

УДК 342.15

**А.Э. Петросян**

*Северо-Западная академия госслужбы, филиал в г. Твери*

### **ГОРДИЕВЫ УЗЛЫ (конфликты и их разрешение)**

Usually a conflict is interpreted as a barrier to one's purpose, the Gordian knot, which should be cut. However, one should not do this. A conflict is not only a source of danger, but also is an incentive to improvement of mutual relations, to efficiency enhancement of realized activities. That is why it is necessary to untie the Gordian knot thoroughly and sequentially, finding points of contact and taking into account interests of the parties.

What are the sources of a conflict? What is it like? How to approach a conflict? How to discover background of a conflict and attitudes of the involved parties? What are the ways of a conflict resolution? These are the chief questions of the article.

Обычно люди избегают конфликтов. И это вполне естественно. Кому хочется выносить на поверхность «подводные камни», чреватые неприятными сюрпризами? Конечно, замораживать конфликты или тем более загонять вглубь – тоже не очень большое удовольствие. Но это все-таки не столь отталкивающее явление, как открытая конфронтация.

В таком отношении к конфликтам таится значительная опасность. В долгосрочном плане они могут стать настоящей ловушкой. Скрытый конфликт никуда не исчезает. Ускользая из виду, он не приносит особого беспокойства, пока однажды – в самый неподходящий момент – не вспыхивает с новой силой, нанося тем, кто в нем задействован, подчас непоправимый ущерб.

Возможно, на почти мистическом трепете перед конфликтами сказывается и неумение ими управлять, всеохватывающее чувство растерянности в ситуациях, когда они возникают. Недаром под способами их разрешения нередко подразумевают покрикивание друг на друга, гневные демарши, выражающие эмоциональную оценку позиции противоположной стороны, силовые действия, призванные не наладить контакт с ней, а сокрушить ее, уничтожить конфликт вместе с его источником.

О чем это свидетельствует?

Конечно, в первую очередь о неспособности конструктивно разрешать конфликты, урегулировать отношения таким образом, чтобы стороны выходили из них не только без больших потерь, но и с приобретениями. Однако это только часть вопроса. Другая часть заключается в том, что конфликт, как правило, воспринимается лишь как помеха на пути к цели, фактор, который надо во что бы то ни стало устранить. Между тем это не просто источник опасности, но и стимул к улучшению взаимоотношений, повышению эффективности осуществляемых действий.

Поэтому разрубать гордиев узел конфликта нельзя. Необходимо последовательно и тщательно развязывать его, находя точки соприкосновения и учитывая интересы сторон.

Каковы источники конфликта? Что он собой представляет? Каким образом нужно подходить к нему, и каковы пути его разрешения? Наконец, как выявлять предпосылки конфликта и позиции вовлеченных в него сторон? Вот вопросы, стоящие в центре настоящей работы.

### 1. Что такое конфликт

Конфликт – это борьба или соперничество отдельных людей или их групп на почве расхождения интересов (вплоть до полной противоположности) и выражающих их целей (намерений, устремлений, установок). Противоречие интересов и целей означает их несовместимость. Иначе говоря, они не могут быть осуществлены одновременно и с одинаковой полнотой. Обеспечение интересов и реализация целей одной стороны неизбежно приводят к ущемлению интересов и «подрыву» целей другой стороны. Это и есть объективное основание конфликта.

Отношения между сторонами конфликта не всегда симметричны. Их силы и возможности могут быть далеко не одинаковыми. В таких случаях более могущественная сторона может навязать свою волю другой и заставить ее принять свой «рецепт» выхода из конфликтной ситуации. Не говоря уже о соблазне разрешения конфликта путем уничтожения противника.

Например, если какой-то крупной корпорации мешает на рынке бойкий, но заведомо более слабый конкурент, высока вероятность, что та не будет искать с ним взаимовыгодного соглашения. Иногда куда проще расправиться с таким противником, скажем, поглотив или разорив его. Тем самым конфликт «испарится», поскольку исчезнет «карлик», вольно или невольно вступивший в противостояние с «гигантом».

Но для того чтобы конфликт стал реальностью, мало одних объективных предпосылок. Необходимо еще субъективное осознание противоречивости интересов и целей, т. е. понимание того, что стороны, действуя в своих интересах, волевым образом нарушают интересы друг друга. Тогда конфликт рассматривается ими не

как прихоть или глупость, а как способ борьбы за свои приоритеты, т. е. как «справедливое» действие, от которого трудно уклониться.

Если такого осознания нет, стороны могут долгое время пребывать в мире, несмотря на острое противоречие их интересов. Например, рабы далеко не сразу поняли, что им с рабовладельцами не по пути. Первоначально их отношения воспринимались как «дополнительные». Казалось, что они составляют некий симбиоз, в который обе стороны вносят свой вклад и получают от него то, чего им не хватает. Но даже после того, как возникло осознание непримиримости интересов этих классов и начали происходить стычки и столкновения между ними – вплоть до грандиозного восстания Спартака, – хрупкий социальный мир восстанавливался с помощью идеологических догм, освященных религиозной казуистикой.

Апостол Павел, обращаясь к коринфянам с первым посланием, требовал, чтобы каждый оставался «в том звании, в котором призван». Если у кого есть возможность освободиться, пусть воспользуется лучшим, не мешкая. Но не надо смущаться своего рабства, «ибо раб, призванный в господе, есть свободный господа; равно и призванный свободным есть раб Христа» (Ап. Павел. 1-е посл. коринф. 7:20–23). Тем самым показывалось, что противоречие интересов рабов и их господ — лишь голая видимость. В действительности оно снимается рабством и тех, и других в отношении бога. А потому между ними не должно быть никаких конфликтов.

Более того, как сказано в «Послании к ефесянам», рабы должны повиноваться «господам своим во плоти со страхом и трепетом» — в простоте сердца своего — «как Христу» (Ап. Павел. е. Посл. ефес. 6:5). Стало быть, противостояние с хозяевами приравнивается к самому большому преступлению — бунту против бога. Стоит ли удивляться, что, невзирая на постоянное усиление несовместимости их интересов, внутри христианства почти не было открытых (явно выраженных) конфликтных настроений?

В то же время конфликт может разгореться, даже если для него нет объективного основания, в частности, вследствие неправильного понимания собственных

интересов. Если стороны рассматривают свои интересы и цели как несовместимые, они могут вступить в противоборство с потенциальными союзниками. Тогда они обрекают себя на потери, ибо даже в случае победы их выигрыш все равно окажется меньше, чем в случае сотрудничества с ними. Другое дело, что такой – «беспочвенный» – конфликт легче предотвратить или преодолеть. Для этого достаточно убедительно разъяснить сторонам, что в действительности между ними нет непримиримых противоречий, и показать пути и способы согласования их интересов и целей.

Правда, иногда утверждается, что для возникновения конфликта не нужно даже противостояния ложно понятых интересов и расходящихся целей. Достаточно просто разделить людей на группы — почва для него готова. Не хватает только повода. И не придется долго ждать, чтобы увидеть последствия конфликтных предпосылок.

