы русская культура не имела бы нынешнего облика:

■  выходец из поморских крестьян М. Ломоносов;

■  сын ярославского купца, основатель русского театра Ф. Волков;

■  сын дворянина и пленной турчанки, поэт и воспитатель будущего императора Александра II (Освободителя) В. Жуковский;

■  внебрачный сын помещика, художник О. Кипренский;

■  выкупившийся крепостной, художник В. Тропинин;

■  выкупившийся крепостной, основатель Малого театра М. Щепкин;

■  выкупившийся крепостной, создатель Казанского собора в Петербурге А. Воронихин;

■  выкупившийся крепостной, автор памятников Кутузову и Барклаю де Толли перед этим собором И. Орловский;

■  внебрачный сын дворянина, писатель и мыслитель А. Герцен;

■  родившийся до вступления матери в брак и живший по подложным дворянским документам А. Грибоедов;

■  родившийся до вступления матери в брак с дворянином поэт А. Фет;

■  сын лекаря писатель Ф. Достоевский;

■  сын купца драматург А. Островский;

■  сын прасола поэт А. Кольцов;

■  сын военного поселенца художник И. Репин.

Это те люди, через чье сердце прошла граница, разделяющая привилегированные и непривилегированные сословия. Стремление этих людей к вершинам культуры сочеталось с переживанием необеспеченности достойного человеческого существования в сословном обществе. Можно к ним прибавить выходцев из мелкопоместных, малообеспеченных дворян (поэта Г. Державина, баснописца И. Крылова, писателя Н. Гоголя). Африканское происхождение великого Пушкина было буквально написано на его лице, которое сейчас видится прекрасным, но послужило источником обидной для юного лицеиста клички «обезьяна».

Русская литература XVIII-XIX вв. делает фольклорное искусство важнейшей подсистемой своей художественной системы. Сказки Пушкина, «Бородино» и «Песня про купца Калашникова» Лермонтова, «Конек-Горбунок» Ершова, лирика Кольцова, «Коробейники» Некрасова, повести Лескова — этому пример. Сочетание фольклора и исторического предания воплощается в живописи братьев Васнецовых, Рябушкина, Сурикова, Нестерова, в операх Глинки, Мусоргского, Даргомыжского, Римского-Корсакова, Чайковского. Идет интенсивный сбор народных песен и былин, издается «Словарь живого великорусского языка» Даля. Идея единства духовной и культурной жизни нации пронизывает литературное творчество почти всех выдающихся русских писателей XIX в., завершающегося романами Достоевского и Толстого. Почвенничество Достоевского зиждется на мысли о внесении в богатую национальную культуру лучших достижений европейской цивилизации. Своевременное открытие школ для крестьянских детей и ослабление правительственного налогового гнета могли бы привести к мирному приобщению социальных низов к развитой русской духовной культуре (таков был, например, путь Есенина). Но трагический разлад социальной жизни закреплял крестьянство в его культурной замороженности.

До отмены крепостного права в 1861 г. стабильность жизни в России обеспечивалась жестким контролем за незыблемостью границ, которые были проложены между всесильным государством и бесправным, аморфным обществом, между привилегированными и податными сословиями, между европеизированным типом культуры верхов и архаичным типом культуры социальных низов. Реформы Александра II стали эти границы размывать, ибо все подданные царя получили гражданские права, был создан независимый суд с присяжными заседателями и несменяемыми судьями, резко ослаблены цензурные ограничения. Правительство сделало первые шаги, чтобы начать диалог с обществом. Но здесь-то и сказалась резкость обозначенных ранее границ. Конфликт сторон был слишком глубоким и застарелым. Ослабление режима правления открыло каналы и для выражения справедливого недовольства и для выдвижения крайних и нереалистических требований социальной справедливости.

Наличие бесприютного слоя разночинцев сыграло здесь свою разрушительную роль. Наибольшая часть разночинной интеллигенции была занята позитивной, созидательной работой. Это были врачи, учителя, либеральные чиновники, деятели искусства и науки. Примером тому могут служить художественные выставки, которые устраивало по всей России Товарищество передвижников — общество талантливых и социально ответственных художников, среди которых выходцы из недворянской сферы занимали большое место (Репин, Суриков, братья Васнецовы, Максимов, Шишкин, Левитан, Нестеров) и по-братски сотрудничали со своими коллегами-дворянами. Из разночинной сферы вышли такие выдающиеся деятели русской культуры XIX-XX веков, как Ключевский, Чехов, Шаляпин. Но образовалось и другое направление, состоявшее, может быть, из меньшего количества людей, но направившее свою энергию на последовательное разрушение всех основ существующего русского общества. Наиболее полно тип этот был обрисован в романе Тургенева «Отцы и дети» - в образе Базарова, «нигилиста». В реальной жизни такими отрицателями «всего» стали Чернышевский, Добролюбов, Писарев, Нечаев, народовольцы.

Все свои усилия эта груша направляла на то, чтобы довести недовольство страны до предела. Сперва казалось, что для переворота достаточно будет и прокламаций, ибо страна напоминает пороховую бочку. Затем появилась идея идти в народ, но и здесь радикалы успеха не достигли. Тогда появился замысел индивидуального террора. Реальные акты террористов были немногочисленны, но эхо их выстрелов оказалось громким. Испугавшись выступления террористов, правительство пошло по линии контрреформ. Общество было вновь отодвинуто от участия в государственных делах. В результате радикалы добились своего. Диалог государства и общества вновь был прерван. А сочувствие интеллигенции и либералов опять оказалось на стороне террористов. Нет, их не хвалили за кровавые действия, но жалели за жертвенность и искренность. Россия все больше превращалась в полицейское государство, лишающее население политических прав. А разнузданный терроризм радикалов не получал справедливой оценки со стороны придавленного общества, которое готово было окружить опасных фанатиков ореолом мученичества.

Слишком большой раскол общества, при котором стороны не сумели найти общего языка, привел к укреплению в России двух негативных тенденций, резко обостривших социальный конфликт. Законодательные акты царского правительства послужили базой для образования полицейского государства, пример с которого могли брать диктаторские режимы XX века: выведение чиновничества из-под судебного контроля; ущемление прав подданных секретными циркулярами самых разных ведомств; внесудебные формы репрессий, прямой полицейский контроль. Не менее печальной была и другая тенденция: оправдание террора высокими идеалами. Александр Ульянов был повешен за подготовку покушения на государя. Его младший брат Владимир «пошел другим путем» не потому, что считал действия Александра безнравственными, а потому, что оценивал их как неэффективные. Ульянов-Ленин отрицал индивидуальный террор потому, что верил в террор массовый. Соединение этих двух тенденций — укрепление полицейского государства и расширение террора — и наступило в момент завоевания большевиками власти.

**§5. КУЛЬТУРА И СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Проблему культурного раскола нельзя решить никакими насильственными действиями. К началу 1920-х гг. в России еще более резко выступили черты исконной национальной болезни, афористически описанной Гиляровским: «Наверху тьма власти, внизу власть тьмы». Положение усугублялось тем, что в гражданской войне погибло огромное количество образованного населения: на фронтах, от голода и болезней и в результате широко проведенного«красного террора» . Часть оставшихся в живых образованных людей оказалась за границей. Среди них представители культурной элиты, науки: Шаляпин, Анна Павлова, Рахманинов, Бунин, Бальмонт, Коровин, Добужинский... К ним прибавились более 200 крупных мыслителей, высланных из России в 1922 г. (Сорокин, Бердяев, Франк). В замыслах Ленина целью была мировая социалистическая революция. Русские революционеры, захватив власть, должны были использовать ее, чтобы «мировой пожар раздуть» и обеспечить его материальными ресурсами. Поэтому судьба грамотных русских «реакционеров» меньше всего волновала большевиков. При победе европейской пролетарской революции Запад снабдил бы отсталую крестьянскую Россию и технологией, и управляющими кадрами, и учителями. Но когда в 1920 г. маленькая Польша отбила натиск закаленной в войне Красной Армии, даже в Москве стало ясно, что Россия оказалась запертой в собственных границах и придется рассчитывать на собственные силы.

Ни денег на школьное дело, ни учителей в нужном количестве не было. А требовалось множество грамотных людей и для управляющего аппарата, и для индустриализации. Оставалось одно: открыть школы для всех, чтобы быстро отобрать тех людей, которые проявляют одаренность в усвоении знаний, и сформировать из них новое образованное сословие. Иного источника, кроме классической европейской культуры, не было. Поэтому школьное образование включало произведения Шекспира, Бальзака, Пушкина, Гоголя, Толстого. Конечно, существовали идеолого-тематические ограничения. Тексты классиков не должны были противоречить марксистско-ленинскому учению об обществе и обязаны были разоблачать эксплуататорские замашки хозяев прошлой жизни. До массового читателя доходили далеко не все произведения классиков литературы или философской мысли (в сокращении был издан даже Маркс). Издателям приходилось постоянно снабжать классические тексты примечаниями и разъяснениями, что автор недопонял того или иного явления либо был ограничен в своих социальных воззрениях, а иногда и сам не знал, как удачно отразил исторические процессы в своих реакционных произведениях (так писал Ленин о Толстом в своей статье «Лев Толстой как зеркало русской революции»).

Но при всем том низовая Россия стала приобщаться к культурным достижениям своих предков, обретая почти поголовную грамотность. Предшествующая культура — художественная, педагогическая, организационная (земская) — подготовила еще до 1914 г. такой переход к массовому просвещению. Без революции и гражданской войны процесс общенационального приобщения к мировой духовной культуре прошел бы, наверное, более ровно и глубоко. Но и в условиях большевистской диктатуры его было не остановить.

Культурный конфликт советского времени вызрел внутри общественной жизни. Страна была отрезана от зарубежья железным занавесом. Идеологический пласт господствующей культуры был архаичным: в нем доминировал догматизм, любая критика идеологической доктрины была запрещена. Несогласие с правящим режимом и государственной идеологией, высказанное даже в частной беседе, считалось уголовным преступлением.

Но дух художественной культуры, которую должен был освоить образованный человек, уже не соответствовал догматическому типу мышления. Романы классиков XIX в. принадлежали культуре нового типа — ориентированной на познание, творческий поиск, соотнесение с личным и социальным опытом. Официальная марксистская идеология выглядела просто примитивной на фоне культурных завоеваний XIX в., с которыми образованный советский гражданин был знаком. Служители господствующей идеологии все больше превращались в чиновников и карьеристов, от которых можно было ждать сколько угодно юбилейных слов, но не творческих открытий. Официальный художественный стиль — социалистический реализм — в иронической формулировке определялся как похвала начальству в доступной для него форме. .

Мыслящая часть общества все больше отворачивалась от официальной идеологии. Научившись говорить эзоповым языком, так что официально придраться было трудно, она разлагала господствующее вероучение, высмеивая его, выворачивая его наизнанку. Авторы государственного гимна получили титул «гимнюков». Как ни преследовали диссидентов, но «самиздат» дошел почти до каждого интеллигента, а его существование сделало официальную публицистику грудой макулатуры.

Но оставалась и большая часть населения, которая удовлетворялась «масскультом». Однако соцреализм не годился и для него. Реалистическое изображение выглядело уже слишком мрачным, а идеализированное («освещенное светом социалистической мечты») приторно-неправдоподобным. Пришлось властям допустить на экраны западные фильмы, где разоблачались пороки капитализма. Но зрители, увлеченные остротой сюжетов, заодно проникались завистливой мыслью: «живут же буржуи!» А в ней было заложено и критическое начало. Успешнее шли фильмы о Великой Отечественной войне, где реалистичность могла сочетаться с глубоким человеческим смыслом происходящего. Но чем дольше жила страна, тем больше люди задавали вопрос: за что боролись? И через сорок лет надо объяснять нашу неустроенность военной разрухой? Полузапрещенный, никак не титулованный, ничем не награжденный, ни в каких «творческих союзах» не состоявший Владимир Высоцкий пел свои «идеологически невыдержанные» песни во всех домах, где были магнитофоны. А самонагражденный пятикратный герой Советского Союза и социалистического труда генеральный секретарь Леонид Брежнев в анекдотах прочно ассоциировался с бутылкой пятизвездочного коньяка.

Анекдоты и «самиздатовские» магнитофонные записи бардов уже не были принадлежностью элитной культуры. Конфликт культуры власти (официальной) и культуры общества (неофициальной) был налицо. Власть могла еще угрожать обществу, но разговаривала она только сама с собой. Анекдотическая задача звучала так: какой самый длинный анекдот? Ответ был: XXIV съезд КПСС (затем по мере «продвижения» времени цифра увеличивалась).

Падение коммунистического режима в России в августе 1991 г. совершилось без погружения в пучину гражданской войны потому, что правящей группировке противостояли широкие слои населения, желавшие демократических перемен. Даже реформатор М. С. Горбачев полагал, что коммунистическую партию как управленческую систему нечем заменить. Однако события показали, что КПСС не обладала никакими преимуществами перед «непартийной» интеллигенцией ни в культурной области, ни в технике управления.

***Конфликт власти и общества был разрешен мирным путем, коммунистическая партия была отстранена от управления страной. Урок, который страна извлекла из событий 1917 г., состоял в том, что ни одна из конфликтующих сторон не захотела пойти на крайние меры, толкающие к гражданской войне. Это была победа культуры и цивилизованности над экстремизмом и бесчеловечностью***

Перед российским обществом встали задачи, которые неотложно нужно было решать в короткое время, тогда как Запад ими занимался в течение столетий. Правительство отказалось от примитивного планового регулирования экономики, но не умело влиять на рыночные механизмы, да и самый-то рынок еще не был создан. Переход к новому экономическому укладу проходил в традиционно грубых формах. Сейчас трудно говорить, в какой степени разумна была политика приватизации общенациональной собственности. Но очень похоже, что появление нового собственника осуществлялось в процессе расхищения богатств страны. Резкое обнищание решающего большинства населения сопровождалось выделением из него султански богатых нуворишей. Семь лет, прошедших после «гайдаровской реформы», вместо экономического подъема закончились очередным затягиванием поясов. А ведь за значительно более короткий срок процветающей страной сделал Эрхард Германию, а Бальцерович Польшу. Если в России не будет создан больший слой зажиточных людей, страну ждет тяжелейший конфликт между группами, готовыми видеть друг в друге разжиревших бандитов и ленивых иждивенцев.

**6. МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ**

С середины XVI в. русские самодержцы перешли к активной политике присоединения к России сопредельных территорий, на которых жило нерусское население. По обширности владений уже в XVU в. Россия была самым крупным в мире государством. Чаще всего осуществлялся захват новых земель, реже происходило добровольное вхождение соседних стран в российское царство. Но во всех случаях присовокупленные к царской короне земли становились ее полной собственностью со всеми вытекающими из этого последствиями. Например, по указу Екатерины П вольные украинцы были отданы в крепостную зависимость украинской и русской шляхте. Ни о каком возвращении «присоединенных» народов в независимое состояние не могло быть и речи. Существовала «единая и неделимая» Россия! Любая попытка выйти из-под власти «белого царя» воспринималась как тяжкое государственное преступление. Волнения на национальной почве подавлялись подобно обычному бунту. Затяжных войн короны с нерусскими подданными почти не было. В XIX в. наиболее беспокойными для русских императоров окраинами были дважды восстававшая Польша и Кавказ, усмирением которого Николай I занимался почти все свое долгое царствование. В официальной идеологии национальный состав России представал как великороссы, близкие к ним по происхождению малороссияне (украинцы) и белорусы, а также прочие «инородцы». В своем православно-великорусском самолюбовании самодержавие несколько высокомерно взирало на нерусские национальности, но при этом достаточно терпимо относилось к национальному своеобразию их социального быта и культуры. Видя в ирландцах соперников, Англия в XVII в. дошла до того, что выплачивала награду любому за голову выданного им учителя ирландского языка. В России ничего подобного не было.

Царское правительство заботилось лишь о том, чтобы «инородцы» платили подати и демонстрировали лояльность властям. Местная верхушка (мурзы, баи, князья) получала дворянские привилегии и поддержку правительства в усмирении непокорного населения. Разумеется, не шло и речи о поддержке развития национальных культур «инородцев» (открытии университетов с преподаванием на национальном языке, субсидировании этнографических музеев и проч.). Беспрепятственное социальное продвижение и карьерный рост жителя российской империи возможны были лишь через приобщение к русской культуре. Переход иноверцев в православие властями приветствовался. А переход православного в лоно иной религии или встречал немалые препятствия (в католицизм или протестантизм), или признавался невозможным (в мусульманство или буддизм).

Большевики, придя к власти, вполне последовательно проводили принцип «единой и неделимой» страны, в которой население есть собственность власти, какой бы национальности оно ни было. Перекраивались границы между административными единицами; национальные объединения то укрупнялись, то дробились. Одни народы в «наказание» были депортированы (крымские татары, ингуши и др.), другие — насильно переселены в освободившиеся после депортации селения. По случаю 300-летия «воссоединения» Украины с Россией в 1954 г. первый секретарь ЦК КПСС Хрущев сделал Крым украинской территорией. Все это было вполне логичным, так как соответствовало критериям политического и идеологического удобства. Официально считалось, что формируется «историческая общность нового типа» — «советский народ». Этим «советским народом» владел единый собственник — коммунистическая номенклатура. А собственник знает, что никому нет дела, в каком из карманов его собственного пиджака будет лежать его же собственный полуостров Крым. Главное, чтобы носить было удобно. Многолетний же террор власти против населения привел к тому, что любое ее решение население было обречено приветствовать.

Традиционные этнические особенности национальных культур народов Советского Союза уподоблялись как бы акценту, придающему общезначимому высказыванию местный колорит. Культура объявлялась единой во всем ее многообразии: «социалистической по содержанию, национальной по форме ». Поэтому не имело значения, какому из «братских народов» будет формально принадлежать та или иная территория. Может быть даже лучше создавать национальную чересполосицу: тогда процесс вызревания новой «советской» культуры пойдет еще быстрее.

Но национальные проблемы от этого не исчезали. Они подспудно накапливались, оборачиваясь латентными конфликтами, изредка выливавшимися в открытые протесты против партийно-коммунистического режима. На закате советского режима они выплеснулись наружу — в Нагорном Карабахе, в Тбилиси, в Баку, в Вильнюсе. Везде пролилась кровь. После августовского путча 1991 г. СССР как коммунистическая империя рухнула. Беловежские соглашения признали распад страны с учетом существовавших в декабре 1991 г. официальных границ между союзными республиками. Последний плод неумного административного творчества коммунистов пришлось принять как данность. Но конфликты в национальных отношениях от этого не исчезли. Скорее наоборот, они запылали с еще большей яростью.

Так как административные границы во время большевистского правления перекраивались многократно, то борьба за спорные территории рискует вылиться в бесконечный спор, какое размежевание территорий принимать за справедливое. Каждая сторона избирает наиболее благоприятный для себя вариант и объявляет его «исконным». Таков спор Азербайджана и Армении по поводу статуса Нагорного Карабаха. Ингуши требуют восстановить их территорию в границах, существовавших до их депортации в 1944 г. А осетины, заселившие опустевшие ингушские села, считают законными границы, обозначенные после 1944 года. И есть почва для опасений, что это только начало активизации территориальных претензий.

Человек был гражданином страны и союзной республики, представителем многонационального и могучего государства. А теперь кто он? С распадом СССР у него исчезла прежняя государственно-историческая и гражданская идентичность. В этих условиях национальная принадлежность оказалась тем спасательным суденышком, на котором человек пытается найти место (самоопределиться), чтобы плыть по бурному морю житейскому.

«В новых социально-политических условиях народы России проходят скорее этап разъединения. Его психологической основой является разрушение того уровня идентичности, который объединял народы Советского Союза. Субъект межэтнического взаимодействия становится все более « первичным »... Общая идентичность даже «не разламывается», она «крошится». Главное значение приобретают различия не цивилизационного или национального уровней, а этнического или даже субэтнического. Например, у северокавказских народов снизилось общее чувство общей «кавказской» идентичности, усилилась дифференциация между этническими группами и внутри этнических групп. Поэтому в качестве активных субъектов деятельности и взаимодействия на Северном Кавказе следует рассматривать не отдельные республики, а составляющие их народы»[120].

Распад СССР неизбежно воспринимался в контексте конфликта центральной власти и власти на местах, а в этнической плоскости — как размежевание русского и нерусского населения. В пользу отделения «окраин» от «центра» выдвигались следующие соображения: сбросить власть Москвы как твердолобого бюрократа и экономического вампира; избавиться от несправедливости при делении доходов между областями страны (одни — потребители, другие — доноры); повысить свой национальный статус (обрести суверенитет); восстановить баланс общества и природы, хищнически эксплуатируемой «центром»; стать полноправными хозяевами обильных природных богатств; наконец, избежать угрозы русификации населения и гибели своей национальной культуры.

