

Виктор ШЕЙНОВ

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ



# **Виктор Павлович Шейнов**

# **Управление конфликтами**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8479379](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8479379)*

*Виктор Шейнов. Управление конфликтами: Питер; Санкт-Петербург;*

*2014*

*ISBN 978-5-496-00472-5*

## **Аннотация**

В книге известного отечественного психолога, конфликтолога, социолога В. П. Шейнова раскрыты психологические механизмы возникновения и развития конфликтов, рассмотрены внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты, конфликтные и «трудные» личности. Проанализированы конфликты в организациях и на предприятиях, в школах и вузах, конфликты между супругами, между родителями и детьми. Предложена технология управления конфликтами, включающая их прогнозирование, предотвращение и разрешение. Книга адресована конфликтологам, психологам-практикам, преподавателям и студентам, изучающим конфликтологию, а также всем, кто хочет помочь себе и близким в предотвращении и разрешении возникающих конфликтов.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Автор – читателю: Как я попал в эту «историю» | 6  |
| Глава 1                                       | 9  |
| 1.1. Определение понятия «конфликт»           | 9  |
| 1.2. Структурные компоненты конфликта         | 16 |
| Стороны конфликта                             | 16 |
| Условия конфликта                             | 17 |
| Предмет конфликта                             | 18 |
| Действия сторон конфликта                     | 19 |
| Исход конфликта                               | 21 |
| Об этапах развития конфликта                  | 22 |
| 1.3. Социальная значимость конфликтов         | 23 |
| Сведения о респондентах                       | 23 |
| Анализ полученных ответов                     | 24 |
| Глава 2                                       | 36 |
| 2.1. Конфликтная сущность человека            | 36 |
| Отношение религий к насилию                   | 38 |
| Насилие присуще человеческой природе          | 39 |
| Насилие в современном обществе                | 43 |
| О человеческой деструктивности                | 46 |
| Люди дна                                      | 51 |
| Конфликтогенные свойства личности             | 54 |
| Роль конфликта в формировании личности        | 58 |
| 2.2. Психологические механизмы                | 62 |

|  |     |
|--|-----|
| самопроизвольного нарастания<br>напряженности          |     |
| Ловушки восприятия                                     | 62  |
| Установки препятствуют компромиссу                     | 63  |
| «Конфликтные» ситуации в отсутствие<br>противоречий    | 67  |
| Источники негативных установок и<br>восприятия         | 71  |
| Обезличивание и дегуманизация                          | 74  |
| Механизмы самоподкрепления негативных<br>представлений | 76  |
| Самоисполняющиеся пророчества                          | 77  |
| Самооправдание   | 80  |
| Избирательное восприятие                               | 80  |
| Прерывание контактов                                   | 87  |
| Поляризация взглядов                                   | 88  |
| Сверхприверженность целям и эскалация<br>конфронтации  | 89  |
| Увязание в конфронтации                                | 92  |
| Эскалация мести  | 94  |
| Искажение восприятия в конфликтном<br>взаимодействии   | 94  |
| Зеркальное восприятие                                  | 95  |
| Притязания   | 98  |
| Восприятие «несправедливости»                          | 99  |
| Конец ознакомительного фрагмента.                      | 102 |

**Виктор Шейнов**

# **Управление конфликтами**

© ООО Издательство «Питер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

# Автор – читателю: Как я попал в эту «историю»

*Читатель всегда стремится узнать что-нибудь  
об авторе.*  
**К. Роджерс**

*Заглянуть в мир опасности – значит в  
определенной степени перестать бояться ее.*  
**М. Монтень**

Эта книга написана практикующим конфликтологом, защитившим докторскую диссертацию по управлению конфликтами.

Первоначально о своем практическом опыте предотвращения и разрешения конфликтов я рассказал в книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» [287]<sup>1</sup>. В ней я описал механизм возникновения «случайных» конфликтов, предложил формулы неслучайных конфликтов и алгоритм нахождения их первопричин, а также наработанную к тому времени технику разрешения конфликтов и продемонстрировал ее действенность на 200 конфликтах из своей практи-

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в квадратных скобках первая цифра обозначает номер источника в списке литературы, вторая и последующие после запятой – страницу источника. В случае использования нескольких источников соответствующие им цифры разделены точкой с запятой.

ки конфликтолога.

Искать собственный подход пришлось не от хорошей жизни, поскольку взять что-то полезное было негде: конфликтология в СССР не развивалась (конфликты считались де-тищем капитализма, мы же строили бесконфликтное общество), а зарубежные публикации были практически недоступны.