Так, социальный психолог Г. Тайфель с коллегами поставил эксперимент, в котором его участники в случайном порядке подразделялись на две группы. Затем их просили распределить баллы или деньги между анонимными членами обеих групп. Они не вступали ни в какое личное взаимодействие друг с другом, а у самих групп не было, естественно, ни прошлого, ни будущего. Недаром эти группы называли «минимальными». Тем не менее, результаты такого дележа оказывались явно не в пользу «чужих» участников (см.: [1]).

Результат эксперимента был истолкован Тайфелем как веское доказательство превращения «категоризации» людей в основание конфликта. Принадлежность к группе устанавливает социальную идентичность человека, а та, в свою очередь, определяет его установки, чувства и поведение. Отсюда проистекает групповая солидарность, слаженность участников и даже их предубеждения. Тем самым межгрупповые отношения неизбежно перерастают в борьбу за превосходство своих над чужими. Неудивительно, что разделение на группы уже само по себе ведет к конфликту (см.: [2]).

Однако столь категорическое утверждение выглядит явным преувеличением. Если бы любая «категоризация» (разбиение на группы) автоматически вела к

конфликту, в мире было бы сплошное противостояние. Мало того. Поскольку один и тот же индивид одновременно входит в состав различных групп (семья, организация, сословие и т. д.), он постоянно враждовал бы с «союзниками» и близкими. Словом, везде царили бы раздвоение, «растроение» и «расчетверение» личности. Всем правила бы социальная шизофрения. Слава богу, в действительности этого не наблюдается. А следовательно, вывод Тайфеля не основан на фактах.

Более того, если вдуматься в результаты тайфельевского эксперимента, выяснится, что они были обусловлены не самим по себе разделением участников на разные группы, а «наделением» этих групп определенными интересами и их противопоставлением. В самом деле, что означает распределение каких-то ограниченных ресурсов? То, что часть, переданную другой группе, придется «отнять» у своей. И, наоборот, если есть желание увеличить свою долю, разницу взять неоткуда, кроме как у нее. Налицо прямое столкновение интересов, и их осознание не может не привести к конфликтной ситуации. И было бы странным, если участник, распределяющий эти ресурсы, стал бы действовать по-иному, «подыгрывая» представителям второй группы. Такое поведение сочли бы по меньшей мере неестественным.

Отношение человека к другим группам является далеко не одинаковым. Оно необязательно носит конфликтный характер. Но даже в тех случаях, когда имеется явное противопоставление групп, его напряженность также весьма дифференцирована. Об этом свидетельствует личный жизненный опыт самого Тайфеля, который и подтолкнул его к изучению влияния социальной идентичности на положение и поведение индивида.

Когда в начале Второй мировой войны Польшу заняли германские войска, Тайфель бежал во Францию. Там он вступил в армию, но вскоре был захвачен в плен немцами. Однако те не отправили его в лагерь смерти как польского еврея, а причислили к французским военнопленным, с которыми обходились гораздо более лояльно. Польский еврей в форме французского солдата воспринимался совсем иначе, чем без нее. Не говоря уже о

шведах или швейцарцах, с которыми у немцев, находившихся в то время в конфликте, казалось бы, со всем миром, преобладали спокойные деловые отношения.

Так что быть иным – не обязательно значит конфликтовать. Если нет понимания – не важно, подлинного или мнимого – противостояния интересов и непримиримости целей, трудно вызвать столкновения между группами. Конечно, оно не всегда выражается в явной форме, а нередко существует в виде смутных ощущений, прячущихся глубоко в подсознании. Человек не отдает себе в них отчета и, по видимому, даже не подозревает, что подвержен им. Но они вполне реальны и в «нужный» момент вырываются наружу и начинают управлять его поведением. Стороннему наблюдателю кажется, что действия этого человека немотивированы и вызваны лишь «категоризацией» («мы – они»). Но в действительности семена «неожиданно» появившихся установок зрели внутри него. И при желании их можно выявить, правда, с помощью весьма тонкого инструментария.

Так, известно, что в США расовая терпимость и политкорректность превратились чуть ли не в нормы приличия, и большинство боится даже себе признать в том, что ему свойственны малейшие признаки дискриминации. Однако исследования показали, что дело обстоит далеко не столь безоблачно, как представляется на первый взгляд. С помощью «имплицитного ассоциативного теста» удалось проанализировать подсознательные реакции белых американцев и показать, что они испытывают негативные ассоциации с чернокожими и положительные — с «товарищами по расе». Испытуемые быстрее реагировали на сочетание белых лиц с «хорошими» словами и черных — с «плохими», чем на совместное предъявление черных лиц и «хороших» слов и белых лиц и «плохих» слов (см.: [3]).

Таким образом, к конфликту приводит не само по себе столкновение интересов, а то, как они осознаются его сторонами. Если люди не будут усматривать в своих интересах значительных расхождений, даже когда те находятся в кричащем противоречии, вряд ли их отношения перерастут в конфликт.

Однако цели и интересы человека носят весьма динамичный характер. Они

постоянно меняются по мере развития как его самого, так и среды, в которой он пребывает, и, естественно, рано или поздно приходят в столкновение с приоритетами других людей. Не остается статичным и сознание людей. Его горизонты раздвигаются, а само оно углубляется, «докапываясь» до «первоосновы» существующих отношений. В результате конфликты становятся неизменным атрибутом человеческой жизни. И если не предпринять никаких мер, они будут накапливаться, разрастаться и обостряться, пока не превратят ее в сплошной источник стрессов. Зато если научиться управлять ими, т. е. там, где возможно, предотвращать их возникновение, а где они успели набрать силу, гасить, регулировать и разрешать, удастся не просто минимизировать нежелательные последствия конфликтов, но даже сделать из них средство развития как самого человека, так и организации, где он работает.

Разумеется, далеко не все конфликты могут быть разрешены. Если они охватывают глубинные интересы, которые в обозримом будущем нельзя сблизить друг с другом, из ситуации нет разумного взаимоприемлемого выхода. Если, конечно, не убедить одну из сторон или обе в том, что их интересы не так уж и несовместимы. Но даже это вряд ли будет долгосрочным решением, ибо с их глаз могут в скором времени упасть шторы. И если к ним придет осознание своих подлинных интересов, конфликт вспыхнет с новой силой. Тем не менее, даже с такими «безнадежными» конфликтами стоит работать, чтобы не допустить их перехода в «горячую» фазу, или локализовать и не дать разгореться, если это уже случилось.

Что является предвестником конфликта? Можно ли по внешним признакам или особенностям поведения людей распознать назревающее столкновение между ними? Каковы его симптомы?

Конфликтное поведение выражается по-разному. Его признаки могут быть скрытыми и явными, демонстративными (намеренными) и невольными, «горячими» (провоцирующими) и «холодными» (задевающими). Они охватывают все сферы жизни и деятельности человека. К ним, в частности, относятся:

- неисполнение своих обязанностей в срок;

- низкое качество работы;
- непереклечение телефонных звонков;
- отказ от переадресации электронной почты;
- невыполнение запросов на информацию;
- утаивание сведений, подлежащих распространению;
- «указывание пальцем» на конкретных лиц;
- непосещение деловой встречи или совещания;
- опоздания и прогулы;
- молва, слухи;
- вызывающие формы поведения (например, агрессивность или демонстративная пассивность);
- враждебность;
- постоянные жалобы;
- словесные оскорбления;
- обиды и тяжбы;
- физическое насилие и т. д.