Но размежевание сразу же породило немалые трудности. Суверенитет стоит дорого: нужно иметь свою армию, пограничные войска, валюту и полный комплект административных структур. Приходится вносить плату за все виды коммуникаций через ставшую иностранной территорию (нефте - и газопроводы, железные дороги и проч.). В кризисной ситуации на «окраинах» резко возросла безработица. Безработные суверенных теперь государств хлынули в Россию, где больше возможностей получить работу, но в качестве бесправного и низкооплачиваемого полураба, которого русское население подозревает к тому же в преступном умысле («чеченская мафия»). Кроме того, возникла опасность победы культурного провинциализма. В мире существует менее десятка языков, на которых с должной полнотой закодирована информация о достижениях человечества. И русский язык — один из ведущих. Национальные амбиции могут питать протест против «русского засилья». Но на практике это будет означать дорогостоящую переориентацию на другой, но также иностранный язык (английский, арабский).

Конечно, существует тенденция обвинить во всех бедах «русских империалистов»: они-де довели до такого состояния. Но в большинстве национальных элит России и «ближнего» зарубежья все сильнее укрепляется трезвый подход, тормозящий конфронтацию с русскими. И главная причина здесь в том, что в основные, самые острые межнациональные конфликты русские не вовлечены. Война на территории Чечни не воспринималась русскими как отечественная, и никаких территориальных споров в ней не решалось. А вот конфликты Грузии с Абхазией, Северной Осетии и Ингушетии затрагивают территориальные интересы. И Россия выступает в этих конфликтах как сила, помогающая снизить их издержки.

Крайние националистические теории рассматривают нацию как некое «природное продолжение» в человеческом коллективе. Нация «естественным» путем связана со своим природным окружением и всегда имеет однозначные «объективные интересы». Если это так, то нациям ничего не остается, как бескомпромиссно драться за владение своей сферой обитания, а возможно — и за ее расширение. Именно поэтому крайние националистические теории поддерживают агрессивные стремления наций. Побеждает сильнейший. Территория — это важнейший ресурс, за который нужно бороться до победы и уничтожения противника. Победителей не судят, война и политика — грязное дело, но они необходимы для выживания нации. Такие теории *этноцентричны,* потому что исходят из интересов одного этноса, не рассматривая ту цену, которую за победу «своих» заплатят не только противники, ноиэти самые «свои». Более плодотворны теории, которые не рассматривают нацию как однозначно определенную социально-биологическую данность. Нация, этнос существуют только тогда, когда они осознают себя как этническое единство. А осознать это можно только в сравнении «своих» и соседей. Самосознание нации оказывается структурным образованием, возникшим из системы со - и противопоставлений с соседями. Как свита делает короля, так и окружающие этносы помогают этносу осознать себя в конкретных характеристиках. В той степени, в какой изменяется окружение, меняется и самовосприятие нации. Это значит, что национальная самоопределенность подвижна и всегда является результатом балансировки внутренних и внешних связей в человеческих сообществах.

Если ухудшаются отношения с тем или иным соседним народом, то происходит «уплотнение» границы этнического самосознания: общие с соседями черты становятся малосущественными, а вот межэтнические различия приобретают повышенно важное значение, причем каждой стороной оцениваются в свою пользу. Характерные для «своих» черты признаются человеческими, а черты «врага» — нечеловеческими. Происходит кристаллизация «образа врага» и «образа своих ». Эти образы при разрастании конфликта становятся грубее, примитивнее, но зато позволяют в каждом конкретном случае быстро перейти к действиям по защите «своего правого дела».

Вступить в ссору значительно легче, чем выйти из нее. Поэтому изживание «образа врага» происходит медленнее, но при этом изменяется и образ «своих». Этническое самосознание обретает более проницаемую границу. Контакты между соседними народами могут расширяться, изменяя тем самым национальное самосознание каждого из них. Построенная на идее взаимоотражения релятивистская теория наций позволяет выработать продуктивные подходы к межнациональному взаимодействию и решению конфликтных ситуаций, избегая силовых решений.

«Релятивистская позиция начинается с сомнений по поводу притязаний на любые истины в последней инстанции, касающиеся определения и формулировки национальных интересов. Действительно, если национальные сообщества возникают лишь во взаимодействии с другими, то вопрос о знании интересов любого данного сообщества должен быть подвергнут анализу именно с этой точки зрения. Следовательно, обоснование национальной доктрины, включая доктрину национальной безопасности, также надо строить не исходя из так называемых объективных предпосылок, а задавая себе вопрос: не является ли данное сообщество источником «повышенной опасности» для других народов и государств?..»[121]

***Увеличение межнациональной напряженности не просто ожесточает жизнь людей во всех враждующих станах. Стремясь в целях безопасности как можно полнее отождествить себя со своей национальностью, человек готов воспринять самые архаические национальные привычки, реанимированные в ходе борьбы за «национальные святыни». В результате возможен откат от цивилизации***

После изгнания войск Наполеона из Испании в стране была восстановлена такая испанская «традиция», как инквизиционный процесс. Чеченская война активизировала столь же прискорбный реликт кавказской культуры, как кровная месть. А восстановление «мусульманских ценностей» сопровождается введением шариатского судопроизводства.

Как бы ни решалась судьба государств, которые входили в СССР, они все равно останутся многонациональными. И Россия в первую очередь. Парад суверенитетов хорошо смотрится, когда сообщество « сбрасывает »вышестоящую власть. Но чаще всего это же сообщество сталкивается с желанием своего меньшего сообщества обрести независимость. И нет конца такому делению. Поэтому объединительные процессы столь же важны для безопасности сообщества, как и суверенизация через выход из более крупного государственного образования. Усилия грамотных политиков, умеющих решать межнациональные конфликты, могут оказать неоценимую услугу народам, которые начинают строить свои отношения на принципах ненасилия.

***Глава 12***

**СПОСОБЫ ВЫХОДА ИЗ КОНФЛИКТА**

**§1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ЗАВЕРШЕНИЯ КОНФЛИКТА**

Завершение конфликта может быть достигнуто либо самими конфликтующими сторонами без помощи каких-либо посторонних лиц, либо путем подключения третьей стороны. Существуют три способа действий, посредством которых конфликтующие стороны *X* и У могут попытаться выйти из состояния конфликта. Первый — *насилие,* второй *—разъединение* и третий — *примирение.*

**1.1. НАСИЛИЕ**

Более слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны.

Стремление решить конфликт таким способом ведет к мальчишеским дракам, кулачным схваткам, бытовым преступлениям, а когда в качестве конфликтующих сторон выступают большие социальные группы, то к войнам, восстаниям, революциям. Насилие решает конфликт по принципу: «Сильный всегда прав ». При этом имеется в виду не только применение физической силы: в человеческом обществе насилие может принимать формы административного, служебного и пр. воздействия. «Начальник всегда прав» — это одна из частных формулировок того же принципа.

История человечества наполнена множеством примеров обращения к силе для разрешения конфликтов на самых различных уровнях — от рукоприкладства в личных отношениях до драконовских мер власти против своего народа и мировых войн между коалициями государств. Насилие постоянно было источником страшных трагедий и нравственных потерь, но оно еще долго будет существовать. Во-первых, его предпочитают те, кто сильнее,— но раз *сильные* на него опираются, то доказать им обратное можно только с помощью силы, а ведь *они* сильнее... Во-вторых, коли сила есть, то ума не надо, как говорится в известной русской поговорке. Принцип «сильный всегда прав» знаменует в первую очередь торжество глупости. А, как заметил М. Унамуно, глупость в мире весьма развита — гораздо больше, чем злонамеренность. И, наконец, в-третьих, иногда реализация этого принципа оказывается самым быстрым *тактическим* способом разрешения конфликта.

Возможность быстро завершить борьбу — едва ли не единственное преимущество силового воздействия. Однако *стратегически* силовое разрешение конфликта всегда малоэффективно. Подавленная силой сторона остается неудовлетворенной решением конфликта, достигнутым таким путем. Это толкает ее к скрытому сопротивлению, а порой и открытому бунту, для подавления которых снова и снова требуется насилие.

Не согласный с решением начальника сотрудник сделает вид, что подчинился приказу, но на самом деле будет всячески саботировать это решение. Аналогично ведет себя и ребенок — он подчиняется и выполняет под угрозой наказания то, что от него требует взрослый. Но как только взрослый перестает контролировать ситуацию, ребенок мгновенно готов совершить то, что ему только что усиленно запрещали. Униженное положение Германии после поражения в первой мировой войне в конечном счете привело к развязыванию второй мировой войны (это признавал позднее даже У. Черчилль).

Принято считать, что при разрешении конфликта с позиции силы страдает лишь проигравшая сторона. Но на самом деле победившая силой сторона, чтобы сохранить свое превосходство, должна постоянно прикладывать усилия для поддержания своей победы. А это значит, что победителю постоянно требуется расходовать свои ресурсы (военные, материальные, интеллектуальные). Неизбежность расплаты за насилие неизмеримо возрастает, если более сильная сторона подчинила (тем более, поставила на колени) более умную.

Конфликт может окончательно разрешиться разве только с полным уничтожением слабой стороны: пока она жива, остается жить и ее недовольство. Но даже при полном уничтожении слабой стороны победители все равно часто получают моральное осуждение в истории. Так, Дантес и Мартынов, убившие на дуэлях Пушкина и Лермонтова, всю свою жизнь вынуждены были оправдываться,— но даже их потомки не могли им простить пролитую кровь великих поэтов. История гораздо выше оценивает тех правителей, кто бескровно отказывался от власти, чем тех, кто, защищая свою власть, заливал страну кровью.

***Разрешение конфликта с позиции силы часто оказывается для победителя очень дорогим по затратам и к тому же весьма ненадежным успехом***

**1.2. РАЗЪЕДИНЕНИЕ**

В этом случае конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, разрыва отношений между конфликтующими сторонами (например, развод супругов).

Разъединение конфликтующих сторон может совершаться путем их расхождения, когда они обе покидают «поле битвы». Так завершается, например, перепалка между пассажирами автобуса при выходе их на очередной остановке или ссора между соседями в коммунальной квартире, которая прекращается сама собою после их расселения. Другой путь разъединения — бегство одной из конфликтующих сторон. К этому способу обычно обращается слабейшая сторона, чтобы уйти от насилия и избежать его последствий. Из истории известно, что с помощью бегства спасали себя не только отдельные индивиды, но и многочисленные социальные группы.

Староверы в России снимались с насиженных мест и поселялись в глухих лесах, чтобы избежать преследований за веру. Протестанты бежали из католических стран Европы в Америку, создав там, в конце концов, новое независимое государство — США.

Безусловно, разъединение конфликтантов полностью разрешает конфликт. Однако оно не всегда возможно. Супругов связывают дети, да и не всегда в наших условиях разведенные в состоянии разъехаться; конкуренты не могут уйти с рынка; борющиеся друг с другом общественные классы не могут расстаться друг с другом; враждующие национальные группы не могут и не хотят уходить с территории, где они живут бок о бок.

Но даже если разъединение в принципе осуществимо, оно ведет к постконфликтной ситуации, которая может оказаться весьма болезненной для одной или для обеих конфликтующих сторон. В результате разрыва контактов между ними происходит развал их общего дела, распад организации, деятельность которой обеспечивала их существование. Расставшиеся стороны, избавившись от конфликтных отношений друг с другом, вынуждены искать замену разрушенных контактов новыми, и неизвестно, не станут ли последние еще более конфликтными (как это нередко случается, когда разведенные супруги вступают в новые браки). Пустившаяся в бегство сторона должна заново обустраивать свою жизнь, а оставшаяся «победителем» и сохранившая за собой «поле битвы» нередко видит вокруг себя пепелище сгоревшего дома, на котором надо тоже все начинать строить заново. Поэтому неудивительно, что расставшиеся конфликтанты через некоторое время иногда вновь возобновляют контакты, а то и снова сходятся.

***Когда конфликтующие стороны связаны общим де лом, разъединение их является средством разреше ния конфликта, к которому прибегают как к самой крайней мере***

**1.3. ПРИМИРЕНИЕ**

Мирное улаживание разногласий может произойти «само собой», на основе молчаливого прекращения конфликтантами «военных действий» друг против друга. В этом случае конфликт утихает, но мир хрупок и ненадежен. В любой момент конфликт может вспыхнуть вновь, если кто-то даже ненароком сделает то, что другая сторона воспримет как недружелюбный акт.

Но, как правило, примирение достигается лишь в результате *переговоров* между конфликтующими сторонами, заканчивающихся принятием согласованного решения о дальнейшем поведении друг друга. Для того чтобы конфликт разрешился по-настоящему, важно, чтобы конфликтующие стороны договаривались между собой, чтобы они сами нашли наиболее устраивающий их способ выхода из конфликтной ситуации.

На практике конфликтующие стороны обычно вступают в какие-то переговоры, прежде чем обращаться к насилию и или разъединяться. Если переговоры кончаются неудачей, то конфликт продолжается, и тогда возникает обстановка, в которой его пытаются решить силой или разъединением. Однако неудовлетворенность последствиями, которые проистекают из этого, нередко заставляет конфликтантов вновь вступать в переговоры, надеясь, что они будут более успешными; и это может повторяться многократно.

Окончательное разрешение конфликта, как правило, достигается лишь при помощи переговоров. Войны рано или поздно заканчиваются тем, что воюющие стороны, убедившись в нецелесообразности продолжения военных действий, садятся за стол

переговоров. Если ни одному из противников не удалось достичь явного военного превосходства над другим, они вынуждены идти на какие-то взаимные уступки, чтобы договориться о заключении мира. И даже в случае военного поражения побежденные вступают с победителями в переговоры об условиях капитуляции. Когда конфликтующие стороны, убедившись в невозможности продолжать совместное дело, решаются разойтись и прекратить его, начинаются переговоры между ними (об условиях расторжения брака, роспуска организации, закрытия фирмы, раздела имущества и пр.).

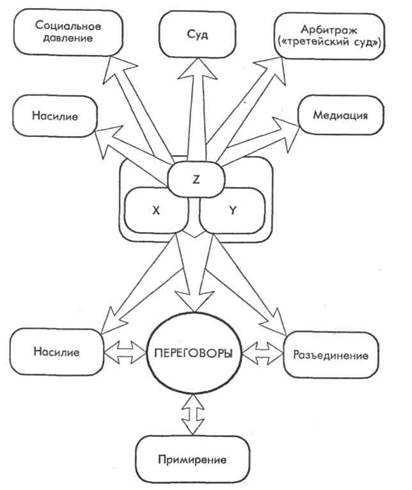
Переговоры есть главная и наиболее эффективная форма разрешения конфликта

Итак, основные способы, которые конфликтующие стороны могут использовать для выхода из конфликта, можно представить схематически следующим образом (см. рис. 12.1):

|  |
| --- |
|  |
| http://pandia.ru/text/78/293/images/image122.jpg |

**§2. ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА С ПОМОЩЬЮ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ**

На уровне парного взаимодействия нет других форм разрешения конфликта, кроме указанных. Но взаимодействие конфликтующих сторон может быть перенесено на другой уровень, если привлечь к разрешению конфликта третью сторону *Z.* Тогда возникают новые способы выхода из конфликта (см. рис. 12.2).



**Рис. 12.2.**

Эти способы зависят от позиции, которую будет занимать третий участник. Он может выступать в двух ролях: 1) как сила, поддерживающая одну из конфликтующих сторон, и 2) как независимый от них и беспристрастный посредник.

В первом случае завершение конфликта достигается опять-таки с помощью *насилия,* а также *путем социального давления.* Во втором — когда третья сторона занимает нейтральную, беспристрастную по отношению к конфликтующим сторонам позицию — возникают следующие формы разрешения конфликта: *суд, арбитраж* и *медиация.*

**2.1. НАСИЛИЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ**

*Насилие* с *привлечением третьего участника* способна совершить *более слабая сторона над более сильной* (в отличие от насилия на уровне парного взаимодействия). Таким образом, привлечение третьей стороны резко изменяет соотношение сил конфлик-тантов. Принцип «сильный всегда прав» перестает действовать. Когда в межличностный конфликт между X и У вмешивается добавочная сила Z в виде целой группы «добрых молодцев», выступающая, скажем, на стороне X, то вопрос, кто физически сильнее — Хили У— значения уже не имеет. Физические способности конфликтанта — мощные бицепсы, владение приемами каратэ или мастерство обращения с «кольтом» —являются решающими лишь в *острых конфликтах* и, главным образом, при схватках «один на один». Кинобоевики культивируют образ «супермена», расправляющегося в одиночку с полчищами врагов, но в реальной жизни одиночка редко способен одолеть многих. Обычно сторона, пожелавшая решить конфликт с помощью насилия, создает группировку сообщников или обращается за поддержкой к мафиозной организации, бандитской «крыше», наемным «киллерам». Фактор силовой поддержки играет огромную роль в социальных конфликтах самого различного масштаба — от детских драк до войн между народами. (Конечно, насилие с помощью привлечения пособников, как и на уровне парного взаимодействия, не сводится к применению лишь физической силы.)

Что же касается социального давления, то одна конфликтующая сторона оказывает его на другую, используя в качестве поддерживающей силы какие-то служебные инстанции и организации, печать, рекламу, общественное мнение и другие средства общественного воздействия. В конфликте между работниками один из них может настроить в свою пользу начальство, и даже без каких-либо административных мер авторитет руководителя может оказать достаточное давление на другого конфликтанта, чтобы он пошел на уступки. В политической борьбе прибегают к давлению на противника с помощью средств массовой информации, изображающих его в невыгодном свете. Нередко борющиеся политические силы используют друг против друга стихийно возникшие массовые движения или же сами побуждают массы к различного рода выступлениям против политического конкурента (можно по этому поводу вспомнить, например, как разные политические силы в нашей стране старались в 1990-х гг. поставить на службу своим интересам выступления шахтеров, которые перекрывали железные дороги, добиваясь получения невыплаченной им зарплаты). Обратимся теперь к рассмотрению тех форм завершения конфликта, в которых третьей стороной становится беспристрастный посредник.

**2.2. СУД**

Суд — одно из самых замечательных изобретений человечества. В суде третьей стороной выступает представитель общественной власти. Сила власти, гораздо более могущественная, чем сила каждого из участников конфликта, предотвращает использование насилия кем-нибудь из них в качестве средства решения спорных вопросов.

Исторически правосудие вначале осуществлялось непосредственно самими властителями. В процессе дальнейшего развития системы судопроизводства происходит отделение судов от администрации. Функция правосудия переходит от старейшин, князей, королей, губернаторов к специальным судебным органам. Судебное решение конфликта опирается не на субъективные представления его участников о своей правоте и не на силу одного из них, позволяющих ему взять верх над более слабым, а на *систему права и силу общественной власти,* которая стоит над участниками конфликта и которой он должны подчиняться. Право — регулятор отношений между людьми, который исходит от государства и охраняется им от нарушений (в некоторых странах источником правовых норм являются также религия и церковь — например, в исламских государствах действуют нормы шариата, записанные в Коране).

В судебном разбирательстве реализуется следующий принцип разрешения конфликтов: «прав тот, на чьей стороне закон». Наиболее древней системой законов является *обычное право,* основанное на традициях, обычаях, религиозных нормах. Позже возникло *законодательное право,* существующее в виде кодексов законов, которые издаются высшими органами власти, и *прецедентное право,* опирающееся на предшествующие решения судов.

Создание института суда — важный шаг в развитии цивилизации, который привел к существенному ограничению насилия и произвола в отношениях между конфликтующими сторонами. Обращение в суд является ныне общепринятой формой разрешения разнообразных конфликтов. Судебное разбирательство часто рассматривается сторонами как чуть ли не единственный эффективный способ урегулирования споров по гражданским вопросам. Однако разрешение конфликтов в судебном порядке при всех своих достоинствах имеет и свои недостатки.

Во-первых, никакой кодекс законов, сколь подробным бы он ни был, не может учесть все возможные нюансы человеческих взаимоотношений и поступков. Рассматривая какой-либо единичный случай, суд вынужден «подгонять» его под определенный стандарт, под заданную законодательством категорию аналогичных ситуаций. При этом приходится абстрагироваться от уникальности данного случая. А участников конфликта, может быть, именно уникальные для него обстоятельства больше всего и задевают за живое. Поэтому и верное с точки зрения закона судебное решение отнюдь не всегда бывает справедливым — русская литература насыщена подобными примерами.

Во-вторых, в системах законодательства могут существовать лакуны и зацепки, которые позволяют хитрому мошеннику ускользнуть от правосудия и выйти сухим из воды, сделав честного, но простодушного простака «без вины виноватым». Нередко встречаются и юридические коллизии — противоречия между законами, между правовыми нормами разного уровня (например, между конституционными законами и подзаконными актами, между государственными законами и правительственными постановлениями). Такие коллизии не только ставят судью в затруднительное положение, но и приводят к допущению элементов субъективизма и произвола в судебном приговоре.