Позднее, получив к ним доступ, я узнал много интересного (и постарался отразить это в данной книге). К счастью, это не только не перечеркнуло мои собственные наработки, но и позволило некоторые из них подкрепить теоретически. Так, открытая мной эмпирически закономерность эскалации конфликтогенов (см. раздел 3.2) получила свое теоретическое обоснование благодаря результатам зарубежных психологов о самопроизвольном нарастании напряженности в отношениях (представлены в разделе 2.2).

На протяжении XX века зарубежная конфликтология активно развивалась, получено множество фундаментальных результатов. К сожалению, они слабо представлены (за редким исключением) в книгах отечественных конфликтологов. Автор постарался в меру своих сил по возможности восполнить этот пробел в части, отвечающей содержанию книги.

Если говорить об авторской позиции, то я сторонник, прежде всего, предотвращения конфликтов, своевременного их выявления и разрешения на начальной стадии. Поэтому горжусь, когда коллеги представляют меня как «самого

бесконфликтного конфликтолога».

В книге же выстроена проверенная практикой технология управления конфликтами на всех стадиях их развития.

Эффективность предложенных подходов проиллюстрирована анализом более 120 реальных конфликтов, в разрешении которых автору довелось принять непосредственное участие.

Выражаю свою признательность сотрудникам Издательского дома «Питер» за интерес, проявленный к этой книге.

Буду благодарен читателям, пожелавшим высказать свои суждения, замечания и предложения о книге.

*С пожеланием успехов,*

*В. П. Шейнов*

*e-mail: [sheinov1@mail.ru](mailto:sheinov1@mail.ru).*

*[www.sheinov.com](http://www.sheinov.com)*

# **Глава 1**

## **Сущность конфликта**

### **1.1. Определение понятия «конфликт»**

Изучение любого понятия, явления естественно начинается с попытки дать ему определение. Во-первых, для того чтобы получить представление, о чем пойдет речь. Во-вторых, чтобы очертить круг сопутствующих этому явлений. И в-третьих, чтобы использовать это определение в практической деятельности. Последнее обстоятельство имеет для автора большое значение, поскольку поставлена цель написать не сугубо теоретическую работу, а то, что поможет каждому читателю (и в частности, конфликтологу) разрешать реальные конфликты.

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки (*conflict* – англ., *konflikt* – нем., *conflit* – франц.).

Задача дать содержательное определение понятию «конфликт» оказалась совсем непростой. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов в своем обзоре [16] работ по проблематике

конфликтов сопоставили различные определения конфликта, предложенные отечественными психологами, и пришли к выводу об отсутствии сложившегося общепризнанного понимания конфликта.

Указанные авторы проанализировали 52 определения конфликтов. Оказалось, что все определения *внутриличностного конфликта* опираются на два ключевых понятия: в одних определениях конфликт трактуется как противоречие между различными сторонами личности, в других – как столкновение, борьба личностных тенденций. Анализ определений *межличностного конфликта* позволил этим авторам выделить следующие его основные свойства:

- 1) наличие противоречий между интересами, ценностями, целями, мотивами сторон как основа конфликта;
- 2) противодействие субъектов конфликта;
- 3) стремление любыми способами нанести максимальный ущерб оппоненту, его интересам;
- 4) негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу [16].

Однако, следуя желанию охватить в одном определении все 52 мнения авторов, можно привести в него факторы, являющиеся не основными, а производными от других, первопричинных. Так, стремление нанести ущерб оппоненту не является присущим любому конфликту – во многих из них оппоненты лишь стремятся к собственной выгоде (например, в борьбе за то, чтобы занять вакантную должность);

при этом нанесение ущерба вовсе не является целью, это – возможное следствие: если что-то получил я, следовательно, что-то не досталось другому, – и в этом его ущерб. Негативные эмоции также не всегда сопровождают конфликт: например, стороны, чувствующие свое превосходство, имеющие более сильные позиции, испытывают скорее удовлетворение, нежели отрицательные эмоции. Возникают отрицательные эмоции вследствие поражений на пути к намеченной цели или как результат агрессивных действий другой стороны.