Разумеется, эти признаки, взятые в отдельности, еще не свидетельствуют о конфликтной ситуации. Так, люди не всегда выполняют задания качественно и в срок. Иногда они опаздывают на работу или прогуливают ее по личным причинам. Да и жаловаться без конца и распространять слухи можно просто в силу дурного характера. Поэтому такое поведение часто наблюдается безо всякой связи с конфликтами, если, конечно, не считать тех, к которым оно само приводит.

Иное дело, когда одновременно регистрируется сразу множество этих симптомов. Причем они выражаются в крайней форме, т. е. носят предельно явный, демонстративный и «горячий» характер. Тогда вероятность того, что их появление не является случайным и обусловлено назревающим конфликтом, резко возрастает. А значит, впору задуматься о том, какова его природа и что предпринять для его урегулирования или разрешения.

Конфликт сам по себе не создает проблем. Он лишь обнажает то, что годами копилось под спудом, побуждая к поиску новых решений, отвечающих условиям деятельности, помогая выявить позиции сторон и их подлинные разногласия. Кроме того, благодаря своему эмоционально-

му запалу, конфликт способствует мобилизации энергии и ее приложению к тем или иным объектам, что, в конечном счете, порождает неожиданные идеи, с помощью которых совершается прорыв в отношениях сторон и увеличивается продуктивность их действий.

Правда, конфликты обычно сопровождаются ухудшением атмосферы. Она пропитывается тревогой, разочарованием, недоверием и подозрительностью. Это мало кому нравится, а некоторые и вовсе чувствуют себя в ней униженными и подавленными. В такой атмосфере легко происходит «эрозия» целей и их смещение. Стороны забывают о том, ради чего они ввязались в конфликт, и направляют свои усилия только на то, чтобы подавить противника. Тем самым расширяется пропасть между людьми, которые могли бы только выиграть от совместной работы.

Чисто психологически человек проявляет две крайние формы реакций на опасность возникновения конфликта. Их он, по-видимому, унаследовал от своих животных предков. Первая состоит в том, чтобы убраться от него подальше, а вторая вытекает из готовности бросить вызов каждому, кто переходит ему дорогу, и сводится к немедленному противоборству. Но между ними лежит целая вереница промежуточных форм, которые превращают урегулирование конфликтов с крайне сложное и тонкое дело.

Каковы они?

## 2. Классификация Томаса

К. Томас выделяет *пять способов урегулирования конфликтов*, которые наиболее часто используются в управленческой практике:

- конкуренция;
- уклонение;
- примирение;
- сотрудничество;
- компромисс (см.: [4]).

Эти способы исходят из двух базовых параметров человеческого поведения – уверенности в себе и готовности к взаимодействию. Используя их различные сочетания, Томас выстраивает модель, представляющую возможные стратегии обращения с конфликтами (рис. 1).

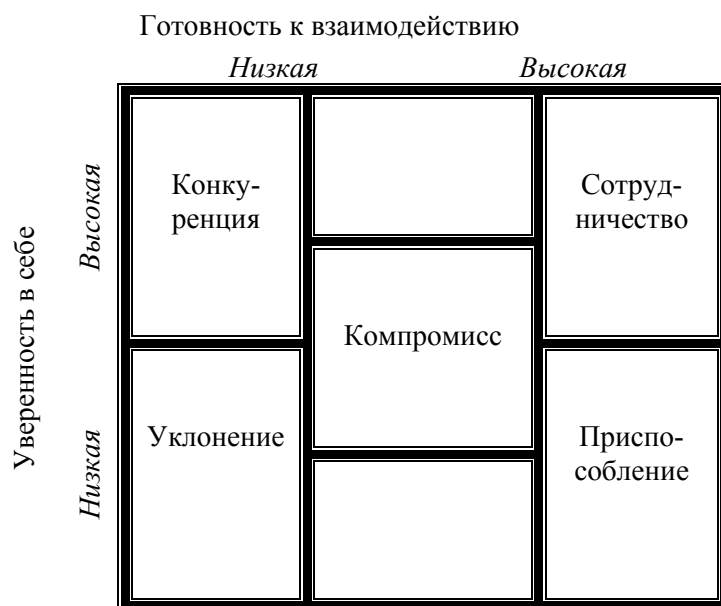


Рис. 1.

Однако возникает естественный вопрос: какая из этих стратегий является наилучшей для преодоления конфликта? С помощью какой из них можно добиться максимального успеха?

Ответ заключается в том, что нет универсальных рецептов и единственно «правильных» стратегий. Каждая из них хороша в своем месте, и, наоборот, если применять ее наобум, можно попасть впросак и понести значительный урон. Эффективность того или иного способа обращения с конфликтами зависит, с одной стороны, от потенциала и личностных особенностей человека, собирающегося ее применить, а с другой — от параметров ситуации (того, насколько важен вопрос, из-за которого зреет конфликт, с кем придется вступить в противоборство, каковы возможные последствия и т. д.). И если некоторые из них или их комбинации и становятся излюбленными для того или иного руководителя, то это происходит лишь в силу его личных вкусов и пристрастий, а не объективных преимуществ самих стратегий. Поэтому, прежде чем принять решение о том, как быть, стоит тщательно взвесить ситуацию и свои возможности применительно к ней.

Конкуренция, на которую нацелены уверенные в себе, но не склонные к взаимодействию работники, направлена на достижение победы любой ценой. Она уместна там,

где нужны быстрые действия, требуется принять непопулярные решения, справиться с жизненно важными проблемами или, наконец, защитить собственные интересы.

Но не стоит забывать, что конкуренция представляет собой конфликт, протекающий в рамках определенных «правил игры»; она просто невозможна там, где одна из сторон ставит себе целью уничтожение другой. Скажем, если начальник решил разрешить конфликт путем увольнения подчиненного, ни о какой конкуренции не может быть и речи. Точно так же, как в случае, когда одна из сторон, используя «недозволенные» приемы, выводит из строя представителей другой. Например, принимая футбольную команду басков в Ленинграде, накануне матча местные власти устроили вечеринку, где некоторые участники (включая специально подготовленных женщин) получили установку «выбить» гостей из спортивной формы. В результате те, показав в предыдущих матчах искрометную игру, в следующем выглядели безвольно и проиграли почти без сопротивления. Понятно, что если и можно тут говорить о конкуренции, то только не в спортивной плоскости.

Наиболее важными «подпорками» для «конкурентной» стратегии являются:

- четкая и ясная формулировка позиции;
- способность приводить аргументированные доводы и вести дискуссию;

- использование своего положения и влияния;

- продвижение собственного мнения;
- умение стоять на своем.