В-третьих, справедливость судебного решения зависит не только от применения закона, но и от способности судебных органов достаточно глубоко разобраться в существе дела. Разрешение конфликта в суде требует от судей, кроме знания законов, еще и проницательности, мудрости, умения понимать людей и мотивы их поступков, а также творческого подхода.

В Библии повествуется о том, как вершил правосудие мудрый царь Соломон. Когда ему пришлось решать, кто из двух женщин, каждая из которых утверждала, что именно она является матерью ребенка, говорит правду, он сказал: «Рассеките мечом ребенка и отдайте каждой по половине!» Одна женщина ответила: «Рубите!», а другая взмолилась: «Отдайте ребенка ей, не убивайте его!» И Соломон отдал ребенка второй женщине.

Блестящие примеры судейской мудрости демонстрирует Санчо Пан-са — верный оруженосец сервантесовского Дон-Кихота. Оказавшись по прихоти вельможи в роли губернатора, он должен был рассудить двух стариков. Один из них — истец — утверждал, что другой не отдает ему взятые в долг десять золотых эскудо и лжет, уверяя, что уже давным-давно вернул их. Другой отвечал, что готов поклясться перед лицом Господа, что возвратил долг. И, попросив заимодавца подержать свой посох, он возложил руку на крест губернаторского жезла и поклялся. Истец вздохнул и сказал: «Да, видно я действительно забыл, что получил обратно свои деньги». Должник взял свой посох и направился к выходу. Но тут Санчо Панса, приставя палец к бровям, велел остановить его и взять у него посох. Передав этот посох истцу, Санчо Панса сказал: «Ступай, тебе заплачено». Он понял, что должник мог спокойно давать клятву перед Господом, потому что десять эскудо были внутри посоха.

К сожалению, далеко не все судьи обладают столь же острым умом, как царь Соломон или Санчо Панса. Судебные ошибки — вовсе не редкость.

И, наконец, последнее. Разумеется, постановления суда должны выполняться. Однако не случайно (особенно в России) *жизнь по закону* противопоставляется *жизни по совести.* После решения спора в суде одна или даже обе стороны зачастую остаются недовольными решением судьи. А это значит, что они не станут особенно усердствовать в следовании ему. Они будут всеми правдами и неправдами уклоняться от выполнения судебного решения, будут снова и снова добиваться пересмотра дела.

Например, мать вопреки тому, что суд обязал ее дать возможность бывшему мужу встречаться со своим ребенком, станет всячески препятствовать их свиданиям, если считает, что бывший муж настраивает ребенка против нее.

**2.3. АРБИТРАЖ**

Арбитраж отличается от суда тем, что роль третьей стороны доверяется лицу (иди группе лиц), решению которого обе конфликтующие стороны добровольно обязуются подчиниться (т. е. здесь имеется в виду так называемый «третейский суд»[122]).

Арбитражная процедура может организовываться по-разному: быть менее формальной, чем в суде, регламентироваться какими-то специальными правилами или строиться по усмотрению арбитра. Главное в арбитраже — то, что конфликтанты добровольно отказываются сами решать конфликты и проявляют готовность согласиться с тем решением его, которое предложит арбитр.

Разумеется, эффективность разрешения конфликта с помощью арбитража во многом зависит от того, насколько умен, справедлив и авторитетен арбитр. Существуют разнообразные способы его выбора. Нередко арбитром становится кто-то из носителей власти или назначенных властями лиц. Так, при разборе служебных конфликтов эту роль часто приходится выполнять руководителю. Во многих случаях, однако, кандидатура арбитра определяется по соглашению между самими конфликтантами. Например, согласно одной из принятых в международной практике процедур» каждая из конфликтующих сторон предлагает по равному числу кандидатур, которые собираются и избирают из своего состава того, кто станет арбитром. В бандитских кругах, столь заметных в последнее время в нашей стране, популярно обращение к одному из криминальных авторитетов *(воров в законе)* в качестве третейского судьи.

К особым вариантам арбитража относятся «Божий суд», в котором роль третейского судьи выполняет «высшая сила» (для чего, конечно, необходима вера в существование); голосование, в котором третейским судьей становится большинство; а также жребий, где роль беспристрастного третейского судьи отдается не человеку, а слепому случаю. Впрочем, в подобных случаях об «арбитраже» можно говорить лишь условно, поскольку главную роль здесь играют предварительная договоренность о согласии решить дело с его помощью или традиция, которая пользуется общественным признанием,

Совершенно уникальным вариантом «арбитража» является удивительный обычай, существовавший некогда в шведском городе Гурден-бурге. Там роль беспристрастного арбитра, решавшего вопрос, кто из претендентов на должность мэра наиболее достоин занять ее, доверялась.., насекомому. Процедура устраивалась так: кандидаты в мэры (в число которых могли попасть только те, у кого была солидная борода) рассаживались у стола и выкладывали на него свои бороды. После этого на середину стола бросалась вошь. Тот, в чью бороду она заползет, и становился мэром. Может, эта процедура и не всем понравится, но зато выборы мэра обходятся дешево и возможность занять этот пост с помощью денежного мешка или махинаций с голосами избирателей полностью исключена[123].

Когда конфликтующие стороны доверяют арбитру и заранее обязуются согласиться с его решением, вероятность того, что они будут это решение выполнять, может быть достаточно высока. Она еще более возрастает, если арбитру дается право контроля за выполнением принятых им решений, и он имеет достаточные возможности пресекать их нарушение. Но все-таки решение арбитра, даже самого уважаемого и авторитетного, — это не решение самих конфликтантов. Оно им навязывается со стороны. И вполне возможно, что кто-то из них окажется недовольным этим решением и сочтет его несправедливым. Конечно, бывают замечательные арбитры. Однако также понятно, что решения третейского судьи, как и судьи государственного, отнюдь не всегда являются эффективными.

**2.4. МЕДИАЦИЯ**

Медиация, в отличие от суда и арбитража, позволяет сторонам самим решать конфликт с помощью переговоров. Задача посредника-медиатора заключается не в том, чтобы дать им готовое решение, которое они должны выполнять, а в том, чтобы помочь им договориться и прийти к согласию.

***Медиация не есть что-то отличное от переговоров, она представляет собою лишь особый вид переговорного процесса***

Участие медиатора заключается в организации переговоров, в придании им более конструктивного характера, в содействии поиску обоюдоприемлемых условий завершения конфликта (подробнее о медиации см. гл. 14). Поскольку при медиации решение принимают сами конфликтующие стороны и сами они добровольно берут на себя обязанность его выполнять, постольку медиация по сравнению с судом и арбитражем дает больше уверенности в том, что конфликт будет успешно урегулирован. Статистика подтверждает, что добровольные соглашения между конфликтующими сторонами выполняются лучше, чем судебные и арбитражные постановления. Даже в такой законопослушной стране, как США, решения судов по гражданским делам выполняются не более, чем в 40% случаев, тогда как соглашения, полученные в результате совместной договоренности, соблюдаются обеими сторонами в 70% случаев.

Вот реальный пример (из практики работы медиаторов Петербургского центра разрешения конфликтов). Два брата судятся по поводу раздела садового участка (6 соток) и садового дома, которые остались им после смерти родителей. Как разрешить проблему, если родители не оставили завещания? Суд вынес решение о равном праве владения участком и домом обоими братьями. Но такое решение не устраивало старшего брата. Он считал, что младший не имеет права на участок и дом, так как не помогал в строительстве дома и приезжал к родителям только в гости. Старший подал иск в высшую инстанцию, которая отменила решение суда и отправила дело на пересмотр. Младший же брат, согласно праву на наследство, продолжал требовать выделения своей части участка и дома. Этот конфликт неоднократно и безуспешно рассматривался в судах различных инстанций в течение восьми (!) лет. Так продолжалось до тех пор, пока братья *сами* не договорились между собой в процессе медиации. Они подписали соглашение, по которому дом и участок признавался собственностью старшего брата, но младший получил право хранить в этом доме свои вещи и иногда приезжать на несколько дней (тогда ему должна была быть выделена комната), правда, о своем приезде он должен был теперь предупреждать заранее. При этом старший брат уступал младшему свой гараж в городе. Обратите внимание: ни один судья не смог бы придумать такой вариант разрешения конфликта.

Все рассмотренные способы разрешения конфликта представлены на рис. 12.2.

**§3. ВЫИГРЫШ И ПРОИГРЫШ**

Участники конфликта обычно считают его завершение удачным или неудачным для себя в зависимости от того, насколько удалось им добиться целей, ради которых они вступили в конфликт. Логика борьбы заставляет их оценивать удачный результат разрешения конфликта как свою победу, выигрыш, а неудачный — как свое поражение, проигрыш. При этом возникает впечатление, что если один из них выиграл, то другой проиграл, и наоборот. Такое отношение между выигрышем и проигрышем математически моделируется как «игра с нулевым результатом», т. е. игра, в которой алгебраическая сумма выигрыша и проигрыша равна нулю (выигрыш одного участника равен проигрышу другого). Однако в действительности получающееся в результате завершения конфликта отношение между выигрышем и проигрышем не столь просто. Более адекватными математическими моделями конфликта являются такие, где возможны различные сочетания выигрыша и проигрыша («игры с ненулевой суммой»). Теоретически для двух конфликтантов *X* и У таких сочетаний может быть четыре: 1) выигрыш *X* и проигрыш У, 2) проигрыш *X* и выигрыш У, 3) проигрыш *X* и проигрыш У, 4) выигрыш *X* и выигрыш У.

Содержательная трактовка этих формальных сочетаний выигрыша и проигрыша изложена в книгах Стивена Кови и Бориса Саркисяна[124]. Она строится на том, что для каждой конфликтующей стороны возможны различные подходы к разрешению конфликта. В одних случаях конфликтующая сторона уверена в силе своей позиции и ориентируется на выигрыш; но при этом можно стремиться как к тому, чтобы противник оказался в проигрыше, так и к тому, чтобы он тоже был в выигрыше. Получаются, таким образом, два варианта: «выигрыш—проигрыш» и «выигрыш-выигрыш». В других случаях конфликтующей стороне своя позиция представляется слабой и она заранее настраивается на проигрыш; тут, однако, также есть два варианта — что противник выиграет («проигрыш—выигрыш ») и что он тоже проиграет (« проигрыш —проигрыш »).

Рассмотрим особенности получающихся четырех подходов к разрешению конфликта.

1) Выигрыш—проигрыш. Конфликтующая сторона считает, что ее выигрыш должен быть достигнут за счет проигрыша ее оппонента. Она хочет стать победителем в конфликте, а его поставить в положение побежденного. Конфликт рассматривается ею как битва между врагами. Целью является не только реализация своих интересов, но и поражение противника, нанесение ему ущерба, «наказания» его за то, что он вступил в борьбу с ней. Для достижения этой цели часто оказывается необходимым прибегнуть к различным формам социального давления, а то и к прямому насилию.

Когда ситуация конфликта объективно такова, что выигрыш одного конфликтанта неизбежно наносит ущерб другому, «выигрыш—проигрыш» получается сам собою. Однако далеко не всегда это так. Встречаются люди грубые, агрессивные, капризные, которым мало удовлетворения своих интересов — надо еще насладиться страданиями противника. Иногда эта установка прикрывается словами о принципиальности, о «борьбе за справедливость» , которая требует, чтобы зло было непременно наказано.

В одном из судебных процессов рассматривался случай, когда муж систематически отбирал у жены деньги для пьянок с друзьями, а когда она после этого тихонько плакала, то он избивал ее до тех пор, пока она не утихала, и только после этого уходил. На суде он заявил, что делал так потому, что она плакала ему назло, и он «учил ее уму-разуму».

В социальных конфликтах стремление завершить их по принципу «выигрыш—проигрыш» проявляется наиболее отвратительным образом в жестоких преследованиях инакомыслящих, в терроризме, в геноциде против целых народов.

Игра «на поражение*»* противника даже в спорте иногда может обернуться неприятностями для победителя. В жизненных конфликтах же это случается сплошь и рядом.

Великий американский ученый и общественный деятель Бенджамен Франклин считал, что ставка на «выигрыш—проигрыш» вообще не оправдывает себя ни при каких обстоятельствах. Он писал: «В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, то вы проиграли, если же одержали верх, вы тоже проиграли. Предположим, вы одержали победу над собеседником, разбили его доводы в пух и прах... Ну и что? Вы будете себя чувствовать прекрасно. А он? Вы заставили его почувствовать ваше превосходство. Вы задели его самолюбие. Он будет огорчен вашей победой. А ведь человек, которого убедили против его воли, не отречется от своего мнения. В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте».

**2) Проигрыш**—**выигрыш.** Конфликтующая сторона настроена пораженчески. Она видит в своем оппоненте слишком сильного врага, борьба с которым обречена на неудачу. Такую позицию часто занимают люди слабовольные, неуверенные в себе, чувствующие себя неудачниками. Маскируя свою слабость и не желая даже себе признаваться в ней, они могут говорить: «Я человек миролюбивый, не хочу ссориться из-за пустяков». Однако ими движет боязнь противника, и они поддаются давлению с его стороны, идя на проигрыш и признавая его победителем, чтобы избежать еще более худших, по их опасениям, последствий.

Для противника, имеющего установку «выигрыш—проигрыш», конфликт с оппонентом, настроенным на «проигрыш-выигрыш», — это сплошное удовольствие. Один хочет своей победы, другой готов согласиться со своим поражением. Конфликт обычно завершается мирно, и внешне постконфликтная ситуация может выглядеть вполне благополучной. Однако проигравшая сторона, даже если она покоряется победителю и старается подавить в себе чувства своей неполноценности, беспомощности и униженности, испытывает напор этих сдерживаемых эмоций. И это может привести ее к самым уродливым формам мщения за свое унижение.

Американец Дон Медюк, заметив, что есть много людей, желающих, но не могущих отомстить за свое унижение, создал фирму, которая выполняет для таких людей, сохраняя в тайне их имя, небольшую услугу: берется бросить торт в лицо человека, на которого укажет клиент. Плата за услугу — 35 долларов. Только за два месяца фирма выполнила больше 60 заказов.

Мщение униженных, однако, имеет и несравненно более ужасные проявления. Достаточно вспомнить преступление Смердякова из «Братьев Карамазовых» Достоевского или Кису Воробьянинова из «Двенадцати стульев» Ильфа и Петрова, который, в конце концов, решился пойти на убийство своего «шефа». Из истории известно, что на Руси покорность крестьянства время от времени взрывалось «русским бунтом, бессмысленным и беспощадным».

Следует добавить, что установка «проигрыш—выигрыш» иногда принимается конфликтующей стороной не из-за ее слабости, а как сознательная хитрость, служащая ширмой для получения выигрыша в чем-то другом.

Во Франции во время Жакерии отряд короля Наварры Карла Злого столкнулся с войском восставших крестьян под предводительством Гильома Каля. Два дня наваррские рыцари не решались вступить в битву, а затем Карл обратился к крестьянскому вождю с просьбой о перемирии, выразив готовность принять его условия. Гильом Каль доверчиво пришел в рыцарский лагерь для переговоров. Там он был схвачен и после жестоких пыток убит.

**3) Проигрыш—проигрыш.** Этот подход к разрешению конфликта предполагает, что конфликтующая сторона идет на проигрыш, но вместе с тем ставит и своего оппонента в положение проигравшего. «Пусть я погибну, но и он тоже погибнет».

Подобная установка — не такое уж редкое явление. Иногда она обусловлена объективным положением дел. Это имеет место, например, тогда, когда деструктивный конфликт между двумя группировками работников фирмы уже самим фактом своего существования нарушает ее нормальную деятельность или подрывает ее престиж, и чем бы он ни завершился, восстановить доброе имя фирмы уже не удастся. Пойдя на конфликт (даже, может быть, вызванный с неизбежностью какими-то обстоятельствами), обе стороны обрекают себя на «проигрыш—проигрыш».

Иногда же обоюдно невыгодные результаты разрешения конфликта возникают потому, что конфликтанты, не видя иной возможности, решают расстаться, хотя и понимают, что это будет иметь скверные последствия для обоих. Так, например, бывает, что ссора двух компаньонов, которые хотели бы помириться, но не находят путей к этому, ведет к развалу их общего дела, и хуже становится обоим; развод супругов из-за какой-то случайной причины разрушает сложившееся семейное благополучие и наносит незаживающую годами душевную травму и той, и другой стороне.

В Петербургский центр разрешения конфликтов обратился молодой человек. Он рассказал, что, будучи в командировке, вступил в связь с девушкой, а приехав, признался в этом жене. Та восприняла случившееся настолько серьезно, что собрала свои вещи и перебралась к родителям (детей у них нет). Молодой человек любит жену и убежден, что она тоже его любит, они оба страдают от расставания, но все его просьбы о прощении и попытки вернуть к себе жену оказываются тщетными. Только после медиации, в ходе которой медиатор обсудил наедине с ней альтернативу, которая ожидает ее в случае развода, она пришла к выводу, что ее любовь к мужу не исчезла и что лучшего мужа ей не найти. Семью удалось восстановить.

Случается, что конфликтующая сторона, осознавая невозможность добиться своих целей, делает все, чтобы, утопая, «заодно» утопить и своего противника. Бывает также, что человек, считая себя обиженным действиями своего противника в конфликте, настолько обуян ненавистью к нему, что готов сознательно сделать себе плохо, только чтобы обидчику было еще хуже.

«Пусть я пойду в тюрьму, но я тебя искалечу»,— с этими словами ревнивая жена плеснула в лицо любовницы своего мужа серную кислоту.

«Проигрыш—проигрыш» случается и при решении крупнейших социальных и политических проблем. Наглядный пример тому — распад СССР: соображения временной конъюнктуры, сложившиеся в 1991 г., взяли верх над реальными потребностями экономического и культурного развития бывших советских республик и народов Советского Союза, и в результате разрыва связей между ними трудности выхода из кризисной ситуации и проведения необходимых хозяйственно-политических реформ всюду только усугубились. Другим примером может служить российско-чеченская война. И она сама, и мирное соглашение, которым она завершилась, обернулись только бедами и трагедиями как для Чечни, так и для России.

4) **Выигрыш—выигрыш.** При этом подходе конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, которое даст выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласий для нее — не поле битвы с врагом, а рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

Сомневающимся в реалистичности такого подхода Стивен Кови в своей книге рассказывает следующую историю:

Однажды мне довелось консультировать президента широкой сети предприятий розничной продажи. Он сказал:

—Идея «выигрыш—выигрыш» весьма привлекательна, но не реалистична. Все время кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Если не соблюдать правила игры, ничего не получится.

—Отлично, — ответил я. — Попробуйте применить к покупателю принцип «выигрыш—проигрыш». Если вы не монополист, это реально?

—Ну... Нет.

—Почему?

—Я попросту потеряю покупателей.

—Хорошо. Следуйте схеме «проигрыш—выигрыш»: отдавайте товар без коммерческой наценки. Это реально?

—Нет. Без прибыли — нет торговли.

Мы рассмотрели оставшиеся варианты стратегий, и оказалось, что «выигрыш—выигрыш» — действительно самый реалистичный подход.

—Положим, с клиентами это так, — признал мой собеседник. — Но не с поставщиками.

—По отношению к поставщику вы сами являетесь клиентом. Почему же здесь не должен действовать тот же принцип?

Оценивая рассмотренные подходы к разрешению конфликта с точки зрения их эффективности, Б. Саркисян делает следующие выводы[125].

■ «Выигрыш—выигрыш» — подход, эффективный при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию, особенно — с ориентирующимся на такой же подход или же на «выигрыш—проигрыш».

■  «Выигрыш—проигрыш» — эффективен в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи.

■  «Проигрыш—выигрыш» — может быть намеренно использован, если результат переговоров имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

■ «Проигрыш—проигрыш» — самый неудачный подход, Применение его вряд ли можно оправдать, и лучше всего избегать его.

***Глава 13***

**ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ**

Так как наиболее эффективные способы завершения конфликта связаны с переговорами между конфликтующими сторонами (один на один или с привлечением третьих лиц), конфликтологу необходимо знать, как вести переговоры, и владеть переговорными методиками разрешения конфликтов. Об этом пойдет речь в этой и последующих главах.

**§1. ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКУ ПЕРЕГОВОРОВ**

С давних времен считалось, что в поведении необходимо придерживаться определенных правил, указывающих, что следует и чего не следует делать.

Так, Эразм Роттердамский, один из виднейших деятелей культуры в эпоху Возрождения, формулировал следующие правила[126]:

■  Когда плюетесь, то отвернитесь так, чтобы не испачкать других людей.

■  Не выплевывайте объедки на стол. Не сморкайтесь в салфетку, она предназначена для того, чтобы вытирать о нее жирные пальцы.

■  Не сморкайтесь теми пальцами, которыми берете общие для всех кушанья.

■  Не копайтесь в тарелке обеими руками. Не макайте во второй раз наполовину съеденным вами куском в общее блюдо с соусом.