Вообще говоря, чем больше признаков некоего понятия входит в его определение, тем более сужается его предметное поле и возникает опасность потерять многие объекты, относящиеся к этому понятию. Так, конфликты, в которых отсутствуют отрицательные эмоции или стороны не ставят целью нанесение ущерба оппоненту, цель каждой – лишь завладеть неким желанным объектом (должностью, премией, благосклонностью объекта любовного или сексуального вожделения и т. д.), уже не будут считаться таковыми, – что неправомерно. Существует еще одно эвристическое соображение, обосновывающее целесообразность отбрасывания в определении межличностного конфликта третьего и четвертого свойства. Попытка дать некое «усредненное» определение понятия, в наибольшей степени отвечающее взглядам на него многих авторов, сродни вычислению оценки математического ожидания некой случайной величины по ее эмпирическим значениям. В математической статистике на

этот случай предусмотрено правило отбраковки «выскакивающих» значений: те, что отклоняются более чем на «три сигмы» от среднего значения, отбрасываются, и оценка математического ожидания дается без учета этих значений.

В случае «усреднения» взглядов исследований при столь большом числе мнений (52) не исключена вероятность ошибочных. Все эти рассуждения, надеюсь, обосновывают предложение рассматривать в определении конфликта лишь первое и второе свойства.

Возможно, исходя из этого А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов предложили следующее определение: «Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [18, 8].

О негативных эмоциях речь уже шла. Но вызывает сомнения и трактовка конфликта как способа разрешения противоречий. Я согласен в этом с Н. В. Гришиной, которая пишет: «Неясно также, следует ли считать, что конфликт как способ разрешения противоречий обязательно предполагает их разрешение или, по крайней мере, направленность на разрешение» [72, 15].

Действительно, каждая из сторон конфликта озабочена лишь достижением собственной цели – захватить объект, на который претендует и другая сторона. Достижение этой цели

одной стороной может лишь усилить конфликт, поскольку другая сторона будет стремиться взять реванш, а это возможно лишь посредством расширения и углубления конфликта.

Однако оказывается, что для возникновения конфликта вовсе не обязательно (это будет показано в разделе 2.2) наличие значимых противоречий! Поэтому говорить о них в определении – значит упустить из виду большой класс реальных («случайных») конфликтов (о них речь в разделе 3.2).

Как я уже говорил, моя цель – помочь читателю в разрешении конфликтов. Отсюда задача – дать такое определение конфликта, которое позволит установить, является его конкретная ситуация конфликтом или нет.

Столкновение – *conflictus* – предполагает открытый характер действий сторон.

Это обстоятельство также отмечает Б. И. Хасан: «Любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. Можно считать достаточно очевидным, что для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях, в их столкновении. Только через столкновение действий противоречие, буквальное или мыслимое, себя и выявляет» [276, 33].

При этом ценности, мотивы, интересы и истинные цели одной стороны конфликта могут быть не известны другой стороне. Известны лишь действия сторон, которые воспри-

нимаются как угроза. Именно *воспринимаются*, поскольку, во-первых, мы оцениваем события через собственное восприятие. И во-вторых, нам недоступен внутренний мир другого человека.

Это обстоятельство нашло отражение в определении, которое дал Д. Майерс: «Конфликт – это воспринимаемая несовместимость действий или целей» [160, 287].

Суммируя предыдущие рассуждения, можно предложить такое определение:

**Конфликт – это столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам**

Важно отметить, что данное определение конфликта охватывает все его разновидности – внутриличностные, межличностные и межгрупповые. В последнем случае сторонами конфликта являются группы, в межличностном конфликте его стороны – это личности, а во внутриличностном конфликте сторонами выступают личностные образования, структуры, тенденции личности. То есть имеет место полный охват свойств конфликта, представленных в процитированном выше анализе 52 определений конфликта, проведенном А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым. То, что в одном определении удалось охватить все разновидности конфликтов, представляется чрезвычайно важным, поскольку различные виды конфликтов не изолированы друг от друга, между ни-

ми существуют связи, в том числе и посредством перехода из одного вида конфликта в другой.

## **1.2. Структурные компоненты конфликта**

К структурным компонентам конфликта относятся:

- 1) стороны конфликта;
- 2) условия конфликта;
- 3) предмет конфликта;
- 4) действия участников конфликта;
- 5) исход (результат) конфликта.

### **Стороны конфликта**

Многие авторы вместо «сторон» конфликта говорят о его участниках. Это правомерно в случае межличностных и внутригрупповых конфликтов. Но в случае внутриличностных и межгрупповых конфликтов более корректно говорить о «сторонах» конфликта.