Люди, склонные к уклонению (неуверенные в себе и не готовые к взаимодействию), руководствуются не своим пониманием вещей или точкой зрения оппонентов. Они просто стараются не высываться на совещаниях или же откладывают принятие решения на неопределенное будущее.

Стратегия уклонения приемлема, когда предмет конфликта не очень важен, требуется снизить напряженность в коллективе или выиграть время, а также если в ваших руках недостаточно власти, чтобы справиться с проблемой.

Для реализации этой стратегии непременно понадобятся:

- умение вовремя ретироваться (отступить);
- способность к обходным маневрам;
- готовность к длительной неразрешенности целого ряда вопросов;
- и главное: чувство времени (чтобы выбрать нужный момент).

Приверженцы примирения (неуверенные в себе, но готовые к взаимодействию) пренебрегают собственными оценками в угоду противоположной стороны. Их подход к разрешению конфликтов характеризуется нерешительностью, отказом от своих взглядов и бескорыстным великодушием.

Такой подход может принести пользу, если нужно:

- продемонстрировать разумность;
- способствовать улучшению результатов коллектива;
- проявить добрую волю;
- сохранить нормальные рабочие взаимоотношения.

Многие люди прибегают к примирению, когда вопрос, из-за которого разгорелся конфликт, не кажется особенно существенным, но избежать столкновения по его поводу не удастся.

Сторонники этой стратегии должны уметь:

- сдерживать свои желания;
- уступать;
- быть преданными и самоотверженными;

- подчиняться установленному порядку.

Что касается сотрудничества, свойственного людям, уверенным в себе и готовым к взаимодействию, то оно находится в оппозиции к уклонению. Его сторонники ищут достойный выход из конфликтного положения для обеих сторон. Они пытаются найти причины, порождающие конфликт, и устранить или хотя бы минимизировать конкуренцию за соответствующие ресурсы.

Некоторые полагают, что это лучший способ обращения с конфликтами. И, возможно, так и было бы, если бы он не требовал слишком много времени и энергии. Например, если изначально установлены параметры совместной работы и есть возможность в спокойной обстановке согласовать детали, то сотрудничество может привести к отличным результатам. Когда профсоюзы ведут переговоры с работодателем о повышении зарплаты, они действуют в рамках трудового законодательства и коллективного договора. Если стороны настроены на взаимопонимание и учет интересов друг друга и никто их не торопит, то высока вероятность, что они достигнут разумного соглашения. Но стоит несколько «поджечь» временной фактор (например, потребовать, чтобы зарплата была увеличена не позже начала следующей недели), как шансы на успех стремительно упадут почти до нуля. Так что эта стратегия становится эффективной лишь при выполнении целого ряда условий, что неизбежно лишает ее универсальной ценности.

Сотрудничество подходит, когда предмет конфликта слишком важен для обеих сторон, чтобы удовлетвориться компромиссом, и они хотят выработать взаимоприемлемое решение. Кроме того, желательно, чтобы стороны стремились к улучшению взаимоотношений и считали, что их перспективы близки или, по крайней мере, развиваются параллельно. На практике это означает, что действия сторон не обязательно идут вразрез с интересами друг друга. Можно представить себе или сконструировать ситуацию, в которой шаги, предпринимаемые одной из них, улучшают результаты другой.

При сотрудничестве необходимо:

- уметь активно слушать;

- представлять свою позицию без угроз и конфронтации;
- идентифицировать интересы — как свои, так и противоположной стороны;
- точно оценивать, какой вклад предстоит внести, и чем придется пожертвовать.

Наконец, работники, в достаточной мере уверенные в себе и в то же время не отвергающие взаимодействия с другими людьми, предпочитают компромисс. Эту стратегию одни определяют как «отдать больше, чем хотелось бы», а другие видят в ней выигрыш для обеих сторон. Она становится особенно актуальной, когда предмет конфликта средней важности, и нужно быстрое решение, хотя бы частично удовлетворяющее интересам обеих сторон. Он направлен на поиск «промежуточной» основы, приемлемой для участников конфликта и сглаживающей различия между ними.

Для нахождения компромисса требуются:

- переговорные способности;
- умение оценивать ситуацию;
- видение «золотой середины»;
- готовность к уступкам.

Однако в классификации Томаса бросаются в глаза сразу две взаимосвязанные ошибки. С одной стороны, в качестве способов разрешения конфликтов он приводит формы избегания их (уклонение и приспособление). А с другой — предполагается, что можно справиться с конфликтами средствами, которые либо усугубляют их (конкуренция), либо неприменимы до погашения или, по крайней мере, некоторого ослабления конфликта (сотрудничество). Остается лишь одна реальная мера — компромисс. Но он уже по самой своей сути не может быть ни сколько-нибудь полным, ни тем более окончательным.

### **3. Способы разрешения конфликтов**

Способы разрешения конфликтов в действительности правильнее было бы разбить на три вида:

- разрядку (ослабление);
- урегулирование;
- устранение.

*Разрядка* принимает за основу условия, приведшие к возникновению конфликта, и приступает к поиску путей и средств минимизации потерь и снижения

или недопущения роста напряжения в отношениях между сторонами. При этом не меняются ни конфигурации их интересов, ни содержание целей. Речь идет лишь о том, как «взвесить» и распределить между сторонами возможные выгоды и ущерб, не преступая приемлемые для них рамки.

Некоторые полагают, что в этом случае достигается компромисс. Однако при разрядке он вовсе не обязателен и выступает лишь одним из способов ее достижения. Другим методом может стать, например, принуждение одной или сразу обеих сторон. Так, бомбардировки НАТО вынудили Сербию сесть за стол переговоров и обсудить пути выхода из конфронтации с Хорватией и Боснией. Это вряд ли было компромиссом, ибо, во-первых, решение было принято Сербией не в добровольном порядке, а навязано ей силой, и, во-вторых, сами сербы считают его последствия отнюдь не равноприемлемыми для сторон конфликта. По их мнению, в результате такого мира потеряно несравнимо больше, чем приобретено.

Неудивительно, что разрядка не так уж часто оказывается долговечной. Несмотря на то, что в какой-то момент она может стать спасительной для обеих сторон, та из них, которая чувствует себя проигравшей, будет готовиться к реваншу и попытается взять его, если позволят обстоятельства. Именно так обстояло дело во время и после Брестского мира, заключенного молодой Советской республикой с Германией. Хотя В.И. Ленин — главный его сторонник в большевистском руководстве — настоятельно требовал от коллег незамедлительного согласия, сам же он признавался, что это фактически политическая сделка ради спасения Советской власти, а потому она будет расторгнута при первом же удобном случае.

Что может сохранить результаты разрядки?

Лишь длительное равновесие сил или наличие «гаранта», который обладает большим могуществом, чем стороны конфликта, и своим авторитетом способен обеспечить выполнение ими взятых на себя обязательств. Правда, за время существования разрядки могут произойти изменения в структуре интересов и целей конфликтующих сторон. И тогда увеличится вероятность более глубокого разре-



шения конфликта. Например, компании, ведущие непримиримую конкурентную борьбу на рынке, иногда приходят к соглашению, упорядочивающему их отношения, а затем – в процессе вынужденного сотрудничества – устанавливают столь тесные контакты, что дело завершается слиянием, и конфликт отмирает сам собой ввиду исчезновения его сторон. Однако это происходит в рамках других способов разрешения конфликтов.