■ Рвота совсем не позор тогда, когда вы не испачкали ею других.

Нормы, перечисленные Эразмом Роттердамским, ныне нами подразумеваются автоматически. Необходимость их упоминания может существовать лишь при объяснении правил поведения маленьким детям.

Однако современное искусство ведения переговоров требует не только автоматического выполнения подобных правил поведения, ставших общепринятыми нормами этикета, но и целого ряда умений и навыков, касающихся более серьезных аспектов дела.

Так, специалисты указывают, что для достижения успеха в деловых переговорах принципиально важно[127]:

■  тщательно готовиться;

■  определять свои цели и пределы, в которых можно действовать;

■  контролировать свои эмоции;

■  внимательно слушать оппонента;

■  ясно излагать свои мысли.

Успешный переговорщик должен обладать рядом личностных свойств, помогающих ему справиться с трудными ситуациями и реализовать поставленные задачи. Например, вот как оцениваются положительные качества выдающегося мастера переговоров Джеймса Бейкера[128]:

1)  быстро схватывает суть проблемы,

2)  привлекателен,

3)  хорошо работает в команде,

4)  реалистично оценивает положение дел,

5)  находчив,

6)  хорошо информирован,

7)  обладает даром убеждения.

Сдержанность и осторожность являются одними из главных достоинств дипломатов и переговорщиков вообще.

***В ходе переговоров, как правило, не следует показывать свои истинные чувства и нужно контролировать свое поведение, чтобы умело воздействовать на чувства партнера***

Не случайно излюбленным приемом переговорщиков-манипуляторов является выведение оппонента «из себя» тем или иным способом.

Для того чтобы действовать наиболее выгодным образом, видеть ситуацию максимально объективно, необходима определенная доля «отстранения» от животрепещущей проблемы, выход «на балкон».

**§2. РЕГУЛЯЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ**

В современных условиях оказывается чрезвычайно важной психологическая атмосфера во время переговоров. Она может способствовать или препятствовать достижению соглашения. Импульсивность, несдержанность часто ухудшают психологическую атмосферу, в результате чего отношения между участниками переговоров портятся.

Во время визита Н. Хрущева в США повсюду возникали осложнения. На обеде в Лос-Анджелесе он заявил, что Советский Союз «похоронит» Соединенные Штаты. При посещении киностудии он сказал, что вульгарные вкусы американцев вызывают у него отвращение, и он не понимает, как можно делать такие глупые фильмы. Его манипуляции с ботинком на трибуне ООН стали уже просто легендарными. Все это, естественно, воспринималось как выражение враждебных чувств руководства СССР к западному миру.

В любых переговорах возникают такие ситуации, в которых стороны могут помочь друг другу, не ущемляя собственных интересов.

Разрешение проблем — это процесс, во время которого стороны вместе принимают участие в анализе проблем друг друга. В этом случае выигрывают обе стороны.

Если в процессе переговоров формируются доброжелательные деловые отношения, то ведение переговоров значительно упрощается.

Мощным источником влияния на ситуацию переговоров является баланс вознаграждения и наказания оппонента. Психологическим наказанием может быть создание напряжения, неопределенности, тупиковой ситуации за столом переговоров. А получаемые в переговорном процессе положительные эмоции, связанные с чувствами безопасности, привязанности, собственного достоинства, с ощущением успеха в самореализациии могут быть ничуть не меньшим, а то и более важным вознаграждением, чем материальная выгода. Каждое требование и каждая уступка вызывают у оппонента ощущение поражения или успеха. Но, по замечанию А. Адлера, то, что индивид воспринимает как успех, является только его субъективным ощущением. Поэтому не столько важна величина вашей уступки оппоненту, сколько то, какое субъективное ощущение успеха вызовет у оппонента ваша уступка ему.

Вряд ли можно рассчитывать на хорошее отношение к вам партнера по переговорам, если вы оказываете на него давление. Как выразился один острослов, «человек — это очень зловредное животное: когда на него нападают, оно защищается». Обязательность, лояльность и дружелюбие являются важными условиями установления удовлетворяющих обе стороны деловых отношений.

Как показывают исследования Гринуэлла и Денджеринка[129], оценка мотивов поступков другого влияет на возникновение ответной агрессии больше, чем сам фактический характер этих действий. Объяснение причин предполагаемого действия до его совершения смягчает агрессию. Демонстрация неагрессивного поведения и действия, несовместимые с агрессией, снижают ее. Например, добродушный юмор способен уменьшить раздражение и гнев партнера.

В то же время демонстрация своей боли и страданий далеко не всегда способствует возникновению эмпатии (сопереживания). Согласно исследованиям Р. Бэрона, у уверенного в своей правоте партнера это может послужить подкреплением его агрессивности и даже с удовлетворением восприниматься им как заслуженное наказание неправой стороны[130]. Нежелание выразить сочувствие собеседнику сквозит в ставшей сейчас очень популярной фразе: «Это ваши проблемы».

Если одна сторона настроена более агрессивно, стремится соперничать, а вторая — доброжелательно, то краткосрочный баланс сил складывается в пользу первой стороны. Поэтому очень важно специально поработать над отношениями, чтобы создать нормальный настрой у обоих партнеров.

Согласно исследованиям, наиболее успешно можно успокоить агрессивного оппонента с помощью смешанной стратегии: иногда предлагать сотрудничество, иногда вести себя агрессивно[131]. Заранее не стоит определять целиком линию нашего поведения.

http://pandia.ru/text/78/293/images/image124_1.gif**§3. НАЛАЖИВАНИЕ КОНТАКТА**

Отношения между сторонами в ходе переговоров, с одной стороны, являются *инструментальными,* т. е. направленными на достижение определенного результата, а с другой — *личностными,* эмоциональными, поскольку для каждого из участников, помимо результата, важно и то, как к нему относились, как с ним обращались в процессе достижения этого результата.

Контакт важно не только устанавливать на первой фазе, но и поддерживать его в течение всего взаимодействия с партнером (или партнерами)[132].

Для этого может быть полезно в самом начале:

■  поговорить об ожиданиях и опасениях партнера;

■  признать нормальность владеющих им чувств и выразить наше понимание партнера (что вовсе не обязательно означает согласие с его претензиями), успокоить его, если он слишком взвинчен для разумного обсуждения его проблемы;

■  проинформировать, чего ему стоит ожидать от процесса нашего взаимодействия;

■  сказать, что мы собираемся делать, и чего мы ожидаем от него в ходе нынешней или до вашей следующей встречи;

■  одобрить усилия, уже предпринятые партнером, и его желание разрешить проблему, сделать некоторые высказывания побудительного характера.

Для установления и укрепления контакта с партнером важно показать, а не только продекларировать, заинтересованность в том, что он говорит и уважение к нему самому. Как правило, если эта установка искренна, то она выражается во внешнем облике и поведении человека и, соответственно, считывается другими. «Сыграть» ее сложно, фальшь, как правило, так или иначе проявляется.

Мы не всегда отдаем себе отчет в том, как мы выражаем внешне свое отношение к другому. Иногда человеку кажется, что он излучает доброжелательность и готовность к сотрудничеству, а окружающие воспринимают его как отчужденного и высокомерного. С другой стороны, иногда он пытается выглядеть значительным и уверенным, а реально демонстрирует суетливость и тревожность. Наверное, у каждого когда-то в жизни бывали ситуации, когда он вдруг узнавал, что его состояние прочитывалось не так, как он воспринимал себя сам. Если подобные случаи повторяются, есть смысл обратить на это внимание.

Например, одна из сотрудниц фирмы, отвечавшая за работу с персоналом, однажды с удивлением услышала, что, по мнению многих коллег, у нее «злое выражение лица». Это противоречило ее самоощущению и непосредственным профессиональным задачам. Если у человека достает мужества принять подобную информацию, не оправдывая себя тем, что окружающие «неправильно» его понимают, и проанализировать реальные причины создаваемого им впечатления, то иногда проблема решается довольно просто. Достаточно бывает заметить у себя какую-то неприятную привычку — особый прищур глаз или другую отпугивающую мелочь (привычку теребить манжету, скручивать бумажку, протирая ее до дыр и т. п.), чтобы избавиться от нее. Порой причина бывает глубже, сложнее и требует целенаправленной работы по изменению поведения, например, в ходе психологического тренинга или занятий саморегуляцией.

Несомненно, иногда «не так» нас воспринимают какие-то отдельные люди, тогда как впечатление остальных совпадает с нашим самоощущением. Тогда перед нами встает выбор: прислушаться и приспособиться к специфическим особенностям «выпадающих» партнеров по общению или проигнорировать их, руководствуясь поговоркой: «На всех не угодишь». Наверное, критерием выбора будет значимость данных людей и отношений с ними для реализации наших целей.

Приведенная ниже таблица демонстрирует, что способствует, а что препятствует налаживанию контакта (табл. 13.1).

*Табл. 13.1.*

|  |  |
| --- | --- |
| *Способствует* | *Препятствует* |
| Приветствие | Отсутствие приветствия |
| Улыбка | Мрачность, суровость |
| Рукопожатие или наклон головы | Отсутствие реакции |
| Обращение по имени-отчеству | Избегание имени, упоминание о клиенте «он», «его» в разговоре с другими при нем |
| Сокращение физической и психической дистанции: вставание при приветствии, выход из-за стола, провожание до места | Игнорирование партнера |
| Наклон в сторону собеседника | Наклон от собеседника |
| Оптимальное для него расстояние, расположение под углом | Слишком большое или слишком близкое расстояние |
| Отсутствие преграды между партнерами | Наличие стола или другой преграды |
| Нейтральные или положительные первые фразы | Разговор об острых, проблемных моментах, по которым могут быть разногласия, в самом начале |
| Открытость позы и жестов | Закрытые позы и жесты |
| Расстегнутый пиджак | Полная «застегнутость» |
| Контакт глаз (около 40% времени, но каждый взгляд не дольше 10 секунд) | Избегание контакта глаз или долгий взгляд в упор |
| Равенство позиции (оба сидя или стоя) | Неравенство позиций |
| Подстройка к партнеру (достижение сходства позы состояния, стиля речи, ритма дыхания) | Рассогласование по позе, стилю, состоянию |
| Доброжелательный тон голоса | Резкий или равнодушный тон |
| Сосредоточенность внимания на партнере, отсутствие внешних помех | Отвлечение на других людей, звонки, дела |
| Готовность к его приходу | Неподготовленность нужных бумаг, беспорядок на столе |
| Положительная обратная связь | Неодобрение, критика |
| Выражение понимания, сопереживания | Непонимание, равнодушие |
| Готовность честно признать свои промахи | Сваливание вины на партнера и других |
| Умеренная мимика и жестикуляция | «Маска» на лице или обилие реакций |
| Индивидуальный подход | Стереотипность, предубежденность |
| Уверенность | Суетливость, навязчивые движения |
| Неторопливость | Разговор впопыхах, между делом |

Эти перечни могут быть продлены и конкретизированы в зависимости от реальной ситуации, профессиональных и личных задач.

**Новые авторы**:

[Эльмира Ермухамбетова](http://pandia.ru/user/profile/artur)

[](http://pandia.ru/user/profile/artur)

[Ерыгин Василий](http://pandia.ru/user/profile/Erigin_Vasilij)

[](http://pandia.ru/user/profile/Erigin_Vasilij)

[Марина Ларькина](http://pandia.ru/user/profile/marina_larkina)

[](http://pandia.ru/user/profile/marina_larkina)

[alesha](http://pandia.ru/user/profile/slavik)

[](http://pandia.ru/user/profile/slavik)

[владимир бережной](http://pandia.ru/user/profile/bervladsaw814)

[](http://pandia.ru/user/profile/bervladsaw814)

[Сергей, Гурский](http://pandia.ru/user/profile/sergej_gurskij)

[](http://pandia.ru/user/profile/sergej_gurskij)

http://pandia.ru/pics/portal/sets/1/addarticle.png  [**Открыть сайт**](http://pandia.ru/user/register/)

**Новые публикации**:

[](http://pandia.ru/user/profile/filolog_2014)

[Подведены итоги Конкурса](http://pandia.ru/user/publ/950-Podvedeni_itogi_Konkursa)

**Светлана Баданина**

[](http://pandia.ru/user/profile/bervladsaw814)

[Неисправности тепловозов](http://pandia.ru/user/publ/949-Neispravnosti_teplovozov)

**владимир бережной**

[](http://pandia.ru/user/profile/filolog_2014)

[С ДНЕМ РОССИИ!](http://pandia.ru/user/publ/948-S_DNEM_ROSSII_)

**Светлана Баданина**

[](http://pandia.ru/user/profile/eleonora)

[Три сестры](http://pandia.ru/user/publ/947-Tri_sestri)

**Элеонора Никитина**

[](http://pandia.ru/user/profile/valentina_lazytina)

[Литературная гостиная "Любовь в жизни Сергея Есенина"](http://pandia.ru/user/publ/946-Literaturnaya_gostinaya__Lyubovmz_v_zhizni_Sergeya_Esenina_)

**Лазутина Валентина**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Пеностекольный гравий в дорожной одежде](http://pandia.ru/user/publ/943-Penostekolmznij_gravij_v_dorozhnoj_odezhde)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Гидроизоляция бронирующая - Гидропромикс](http://pandia.ru/user/publ/942-Gidroizolyatciya_broniruyushaya___Gidropromiks)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Плёнкообразующий водоразбавляемый материал - ВПМ (аналог ПМ-100А)](http://pandia.ru/user/publ/941-Plyonkoobrazuyushij_vodorazbavlyaemij_material___VPM__analog_PM_100A_)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Плёнкообразующий водоразбавляемый материал - Пэвейл(аналог ПМ-100А)](http://pandia.ru/user/publ/940-Plyonkoobrazuyushij_vodorazbavlyaemij_material___Pyevejl_analog_PM_100A_)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Стабилизирующая добавка в ЩМА- Хризотоп](http://pandia.ru/user/publ/939-Stabiliziruyushaya_dobavka_v_ShMA__Hrizotop)

**Владимир Анатольевич**

[](http://pandia.ru/user/profile/rostesiug)

[Полимеро-битумное вяжущее - ПБВ Полигум](http://pandia.ru/user/publ/938-Polimero_bitumnoe_vyazhushee___PBV_Poligum)

**Владимир Анатольевич**

http://pandia.ru/pics/portal/sets/1/addarticle.png  [**Открыть сайт**](http://pandia.ru/user/register/)

■  другому партнеру предлагается высказаться в ответ;

■  первому сказать больше нечего, он закончил свою речь;

■  желание подчеркнуть сказанное;

■  подчеркивание значимости того, что будет сказано после;

■  неудовлетворенность тем, как партнер реагирует на сказанное;

■  вызов;

■ желание поставить партнера «на место» и т. д.

Несоответствие скорости речи и длительности пауз у партнеров может привести к тому, что у одного (более быстрого) будет впечатление, что второй не хочет участвовать в беседе, необщителен или нерешителен и застенчив; у второго же (более медлительного) будет ощущение, что ему не дают вставить слово, что первый партнер — невежливый и давящий.

Различия в громкости, расцениваемой каждым из них как нормальная, могут создать у одного из них впечатление, что партнер кричит, а это может интерпретироваться как признак гнева, давления, стремления доминировать и т. п. Второго же может раздражать, что собеседник «шепчет», мямлит, вместо того, чтобы сказать четко и ясно. Это может вызывать у него недоверие к своему собеседнику. Ему может казаться, что тот говорит так, например, из-за незначимости произносимого, желания скрыть что-то, неловкости и т. д.

Стилистические особенности речи трудно поддаются изменению, т. к. они реализуются, в основном, автоматически, часто неосознанно. Но обратив на них специальное внимание, мы можем их контролировать, а когда они оказываются полезными, то и использовать их для достижения большего успеха в переговорах.

Проблема успешного взаимопонимания людей усугубляется наличием более сложных и глубинных составляющих стиля ведения беседы — таких, как:

■ склонность высказываться прямо или намекать;

■ расспрашивание или предоставление другим инициативы в предоставлении информации о себе;

■  комфортный уровень формальности — простоты, допустимые шутки;

■  отношение к обмену жалобами;

■ ожидание, что другой последует нашему примеру и др. Важно постоянно помнить и учитывать общеизвестную, но

нередко игнорируемую истину, что «все люди разные», и не ожидать, что ваш посетитель автоматически пользуется теми же «кодами» дешифровки речи, способами ее понимания. Более того, как его, так и ваш «код» может сегодня быть не таким же, как вчера, в зависимости от ситуации, предшествующих событий и многого другого. Ключом к взаимопониманию тут способны служить описанные выше приемы.

**5.3. «ТРУДНЫЕ» ТИПЫ СЛУШАТЕЛЕЙ**

Мы можем столкнуться с фильтрами, которые обусловлены принадлежностью наших клиентов к тому или иному «трудному» типу слушателей: симулянт, зависимый, перебивающий, погруженный в себя, логик[136].

*Симулянт* лишь имитирует внимательное слушание — часто для того, чтобы сделать приятное говорящему. Он всеми силами демонстрирует внешние признаки внимания или старается запомнить мельчайшие детали, но из-за этого на самом деле плохо понимает, а то и вообще не воспринимает смысл сказанного.

*Зависимый* очень озабочен впечатлением, которое он производит на говорящего, и всячески старается заслужить его одобрение. Поэтому он упускает содержание и суть сказанного.

*Перебивающего* больше всего волнует, что он забудет те идеи, которые приходят ему в голову по ассоциации с услышанным, поэтому он торопится их высказать. Это раздражает собеседника и затрудняет взаимопонимание. Кроме того, нередко перебивание является способом увести разговор в сторону от неприятной темы.

*Погруженный в себя* настолько занят своими проблемами или переживаниями в ходе разговора, что ему просто не до говорящего. Он и не пытается понять, о чем тот говорит, а может, и вообще не слышит своего собеседника.

*Логик* старается классифицировать и вписать новую информацию в имеющуюся у него систему. Он не обращает внимания на эмоции и воспринимает, главным образом, то, что укладывается в его логику. Остальное он воспринимает на поверхностном уровне или отбрасывает, не считая нужным более глубоко разбираться в смысле того, что не соответствует его системе.

Если для нас важно достучаться до «трудных» слушателей, то, в зависимости от их типа, к каждому из них необходим особый подход.

Определив причину плохого слушания, можно попытаться удовлетворить ту потребность клиента, которая отвлекает его внимание, и привести его в «нормальное» состояние, когда он способен слушать по-настоящему. Нередко оказывается достаточно дать человеку обратную связь, довести до его сознания, как он слушает, дать ему понять, что мы это видим и показать ему последствия его невнимания. Когда же наш партнер намеренно уводит разговор в сторону, и нам не удается вернуть беседу в нужное русло, то, если это допускают обстоятельства, мы можем отказаться разговаривать таким образом или выполнить свою роль формально. Можно напомнить партнеру, что он делает свой выбор сам, и мы снимаем с себя ответственность за последствия.

**§6. ДВИЖЕНИЕ К СОГЛАСИЮ**

**6.1. КОНКРЕТИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ**

Основная стратегическая задача, которая должна быть решена для достижения согласия между партнерами, состоит в том, чтобы добиться понимания обсуждаемой проблемы — причем не только верного, но и одинакового. Для решения данной задачи целесообразно прийти к единой формулировке списка вопросов для обсуждения.

С этой целью после того, как стороны высказались, можно, используя вопросы, *с помощью партнера* прояснить проблему, отработать логические противоречия, выделить наиболее важное для того, чтобы прийти к четкой, простой и ясной формулировке проблемы и ее основных аспектов. Используя техники обратной связи, необходимо убедиться, что конечная формулировка является понятной партнеру, и он с ней согласен.

Большое значение здесь имеет хорошая организация дискуссии. Наличие повестки дня помогает в наиболее подходящий момент представить соответствующие аргументы и произвести необходимые действия. Кроме того, за счет анализа и ранжирования пунктов повестки дня можно облегчить достижение договоренности. С самого начала можно создавать благоприятную атмосферу на переговорах за счет рассмотрения наименее противоречивых вопросов в первую очередь. Способ определения последовательности вопросов в перечне пунктов повестки дня прост: их надо включать в то место повестки, где они могут быть разрешены с наименьшим трудом.

Трудности в выявлении проблем могут возникать в результате:

■  принятия симптомов за проблему;

■  наличия предвзятого мнения о причинах;

■  чисто технического подхода;

■  игнорирования различий в восприятии проблемы в различных инстанциях;

■  незавершенности «диагноза».

Отсюда следует, что для успешной ориентации в проблеме целесообразно:

■  Заинтересовать собеседника и объяснить ему, чем вызван ваш интерес к беседе.

■  Использовать соответствующие условиям беседы виды слушания (нерефлексивное, активное) и правильно выбирать технику слушания (расспрашивание, эхо, развитие идеи, резюмирование, отражение чувств и др.).

■  Уважать его мнение, стараться по достоинству оценить его мысли и ход рассуждений.