Для возникновения, развития и разрешения конфликта главенствующее значение имеют интересы участников конфликта, преследуемые ими цели, их социокультурные и индивидуально-психологические особенности.

Конфликтное взаимодействие начинается с действий одной из сторон, той, что проявляет инициативу (в начале борьбы за предмет конфликта, в попытке выяснения отношений или просто в создании напряженности) и по крайней

мере на начальном этапе конфликта может рассматриваться как его инициатор. Если и на других стадиях конфликта инициатива действий чаще остается за одной стороной, то она может рассматриваться как нападающая сторона, а другая – как защищающаяся.

Кроме непосредственных участников конфликта в нем опосредованно участвуют и другие лица, чьи интересы в той или иной степени затрагиваются конфликтной ситуацией и чья позиция может иметь влияние на течение и разрешение конфликта. Поэтому они могут рассматриваться как пассивные участники конфликта.

Например, некий работник конфликтует с руководством по поводу своей маленькой, по его мнению, зарплаты. Его коллеги не участвуют в этом конфликте, но заинтересованно ожидают, чем закончится дело. Если работник добьется повышения своей зарплаты, то не исключено, что сразу несколько человек потребуют и себе такой же прибавки, тем более если новая зарплата превысит зарплату кого-то из сослуживцев. Руководитель, как одна из сторон конфликта, вынужден учитывать позиции и интересы этих (пассивных) участников.

## **Условия конфликта**

Под условиями возникновения и протекания конфликта понимают объективные особенности внешней ситуации, ко-

которые являются существенными для возникновения, развития и разрешения конфликта, внутренние и субъективные факторы, присущие его сторонам. Взаимодействие сторон характеризуется либо как позитивная взаимозависимость (кооперирование), либо как негативная (конкурирование). Установлено, что конкурентные отношения являются одним из условий, которые способствуют разворачиванию конфликтов.

Тесные контакты между людьми (например, служебные и супружеские отношения) содержат в себе как кооперирование, так и определенные противоречия в целях, интересах и средствах их достижения. Эти противоречия будут выступать в роли факторов, способствующих возникновению конфликтов.

Начало конфликта связано с некими конкретными действиями сторон или с возникшими обстоятельствами.

Условия протекания конфликта характеризуют следующие факторы: социокультурный контекст (включающий принятые в данной среде нормы поведения), непосредственный ситуационный фон (который может выступить как фактор углубления конфликта), наличие третьих сил, заинтересованных в определенном его исходе.

## **Предмет конфликта**

Предмет конфликта – это то, что стало объектом противо-

речащих друг другу или несовместимых притязаний сторон. Предметом конфликта может быть или конкретный объект (например, некий материальный предмет – один на нескольких желающих его получить), или некая возможность (одна должность, на которую претендуют несколько человек), или некое оценочное утверждение, оспариваемое другими, или соблюдение/несоблюдение каких-то правил и т. д. Предмет конфликта – это именно то, из-за чего вступают в противоборство, что становится объектом борьбы сторон. Предмет конфликта, как правило, связан с взаимоисключающими целями конфликтующих сторон (или, по меньшей мере, с целями одной из них).

## **Действия сторон конфликта**

Действия сторон конфликта в совокупности образуют конфликтное взаимодействие. Поскольку действия каждой стороны в значительной степени обусловлены действиями другой, то необходимо рассматривать не столько отдельные действия участников, сколько их взаимодействие. Конфликтное взаимодействие как раз и является основным содержанием конфликта.

Главным побудителем действий сторон в конфликте выступают их потребности. Это состояния субъекта, создаваемые испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, выступающих источни-

ком его активности. Потребности присущи каждому человеку и любой социальной общности. Потребности проявляются через интересы, ценности, склонности, желания, влечения, убеждения, идеалы, чувства, эмоции и т. п.

Побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей сторон и их проявлений, составляют **мотивы** конфликтного поведения. Истинные мотивы сторон в конфликте в большинстве случаев скрыты от окружающих, и выявить их достаточно сложно, поскольку заявляемые позиции и цели сторон могут не иметь ничего общего с истинными: они либо не осознаются, либо сторона стыдится в них признаться.

Например, весьма часто причиной конфликта является зависть. Но признаться в этом не хочется (стыдно), и поэтому приводится некая придуманная «объективная причина» (плохое отношение к труду, нарушение распорядка, неуважительное отношение к окружающим, создание трудностей для других и т. п.).