*Урегулирование* связано с пересмотром целей и трансформацией интересов сторон. Это обычно приводит к изменению и самой обстановки, складывающейся вокруг конфликта. Противоречие интересов ослабляется, и их расхождение становится незначительным, а цели сторон перестают восприниматься как противонаправленные. Появляются как точки взаимодействия, позволяющие им извлекать выгоды не столько из конфронтации, сколько из сотрудничества, так и «отдушины», открывающие возможность обеспечения собственных интересов без нанесения симметричного ущерба чужим.

Одна из западных компаний предоставила своим отделениям модную в 1970–80-е гг. автономию. Она, в частности, заключалась в том, что отделение, производившее полуфабрикаты для другого отделения той же фирмы, было вправе назначать цены на них по своему усмотрению. К удивлению руководства компании, отношения между этими автономными отделениями превратились в непрерывный и непреодолимый конфликт.

Дело в том, что, несмотря на объявленную свободу, отделение, выпускавшее полуфабрикаты, могло продавать их только своему же «братскому» отделению. Никаких других вариантов, например сбыта «на сторону», не допускалось. Второе же отделение не имело права приобретать полуфабрикаты у «внешних» производителей. Понятно, что в таких условиях самостоятельное назначение цен превратилось в фикцию и вместо повышения эффективности деятельности отделений привело к постоянным жалобам и недовольству обоих отделений друг другом.

Конфликт длился ровно до тех пор, пока в компании не осознали, что скрестили ужа с ежом – принудительные продажи со свободным ценообразованием. Тогда ее руководство разрешило отделе-

нию-покупателю в случае «завышения» цен брать полуфабрикаты у сторонних продавцов, а отделению-продавцу, недовольному ценами, предлагаемыми смежным отделением, «выбросить» свою продукцию на свободный рынок. Почти сразу же жалобы прекратились, хотя, естественно, стали возникать другие проблемы, связанные с «излишней» самостоятельностью, если не сказать неподконтрольностью, этих отделений.

Почему столь острый и, казалось бы, бесконечный конфликт был прекращен столь быстро и без особых усилий?

Разгадка проста. Изменилась система отношений между сторонами. Несколько сдвинулись также их интересы и цели. Если раньше они думали главным образом о том, как «продавить» оппонента и добиться его согласия на своих условиях, то теперь усилия направлялись в основном на поиск альтернативных покупателей или продавцов, появилось новое поле деятельности, где можно было проявить себя и добиться выгод, непосредственно не нанося ущерба противоположной стороне. Более того, успешные действия на этом поле сами становились средством косвенного воздействия и понуждения ее к сотрудничеству. Поэтому вместо жалоб и недовольства стороны взяли на вооружение инициативу и расчет. Это, конечно, не могло избавить их от стычек и разногласий, но о длительных и непримиримых конфликтах уже не было и речи.

Практически такого же результата, по мнению американского специалиста по исследованию операций Р. Акоффа, можно добиться, привлекая участников конфликта к разработке взаимовыгодного идеального плана. Это значит, что в отношениях сторон, по существу, ничего не меняется. Их цели и интересы сохраняются в прежнем виде, но им даются обещания, и демонстрируется перспектива захватывающего общего будущего. И, вдохновленные этой притягательной картиной, они забывают о распрях и начинают с полной отдачей трудиться над ее осуществлением.

На чем основан оптимизм Акоффа?

При такой постановке дела внимание сторон «будет направлено на конечные цели, обычно вызывающие меньше разногласий, чем ближайшие и промежуточные цели. Достижение согласия относительно ко-

нечных целей превращает конфликты по промежуточным целям в вопросы, касающиеся эффективности средств, а их решить гораздо легче, чем конфликты по вопросам, касающимся целей» [5, с. 48]. Иначе говоря, нужно отбросить то, что разъединяет стороны и сосредоточиться на чем-то общем, достаточно привлекательном как для одних, так и для других. В результате оно станет конечной целью, по отношению к которой преодоление конфликта выступит в качестве промежуточной цели или средства осуществления. И если устремленность сторон к конечной цели будет достаточно сильной, то значение конфликта неизбежно померкнет в ее лучах, и они сделают все возможное, чтобы тот не мешал им в продвижении к ней.

Механизм, предложенный Акоффом, вроде бы представляется довольно хитрым. Он чем-то напоминает действия родителей, которые пытаются унять ребенка, плачущего оттого, что они не выполнили какой-то его каприз. Родители отвлекают внимание ребенка, и тот успокаивается. Но чтобы он снова не вспомнил о предмете своего «вожделения», ему дают что-то, способное надолго удержать его интерес.

Точно так же в случае конфликта прежде всего отвлекается внимание сторон от его предмета. Но с помощью чего этого добиться? Очевидно, альтернативой должно послужить нечто гораздо более ценное, чем ущемленные интересы, приведшие к конфликту, и весьма отдаленное. Тогда оно, во-первых, не будет напрямую увязываться с конфликтной ситуацией, а во-вторых, заинтересует обе стороны настолько, что они ради него будут готовы к взаимодействию и сотрудничеству.

Но что может стать «мишенью» такого внимания?

По-видимому, только идеальный план, охватывающий желаемый образ будущего и средства эффективного продвижения к нему. Отличительная особенность идеального плана заключается в том, что с этого образа снимаются все ограничения, за исключением «технической осуществимости» и «жизнеспособности». Если какую-то конструкцию в принципе можно создать, и она будет не «бабочкой-однодневкой», а сумеет продержаться в течение длительного времени, значит, это хороший идеальный план, независимо от практиче-

ских препятствий, на которые натывается его выполнение.

Многое из того, что сегодня кажется невозможным ввиду несовместимости с существующими условиями, в идеальном плане, благодаря новым возможностям взаимодействия его элементов, оказывается не просто осуществимым, но даже сравнительно несложным. Вот почему «идеализация способствует единодушию всех участников процесса планирования». А «когда достигнуто полное согласие относительно окончательных результатов, то гораздо легче устранить расхождения во мнениях относительно краткосрочных целей и средств их достижения» [5, с. 33–34]. Тем самым круг замыкается, стороны конфликта из противников превращаются в союзников, и им остается лишь договориться, каким образом совместно продвигаться к общим целям.

Однако в действительности именно этот переход от конфликта интересов к идеальному плану становится камнем преткновения в процессе сближения позиций. Даже если удастся найти привлекательный для обеих сторон образ будущего и убедить их в его достижимости, «зажечь» желанием вместе добиваться реализации плана, они упрутся в вопрос о том, как построить совместную работу и каким должен быть механизм взаимоотношений сторон. Об эту «прозу жизни» и разобьется «лодка» их устремлений.

В самом деле, в чем состоит сила идеального плана? Очевидно, в том, что он свободен от тех ограничений, которые накладывают на действия сторон их текущие интересы и цели. Стало быть, в рамках идеального плана участники конфликта фактически переформулируют свои задачи, отбрасывая их условия. Но это является, по существу, прямым отказом сторон от занимаемых позиций и, соответственно, пренебрежением нынешними целями.