■  Избегать преждевременных выводов и решений в начале беседы, которые могут сделать вас «глухими и слепыми» в ходе разговора.

■  « Стараться не вынуждать собеседника некорректными вопросами или фразами прибегать к защитному, оборонительному поведению; не давать оценок и советов.

■  Придерживаться оптимальной интенсивности, тона и темпа беседы (с учетом стиля собеседника), соблюдать паузы для отдыха и осмысления сказанного.

■  Следить за ходом беседы и поведением партнера, восстанавливать контакт при его нарушении.

**6.2. ОБСУЖДЕНИЕ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ**

На этой фазе переговоров особенно важно сохранить доброжелательное отношение к собеседнику, учитывать его интересы, быть максимально объективным. Если ваши мнения в чем-то не совпадают, необходимо понимать, что человеку трудно отказаться от своей точки зрения и признать правоту другого. Этому мешает, прежде всего, самолюбие: «Неужели я глупее?» — пугается собеседник и начинает всеми способами пытаться доказать обратное.

Даже если у партнера не было собственного готового решения, но он воспринял ваше предложение как давление, принуждение, услышал в нем недостаточно уважения к себе, он также начнет сопротивляться. Поэтому *человек часто может не соглашаться с самыми очевидными вещами, нередко даже в ущерб своим интересам, только ради сохранения самоуважения,* пусть даже и ложно понимаемого. Как уже отмечалось, это сопротивление и обида не обязательно выражаются открыто и сразу, но такие случаи могут доставлять иногда даже больше хлопот и неприятностей.

Степень чувствительности самолюбия различна у разных людей, поэтому не стоит выбирать мерилом себя. Наш партнер так или иначе сам даст нам знать, задет ли он, если мы будем внимательно отслеживать его реакции.

Существуют методы аргументации, которые помогают более эффективно доводить свое мнение до собеседника и достигать согласия с ним[137].

Так, например, *фундаментальный* метод состоит в приведении фактов, цифр, документов, подтверждающих убедительность вашей точки зрения. Голословные утверждения вряд ли вызовут достаточное доверие, поэтому стоит быть хорошо готовым к переговорам.

Метод *сравнения* состоит в проведении аналогий с иными ситуациями, где наш тип решения оказывался наилучшим или не срабатывал подход нашего оппонента. Эти ситуации могут быть совершенно из другой области, но иметь принципиальное сходство с нашим случаем. Важно, конечно, оценить способность партнера к пониманию этой общности и переносу на данную ситуацию.

*Извлечение выводов* состоит в прослеживании последствий развития событий по тому или другому сценарию, показ положительных перспектив нашего предложения. Это может быть сделано более эффективно при активном привлечении партнера к рассуждениям.

Ставший в настоящее время популярным *метод «Да, но...» (метод «бутерброда»)* предполагает, прежде всего, отказ от спора с партнером, признание его аргументов. После этого производится показ слабых сторон его позиции, дополнительных сложностей и аспектов, делающих его предложение нецелесообразным. Распространенность этого метода иногда мешает его эффективности, так как, слыша начальные слова, партнер уже ожидает подвоха. Тем не менее, нередко этот прием срабатывает.

Эффективным, хотя и непростым, является метод *«бумеранга»,* особенно если применить его остроумно. В соответствии со своим названием он означает обращение аргументов оппонента против его собственной точки зрения. Часто этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает сильное эмоциональное воздействие.

Иногда позиция собеседника базируется на том, что он придает большое значение чему-то, что по-вашему, не заслуживает столь большого внимания. Возможно, нам не удастся опровергнуть этот факт, но мы можем отказать ему в значимости, применив метод *игнорирования.* Для этого мы констатируем и анализируем существующую иерархию значимостей.

Часто и с успехом применяется метод *кусков.* Например, нам не удается опровергнуть многие сильные стороны позиции оппонента. Однако мы можем расчленить ее на несколько составляющих: те, что не вызывают сомнения; сомнительные; явно не заслуживающие доверия. При этом целесообразно нацелить свою аргументацию на опровержение самых слабых аспектов, что подрывает доверие к позиции в целом. Этот метод может срабатывать даже в случаях, кажущихся безнадежными.

Эффективность метода *видимой поддержки* опирается на психологические закономерности. Он состоит в том, что вы не только не оспариваете аргументы партнера, но и приводите дополнительные доводы в пользу его точки зрения.'В результате у него складывается впечатление, что вы добросовестны, прекрасно разбираетесь в проблеме (лучше него), серьезно подходите к вопросу. Поэтому когда вы после этого приводите доводы против точки зрения оппонента, они звучат для него очень убедительно.

Есть и другие логические способы аргументации, которые могут быть использованы с высокой эффективностью. Однако *невозможно убедить логикой того, кто не хочет, чтобы его убедили.* Поэтому, как уже указывалось, очень важно, прежде всего, ослабить оборонительную линию самолюбия. Надо постараться сделать все, чтобы человеку захотелось согласиться и чтобы это не воспринималось им как унижение.

Важно уделять как можно больше внимания контакту с собеседником и постоянно демонстрировать уважение к нему.

*Не стоит прямо говорить человеку: «Вы неправы».* Этим мы ставим себя выше него, на пьедестал знающих истину, а он остается далеко внизу со своими ошибками. Правильнее и эффективнее использовать такие выражения:

—У меня другое мнение.

—Я думаю иначе.

Формулируя свою позицию в такой форме, мы оказываемся в равном положении с партнером: у него свое мнение, у нас—свое. Такая позиция не только более выгодна с точки зрения убеждения собеседника, она и более верна: ведь претендовать на абсолютную правоту и с ходу отрицать всякую возможность существования иного мнения, по меньшей мере, неразумно. Гораздо выгоднее для нас дать собеседнику возможность высказаться, не прерывая его возражениями с самого начала, проявить внимание к его точке зрения.

Влиятельность мнения оппонента в переговорах, доверие зависит от многих факторов и не всегда имеет разумные надежные основы. Охотнее соглашаются с человеком, которого считают специалистом по данному вопросу, известным, импозантным, занимающим высокий пост. Важно представить участников переговоров так, чтобы их мнение вызывало большее доверие. Необходимо обратить внимание другой стороны на их прошлый опыт, заслуги в данной области и особые достоинства. Полезна ссылка на прошлые удачные договоренности, какое-либо обещание до или в начале сессии.

В экспериментальных исследованиях способов достижения убедительности в переговорах был выявлен ряд закономерностей.

■  Лучше, если точка зрения предъявляется в последнюю очередь, после того, как уже обсуждены все «за» и «против».

■  Начало и конец выступления запоминаются лучше, чем середина. Если притом слушатели плохо знакомы с его темой, то больше всего запоминается конец.

■  Если сначала заинтересовать партнера, а уже потом предоставить информацию, то она воспринимается лучше. Но когда она носит угрожающий характер, появляется стремление ее отвергнуть.

■  Лучше начинать с сообщения, желательного для партнера, а потом уже дать неприятное.

■ Сообщение лучше понимается и принимается, когда в нем делается акцент на близости, а не на различии, позиций сторон.

■ Согласия легче достичь, если подчеркивать его желатель ность. Вызывающие разногласия вопросы лучше решать, если связать их с теми, по которым можно договориться без труда. Сообщение, требующее максимального изменения мнения оппонента, как правило, влияет больше, чем более скромное требование — уровень ожиданий связан с успехом.

■  Выводы необходимо сформулировать самому, а не оставлять оппоненту возможность делать их самостоятельно.

■  Повторение сообщения повышает уровень принятия и запоминания.

■  Аудитория хорошо воспринимает сообщение, которое открывает какие-то перспективы.

■  Предпочитается информация, которая усиливает значение личных или групповых мнений, а также способствующие повышению самооценки.

■  Больше шансов изменить мнение оппонентов у тех, кто демонстрирует добрые намерения, просит совета, обращается с призывом быть честными и справедливыми и стремиться к продуктивной работе.

■  Когда человек чувствует, что он принимал активное участие в формировании мнения, он будет более активно отстаивать его и следовать принятому решению.

Техники убеждения вовсе не обязательно использовать специально. Многие люди достигают успеха, просто полагаясь на свой опыт и интуицию. Сами техники как раз и концентрируют опыт наиболее эффективных коммуникаторов и переговощиков. Однако если ими не пользоваться, результаты могут быть гораздо хуже.

***Выгоднее сначала выяснить позицию собеседника, а потом уже излагать свою***

Игнорирование чужого мнения, склонность много спорить, уверенность в правильности только своей точки зрения вызывают враждебное отношение и очень редко позволяют переубедить оппонента. Старинное румынское проклятие гласит: «Чтоб ты знал, какой ты умный, а другие этого не знали». Агрессивная критика мнения оппонента лишь подстегивает его неуступчивость. «Во многих отношениях мнения напоминают частную собственность. Люди приходят в ярость, если на них совершили нападение или их ограбили, но охотно откликаются на просьбы, если они четко сформулированы и разумны»[138].

Чтобы с самого начала создавать у партнера установку на согласие, важно *найти и подчеркнуть,* прежде всего, *общее в ваших точках зрения,* то, что вас объединяет. Использование вопросов, на которые партнер заведомо ответит «да», и некоторые техники активного слушания (например, «эхо») формируют у него психологический настрой отвечать «да», установку на сотрудничество, а не на соперничество. Давая собеседнику понять, что мы верим в его добрые намерения, мы выстраиваем модель «желаемого будущего».

***Убедить человека можно лишь исходя из его собственных рассуждений***

Как бы безупречно логично ни были построены наши доказательства, если партнер рассуждал другим способом, то самое большее, чего мы добьемся, будет: «Да, вроде бы, все логично, но так, как я рассуждаю, выходит иначе». Возможно, наш партнер, по разным причинам, не станет спорить, но по-настоящему мы его не убедим. Это рано или поздно обнаружится при заключении или выполнении соглашения. Единственная возможность на самом деле изменить мнение собеседника — проследить вместе с ним его ход рассуждений, найти именно в нем неточность, нелогичность. Особенно хорошо, если мы не сами укажем партнеру на его ошибку, а подведем его к ней, и он сам ее обнаружит.

Если в ходе обсуждения партнер самостоятельно (или с нашей тактичной помощью) пришел к решению, аналогичному нашему, полезно *дать ему возможность почувствовать, что эта идея принадлежит ему, дать ему спасти свое лицо.* К сожалению, очень часто наше самолюбие принуждает нас в той или иной форме отстаивать свое первенство. Поставив интересы дела выше своего тщеславия, мы можем приобрести верного союзника в лице партнера.

Аргументы должны быть изложены ясно, точно, убедительно. Надо помнить о том, что *собеседник слышит и понимает намного меньше, чем хочет показать.* Лучше избегать преувеличений и не вполне достоверных для собеседника аргументов: это подрывает его доверие к нам. Если мы видим, что какие-то доводы не убеждают собеседника, не стоит повторять их снова и снова. Эффективнее *использовать только те аргументы, которые приняты собеседником.*

Уважительное отношение к партнеру должно выражаться и в учете особенностей стиля, темперамента и интеллекта собеседника при выборе способа и темпа аргументации. Необходимо учитывать особенности личности, интересы и цели собеседника. Именно на них и должны быть направлены ваши аргументы. *Надо не просто перечислять факты, а говорить о преимуществах или последствиях, интересных для собеседника.*

Доводы и доказательства лучше преподносить не все сразу, а разъяснять по отдельности — это эффективнее. Не нужно перегружать свою речь большим количеством примеров: три-четыре ярких аргумента скорее достигнут цели, чем множество средних. *Примеры и сравнения действенны только в том случае, если они связаны с личным опытом собеседника, понятны ему.* Сравнения должны быть убедительными, но без преувеличений или крайностей, что поставит под сомнение все рассуждения. Наши термины и доводы должны быть понятны собеседнику, иначе они не только не достигнут цели, но вызовут раздражение и нарушат контакт.

Убедительность наших высказываний не должна переходить в давление, так как иначе вызовет отпор у собеседника. На собеседника с развитым интеллектом больше влияет не однозначная, а двусторонняя аргументация, когда вы указываете не только на преимущества, но и на слабые стороны вашего предложения.

Согласно П. Мицичу[139], большую роль при доказательстве играет построение фраз. *Активное, оптимистичное построение фраз* эффективнее пассивного. Например, лучше сказать: «Мы это осуществим», чем «Можно осуществить»; «Заключить»,чем «Сделать заключение» и т. д. Полезно избегать слов и формулировок, выражающих недоверие и неуважение к собеседнику, подчеркивающих трудности и конфликты. Так, вместо слова левого столбца лучше употреблять соответствующие слова из правого:

Нежелательно Þ Целесообразно

Рабочий проект Þ Проект решения

Устранение препятствий Þ Повышение надежности

Открытые проблемы Þ Открытые вопросы

Работа Þ Сотрудничество

Подчиненный Þ Сотрудник

Мы вам поможем... Þ Вы сможете добиться

Все же вы должны признать... Þ Не думаете ли вы, что...

Когда-нибудь вы поймете... Þ Согласны ли вы с тем, что...

Я считаю... Þ Вы не находите, что...

Сейчас я, наконец, докажу и это... Þ Сейчас вы сможете убедиться в том, что...

Вы, конечно, еще об этом не думали. Þ Вам, конечно, известно, что...

Стоит учитывать, что о некоторых наших трудностях собеседник мог узнать из других источников, и умолчание о них может подорвать доверие к нам. Но, излагая свою позицию, лучше сначала перечислять ее преимущества, а уже потом — недостатки. Начальная информация запоминается ярче, к тому же, *если собеседник с самого начала разочаруется в нашем предложении, то дальше уже просто не будет слушать.* Получив согласие собеседника в главном, потом уже можно постепенно подводить его к согласию в мелочах. Возможно, что мелочи стоит и отложить, если пока для полного согласия нет благоприятных условий.

***Если в ходе обсуждения вы обнаружили в своих рас суждениях ошибку, лучше признать это сразу. Желательно успеть это сделать раньше, чем на вашу неправоту укажет партнер***

Такая позиция создаст у него впечатление, что он имеет дело с честным, надежным собеседником, готовым объективно рассмотреть ситуацию. Кроме того, партнеру, в свою очередь, будет легче признать собственные ошибки и, возможно, согласиться с вами в гораздо более важных вещах.

Мастенбрук[140] рекомендует для повышения убедительности:

■  запастись фактами (познакомиться с историей вопроса и человеком, узнать его полномочия, иметь необходимые документы и пр.);

■  обращать внимание на то, как вы выглядите (поза, взгляд, последовательность высказываний, паузы, способ предъявления информации и пр.);

■  Быть осторожным с аргументами (не давать слишком много аргументов, четко представлять, почему именно эти аргументы вы используете, именно в это время и с какой целью);

■  Не вести бесконечные дебаты (не повторять одни и те же аргументы, вести обсуждение интересов обеих сторон и пр.).

**6.3. МАНИПУЛЯЦИИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ИМ**

В некоторых случаях мы можем утратить контроль над ситуацией и принять непродуктивное решение, которое может создать для нас эмоциональные неудобства или трудности в будущем. Причины, приводящие к этому, могут быть различны. Иногда они связаны с некоторыми нашими собственными внутренними установками: стилем мышления, нагоняющим на нас страх, тревожностью («А что, если...»); склонностью к самообвинению, завышенными требованиями к себе («Я должен был...»);-отрицанием важности происходящего («Какая разница...»); и др. В других случаях причиной наших неудачных решений может быть то, что мы поддались давлению на нас со стороны оппонента.

Каждый из нас, наверное, когда-либо во время общения подпадал под влияние своего собеседника, а потом искренне удивлялся, как мог согласиться с ним или сделать то, что он хотел. Особенно легко поддаются давлению зависимые, нерешительные, тревожные, социально незащищенные люди, с повышенной чувствительностью, ощущением своей неполноценности и недостаточно уверенные в себе.

Иммунитет против влияний — важная составляющая искусства ведения переговоров. Именно то, насколько надежно участник переговоров иммунизирован от внешнего давления, определяет разницу между средним и хорошим уровнем мастерства в ведении переговоров. Это качество вполне поддается развитию, и, кроме того, непосредственно зависит от тактики нашего поведения в ходе переговоров.

Можно подкрепить убежденность в правильности своего мнения, если приводить не только аргументы в его пользу, но и аргументы, опровергающие мнение своего оппонента. Наименее успешно выработка иммунитета происходит, если человек рассматривает лишь аргументы «за» свою точку зрения, не учитывая мнения оппонента вообще. Как известно, иммунитет вырабатывается только в ответ на попадание чужеродных агентов. Игнорируя мнение другого и его аргументы, т. е., не делая прививку, мы упускаем такую возможность.

Иммунитет к внешнему влиянию может проявляться не сразу, а через некоторое время после влияния, иногда через несколько дней. Необходимо время, чтобы усвоить и переварить аргументы, не подпасть под их гипноз. Поэтому в случае необходимости важно взять «тайм-аут», переболеть подхваченной «инфекцией», отделить действительно разумные аспекты от «плевел».

Давление может оказываться как в открытой, так и в скрытой, неявной, замаскированной форме. В последнем случае оно приобретает характер *манипуляции* (см. гл. 3, § 3).

Чтобы не попасться на удочку манипулятору, необходимо отслеживать и «обезвреживать» манипулятивные приемы оппонента. К подобным приемам относятся, например, эмоциональные манипуляции партнера, задевающие нас за живое, или софистические уловки. Наиболее часто приходится встречаться с такими манипулятивными приемами:

■  ссылка на авторитет;

■  изоляция, выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;

■  изменение направления разговора, увод от неудобных тем;

■  оттягивание решения;

■  использование вопросов-капканов (например, неоднократное повторение вопроса, незаметно переходящего в утверждение, или формулировка вопроса, требующего выбора из двух альтернатив — «или-или», тогда как на самом деле есть и другие возможности);

■  лесть;

■  «выведениеизеебя»;

■  шутки-высмеивание, переход « на личности»;

■ предсказание ужасных последствий вашего несогласия. Мастенбрук1 приводит типичные манипуляции, которые используются в переговорах, и способы противодействия им (табл. 13.2 и 13.3). В левом столбце таблиц указываются способы воздействий манипулятора на оппонента, в среднем — реакция, которую ожидает от оппонента манипулятор, а в правом — способы, с помощью которых оппонент может противодействовать манипулятору.

***Табл. 13.2.***

**Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Способ поведения* | *Ожидаемая реакция* | *Способ противодействия* |
| Патетическая просьба «войти в положение» | Вызвать благосклонность и великодушие | Не брать на себя обязательств |
| Создать видимость того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна | Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно | Спросить о том, что именно непонятно |
| Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несущественных, побочных вопросов | Установка, что вы — умудренный опытом человек, которому не пристало осложнять жизнь другим | Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы |
| Поза «благоразумное» и «серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях | Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным | Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание |

*Табл. 13.3*

**Манипуляции, направленные на унижение оппонента**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Способ поведения* | *Ожидаемый эффект* | *Способ противодействия* |
| Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности | Пробуждение чувства опасности и неуверенности | Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов |
| Постоянно демонстрировать упрямство, самоуверенность | Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны | Относиться ко второй стороне скептически, прибавлять самоуверенности |
| Постоянно подчеркивать, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики | Пробудить чувство бессилия, установку, что и другие аргументы будут несостоятельны | Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла |
| Задавать риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента | Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия | Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно |
| Быть «милым и подлым», т. е. быть дружественным и, вместе с тем, постоянно возмущаться | Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента | С прохладцей относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента |
| Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле | Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию | Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно |

**6.4. СОПРОТИВЛЕНИЕ: ПРИЧИНЫ И СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

Нередко наш партнер по переговорам упорно сопротивляется нашим предложениям, не соглашается с нашими доводами. Иногда нам может казаться, что он даже не видит собственной выгоды. Не стоит надеяться, что достаточно просто «поднажать», и проблема исчезнет. На сопротивление партнера стоит обращать специальное внимание и прикладывать усилия к его преодолению (а не подавлению).

***Если собеседник упорно сопротивляется, подумайте, что побуждает его не соглашаться с вами***

Причины сопротивления вашего оппонента могут быть различны.

Сопротивление не всегда рационально. Оно может зависеть от уровня тревожности. В нем может проявляться потребность партнера защитить себя от неприятных переживаний, тревоги, от возможного поражения. Человек может отвергать новую информацию, поскольку ему кажется, что она представляет для него опасность. Многие возражения являются лишь маской и могут прикрывать, например, нерешительность.

Существует так называемое *сопротивление-перенос.* Оппонент может проецировать на вас кого-то из его прошлого, с кем он не хочет и не может согласиться. Пожалуй, это одна из наиболее сложных ситуаций. Если вам не удастся отделиться от этого «призрака», то возможно, вам придется выйти из переговорного процесса и предоставить продолжить обсуждение своему коллеге.