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях. *Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены соответствующие действия.* Целью стороны конфликта является ее представление о конечном результате конфликта, его предвосхищаемый полезный, с ее точки зрения, результат. По мере эскалации конфликта эта основная цель может быть дополнена другой (нанесение максимального ущерба оппо-

ненту – материального, морального, психологического), которая в начале конфликта не планировалась.

Видимая часть устремлений стороны конфликта – позиция. Она формируется под влиянием потребностей, их проявлений и целей и представляет собой как бы верхушку айсберга. Именно позиции сторон видны в конфликте, они осознаются оппонентами. Но неясными остаются невидимые, подводные части этого айсберга (истинные мотивы). В этом – одна из главных трудностей в разрешении конфликтов.

## **Исход конфликта**

Участники конфликта преследуют цели, связанные с предметом конфликта, воздействием друг на друга, «сохранением лица» и т. д. Регулятором конкретных действий каждой из сторон является образ желательного для нее исхода конфликта. Сторона, достигшая его, считает себя победившей в конфликте, не достигшая – проигравшей. Это является отражением конфронтационного подхода к разрешению конфликтов: или выиграл, или проиграл. Но выигрыш и проигрыш в конфликте не являются абсолютными и долговременными. Поэтому более конструктивным является разрешение конфликта, предполагающее рассмотрение интересов сторон и поиск взаимоприемлемых путей их удовлетворения. Средства достижения этого описаны в заключительной главе книги.

# Об этапах развития конфликта

Многие авторы считают, что всякий конфликт проходит через следующие этапы своего развития:

- 1) возникновение объективной конфликтной (или предконфликтной) ситуации;
- 2) осознание ситуации как конфликтной;
- 3) конфликтное взаимодействие (или собственно конфликт);
- 4) разрешение конфликта.

Однако данная схема входит в противоречие с практикой разрешения конфликтов. Практикующие конфликтологи (в том числе и сам автор) часто сталкиваются с конфликтами, в которых отсутствует первый из названных этапов – объективная (пред)конфликтная ситуация, и конфликт возникает сразу из конфликтного взаимодействия сторон. Реально таких конфликтов – до 80 %. В силу особенностей их возникновения в зависимости от случайного стечения факторов, обстоятельств и отсутствия значимых для сторон противоречий я назвал их «случайными». При рассмотрении таких конфликтов в главе 3 будут приведены соответствующие примеры и объяснено, почему родилось такое название.

## **1.3. Социальная значимость конфликтов**

### **Сведения о респондентах**

Для оценки социальной значимости изучаемых в данной работе вопросов был проведен анкетный опрос экспертов [309].

Учитывая сложность и многосторонность конфликтных процессов, многогранность их влияния на каждого человека во многих сферах жизнедеятельности, а также множество причин возникновения конфликтов, автор выбрал в качестве экспертов руководителей верхнего, среднего и низового звена предприятий и организаций разных форм собственности. При этом учитывалось, что работа руководителей в большей степени, нежели работа специалистов, связана с людьми и что в работе руководителей конфликты играют значительную роль. Решающим обстоятельством в выборе экспертов по изучаемой проблеме явилось и то, что именно руководителям необходимо осуществлять управление конфликтами в коллективе.

В качестве таких экспертов выступили 460 руководителей разных уровней управления: директора, главные инженеры, начальники служб и отделов предприятий Министер-

ства промышленности Беларуси и концерна «Беллесбум-пром» (145 человек), начальники цехов и их заместители (65 человек), начальники отделов кадров и их заместители (50 человек), руководители среднего звена коммунальных служб (95 человек) и негосударственных фирм (105 человек). Исследование проведено автором в 2000 году.

## **Анализ полученных ответов**

На вопрос анкеты **«Какое место занимают конфликты в работе?»** половина экспертов посчитала, что «большое» или даже «очень большое» (соответственно 31 % и 19 %). При этом еще четверть оценивают влияние конфликтов как среднее. Таким образом, 75 % респондентов признают существенное влияние конфликтов в трудовых отношениях.

Женщины признают большую роль конфликтов на работе (37 % – «большое значение» и 23 % – «очень большое»), нежели мужчины (20 % и 14 % соответственно). По-видимому, такое соотношение (60 % против 34 %) объясняется большей эмоциональностью женщин и большим вниманием их к тому, что мужчины считают «мелочами». Кроме того, отношениям с руководителями и коллегами работницы придают большее значение, нежели работники-мужчины, поэтому и поводов для переживаний у них значительно больше. Как мы увидим в разделе 2.2, любое переживание может

стать толчком к усилению напряжения в отношениях и далее – к конфликту. Даже если отсутствуют значимые противоречия.