Возможно ли такое?

Разумеется, теоретически можно себе представить, что участников конфликта соблазнили столь притягательными «картинками», что они выразили готовность пожертвовать краткосрочными («видимыми») интересами ради долгосрочных («воображаемых»). Точнее, их убедили в том, что чрезмерное усердие в преследовании текущих целей, их осуществление любой

ценой подрывает перспективу, возможность решения более важных, фундаментальных и масштабных задач. Значит ли это, что стороны, осознав соотношение собственных кратко- и долгосрочных интересов, бросятся сломя голову в объятия друг друга и в мечтах о будущем напроць забудут о сегодняшних приоритетах? В это трудно поверить, ибо кто даст гарантию, что, во-первых, есть реальный переход от нынешних противоречий к будущей гармонии, а во-вторых, обе стороны будут с одинаковым рвением стремиться к исполнению своих обязательств.

Достаточно взглянуть на то, с каким трудом идет объединение Европы, чтобы понять, что даже весьма реалистичная картина лучшего будущего не служит достаточно мощным стимулом для отказа от своих незначительных интересов в едва заметных конфликтах. Европейская конституция провалилась на референдумах в странах, где практически нет никакой оппозиции единой Европе, – во Франции и Нидерландах. А ведь этот документ не содержал в себе ничего, что предвещало бы скачкообразные изменения. Да и между участниками Евросоюза нет сколько-нибудь явных и открытых конфликтов. Но даже туманные намеки на возможность ограничения своих прав (например, предоставления части рабочих мест, далеко не самых престижных и высокооплачиваемых, выходцам из Восточной Европы) заставило французов и голландцев сказать твердое «Нет!» той модели континента, к которой они стремились более полувека.

Тот же Евросоюз предлагает Сербии признать независимость Косово в обмен на ее принятие в свои ряды и помощь в развитии экономики и обеспечении социального благоденствия. И Сербия в общем-то не сомневается в реальности этих посулов. Недаром она постоянно подтверждает, что не видит свое будущее иначе, как в составе объединенной Европы. Тем не менее, Сербия не торопится принять европейский план урегулирования косовского конфликта. Роскошный журавль в небе ей не кажется более привлекательным, чем хилая и общипанная синица в руках.

Можно обратиться и к другому примеру. В сентябре 2007 г. крупная забастовка работников лондонского метро буквально парализовала работу городского транспорта.

Мэр Лондона назвал эту забастовку самой бессмысленной акцией, поскольку власти еще до ее начала согласились со всеми предъявленными требованиями. Однако на бастующих это не произвело особого впечатления, а представители профсоюзов пояснили, что декларативного принятия условий недостаточно. Нужны еще гарантии их выполнения.

Это не просто «эксцесс исполнителя». И дело не в том, что идеальный план не срабатывает только потому, что стороны ведут себя недобросовестно и не желают договариваться или, придя к общему знаменателю, отказываются от выполнения взятых на себя обязательств. Изъян заключается в самом стремлении преодолеть конфликт с помощью идеального плана.

Высвободившись из тисков условий, приведших к конфликту, он продолжает игнорировать их и не показывает «обязательных» путей от противоречий к гармонии. А значит, стороны конфликта также остаются свободными в выборе линии поведения. И каждая из них, не вполне доверяя другой, вынуждена оглядываться на ее шаги и «закладываться» на худшие из них.

Этот феномен известен достаточно давно под названием *дилеммы заключенных*. Представим себе, что двоих человек обвинили в совершении совместного преступления. Каждому из них предложили сознаться, пообещав «скостить» сроки. Если оба дадут признательные показания, то получат по 8 лет; если же откажутся сотрудничать со следствием, то из-за отсутствия доказательств по всем пунктам придется ограничиться четырьмя годами заключения для каждого. Но если признается в содеянном только один, то ему грозит 1 год, тогда как второму – 12 лет. Сидя в отдельных камерах, они, естественно, не могут общаться, а стало быть, и договориться между собой. Что же им делать?

Построим матрицу выигрышей, которая показывает, что приобретает, а что теряет каждый из заключенных во всех возможных вариантах развития событий (рис. 2). Если бы заключенные могли прийти к сговору, представив друг другу гарантии выполнения своих обязательств, они ушли бы в глухую «несознанку». Тогда каждый из них получил бы по 4 года. А значит, дело окончилось бы наилучшим для обоих исходом. Но у них нет возможности обсуждать варианты и взвешивать «за» и «против». Решения приходится

принимать не просто самостоятельно, но в полном неведении относительно действий другой стороны. Следовательно, каждый из заключенных учитывает, что если он не даст признательных показаний, то это может сделать его напарник. Тогда «отказни-

ку» светит 12 лет, в то время как более стоворчивому заключенному — только 1 год. И в результате тягостных раздумий оба скорее всего придут к выводу, что надо «колоться».

		1-й заключенный	
		Признается	Не признается
2-й заключенный	Признается	8; 8	1; 12
	Не призна-	12; 1	4; 4

**Рис. 2.**

Однако тут напрашивается возражение. Этих бедняг лишили возможности сотрудничать. И потому они вынуждены блуждать в потемках. Но в обычных конфликтах стороны всегда могут сесть за стол переговоров и поискать взаимовыгодное решение. Да и идеальный план Акоффа предполагает, что они его уже нашли. Остается только придумать, с помощью каких шагов обеспечить его внедрение. Значит, «дилемма заключенных» к нему неприменима?

Не совсем так. Допустим, перед нами не заключенные, а два крупных государства, которые стремятся обойти друг друга в количестве и убойной силе вооружений, чтобы обеспечить себе перевес в решении военно-политических вопросов. Каждое из них добивается своих целей, но при этом, конечно же, опасается, как бы его не опередил противник. У обеих сторон есть выбор: либо согласиться на переговоры и заключение договора, ограничивающего вооружения на приемлемом уровне, либо наращивать их, раскручивая тем самым маховик гонки вооружений.

Как быть?

Матрица выигрышей этих государств примерно такая же, как у заключенных

(рис. 3). Только тут числами обозначены условные выгоды сторон от возможных решений. Если удастся заключить договор об ограничении вооружений, обе стороны выиграют больше, чем в случае их бесконтрольного увеличения. Поэтому, казалось бы, они должны немедленно приступить к переговорам. Однако в реальной жизни это почему-то случается не так уж часто. Так, Пакистан и Индия предпочли такому соглашению создание собственных атомных бомб. В тех случаях, когда оно подписывается и ратифицируется, затем периодически ставится вопрос о его уточнении или расторжении.

То же самое происходит, например, в отношениях между конкурентами на олигополистических рынках. Несмотря на почти идеальные возможности договориться (разумеется, как правило, вне поля закона), они к этому обычно не очень стремятся. Перспектива сотрудничества страшит их едва ли не больше, чем конкурентная борьба (см.: [6]). Почему же риск привлекает государства больше, чем взаимная выгода?