Сопротивление партнера может быть и результатом вашего переноса на него кого-то из ваших значимых в прошлом людей и, соответственно, вашего провоцирующего поведения. Иногда сопротивление оппонента может быть и кажущимся.

Сопротивление не всегда выражается в прямом словесном противодействии. Возможно и скрытое сопротивление, которое проявляется, например, в уходе от прямых ответов; в молчании; в опозданиях или пропусках встреч; в забывчивости, непонятливости и т. п. Если вы сталкиваетесь с подобными реакциями, стоит исследовать, случайно ли они возникли, или их можно отнести к явлению, называемому в психотерапии «пассивная агрессия». Может существовать также какая-то скрытая цель, побуждающая оппонента сопротивляться, рассогласование ожиданий, недоверие к вам и пр.

Наиболее типичны следующие причины сопротивления:

1. *Защита от нового.* Собеседник либо не понял аргументов, либо просто сопротивляется новой информации, которая требует умственного напряжения и изменения собственного мнения.

2. *Спортивная позиция.* Собеседник склонен к соперничеству и хочет проверить ваши способности, опыт и т. д.

3. *«Роль хозяина положения».* Независимо от ваших действий такой собеседник считает, что все зависит от него, что он мгновенно замечает и устраняет все слабые места в беседе.

4. *Другой подход.* У собеседника иное мнение. Возможно, он оперирует устаревшими сведениями.

5. *Несогласие.* Вы недостаточно приспособили аргументы к интересам и особенностям личности собеседника, слишком акцентировали отрицательные моменты.

6. *Тактика.* Собеседник хочет обеспечить себе преимущество, выиграть время, получить дополнительный материал для спора.

Если собеседник все время возражает, целесообразно:

1.  Проанализировать причины такого поведения (помимо шести описанных выше, могут быть и другие).

2.  Не противоречить собеседнику открыто и грубо, не применять выражений типа: «Все как раз наоборот!», «Это не имеет под собой никакой почвы!» и т. п.

3.  Проявлять к собеседнику уважение. Больше всего мешает успеху демонстрация пренебрежения и высокомерия.

4.  Признавать правоту партнера, подчеркивать ценное в его замечаниях: «Это интересная мысль, я, честно говоря, упустил ее!»

5.  Избегать оценок типа: «Будь я на вашем месте...», «Я лично думаю...». Это особенно важно в случае, если собеседник не ждет совета и не считает вас признанным специалистом по данному вопросу.

6. Отвечать лаконично, сжато, по-деловому. В растянутых ответах легче заметить неуверенность.

7. Не парировать каждое возражение. Если мы будем делать это часто, почти не задумываясь, у собеседника возникнет ощущение нашей демонстрации своего превосходства и желание в удобный момент «ударить» нас побольнее. Лучше показать, что и вам не чужды человеческие слабости, не торопиться отвечать. Некоторые возражения, особенно в начале беседы, которые не принципиальны, не затрагивают суть дела, лучше во обще проигнорировать.

Не начинайте с того, чтобы возражать или разубеждать партнера, доказывая, что он неправ. Вместо этого попросите его уточнить сказанное им, дать вам дополнительную информацию. Постарайтесь найти точки согласия, а не различий. Выразите свое принятие чувств клиента. Не самоутверждайтесь за счет партнера. Даже указывая на слабые места в его рассуждениях, делайте это тактично. Не давите на партнера, избегайте угроз, чтобы не возбуждать его оборонительную позицию. Постарайтесь проникнуться его мыслями и чувствами, взращивайте доверие к себе.

**§7 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ**

Для того чтобы решение действительно впоследствии выполнялось всеми участниками переговоров, важно, чтобы каждый из них чувствовал, что это *его собственное* решение. Для этого нужно, чтобы стороны ощущали равное право на высказывание и обсуждение вариантов, внимание и уважение к своему мнению, отсутствие давления на них. Им необходимо иметь возможность серьезно и самостоятельно обдумать преимущества, недостатки и последствия принятия этого решения. Они должны верить, что принимаемое решение — наилучшее из возможных в данных условиях[141].

Принятию жизнеспособного и реалистичного решения могут помешать многие причины. Укажем наиболее типичные из них.

■ Ожидание, что партнер будет вести себя так же, как обычно ведут себя другие.

Например, один мужчина искренне считал, что «все женщины одинаковые, у них только имена разные». Он, несомненно, исходил из собственного опыта, поскольку был женат несколько раз, но не мог ужиться ни с одной из жен.

■ Реализация собственных идей и намерений без внимания к ответам партнера; навязывание своего мнения в споре с оппонентом.

Ваш партнер может согласиться, чтобы просто отвязаться (как, например, часто делают невестки в отношении советов свекровей и дети в отношении советов родителей) или постарается так выполнить принятое решение, чтобы оно провалилось, и тем самым доказать вашу неправоту (иногда даже неосознанно).

■ Представление, что есть только один способ, чтобы что-то сделать правильно. Подобный подход неоправданно обедняет и сужает выбор, принятое решение может оказаться намного менее выгодным, чем возможно, и ваш партнер будет испытывать искушение не следовать ему.

Например, если родители разрешают девочке-подростку пойти на дискотеку только в той одежде, которую они считают «приличной», то она, скорее всего, переоденется у своей подружки в то, что приемлемо для нее.

■ Пропуск негативной реакции партнера. Многие люди в пер вый момент автоматически отвечают отказом на предложение просто из чувства противоречия. Если согласиться с ними, то часто они «передумывают» и идут навстречу. Эффективно также предложить что-то «от противного».

Например, в переговорах оптовый покупатель натыкался на постоянное сопротивление со стороны торговца. Однако, когда покупатель сказал: «Я вижу, вы не хотите продавать свою продукцию, не так ли? Мы, вероятно, не сможем договориться о поставках». Тот ответил: «Нет, почему же!» — и они вскоре договорились.

■  Игнорирование невербальной информации от партнера или стереотипное понимание этих сигналов без учета ситуации и индивидуальных особенностей клиента; а также отправление нечетких и противоречивых сигналов партнеру со своей стороны. Это может привести вас к иллюзии, что партнер с вами согласен, а также создать у вас или у него неуверенность в искренности и последовательности собеседника.

Так, если ваш партнер говорит «да», а при этом смотрит в сторону и покачивает головой из стороны в сторону, у вас есть повод усомниться в надежности этого высказывания.

■  Ожидание, что партнер вкладывает в слова тот же смысл, что и вы. Нечеткость формулировок, различие интерпретаций в понимании количеств, сроков, вида обязательств и т. д. является причиной огромного количества проваленных соглашений.

Например, если ваш партнер обещает вернуть долг «при первой же возможности», неплохо бы уточнить, что он понимает под «долгом», и «возможностью», и кому он собирается его возвращать. Иногда, например, мужья не доносят до жен возвращенные деньги (и наоборот).

■  Убеждение, что есть люди, с которыми «каши не сваришь»; навешивание ярлыков. Это приводит нас к перекладыванию ответственности за неудачу на партнера и отказу от собственных усилий во многих вполне разрешимых ситуациях. Кроме того, это изначально нарушает контакт с партнером.

Например, мнение администрации, что «чем меньше коллектив знает, тем спокойнее», привело к возникновению слухов о воровстве денег, полученных по контракту (на самом деле, бартерному) с иностранной фирмой, и забастовке.

**§8. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

Умение почувствовать правильный момент для окончания обсуждения и завершения переговоров очень важно. Его необходимо развивать специально. Наиболее удобными для завершения переговоров могут быть следующие ситуации:

■ уже выработано приемлемое решение проблемы;

■ достигнуты все цели переговоров;

■  противоположная сторона явно готова закончить переговоры;

■  рассмотрены все реальные варианты решения;

■  у вас есть лучшая альтернативная возможность для решения данной проблемы.

Если переговоры прошли успешно, вам удалось совместно найти реалистичное решение проблемы, удовлетворяющее и вас, и партнера, или договориться о последующих действиях, то благоприятное завершение общения закрепит ваш успех. Если результат данной стадии переговоров не столь оптимистичен, то оно поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям.

Важно избежать упреков и высказывания претензий по поводу неконструктивного поведения вашего партнера.

Возможно, у вас нет ни времени, ни возможности на долгий церемониал прощания, да, собственно, иногда в нем и нет необходимости. Но даже в такой ситуации важно не дать почувствовать партнеру его ненужность и вычеркнутость из вашего внимания еще до его фактического ухода с переговоров. Иначе он может остаться недовольным и раздраженным, даже если получил то, за чем, собственно, приходил.

Незаключение плохого, вредного для вас соглашения можно считать не меньшей удачей, чем заключение удачной сделки. Не стоит пытаться дотянуть до заключения хоть какого-то соглашения переговоры, которые этого не стоят. Но и в этом случае полезно стараться завершить общение на хорошем уровне контакта, на положительной оптимистичной ноте, выразить благодарность и удовлетворение по поводу совместно проведенной работы и пожелание успешного разрешения данной и будущих проблем.

Если это не последняя встреча, важно четко договориться о следующей, оговорить задачи, которые необходимо выполнить за это время, пожелать успеха в осуществлении этих планов и выразить надежду на продуктивное сотрудничество. На все это может потребоваться одна-две минуты, а партнер уйдет с чувством удовлетворения и благодарности.

Во многих организациях является традицией так или иначе отпраздновать успешное завершение переговоров, что задает хороший настрой на будущие контакты. Не стоит обманывать ожиданий вашего партнера.

**§9. КУЛЬТУРАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В ПЕРЕГОВОРАХ**

В организации процесса переговоров необходимо учитывать национально-культурные обычаи и традиции.

Известно, например, что у многих восточных народов правила приличия требуют достаточно долгой предварительной беседы, в которой партнеры высказывают свое почтение друг другу, прежде чем приступать непосредственно к теме переговоров. В индусских и арабских традициях невежливо начинать переговоры без взаимных поклонов друг другу. В Латинской Америке неприлично вести переговоры между мужчиной и женщиной наедине.

В переговорах с японцами следует помнить, что они избегают говорить слово «нет». Даже отказываясь от второй чашки чая, японец вместо «благодарю вас, нет» употребляет выражение, дословно означающее: «мне уже и так прекрасно». Обратной стороной усердного уклонения от прямого отказа является то, что японское *хай (\*да\*)* вовсе не означает согласие. Ради учтивости японец жертвует точностью и ясностью выражения своих подлинных мыслей и намерений. Это может дать повод собеседнику-европейцу заподозрить его в коварстве и нечестности. Однако на самом деле он просто соблюдает нормы вежливости, принятые в японской культуре.

Исследования специфики протекания процесса переговоров между представителями разных культур (например, международных коммерческих переговоров) выявили некоторые особенности поведения российских переговорщиков. Так, например, немцы и американцы отмечали, что у них нередко возникали трудности в деловых переговорах с русскими коллегами из-за того, что последние:

■  слабо ориентировались в целях, рассматривали проблемы либо очень абстрактно, либо чрезмерно сосредоточиваясь на деталях (иногда и то, и другое вместе);

■  не видели альтернатив в решении проблем, не сопоставляли различные решения;

■  принимали неясные, «теоретические» решения, не обязательно ориентированные на выполнение.

■  стремились к сиюминутной выгоде, проявляя медлительность и слабую заинтересованность в определении более отдаленных перспектив;

■  были недостаточно инициативны, проявляли склонность избегать ответственности, сваливать решение «наверх»;

■  предпочитали не говорить о конфликтах открыто;

■ жестко настаивали на своих позициях, трудно шли на уступки.

В свою очередь, российские переговорщики считали, что их иностранные партнеры:

■  были склонны их принижать, навязывая свой образ мыслей и действий;

■  не смотрели на россиян как на полноправных партнеров, не давали им достаточно полномочий и ответственности;

■  были настроены крайне прагматично, ориентированы только на выгоду;

■  не думали о социальных целях.

На тренингах, проводимых в петербургском Центре разрешения конфликтов, при имитации переговоров между российскими и иностранными партнерами обнаруживались сходные тенденции. Для «русских» команд типичными были жесткость установок, узкое понимание цели, представление, что «иностранцы» должны войти в их трудное положение и поэтому пойти на уступки. Частой реакцией «россиян» на объективные затруднения в переговорах было ощущение, что их специально унижают, обида, желание выйти из переговоров.

***ГЛАВА 14***

**ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ**

**§1. ПЕРЕГОВОРНЫЕ СТИЛИ**

|  |
| --- |
| П |

ереговоры в конфликтной ситуации — это особый частный случай переговоров. Поэтому все, что сказано в предыдущей главе об искусстве переговоров, относится и к переговорам в конфликтной ситуации. Но в условиях конфликта вести переговоры, разумеется, сложнее, чем в обстановке нормальных, неконфликтных отношений. Здесь приходится иметь дело с партнером, который занимает противоположные вашим позиции по предмету переговоров и потому настроен на сопротивление. Вам надо с самого начала учитывать это. Одной из главных ваших задач является преодоление этого сопротивления.

К переговорам необходимо заранее подготовиться. Требуется, прежде всего, составить себе достаточно ясное представление, во-первых, о том, *чего хотите и на что можете рассчитывать вы,* и во-вторых, *чего хочет и на что может рассчитывать ваш оппонент.*

***Как ни странно, но часто конфликтанты сами плохо знают, чего они, собственно, желают и возможно ли в принципе осуществить желаемое, хотя им кажется, что тут все ясно и задумываться нечего. А непонимание замыслов и намерений своего противника встречается еще чаще***

В зависимости от того, как вы определите ваши, а также и вашего оппонента намерения и оцените возможности их осуществления, вы можете выбрать наиболее подходящий для вас стиль ведения переговоров. Опираясь на схему Томаса—Киллмена, описывающие различные стратегии поведения людей в конфликте (см. гл. 3, § 1), можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации.

1.  Жесткий *стиль.* Соответствует стратегии *соперничества.* Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш—проигрыш» (т. е. ваш выигрыш и его проигрыш). Главная опасность такого стиля переговоров — в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш—проигрыш» (т. е. и вы, и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

2.  *Мягкий стиль.* Соответствует стратегии *приспособления.* Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш—выигрыш». Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш—выигрыш ».

3.  *Торговый стиль.* Этот стиль соответствует стратегии *компромисса.* Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: «выигрыш—проигрыш», если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; «проигрыш—выигрыш», если это сумеет сделать он; «выигрыш—выигрыш» , если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, «проигрыш—проигрыш», если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

4.  *Сотруднический стиль.* Этот стиль переговоров, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, — «выигрыш—выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

Схема Томаса—Киллмена предусматривает еще одну стратегию поведения в конфликте — избегание. Однако нет смысла рассматривать соответствующий этой стратегии стиль ведения переговоров, так как человек, придерживающийся такой стратегии, как правило, просто уклоняется как от втягивания в конфликт, так и от переговоров по его разрешению.

Существует множество отдельных технических приемов, которые могут быть эффективными для различных стилей ведения переговоров (многие из таких приемов указаны в предыдущей главе). Конфликтологами разработаны также специальные методики для каждого из перечисленных четырех переговорных стилей. Определив стиль, в котором вы собираетесь вести переговоры, целесообразно, с учетом позиций, намерений и поведения оппонента, использовать соответствующие этому стилю методические средства и приемы.

В следующих параграфах данной главы рассматриваются методики, которые позволяют эффективно действовать в указанных переговорных стилях. Разумеется, на практике различные переговорные стили и методики могут применяться и в отдельности, и в различных сочетаниях.

**§2. ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ**

Переговоры в жестком стиле, вне зависимости от их исхода, как правило, отнюдь не улучшают отношений с оппонентом. Если вы в них добьетесь решения конфликта в свою пользу, его враждебность к вам можно считать гарантированной (если ее не было, она возникнет, а если и до того была — то значительно усилится).

Еще хуже, если вы не добьетесь своего. Тогда к враждебности у оппонента почти наверняка добавится еще и чувство превосходства, а может быть, и презрения к вам. Это существенно уменьшит ваши шансы на то, что при следующих переговорах вам удастся осуществить подход «выигрыш—проигрыш» и что вообще когда-нибудь конфликт разрешится благоприятно для вас (разве что вы найдете какие-то добавочные ресурсы воздействия на оппонента). А если и ваш оппонент тоже взял на вооружение жесткий стиль и переговоры в результате зашли в тупик, то вы будете «зеркально» испытывать к нему те же чувства, что и он к вам. Здесь едва ли удастся избежать самых худших деструктивных последствий конфликта.

Жесткий стиль — опасный стиль. Перефразируя известный автомобилистам призыв: «Не уверен — не обгоняй!», можно по отношению к этому стилю сказать: «Не уверен — не применяй!»

***Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда, во-первых, вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам и, во-вторых, уверены, что в балансе сил (гл. 1, § 3.1) вы имеете явный перевес над оппонентом***

При отсутствии этих условий лучше к данному стилю не прибегать. Правда, если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять и что у вас нет иного выбора, то, может быть, ничего не остается, кроме как пуститься в жесткие переговоры. Но это — рискованное решение, и следует сознавать, что вероятность проигрыша здесь велика[142].

Техника жесткого переговорного стиля сводится, в основном, к различным приемам демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Если он уверен, что силовые действия могут быть и будут произведены, необходимость в реальных действиях отпадает[143].

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле: 1) ультимативная тактика и 2) тактика выжимания уступок.

**2.1. УЛЬТИМАТИВНАЯ ТАКТИКА**

*СУЩНОСТЬ И УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ* Оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т. е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать, с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок, в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования.

Вот как предъявляет ультиматум Остап Бендер «подпольному миллионеру» Корейко:

«— У вас, по моим сведениям, миллионов семь-восемь. Папка[144] продается за миллион. Если вы ее не купите, я сейчас же отвезу ее в другое место. Там мне за нее ничего не дадут, ни копейки. Но вы погибнете. Это я говорю вам как юридическое лицо юридическому лицу...

—Покажите дело, — сказал Корейко задумчиво.

—Не суетитесь, — заметил Остап, раскрывая папку, — командовать парадом буду я».

Остапу Бендеру желательнее не проводить в жизнь свою угрозу, так как это ему ничего не даст; он хочет использовать ее лишь как средство шантажа, ибо только так он сможет получить свой миллион. Поэтому Остап преподносит Корейко угрозу, сопровождающую ультимативные требования, открыто и в самых ярких красках, стремясь, чтобы она произвела должное впечатление на «подпольного миллионера» и заставила его отдать деньги.

Но когда Корейко, убедившись, что в папке действительно содержатся губительные для него материалы, пробует поторговаться, сбить запрашиваемую цену, Остап не вступает в торговлю: он дает знать, что скорее пойдет на осуществление своей угрозы, нежели снизит выдвинутое ультимативное требование.

« — До свиданья, — холодно молвил Остап, — и пожалуйста, побудьте дома полчаса. За вами приедут в чудной решетчатой карете.

—Так дела не делают, — сказал Корейко с купеческой улыбкой.

—Может быть, — вздохнул Остап, — но я, знаете, не финансист. Я свободный художник и холодный философ».

И Корейко принимает ультиматум.

Ультимативная тактика хороша тем, что сокращает переговорный процесс и дает возможность разрешить конфликт «одним махом». Но надеяться на такой скорый исход можно только при условии, что угроза произведет нужное впечатление на противника. Если он ею пренебрежет, то придется встать перед дилеммой: либо осуществить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать, что ультимативная тактика не сработала. Поэтому, прежде чем применять ее, надо продумать два вопроса:

1) Насколько велики шансы на то, что ваш противник среагирует на угрозу и выполнит предъявленные ему в ультиматуме требования, так что осуществлять угрозу не понадобится?

2) Если «взять на испуг» противника не удастся, есть ли действительно в вашем распоряжении достаточно грозные меры воз действия, решитесь ли вы пустить их в ход и не будет ли это для вас слишком большой ценой выхода из конфликта?[145] Возможно, что до вступления в переговоры следует предварительно предпринять какие-то действия, чтобы создать условия, при которых противник будет более восприимчив к вашему ультиматуму.

Остап Бендер, прежде чем начать переговоры с Корейко, проделывает большую работу по добыче компрометирующей его информации. Но мало этого: «великий комбинатор», кроме того, пускается еще на добавочные хитрости, имеющие целью «внести смятение в лагерь противника», лишить его душевного покоя. Он направляет к Корейко нахального нищего, который хватает подпольного миллионера за руку и бормочет: «Дай миллион, дай миллион, дай миллион!» Посылает ему книгу «Капиталистические акулы» с отчеркнутой первой фразой: «Все крупные современные состояния нажиты бесчестным путем». Шлет загадочные телеграммы: «Графиня изменившимся лицом бежит пруду», «Заседание продолжается зпт миллион поцелуев», «Грузите апельсины бочках братья Карамазовы». И это действительно сеет в душе Корейко тревогу, что, по мысли Остапа, должно сделать его более податливым, когда придет время переговоров.

*СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ*

В зависимости от обстоятельств могут быть" использованы различные приемы, усиливающие воздействие ультиматума на противника.