Руководители с высшим образованием оценивают важность конфликтов несколько выше, чем все эксперты в целом: 34 % – как «большое» и 21 % – как «очень большое» (в сумме на 5 % больше, чем по основной выборке). Вероятная причина этого – широта кругозора, которая способствует и более углубленному проникновению в суть явлений и соответственно пониманию влияния конфликтных взаимодействий на различные стороны трудовой деятельности.

Более молодые эксперты (возраст до 40 лет) признают большее влияние конфликтов: 56 % – «большое» и «очень большое» против 46 % у более старших респондентов.

Автору представляется, что причины этого следующие: период становления молодых характеризуется большей активностью с присущим молодости максимализмом, желанием утвердиться, самореализоваться, а в сочетании с недостатком опыта это приводит к большей вовлеченности в конфликтные отношения, более острому восприятию влияния конфликтов. Старшие их коллеги уже обладают опытом уклонения от конфликтов, многие из них осознают, что достигли потолка в служебном росте, и потому довольствуются тем, что есть.

Отвечая на вопрос анкеты **о роли конфликтов в семье**, 24 % экспертов оценили ее как «большую» и 17 % – как

«очень большую». При этом женщины оценивают влияние конфликтов на семейную жизнь намного выше, чем мужчины: 39 % против 20 % как «большое» и 24 % против 14 % как «очень большое» (в сумме – 63 % против 34 %). Объяснение (кроме известной эмоциональности женщин) этого видится в том, что семья, дети играют в жизни женщин большую роль, чем в жизни мужчины. Кроме того, специалистами по семье и браку установлено, что жены оценивают качество своего брака в среднем ниже, чем их мужья. Отражением этого является, по-видимому, тот факт, что примерно 70 % заявлений в суд о разводе подают именно женщины.

Три фактора называются женщинами чаще всего: муж материально не обеспечивает семью, часто выпивает и не помогает по дому. Как видим, все причины имеют социальный характер. Первая есть следствие падения жизненного уровня и реальных доходов населения в условиях кризиса; при этом в общественном сознании традиционно господствует установка, что именно муж должен быть «кормильцем» семьи.

О том, что пьянство в нашем обществе – социальное зло, известно всем. Традиционные же взгляды многих мужчин, что домашняя работа – это «женская» работа, входят в противоречие с возросшим самосознанием многих представительниц «слабого» пола и с желанием сравняться в правах с мужчинами. Особенно остро встает этот вопрос, когда жена зарабатывает не меньше, а то и больше мужа, что теперь не редкость. Руководители с высшим образованием отмечают

большую роль конфликтов в семье (29 % – «большую», 22 % – «очень большую»), нежели все эксперты в целом (в сумме – 51 % против 41 %). Причины, по-видимому, заключаются в том, что с ростом образованности повышаются требования к спутнику жизни. Вместе с уровнем образованности – и понимание того, что конфликты не способствуют сохранению брака и качеству жизни.

Более молодые эксперты (возраст до 40 лет) оценивают роль конфликтов в семье как более высокую, нежели их более старшие коллеги: как «большую» – 27 % (против 21 %) и как «очень большую» – 20 % (против 14 %). Семейные бури доставляют больше хлопот молодым, нежели тем, у кого они в основном уже отбушевали и чья жизнь устоялась.

**Взаимовлияние конфликтов на работе и конфликтов в семье** считает «высоким» 37 % и «очень высоким» 4 % респондентов. При этом руководители с высшим образованием оценивают эту связь немного выше – соответственно 39 % и 6 %. Женщины признают это взаимовлияние более ощутимым, нежели мужчины: 49 % женщин считают эту связь сильной или очень сильной (мужчины – 37 %). Более молодые эксперты оценивают эту связь более высоко, нежели те, кому за сорок: 46 % – как «большое» и «очень большое» (против 37 %). Причины всех этих расхождений, как нам представляется, – те же, что и при ответах на предыдущие вопросы.

Следующая группа вопросов относилась к влиянию кон-

фликтов на трудовой процесс и личность работников.

**Влияние конфликтов в коллективе на качество выпускаемой продукции** или предоставляемых услуг оценивает как «большое» или «очень большое» 45 % экспертов в целом и 47 % тех, кто имеет высшее образование, 48 % женщин и 43 % мужчин, 42 % более молодых руководителей и 48 % тех, кто старше 40 лет. Таким образом, влияние данного фактора ощутимо более значимым считают эксперты-женщины и более старшие по возрасту – независимо от пола.