Ответ носит двоякий характер. С одной стороны, чем «идеальнее» план, т. е. чем дальше он отходит от реалий сегодняшнего

1-я сверхдержава

		Сотрудничество	Саботаж
2-я сверхдержава	Сотрудничество	3; 3	1; 4
	Саботаж	4; 1	2; 2

Рис. 3.

дня, тем слабее гарантии выполнения участниками конфликта своих обязательств. Если бы удалось ввести их в «железные», непреодолимые рамки, исключающие любое отклонение от определенных договором моделей поведения, гораздо легче было бы установить между ними доверие. И тогда они не боялись бы жертвовать нынешними интересами ради перспективы. А с другой – у каждой стороны всегда есть соблазн обойти другую. Ведь если получится перехитрить ее и заставить сотрудничать, оставляя для себя возможность нарушения договоренностей, соотношение сил изменится кардинально. Не просто значительно вырастут собственные выгоды, но и сократится выигрыш противной стороны. Поэтому реально можно договориться лишь о том, что подразумевает гарантии исполнения обязательств сторон и недопущения их «закулисных» действий. Однако и то, и другое сколько-нибудь реально лишь в отношении «приземленного» планирования, тесно связанного с нынешними интересами и целями, но никак не «идеального», которое отрывается от действительности и скорее выражает благие намерения, нежели конкретный маршрут движения.

Таким образом, идеальный план Акоффа может послужить хорошим средством раскрепощения воображения и поиска новых творческих решений. Что же касается разрешения конфликтов, то тут он выглядит совершенно беспомощным.

Конфликтная ситуация слишком отягощена настоящим, чтобы так легко перейти от нее к отдаленному будущему. Ее участника, который согласится пожертвовать реальными, «опутавшими» его интересами и целями, во имя эфемерного «идеала», оторванного (лишенного ограничений) от противоречивых условий взаимоотношений сторон, чужие назвали бы сумасшедшим, а свои – предателем. И было бы весьма наивным рассчитывать на такого противника. Но даже если и случится конфликтовать с ним, можно ли надеяться, что он способен организовать переход от несовместимости интересов и целей к их согласованности и гармонии?

Наконец, еще одним способом разрешения конфликта является его *устранение*. Оно, как и разрядка, отталкивается от сложившегося основания конфликта и позиций, занимаемых сторонами, и стремится к его разрешению, не затрагивая их интересов и целей. Но, устранение в отличие от разрядки, является по преимуществу односторонней акцией.

Более могущественный участник конфликта ориентируется на достижение максимального выигрыша любой ценой, естественно, за счет другого участника. Обычно в ход идут угрозы и применение силы. В более «мягких» вариантах ограничиваются красноречием и способностью убеждать. Но и тут нет никаких гарантий, что не придется перейти от слов к делу.

Противоположной стороне доказывают, что предлагаемые ей условия в действительности соответствуют ее интересам и работают на осуществление поставленных целей. Зато если она не примет навязываемое ей решение, последствия окажутся для нее тяжелыми или вовсе непоправимыми. Фактически слабую сторону ставят перед сложным выбором – между очень плохим и отвратительным. И если разница в статусах обеих сторон достаточно велика, а переговорные способности сильной стороны столь же высоки, чаще всего удается «дожать» оппонента без чрезмерных эксцессов. Если же слабая сторона чувствует в себе готовность к сопротивлению или не поддается на уговоры, надеясь на помощь со стороны или на высшую «справедливость», конфликт переходит в «горячую» фазу. Если его не удастся погасить, он заканчивается разгромом и уничтожением одной из сторон или истощением ресурсов и последующим временным ослаблением, которое продолжается лишь до того момента, пока одна из сторон не подкопит сил и не пойдет в новое наступление на противника.

Разумеется, побеждает, как правило, сильная сторона. Но даже если она по какой-то причине проиграла, но не была уничтожена, конфликт нельзя считать исчерпанным. Восстановившись, она все время будет искать повод, чтобы взять реванш. А потому слабая сторона, даже одержав победу, продолжает ходить под дамочковым мечом. Так, работник, вступивший в непримиримый конфликт с генеральным директором предприятия и уволенный им, может добиться восстановления в судебном порядке. Однако ясно, что не каждый генеральный директор, внешне смиренно принявший решение суда, откажется от дальнейшей борьбы со строптивым подчиненным. И если тот не будет все время на чеку, рано или поздно наступит момент, когда от него избавятся по вполне законным основаниям. Поэтому, если стороны из всех способов разрешения конфликта предпочли устранение, наивно надеяться на прекращение конфликтной ситуации без упразднения какой-либо из сторон. Ибо любое гашение конфликта в этом случае рассматривается как промежуточное решение, носящее временный характер, и он возобновится, как только возникнут подходящие для сторон условия.

### **Вместо заключения:**

#### **Позиции сторон и переговоры о конфликтах**

Приступая к разрешению конфликта, лучше всего начать с осмысления его источников, того, что за ним стоит. Иначе говоря, нужно попытаться увидеть за симптомами саму болезнь, разобраться, откуда взялся конфликт и что его подпитывает, т. е. докопаться до причин этого явления.

Не вызывает особой трудности установление и подтверждение фактов. Однако сложности возникают уже при переходе от них к представлениям сторон. В них закрадываются многочисленные искажения и деформации, которые не позволяют понять и адекватно оценить позицию другой стороны и ее установки.

Отчасти это происходит потому, что человек воспринимает действия других людей не как голые факты. Он приписывает им мотивы и преломляет их сквозь призму собственного видения ситуации. В результате картина поведения противника, нарисованная участником конфликта, может в корне отличаться от той, которая возникает у самого противника. При этом другой участник конфликта вправе считать эту картину чистым вымыслом. Но для первого участника она все равно остается что ни на есть подлинной реальностью, которая к тому же оказывается неотъемлемой частью его отношения к делу и самому конфликту.

Однако, как ни странно, нередко удается «выправить» ложные представления, отодвинув на время факты, которые своей объективностью закрывают доступ к субъективной «начинке» позиции оппонента. Отрешившись от них, можно увидеть не то, что на самом деле происходит, а то, чего хочет другой участник конфликта и на что он рассчитывает. Это позволяет сосредоточиться не столько на заслугах и вине сторон, сколько на возможности сближения подходов и поиске общих интересов.

Но есть и другая причина искажения позиции оппонента. Она состоит в том, что сами факты воспринимаются людьми не как «чистая», «нейтральная» реальность, а преломляются сквозь призму собственных пристрастий и установок. Например, одна и та же мысль может быть оценена диаметрально противоположным образом в зависимости от того, кому она приписывается и

каково отношение к ее действительному или воображаемому автору.

Более полувека назад С. Аш провел элементарный опыт. Он предложил испытуемым истолковать и выразить свое отношение к словам, принадлежащим американскому государственному деятелю Т. Джефферсону: «Я полагаю, что небольшой бунт сейчас, как и прежде, – дело хорошее, и он столь же необходим в политическом мире, как и штормы – в физическом». Эта фраза казалась им невинной лирической формулой, сближающей два ряда явлений – природные и социальные. Но стоило объявить, что ее автором является Ленин, как тут же менялась интерпретация мысли. Даже отдельно взятое слово «бунт» приобретало иной – зловещий – оттенок, внушая тревогу за общественный порядок (см.: [7]). То есть в расчет бралось не столько сказанное автором, сколько то, что он, по мнению воспринимающего, мог бы и должен был сказать.