**Рассчитанная задержка.** Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

Например, переговоры между профсоюзным комитетом и администрацией оттягиваются, а между тем идет подготовка к стачке. И когда до объявленного момента начала стачки остаются уже буквально считанные часы, профсоюзные лидеры предлагают администрации приступить к переговорам и ставят перед ней ультиматум — в расчете, что создавшаяся предгрозовая атмосфера сделает ее более уступчивой.

**Выбор из двух** зол. Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него хоть видимость того, что он имеет какую-то инициативу в решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным вами решением.

Прием состоит в том, что вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них. Это дает ему возможность в какой-то степени «спасти лицо», даже если он понимает, что предоставленный ему выбор альтернатив на самом деле фиктивен.

**Тактика «затвора».** Суть ее в том, чтобы дать понять противнику, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможности изменить свою позицию («у меня нет выбора»). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете вашему противнику информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют «утечку информации», которая должна дойти до противника.

Пример, которым обычно иллюстрируют тактику «затвора»: Два грузовика движутся навстречу друг другу по узкой дороге. Кому-то надо свернуть на обочину, чтобы разъехаться. Никто не хочет уступать. И тогда один из водителей на глазах у другого отрывает руль и выбрасывает его в окно. Теперь у него возможности свернуть нет, и другому шоферу приходится идти на уступку и съехать с дороги.

Парадоксальность этого приема — в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

*УЛЬТИМАТУМ КАК СПОСОБ ПЕРЕХОДА К НАСИЛИЮ*

Ультиматум может выдвигаться не только с целью проведения переговоров, но и для того, чтобы их избежать (или прервать, если они уже начались) и приступить к силовому решению конфликта. В этом случае ультиматум намеренно строится так, чтобы противник его отверг: в него включаются заведомо неприемлемые для противника требования, ему придается оскорбительная форма. Отказ противника подчиниться этим требованиям используется как оправдание перехода к насилию над ним.

Ультиматум, который предъявляет Тимур — герой повести А. Гайдара «Тимур и его команда» — главарю хулиганствующей мальчишеской компании Мишке Квакину, сформулирован так:

«Атаману шайки по очистке чужих садов и огородов Михаилу Квакину и его гнуснопрославленному помощнику Петру Пятакову, иначе именуемому просто Фигурой (тут Квакин комментирует: "гнуснопрославленный"! Это уж что-то очень по-благородному, могли бы дурака назвать и попроще), а также всем членам этой позорной компании *ультиматум.*

Ввиду того, что вы по ночам совершаете налеты на сады мирных жителей, не щадя и тех домов, на которых стоит наш знак — красная звезда... вам, трусливым негодяям, мы приказываем: не позже чем завтра утром Михаилу Квакину и гнусноподобной личности Фигуре явиться на место, которое им гонцами будет указано, имея на руках список всех членов вашей позорной шайки.

А в случае отказа мы оставляем за собой полную свободу действий».

Квакин не знает, что такое ультиматум, и более эрудированный Алешка объясняет ему доходчиво и вполне по сути дела: «Это такое международное слово. Бить будут».

Угроза в тимуровском ультиматуме выражена очень туманным образом, но Алешка и ее растолковывает безошибочно: «Бить будут!»

Вряд ли Тимур рассчитывал, что Квакин примет предъявленные ему требования. К тому же эти невыполнимые требования нарочно пересыпаны оскорблениями, чтобы еще более спровоцировать отказ. Команда Тимура была готова к репрессивным мерам против квакинцев и на следующий день осуществила их.

В международных отношениях к ультимативной тактике обычно обращаются как к крайнему средству, за которым следуют чрезвычайные меры. В новейшей истории, например, к ультиматумам прибегали США, чтобы пресечь агрессивные действия иранского властителя Саддама Хусейна и заставить его выполнять решения ООН. Ультиматум выступает либо как последняя попытка решить конфликт дипломатическим путем, либо — когда он умышленно ставится в неприемлемой форме — как фактическое объявление войны. Отказ выполнить ультиматум служит основанием для начала военных действий.

**2.2. ТАКТИКА ВЫЖИМАНИЯ УСТУПОК**

В отличие от ультимативной, эта тактика состоит в том, чтобы не сразу с самого начала переговоров предъявить оппоненту все свои требования, а выдвигать их в ходе переговоров последовательно, одно за другим. Вначале формулируют наиболее приемлемые для него требования и добиваются, чтобы они были приняты. Затем по мере того, как он идет на уступки, от него добиваются дальнейших и все больших «жертвоприношений». Последовательность выдвижения требований строится с учетом того, какова реакция оппонента на каждое из них и какие способы убеждения или принуждения будут в каждом случае наиболее эффективны.

Пример: По вине А. произошло дорожное происшествие: его автомобиль столкнулся с автомобилем Б. Водители решили уладить дело мирно. Осмотрев свою машину, Б. сказал, что ремонт потребует примерно 3000 рублей. У А. этой суммы при себе не было. Договорились, что Б. приедет за деньгами к А. завтра. Приехав, Б. сказал, что его машина потерпела больший урон, чем показалось с первого взгляда, и перечислил ряд не замеченных им вчера повреждений. Сумма ремонта возросла до 3600 руб. А. отдал эту сумму под расписку. Однако через день Б. заявил, что в связи с инфляцией ремонт обойдется дороже, и потребовал еще 700 руб. Когда А. отверг это требование, Б. стал ему угрожать различными неприятностями, вплоть до физической расправы и угона автомобиля. А. снова уступил, и дал Б. требуемую сумму под «окончательную» расписку об отсутствии у Б. каких-либо претензий к нему. Но через некоторое время Б. опять потребовал добавочную сумму и в ответ на отказ предупредил, что «включает счетчик», так что оттяжка с выплатой «долга» лишь увеличит его размер. А. понимал, что угрозы Б. вполне реальны, и это заставило его еще несколько раз идти на уступки.

Еще один пример — из области дипломатии: Премьер-министр Мальты использовал тактику выжимания уступок на переговорах с Великобританией в 1971 г. по поводу английских военных баз на этом острове. Каждый раз, когда англичане думали, что соглашение уже достигнуто, он говорил: «Да, согласен, но есть еще одна маленькая проблема». И маленькая проблема, оказывается, состояла то в 10 млн ф. ст. наличными, то в гарантиях занятости рабочих на базах с пожизненным контрактом, то еще в чем-нибудь[146].

При применении тактики выжимания уступок используются разнообразные средства позиционного и психологического давления на оппонента, ослабляющие его волю к сопротивлению.

*ПОЗИЦИОННОЕ ДАВЛЕНИЕ*

Оно заключается в создании условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого-то полезного для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.

**«Закрытая дверь»** — отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение «просителя», который вынужден «выпрашивать», чтобы с ним хотя бы поговорили.

**«Пропускной режим».** Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения переговоров. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале переговоров, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль пропуска, который позволяет ему пройти к следующему этапу переговорного процесса.

**«Визирование».** Когда уже почти достигнуто согласие по какому-то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента «выходит за пределы наших полномочий» и нуждается в согласовании с вышестоящими инстанциями. Делается перерыв, после чего оказывается, что вышестоящие инстанции готовы визировать принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок.

«Внешняя опасность». Демонстрируется готовность принять какое-то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся из-за вмешательства неких посторонних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения «по независящим от договаривающихся сторон» обстоятельствам.

Попробуйте мои — они получше...

После того, как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил:

— Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место для курения. — Прошу вас, курите всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.

Нетрудно заметить, что Форд вел разговор с рабочими в точности по трехчастной схеме критического замечания.

Конечно, техника мягкого критического замечания может варьироваться.

Служащий одной американской фирмы совершил ошибку, которая принесла фирме убыток в 5 миллионов долларов. Когда его вызвал к себе управляющий, ему было ясно, для чего: конечно, чтобы сообщить о его увольнении.

— Садитесь, — сказал управляющий. — Я хочу вам сказать, что ре шено повысить вашу заработную плату.

Служащий от неожиданности потерял дар речи. Обретя его снова, он воскликнул:

—Но почему? Ведь из-за моей ошибки фирма так сильно пострадала! Я заслужил, чтобы меня уволили!

—Надеюсь, что впредь вы подобных оплошностей делать уже не будете. На ошибках учатся. Ваша учеба обошлась фирме в 5 миллионов долларов. Мы не можем позволить себе выбрасывать за ворота работников, на обучение которых потратили такую сумму.

—

По сути дела, здесь также использована техника мягкого критического замечания.

**§4. ТОРГОВЫЙ СТИЛЬ**

**4.1. ОСОБЕННОСТИ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

Принцип этого стиля переговоров: «вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то». Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем-то проигрываете, чтобы зато в чем-то выиграть.

***Уступка используется как средство преодолеть сопротивление оппонента и добиться от него того, что вам нужно***

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой — допускает ради достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

Вместе с тем он существенно отличается от обоих указанных стилей.

Когда Остап Бендер потребовал от Корейко миллион в обмен на папку с «компроматом», это было сделано в форме ультиматума. Когда же ему понадобилось выманить у Эллочки-людоедки желанный стул, никакого ультиматума он ей предъявить не мог. Но, встав на путь переговоров в торговом стиле, Остап предложил Эллочке взамен стула позолоченное чайное ситечко и тем склонил ее отдать стул по доброй воле. В обоих случаях, однако, Остапа совершенно не заботило, как будут складываться его дальнейшие отношения со своими оппонентами.

Таким образом, жесткий стиль *принуждает* оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда как торговый стиль позволяет добиться от оппонента *добровольного* согласия на то же. Вместе с тем торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

Торговый стиль широко применяется для разрешения конфликтов самого различного рода. Правда, он мало уместен в отношениях между близкими, любящими друг друга людьми. Чаще всего он используется там, где обе стороны заинтересованы в совместном решении какого-то спорного вопроса, но не могут достичь его, если не согласятся в чем-то отступить от своих первоначальных позиций. Поэтому приходится идти на компромисс, который хотя и не полностью, но все же в большей или меньшей степени устраивает обе конфликтующие стороны. Нередко они обе не слишком довольны таким компромиссом, но соглашаются на него, так как иначе было бы еще хуже.

При сокращении штатов учреждения необходимо было уволить одну из двух лаборанток. Было трудно решить, какую из них: у каждой имелись основания настаивать на том, чтобы ее оставили на работе. Вспыхнул конфликт, в который втянулись сотрудники. Некоторые из них стали на сторону одной, а некоторые поддерживали другую. В конце концов дело закончилось компромиссом: обе лаборантки были оставлены в штате на полставки каждая. Это, разумеется, ущемляло их интересы, но за неимением лучшего было, по крайней мере, признано в коллективе как справедливое решение, в котором обе они пострадали в равной мере.

**4.2. ПОЗИЦИОННЫЙ ТОРГ**

В торговом стиле обычно ведутся переговоры в области рыночных отношений. Когда возникает спор о цене и других условиях купли-продажи товара, каждая сторона хочет заключить коммерческую сделку с наибольшей выгодой для себя. Но так как обе заинтересованы в том, чтобы сделка состоялась, им приходится соглашаться на меньшую выгоду, чем хотелось бы, чтобы не сорвать сделку и вообще не лишиться выгоды. Типичной тактикой переговоров в такой ситуации является позиционный торг.

Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Обычно эти позиции определятся строго определенным набором параметров: цена, вид товара, объем сделки в натуральном и денежном выражении, срок поставки, срок оплаты и т. д. Каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом их позиции могут постепенно меняться, но речь все время идет об одном и том же наборе параметров, изменению подвергается лишь их величина.

Иначе говоря, изменения позиций носят лишь количественный характер, а в качественном отношении, т. е. по составу самого набора обсуждаемых параметров, позиции остаются неизменными.

Типичный пример позиционного торга — переговоры Остапа Бендера с монтером театра Колумба о том, чтобы тот выкрал и продал ему находящиеся в театре стулья.

«Договаривающиеся стороны заглядывали друг другу в глаза, обнимались, хлопали по спинам и вежливо смеялись.

—Ну, — сказал Остап, — за все дело десятку!

—Дуся! — удивился монтер. — Вы меня озлобляете. Я человек, измученный нарзаном.

—Сколько же вы хотите?

—Положите полета. Ведь имущество-то казенное. Я человек измученный.

—Хорошо. Берите двадцать! Согласны? Ну, по глазам вижу, что согласны.

—Согласие есть продукт при полном непротивлении сторон.

—Хорошо излагает, собака, — шепнул Остап на ухо Ипполиту Матвеевичу, — учитесь.

—Когда же вы стулья принесете?

—Стулья против денег.

—Это можно, — сказал Остап, не думая.

*—* Деньги вперед, — заявил монтер, — утром — деньги, вечером — стулья или вечером — деньги, а на другой день утром — стулья.

—А может быть, сегодня — стулья, а завтра — деньги? —- пытал Остап.

—Я же, дуся, человек измученный. Такие условия душа не принимает.

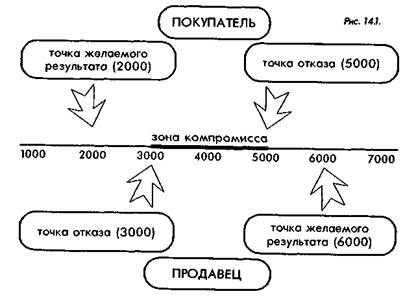
—Но ведь я, — сказал Остап, — только завтра получу деньги по телеграфу.

—Тогда и разговаривать будем, — заключил упрямый монтер».

Торг здесь идет по поводу двух условий: цена стульев и предоплата. По первому вопросу Остапу удалось, изменив свою начальную позицию на 10 рублей, добиться, чтобы монтер отошел от своей начальной позиции на 30 рублей. Но по второму вопросу монтер, чувствуя, что баланс сил на его стороне, стоял на своей позиции твердо, и Остапу пришлось отступить. Недаром Остап с самого начала понял, что монтер — «великий дока».

*СХЕМА ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА*

Чтобы представить стандартную схему позиционного торга, рассмотрим следующий пример (см. рис. 14.1).



Предположим, вы решили купить автомобиль. Подсчитав свои ресурсы, вы приходите к выводу, что максимальная сумма, которую вы можете выделить на это, не превышает **5000** долларов. Если автомобиль стоит больше, вам придется отказаться от покупки. Это ваша *точка отказа.* Выяснив рыночную конъюнктуру, вы убеждаетесь, что на эту сумму новый автомобиль не приобрести. Придется покупать подержанный. Вы определяете, каким требованиям он должен удовлетворять. Скажем, он, по вашим представлениям, должен быть не старше пяти лет, переднеприводным, пятиместным, с радиолой и т. п. Изучение рыночных цен дает вам надежду, что в лучшем случае, если вам очень повезет, вы сможете такой автомобиль купить, предположим, за **2000** долларов. Это — наиболее выгодный для вас случай, предел ваших мечтаний. Сумма в **2000** долларов есть *точка желаемого результата.* Но так как купить автомобиль с нужными вам качествами за эту сумму возможно лишь при крупном везении, вы понимаете, что, скорее всего, вам придется потратить на покупку автомобиля больше. Итак, у вас получается *интервал ваших возможностей —* промежуток между точкой отказа и точкой желаемого результата: от 2000 до 5000. С этим вы и выходите на автомобильный рынок.

А совершенно независимо от вас на этот рынок приходит и продавец, желающий продать свой подержанный автомобиль. Он тоже знакомится с рыночной ситуацией и обнаруживает, что его автомобиль может быть продан в самом лучшем случае за 6000 долларов. Таким образом, **6000** — это *точка желаемого результата* для продавца. Но поскольку вероятность выручить эту сумму за автомобиль с такими качествами, как у него, не слишком высока, весьма возможно, что придется ограничиться меньшей ценой. Вместе с тем продавать автомобиль слишком дешево невыгодно. Учитывая сложившиеся на рынке условия, продавец определяет для себя нижний предел цены, за которую он в самом худшем случае согласится продать автомобиль. Пусть это будет, скажем, 3000 долларов. На меньшее соглашаться слишком невыгодно, и продавец решает, что лучше откажется о продажи автомобиля, чем продаст его по столь низкой цене. 3000 долларов — это его *точка отказа.* В итоге у него тоже получается *интервал его возможностей:* от 3000 до 6000.

Если вы встретитесь на рынке с этим продавцом, и его автомобиль окажется соответствующим вашим требованиям, то встанет вопрос о цене, при которой продажа-покупка автомобиля может состояться. Вы вступаете с продавцом в позиционный торг по поводу цены. Перспективы заключения сделки между вами зависят от того, есть ли у вас с продавцом *зона компромисса* — общая зона, находящаяся внутри как вашего, так и его интервала возможностей. Из рис. 14.1 видно, что такая зона существует: она лежит между вашей и его точками отказа — от 3000 до 5000. Если бы ваши интервалы возможностей хотя бы частично не совпадали и между ними не было бы соприкосновения, торг был бы обречен на провал. Наличие же зоны компромисса делает заключение сделки возможным.

Если сделка состоится, то, очевидно, договорная цена, по которой вы приобретете автомобиль, будет находиться где-то внутри зоны компромисса. Но где именно? Может быть, точно в середине ее (4000), а может, ближе к какому-то ее краю. Это зависит от массы самых различных обстоятельств — от вашей и продавца настойчивости, силы характера и красноречия, от его умения «подать товар лицом» и вашей способности убедить его в необходимости уступок, от того, насколько срочно ему необходимы деньги и насколько сильно вы обуяны жаждой поскорее обзавестись автомобилем, от ожидаемых изменений курса доллара или импортных пошлин на автомобили, и т. д. Нередко позиционный торг превращается в состязание сторон, в котором большего достигнет тот, кто проявит больше воли и хитрости. Но так или иначе задача позиционного торга сводится к тому, чтобы найти внутри зоны компромисса *точку согласия,* — цену, с которой охотно или не очень охотно, но согласятся и покупатель, и продавец («продукт при полном непротивлении сторон», как выразился монтер, торговавшийся с Остапом Бендером насчет стульев).

Поиск точки согласия происходит путем взаимных уступок, ведущих к сближению позиций покупателя и продавца. В результате этого сближения область поиска точки согласия постепенно сужается и, в конце концов, когда она стягивается в точку, это знаменует успешный конец переговоров.

*ПЛАНИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА*

В обыденной жизни позиционный торг с большим или меньшим искусством умеет вести любая домашняя хозяйка, покупающая на базаре продукты. При этом она, отправляясь за покупками, так или иначе заранее планирует, что купить и по какой примерно цене. Тем более необходимы предварительная подготовка и планирование позиционного торга в серьезных коммерческих делах, экономических или политических спорах и столкновениях.

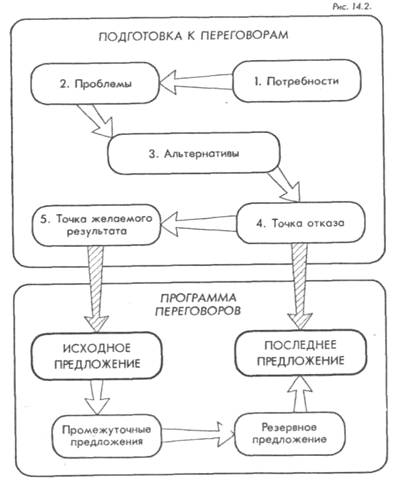
Чтобы эффективно вести торговые переговоры, нужно до их начала, во-первых, определить свои потребности, ради которых вы идете на переговоры. Эти потребности полезно ранжировать, расставить по степени важности. Скажем, при оптовых закупках можно выделить в числе параметров, на которые следует обратить внимание, качество товара, его цену, срок оплаты, объем закупаемой партии. В одних случаях среди этих параметров приоритетным является высокое качество, в других — низкая цена, в третьих — более растянутый срок оплаты или возможность взять товары в кредит. Ориентируясь на приоритетный параметр, можно снизить требования в отношении других параметров.

Во-вторых, важно до вступления в переговоры изучить сначала ситуацию, на фоне которой они будут происходить. В коммерческих отношениях требуется основательное знакомство с рыночной конъюнктурой, в политических стычках — знание расстановки сил, степени поддержки электоратом различных партий и общественных движений и пр. Без этого можно крупно ошибиться в определении точки отказа и точки желаемого результата и оказаться марионеткой в руках ловкого оппонента.

В третьих, целесообразно собрать побольше информации о другой стороне. В частности, большое значение имеет информация, позволяющая понять потребности оппонента и предугадать, как он их ранжирует. Знание приоритетов, которыми он будет руководствоваться, поможет найти наиболее оптимальные средства воздействия на него.

На рис. 14.2 представлены основные этапы подготовительной работы, которую целесообразно проделать до начала позиционного торга. Переходить от одного из этих этапов к другому лучше всего в соответствии с указанным на рис. 14.2 порядком.

1. Определение *потребностей,* которые должны быть удовлетворены в процессе переговоров, с учетом сложившейся к моменту их начала ситуации, конъюнктуры и т. д., расстановка приоритетов, обоснование целесообразности вступления в переговоры.