**Влияние конфликтов на качество управления** как «большое» и «очень большое» отмечают в среднем 63 % экспертов, 66 % респондентов, имеющих высшее образование, 64 % мужчин и 57 % женщин, 66 % более старших и 59 % молодых руководителей. Этот фактор является высокосignимым для всех групп экспертов, но более важным он представляется экспертам-мужчинам и руководителям старшего возраста.

**Влияние конфликтов на взаимоотношения в коллективе** признали высокосignимым («очень большое» и «большое») в целом 63 % респондентов, 67 % из тех, кто имеет высшее образование, 69 % женщин и 59 % мужчин, 67 % молодых руководителей и 60 % руководителей старшего возраста.

**Влияние конфликтов на удовлетворенность трудом** оценили как высокосignимое в целом 67 % экспертов, 69 %

имеющих высшее образование, 79 % женщин и 59 % мужчин, 71 % молодых и 63 % руководителей старшего возраста. Тенденции, выявившиеся в ответах на этот и предыдущий вопрос, повторяют те, что проявились при ответе на вопрос, какое место занимают конфликты в работе. Причины – те же, что указаны при анализе ответов на этот вопрос.

**Влияние конфликтов на текучесть кадров** признали высокосignимым в целом 43 % экспертов, 48 % имеющих высшее образование, 47 % женщин и 41 % мужчин, 48 % молодых руководителей и 39 % руководителей старшего возраста. О большей важности хороших взаимоотношений на работе для женщин, нежели для мужчин, речь уже шла. Поэтому естественно, что при принятии решения женщиной о смене места работы это одна из наиболее веских причин. Люди старшего возраста более склонны держаться за рабочее место: по опыту они знают, что новое место работы может оказаться не лучше прежнего.

**Влияние конфликтов на здоровье** считают высокосignимым в среднем 67 % экспертов, 70 % тех, кто имеет высшее образование, 73 % женщин и 64 % мужчин, 62 % молодых и 72 % руководителей старшего возраста.

Эти результаты вполне объяснимы. Как показали собеседования с респондентами, высокообразованные люди (в среднем) более внимательно относятся к своему здоровью, больше читают, знают, что означает такие понятия, как «стресс» и «дистресс», понимают влияние их на здоровье

и осознают прямую зависимость между повышением конфликтности в стрессовом состоянии. В беседах с респондентами-женщинами подтвердилось положение, что женщины больше следят за своим здоровьем, нежели мужчины. В результате, как свидетельствует медицинская статистика, женщины в среднем болеют меньше мужчин.

Для экспертов старшего возраста вопрос здоровья имеет несравненно большую значимость, нежели для молодых, а в пагубном влиянии конфликтов на здоровье их убеждают и наблюдения, и личный опыт.

**59 % экспертов указывают, что существуют конфликты, положительно влияющие на трудовой процесс**, с ними не согласны 31 % информантов. Положительного мнения по этому вопросу придерживается несколько большее число респондентов с высшим образованием – 63 %, мужчин – 62 %, молодых руководителей – 61 %. Менее оптимистичны женщины – 53 % положительных суждений – и те, кому за сорок (57 %). Таким образом, больше половины руководителей осознает наличие конструктивных, созидательных производственных конфликтов. Различия в ответах представителей различных социальных общностей, хотя и вполне объяснимы их социальными ролями, но должны рассматриваться лишь как некие тенденции, поскольку не выходят за пределы случайной погрешности.

Несколько менее половины (47 %) экспертов считают, что **существуют конфликты, положительно влияющие на**

**личность человека**, 34 % отрицают это. Руководители с высшим образованием разделяют чуть более оптимистическую точку зрения – 49 % респондентов, 43 % женщин, 49 % мужчин, 50 % молодых и 45 % руководителей старшего возраста.

Таким образом, данное исследование показало, что наиболее сильное влияние конфликты оказывают на такие социально-экономические факторы, как **удовлетворенность трудом и здоровье** (в среднем – по 67 % ответов) и взаимоотношения в коллективе и качество управления (по 63 %). Отрадно, что большинство руководителей независимо от их пола, возраста и образования проявляют понимание того, что не все конфликты нежелательны, что существуют созидательные конфликты. А значит, профилактика конфликтов не должна сводиться лишь к предотвращению любого конфликта как такового. Это свидетельствует об управленческой зрелости экспертов.