Как тут не вспомнить Утю – одного из персонажей сказки Л. Кэрролла «Алиса в стране чудес»? Он тоже определял смысл вещи по тому, кто ее нашел. «Когда я нахожу нечто, – говорил Утя, – это обычно бывает червячок или головастик. А когда нечто находит архиепископ, это совсем другое дело. Разве не так?» Тем самым вещь, как и слово, оказывается неотделимой от личности, которой она принадлежит.

Это свойство человеческого ума, его способность к неоднозначному и пропущенному через собственные желания и ожидания осмыслению чужих слов часто и ловко эксплуатируют те, кто поднаторел в выборных баталиях. Они намеренно расплывчато формулируют свои обещания, чтобы каждый потенциальный избиратель увидел в них именно то, что ближе его сердцу. И как ни груб этот прием, как ни примитивен механизм его воздействия на человеческие предпочтения, на практике он срабатывает почти безотказно.

Более того, хотя мнение человека начинается с некоторой фактической основы, информация, которой он располагает, всегда носит ограниченный характер. Поэтому ему все время приходится выходить за ее пределы, додумывать то, о чем у него нет ни малейшего представления. Причем это делается так, как если бы речь шла исключительно о твердых фактах, не подлежащих никакому сомнению.

Так, в одном из опросов общественного мнения, проведенном в США, 70 % респондентов уверенно выразили свое отношение к сфере действия «Акта о металлических металлах» (см.: [8]). Естественно, такого документа в природе никогда не существовало. Тем не менее, люди, поверившие в его принятие, решили, что они понимают, для чего нужен этот акт и на что он направлен.

Таким образом, знание о противнике или ситуации противостояния аккумулирует в себе гораздо больше, чем реальные данные, собранные участниками конфликта и подтвержденные объективными свидетельствами. Оно содержит такие включения, которые не просто кажутся фантастическими окружающим. Сами «генераторы» этих «фрагментов» еще какое-то время назад могли даже не подозревать о них. Ибо такие включения возникают, как правило, в момент размышления о предмете и дополняют его образ, доводя до его до целостности (заполняя лакуны) по мерке собственных установок.

Принято считать чуть ли не панацеей переговоры вокруг конфликта и вообще всякое общение между его сторонами. В середине XX в. появилось даже целое направление, рассматривавшее само обустройство конфликта как метод его преодоления (см., напр.: [9]). Однако это всего лишь наивное заблуждение, основанное на недопонимании человеческой природы и ее романтизации. Если же опираться не столько на абстрактные принципы, сколько на экспериментальный материал, «высветится» несколько иная картина.

Еще в середине 1960-х гг. американские психологи Р. Краусс и М. Дейч поставили любопытный опыт (см.: [10]). Испытуемым предлагалось договориться о сделке. Задача, стоявшая перед ними, была настолько проста, что они без труда достигали нужного результата. Однако ситуация в корне менялась, когда им предоставлялась возможность использовать средства, создающие препятствия контрагенту, выбивающие у него «козыри», с помощью которых тот собирался реализовать свои интересы. Каждая из сторон, будто забыв о собственных выгодах, бросала все силы на то, чтобы «подрезать» противоположную. Тем самым соглашение, к которому они приходили, оказывалось гораздо менее приемлемым для обеих сторон, нежели первоначальное.

чальное. То есть, благодаря шансу на обструкцию оппонента, фокус переговоров незаметно перемещался от совместного решения общей проблемы к выработке стратегии блокирования усилий оппонента.

Таким образом, задача, которая легко выполняется чисто «арифметически», даже без непосредственного общения сторон становится неразрешимой, как только они приобретают средства давления друг на друга. Следовательно, само по себе общение не улучшает конфликтную ситуацию. А во многих случаях оно даже способно ухудшить ее и привести к таким нежелательным последствиям, которые были бы невозможны, если бы стороны не вступили между собой в прямой контакт.

Это вовсе не значит, что общение бесполезно в урегулировании конфликтов или тем более является вредным фактором. Большинство конфликтов без него не удалось бы даже «притушить», не говоря уже об их разрешении. Общение вообще и переговоры в частности служат неким «форматом» (общими рамками), в котором выявляются позиции сторон и ведется поиск основы для их сближения. Но они выступают лишь в качестве инструмента разрешения конфликтов. Его используют как на благо, так и во зло. Это как нож, которым можно и заколоть человека, и спасти его, выполнив хирургическую операцию.

Переговоры создают условия для сближения сторон. Но они же иногда приводят к разгоранию спора и его переходу в «горячую» фазу. Будучи инструментом достижения согласия, они таят в себе и угрозу усиления разногласий. И каковы будут результаты переговоров – во многом зависит не от них самих, а от сторон конфликта, т. е. тех, кто их применяет. Переговоры могут быть исключительно полезными, если налицо явное желание сторон договориться и разрешить конфликт. Если же в них видят, главным образом, средство давления на

оппонента, ни на что, кроме обострения противоречий, рассчитывать не стоит.

Однако эта опасность коренится не в самом общении. Поэтому лучше сформулировать проблему по-другому. Конечно, даже хорошее общение не обязательно приводит к урегулированию или хотя бы к ослаблению конфликта. Зато плохое общение практически гарантирует его обострение. Переговоры являются одним из важнейших условий выхода из конфликтной ситуации. А отказ от них или злоупотребление ими прямым путем ведут в тупик.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Tajfel H., Flament C., Billig, M. & Bundy R. F.* Social categorization and intergroup behaviour // *European journal of social psychology*. 1971. Vol. 1. P. 149–178.
- [2] *Tajfel H.* Social categorization, social identity, and social comparison // *Tajfel H. (ed.). Differentiation between social groups*. L., 1978. P. 61–76.
- [3] *Greenwald A.G., McGhee D.E. & Schwartz J.L.K.* Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test // *Journal of personality and social psychology*. 1998. Vol. 74. P. 1464–1480.
- [4] *Thomas K.* Conflict and conflict management // *The hand-book of industrial and organizational psychology: Vol. I*. Chicago, 1975.
- [5] *Акофф Р.* Искусство решения проблем. М., 1982.
- [6] *Петросян А.Э.* Ее величество Цена (Рыночное ценообразование и ценовая политика). Тверь, 2007. С. 153–155.
- [7] *Asch S.* Forming impressions on personality // *Journal of abnormal and social psychology*. Vol. 41. P. 1230–1240.
- [8] *Payne S. L.* The art of asking questions. Princeton (NJ), 1951. P. 18.
- [9] *Rappoport A.* Fights, games and debates. Ann Arbor (MI), 1960.
- [10] *Krauss R.M., Deutsch M.* Communication in interpersonal bargaining // *Journal of personality and social psychology*. 1966. Vol. 4. P. 572–577.