2. Выяснение *проблем,* трудностей, препятствий, с которыми вы можете столкнуться в ходе переговоров. Здесь следует оценить свои ресурсы и возможности и с их помощью добиться удовлетворения своих потребностей, а также потребности и ресурсы вашего будущего оппонента, его возможности противодействовать реализации ваших намерений.

3. Решив две предыдущие задачи, необходимо на основании полученных при этом выводов продумать *последствия,* которые будут иметь место, если переговоры не состоятся, будут сорваны или закончатся безрезультатно. Это чрезвычайно важный элемент подготовки к переговорам. Дело в том, что психологически бывает трудно отказаться от заключения сделки, которая удовлетворяет какие-то ваши потребности, даже если вы чувствуете, что не получите в результате нее все, что вам хотелось. Позиционный торг затягивает вас в игру, которую кажется неразумным не довести до логического конца. И чем дольше длится торг, тем меньше хочется прекращать его, не достигнув никакого результата, раз уж потрачено нашего столько времени и сил. Нередко возникает даже беспокойство, что провал переговоров будет чуть ли не катастрофой. Это может привести вас к заключению совершенно невыгодного договора. Поэтому, готовясь к переговорам, следует заранее представить, что ожидает вас в том случае, когда они зайдут в тупик и точка согласия не будет найдена.

***Целесообразно перед началом торга обдумать альтернативы: что бы вы делали, если бы отказались от него? Что вы будете делать, если он окончится неудачей?***

Если, как это было описано выше (см. рис. 14.1), вы собираетесь купить автомобиль, то будет не лишним предварительно определить альтернативы этой покупки: если сделать ее не удастся, что будет? В конце концов, ведь ничего страшного не произойдет. Предположим, автомобиль нужен вам для передвижений по городу. Но, может быть, денег, сэкономленных в результате отказа от его покупки, надолго хватит вам на оплату регулярных ежедневных поездок на такси, и это будет даже более удобно для вас, так как избавит от трудностей вождения, обслуживания, ремонта собственного автомобиля. А если вы владелец автомобиля, желающий его продать, то каковы ваши альтернативы на тот случай, когда продажа почему-либо не состоится? Возможно, что попытки найти лучший ответ на этот вопрос позволят вам обнаружить, что вы, сохранив за собою этот автомобиль еще на некоторое время, ничего не проиграете или даже в чем-то выиграете.

4. Сравнивая имеющиеся у вас альтернативы с предложениями, которые могут быть вам сделаны в позиционном торге, вы получаете возможность определить *точку отказа.* Чем лучше ваши альтернативы, тем сильнее ваша позиция на переговорах. Знание альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на случай провала переговоров, дает вам защиту от принятия невыгодных для вас соглашений.

5. Следующий шаг в процессе подготовки к позиционному торгу — определение *наилучшего варианта* решения ваших проблем. Это позволяет наметить цели, к которым вы будете стремиться, и общее направление ваших усилий в предстоящих переговорах. Однако в попытках достичь самого лучшего результата необходимо считаться с реальными условиями, которые ограничивают шансы на это. Внеся поправки, основанные на учете ситуации и конъюнктуры, вы получаете *точку желаемого результата.* Она должна быть достаточно разумной и обоснованной.

Проделав всю эту предварительную работу, можно приступать к составлению программы позиционного торга.

Обычно точка желаемого результата кладется в основу *исходного предложения,* с которого вы начинаете позиционный торг (в схеме на рис. 14.1 исходное предложение покупателя — 2000 долларов, продавца — 6000). Затем определяется *последнее предложение,* при непринятии которого оппонентом вы прервете переговоры с ним. Обычно оно соответствует *точке отказа.*

После этого продумывается серия *промежуточных предложений,* содержащих какие-то уступки от первоначальных позиций. В этих промежуточных предложениях, с одной стороны, должны учитываться ваши приоритеты (от каких ваших исходных требований вы можете отказаться и в какой последовательности это делать). Так, в примере с покупкой автомобиля вы можете решить, что ради более низкой цены допустимо отказаться от наличия радиолы или согласиться купить автомобиль со сроком эксплуатации большим, чем намеченные первоначально 5 лет. С другой стороны, необходимо принимать во внимание возможные запросы и встречные предложения оппонента, чтобы идти лишь на минимальные для вас, но важные для него уступки.

Наконец, полезно еще иметь в запасе *резервное предложение —* предпоследнее ваше предложение, оставляющее вам лишь небольшой резерв для последней уступки, на которую вы можете пойти лишь в самом крайнем случае. Если оппонент отвергнет это предложение, то целесообразно подумать, стоит ли делать ему ваше последнее предложение: например, в коммерческом торге часто в таких случаях лучше прервать переговоры с другой стороной, чтобы попытаться совершить сделку с другим контрагентом, который, возможно, не потребует от вас столь значительных уступок.

Разумеется, при осуществлении позиционного торга на самом деле почти всегда приходится в чем-то отступать от заранее намеченной программы. Скажем, если ваша точка отказа при покупке автомобиля — 5000 долларов, а вам предлагается машина, удовлетворяющая всем вашим главным требованиям, но по цене 5050 долларов, то вряд ли разумно из-за такого сравнительно небольшого превышения намеченного предела платы отказываться от покупки. Но наличие продуманной программы придаст вам уверенность и позволит провести торг более эффективно.

*ПРИЕМЫ ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА*

Отмеченное выше сходство торгового стиля переговоров с жестким и мягким стилями позволяет использовать в нем практически все применяемые там приемы и уловки. При выборе их, однако, необходимо считаться с тем, что жесткие приемы, возможно, позволят вам добиться большей выгоды, но за счет ухудшения отношений с оппонентом, а мягкие же сохранят добрые отношения с ним, но, весьма вероятно, заведут вас слишком далеко в сторону уступок. Кроме того, к торговому стилю обычно обращаются там, где ни один оппонент не имеет достаточного перевеса в силах. Поэтому приходится рассчитывать, главным образом, на *убеждение* оппонента, а не на насильственное принуждение его к согласию с вами.

Чаще всего в позиционном торге преимущество оказывается на стороне того, кто имеет достаточно привлекательные альтернативы, чтобы не идти на серьезные отступления от своей начальной позиции (исходного предложения), а также того, кто проявляет больше упорства и хитрости. Важную роль играет также владение информацией о положении дел партнера, о его планах и намерениях.

К специфическим приемам и уловкам позиционного торга относятся маневры, связанные с выбором форм подачи и дозированием фигурирующей в переговорах информации.

**Тактика сокрытия и открытия информации**. Один из вопросов, которые приходится решать по ходу позиционного торга, — это вопрос, в какой мере нужно информировать оппонента о своих замыслах и планах. Вы не обязаны открывать их ему. Но, может быть, для достижения лучших для вас результатов это стоит сделать?

Как правило, участники позиционного торга предпочитают не объявлять друг другу свои точки отказа. И это вполне разумно, так как оппонент, зная интервал ваших возможностей, будет всеми силами стремиться «прижать» вас к его границе, не боясь, что вы откажетесь от переговоров. Однако иногда, если вы заинтересованы в успехе торга и чувствуете, что ваш оппонент рассчитывает получить от вас уступки, выходящие за пределы ваших возможностей, лучше открыть ему ваше истинное положение и сразу четко указать на вашу точку отказа.

Открывать или скрывать ваши альтернативы от оппонента? Это также зависит от обстоятельств, и в первую очередь — от вашей оценки хода его мыслей. Как правило, если альтернативы хороши (допустим, в соседней комнате вас уже ждет конкурент вашего оппонента), то в ваших интересах сообщить о них оппоненту. Это тем более стоит сделать, если он, как вам кажется, полагает, что у вас хорошей альтернативы нет. Но когда ваша лучшая альтернатива переговорному соглашению хуже, чем он думает, раскрыть ее — значит скорее ослабить, чем укрепить вашу позицию.

**Разведка**. Часто именно с нее оппоненты и начинают процесс переговоров. Они делают пробные ходы в виде намеков, невзначай брошенных замечаний, разнообразных предложений, высказываемых в качестве возможных вариантов решения подлежащих обсуждению проблем. Это «пробные шары», которые пускаются для того, чтобы оценить реакцию оппонента на них и тем самым выведать слабые места в его позициях.

**Игра промежуточными предложениями**. Предъявляя промежуточные предложения в искусно подобранной последовательности, можно направить внимание оппонента в выгодную для вас сторону. Вы можете, например, замаскировать ваши приоритеты и тем самым не допустить, чтобы он эксплуатировал их (скажем, заметив вашу особую заинтересованность в каком-то качестве товара, использовал это для взвинчивания цены на него).

Рассказывают, что одна японская фирма некогда вела переговоры с советской стороной о закупках рыбы. В ходе этих переговоров японцы настаивали, главным образом, на большом объеме закупок, уверяя, что качество рыбы их не интересует, так как она пойдет на производство удобрений. В результате было заключено соглашение, в котором советская сторона обязалась поставить большую партию дешевой низкосортной рыбы. Сделка казалась ей очень выгодной. Но она была еще более выгодной для японской фирмы, которую на самом деле рыба вообще не заботила (и ее ни на что кроме удобрений и не собирались пускать): главное, что интересовало фирму — это дубовые бочки, в которых рыба должна была поставляться.

**Имитация мягкого стиля.** В ходе позиционного торга ваш оппонент может изображать уступчивость, доброжелательность, добросердечность, тогда как на самом деле за этим кроется весьма жесткое намерение получить от вас большие уступки. Он лишь имитирует мягкий стиль переговоров. Такая имитация — не более чем манипулятивная уловка, с помощью которой усыпляется ваша бдительность. В деловых переговорах назойливая демонстрация ничем не обоснованной, но пылкой симпатии к вам, ради которой оппонент ни с того ни с сего готов идти навстречу вашим предложениям, редко бывает искренней. Она должна лишь увеличивать внимательность, с которой проверяются и оцениваются предложения оппонента.

Рассмотрим два примера позиционного торга, взятых из гоголевских «Мертвых душ». Водном из них Чичиков ведет переговоры о покупке мертвых душ с Собакевичем, в другом — с Плюшкиным. Гоголь очень тонко передает психологические нюансы торгового стиля переговоров и некоторые типичные уловки, пускаемые в ход при позиционном торге. (Гоголевский текст приводится с сокращениями).

*Пример 1. Чичиков — Собакевич*

—Вам нужно мертвых душ? — спросил Собакевич очень просто, без малейшего удивления, как будто речь шла о хлебе.

—Да, — ответил Чичиков и смягчил выражение, прибавивши: — «несуществующих»... — Извольте, я готов продать, —сказал Собакевич, смекнувши, что покупщик, верно, имеет здесь какую-нибудь выгоду...

*(Неожиданное для Чичикова начало торга)*

—А, например, как же цена? хотя, впрочем, это такой предмет... что о цене даже странно...

—Да чтоб не запрашивать с вас лишнего, по сту рублей за штуку! — сказал Собакевич.

—По сту! — вскричал Чичиков, разинув рот и поглядев ему в самые глаза, не зная, сам ли он ослышался, или язык Собакевича по своей тяжелой натуре, не так поворотившись, брякнул вместо одного другое слово.

—Что ж, разве это для вас дорого? — произнес Собакевич и потом прибавил: — А какая бы, однако ж, ваша цена?

—Моя цена! Мы, верно, как-нибудь ошиблись или не понимаем друг друга, позабыли, в чем состоит предмет. Я полагаю с своей стороны, положа руку на сердце: по восьми гривен за душу, это самая красная цена!

—Эк куда хватили — по восьми гривенок!

—Что ж, по моему убеждению, больше нельзя.

—Ведь я продаю не лапти.

*(Чичиков уступает инициативу, и Собакевич берет ее в свои руки)*

— Однако ж согласитесь сами: ведь это тоже и не люди.

—Так вы думаете, сыщете такого дурака, который бы вам продал по двугривенному ревизскую душу?

—Но позвольте: зачем вы их называете ревизскими, ведь души-то сами давно уже умерли... Впрочем, чтобы не входить в дальнейшие разговоры по этой части, по полтора рубли, извольте, дам, а больше не могу.

*(Собакевич старается преувеличить достоинства*

*своего «товара», а Чичиков* — *преуменьшить их)*

Стыдно вам и говорить такую сумму! вы торгуйтесь, говорите настоящую цену!

—Не могу, Михаил Семенович, поверьте моей совести, не могу: чего уж невозможно сделать, того невозможно сделать, — говорил Чичиков, однако ж по полтинке еще прибавил.

*(Намек на то, что Собакевич знает «настоящую цену»)*

*—* Да что вы скупитесь? — сказал Собакевич. — Право, недорого! Другой мошенник обманет вас, продаст дрянь, а не душила у меня что ядреный орех, все на подбор: не мастеровой, так иной какой-нибудь здоровый мужик... (Далее Собакевич долго говорит о нескольких своих умерших крепостных).

—Но позвольте, — сказал наконец Чичиков, изумленный таким обильным наводнением речей, которым, казалось, и конца не было, — зачем вы исчисляете все эти качества, ведь в них толку теперь нет никакого, ведь это все народ мертвый...

—Да, конечно, мертвые, — сказал Собакевич..., а потом прибавил: — Впрочем, и то сказать: что из этих людей, которые числятся теперь живущими? Что это за люди? мухи, а не люди.

—Да все же они существуют, а это ведь мечта.

—Ну нет, не мечта!..

*(Собакевич отвлекает внимание Чичикова от того,*

*что души мертвые и затягивает торг)*

—Нет, больше двух рублей я не могу дать, — сказал Чичиков.

—Извольте, чтоб не претендовали на меня, что дорого запрашиваю и не хочу сделать вам никакого одолжения, извольте — по семидесяти пяти рублей за душу... право только для знакомства.

«Что он в самом деле, — подумал про себя Чичиков, — за дурака, что ли, принимает меня?» —- и прибавил потом вслух:

— Мне странно, право: кажется, между нами происходит какое-то театральное представление или комедия, иначе я не могу себе объяснить... Вы, кажется человек довольно умный, владеете сведениями образованности. Ведь предмет просто фу-фу. Что ж он стоит? кому нужен?

*(Результат: Собакевич заставил Чичикова уступить —*

*с 8 гривен до 2 рублей. В ответ Собакевич тоже делает уступку)*

— Да вот вы же покупаете, стало быть, нужен.

Здесь Чичиков закусил губу и не нашелся, что отвечать. Он стал было говорить про какие-то обстоятельства фамильные и семейственные, но Собакевич отвечал просто:

—Мне не нужно знать, какие у вас отношения... Вам понадобились души, я и продаю их вам, и будете раскаиваться, что не купили.

—Два рублика, — сказал Чичиков.

—Эк, право... Вы давайте настоящую цену!

*(Сильный ход Собакевича: прием «бумеранг»)*

«Ну, уж черт его побери, — подумал про себя Чичиков, — по полтине ему прибавлю, собаке, на орехи!»

— Извольте, по полтине прибавлю.

*(Результат: Чичиков еще поднимает цену)*

— Ну, извольте, и я вам скажу тоже мое последнее слово: пятьдесят рублей! право, убыток себе, дешевле нигде не купите такого хорошего народа!..

(*Угроза прервать переговоры)*

— Да я в другом месте нипочем возьму. Еще мне всякий с охотой сбудет их, чтобы только поскорее избавиться. Дурак разве станет держать их при себе и платить подати!

*(Ссылка на альтернативу. Рациональный довод)*

— Но знаете ли, что такого рода покупки, я это говорю между нами, по дружбе, не всегда позволительны, и расскажи я или кто иной — такому человеку не будет никакой доверенности...

«Вишь, куда метит, подлец!» — подумал Чичиков и тут же произнес с самым хладнокровным видом:

— Как вы себе хотите, я покупаю не для какой-либо надобности, как вы думаете, а так, по наклонности собственных мыслей. Два с полтиною не хотите — прощайте!

*(Опять угроза. Чичиков отводит угрозу, делая вид,*

*что она ему не страшна. Последнее предложение)*

«Его не собьешь, неподатлив!» — подумал Собакевич.

— Ну, бог с вами, давайте по тридцати и берите их себе.

— Нет, я вижу, вы не хотите продать, прощайте! (Дальше Собакевич предлагает 25, но Чичиков отказывается)

—Какова же ваша будет последняя цена? — сказал наконец Собакевич.

—Два с полтиною.

*(Результат: уступка Собакевича)*

—Право, у вас душа человеческая все равно что пареная репа. Уж хоть по три рубля дайте!

—Не могу.

—Ну, нечего с вами делать, извольте! Убыток, да уж нрав такой собачий: не могу не доставить удовольствие ближнему.

*(Уловка «последнего требования». Чичиков на нее не поддается)*

*Пример 2. Чичиков* — *Плюшкин*

Узнав, что у Плюшкина со дня подачи последней ревизии умерло 120 душ, Чичиков выразил ему соболезнование.

— Да ведь соболезнование в карман не положишь, — сказал Плюшкин.

*(Удачное начало)*

И тогда Чичиков изъявил готовность принять на себя обязанность платить подати за всех крестьян, умерших несчастными случаями. Предложение изумило Плюшкина.

— Да ведь как же? Ведь это вам самим-то в убыток?

*(Неожиданность* для *Плюшкина. Он так жаждет сэкономить на податях, что и не задается вопросом о мотивах Чичикова)*

*—* Да мы вот как сделаем: мы совершим на них купчую крепость, как бы они были живые и как бы вы их мне продали.

*(Имитация мягкого стиля. Результат: О плате за души и речи нет)*

—А не знаете ли вы какого-нибудь вашего приятеля, — сказал Плюшкин,., которому бы понадобились беглые души?

—А у вас есть и беглые? — быстро спросил Чичиков...

—А ей-Богу, так!.. А уж я бы за них что ни дай взял бы.

В ответ Чичиков сказал, что «будучи подвигнут участием, он готов дать... но что это такая безделица, о которой даже не стоит говорить.

—А сколько бы вы дали? — спросил Плюшкин...

—Я бы дал по двадцати пяти копеек за душу.

—Только, батюшка, ради нищеты-то моей, уже дали бы по сорок копеек.

*(Плюшкин не знает, как «котируются» на рынке беглые души. Чичиков прижимает планку к своей точке желаемого результата. Психологическое давление )*

— Почтеннейший! — сказал Чичиков, — не только по сорок копеек, по пятисот рублей заплатил бы! с удовольствием заплатил бы, потому что вижу — почтенный, добрый старик терпит по причине собственного добродушия.

—А ей-Богу, так! ей-Богу, правда! — сказал Плюшкин, свесив голову вниз и сокрушительно покачав ее. — Все от добродушия.

—Ну, видите ли, я вдруг постигнул ваш характер. Итак, почему ж не дать бы мне по пятисот рублей за душу, но... состояния нет; по пяти копеек, извольте, готов прибавить, чтобы каждая душа обошлась, та-ким образом, в тридцать копеек.

*(Имитация мягкого стиля. Лесть)*

—Ну, батюшка, воля ваша, хоть по две копейки пристегните.

—По две копеечки пристегну, извольте.

На этом сделка и совершилась. *(Уловка последнего требования»)*

Чичиков покупает мертвые души при отсутствии рыночной цены на этот «товар». Поэтому цена, по которой он совершает свои сделки, всецело зависит от психологических обстоятельств — характера и ума собеседников, их умения добиться уступок. Нетрудно видеть, что прижимистый, хитрый и нахрапистый Собакевич доводит цену до чичиковской точки отказа, тогда как ослепленный жадностью и почти утративший от этого разум Плюшкин отдает свои мертвые души даром, а беглые — по 32 копейки (в 8 раз дешевле, чем Собакевич), что, видимо, близко к чичиковской точке желаемого результата. Из опыта Чичикова можно извлечь тот урок, что вести позиционный торг с людьми типа Собакевича гораздо труднее, чем с людьми типа Плюшкина (не говоря уж о Манилове).

**§5. СОТРУДНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ**

**5.1. МЕТОД ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**

Сотрудничать — значит действовать вместе, принимать участие в общем деле. Если в ситуации конфликта удается повести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают *совместно работать над общим делом —* решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Однако сделать так, чтобы люди, находящиеся в конфликтных отношениях, стали в процессе переговоров сотрудничать в поиске способов решения спорных вопросов, — задача непростая. Она облегчается, если строить переговоры в духе сотрудничества стремятся обе стороны, и значительно затрудняется, когда этого желает лишь одна сторона, а другая противится. Тем не менее, как в первом, так и во втором случае сторона, избравшая сотруднический стиль переговоров, может, в принципе, склонить к этому стилю и другую сторону. Существует специальная методика, помогающая достичь этого, — *метод принципиальных переговоров,* разработанный группой гарвардских ученых под руководством Фишера и Юри. Метод принципиальных переговоров, по словам его разработчиков, «состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью»[151].