Заключительная группа вопросов касалась причин возникновения **конфликтов в организациях**. Получены следующие результаты.

Большое и очень большое значение недостатка знаний о конфликтах и способах их разрешения отметили в среднем 86 % всех экспертов, и тех из них, кто имеет высшее образование, 88 % мужчин и 82 % женщин, 90 % молодых и 82 % старших руководителей.

Подобная высокая степень понимания важности знаний

о возникновении, развитии и разрешении конфликтов подтверждается, в частности, опытом автора и его коллег, ведущих работу по повышению квалификации и психологической компетенции управленческого персонала предприятий. Среди предлагаемых руководителям и специалистам в большом числе тем для занятий практически всегда тема «Управление конфликтами» выбирается заказчиками в числе обязательных для изучения.

Вторым по важности называется недовольство оплатой труда. Его относят к высокосignимой причине возникновения конфликтов 69 % всех экспертов, 62 % имеющих высшее образование и 62 % женщин, 73 % мужчин, 74 % молодых руководителей и 64 % руководителей старшего возраста.

Социальная значимость этого фактора очевидна. Недовольство отставанием заработной платы от роста цен носит объективный характер. Понятно, что наибольшую обеспокоенность при этом проявляют молодые респонденты, поскольку рождение детей создает для многих значительные финансовые трудности. В молодом возрасте больше расходы на одежду и на отдых. Мужчины из-за ограниченных возможностей достойно исполнять традиционную для нашего общества роль «кормильца семьи» переживают это особенно сильно. Для женщин оплата труда в списке приоритетов находится после взаимоотношений с руководителями и сотрудниками.

К третьей по важности причине конфликтов 60 % экс-

пертов всех возрастов относят неправильные действия руководителей. Еще более самокритичны руководители с высшим образованием (64 %), мужчины (65 %). Среди женщин 50 % считают эту причину высокосущественной. Интересно, что неправильные действия подчиненных высокосущественной причиной конфликтов посчитало существенно меньшее число экспертов: 47 %, имеющие высшее образование – еще на 5 % меньше, женщины – на 4 % меньше, мужчины – на 2 % больше общего среднего уровня. Данные по остальным категориям респондентов практически не отличаются от среднего значения по общей выборке. Подобная самокритичность делает честь нашим экспертам.

Четвертой по значимости причиной конфликтов 51 % экспертов назвали отсутствие четкости в распределении прав и обязанностей. В отдельных группах несколько большее число респондентов отметили эту причину как высокосущественную: 56 % – специалисты с высшим образованием, 54 % – руководители старшего возраста. Меньшее значение ей придают молодые руководители (48 %). Как видим, образование и опыт способствуют более глубокому проникновению в сущность конфликтов и самого процесса управления.

Неблагоприятные условия труда выделили как высокосущественную причину конфликтов в целом 50 % экспертов. Выше оценили этот фактор 54 % респондентов с высшим образованием, 55 % молодых руководителей, 52 % мужчин; ниже – руководители старшего возраста (45 %), а также женщины

– 46 %.

По мере повышения уровня образованности растут требования к качеству среды обитания. Это находит отражение, в частности, в приведенных выше цифрах. Более низкие требования к условиям труда у руководителей старшего возраста объясняются, на мой взгляд, тем, что, во-первых, они помнят времена, когда условия труда были хуже нынешних, а во-вторых, эти руководители занимают, как правило, более высокое служебное положение, а следовательно, и располагают сами более комфортными условиями труда. Женщины оценили этот фактор ниже, как мне кажется, потому, что (как утверждают психологи) в целом женщины более терпеливы, нежели мужчины.

Недостатки в организации труда признали высокозначимой причиной конфликтов 45 % всех экспертов, 49 % респондентов с высшим образованием, 47 % мужчин и 42 % женщин, 48 % руководителей старшего возраста и 42 % более молодых.

Несоответствие прав и обязанностей: 43 % по общей выборке, 46 % респондентов с высшим образованием, 45 % мужчин и 39 % женщин, 46 % руководителей старше 40 лет и 40 % – младше.

На конфликтогенные структуры в управлении предприятием указали в качестве высокозначимых причин конфликтов 45 % всех экспертов, 48 % информантов с высшим образованием, 49 % мужчин и 38 % женщин. 51 % старших

руководителей и всего лишь 39 % более молодых.

Наименьшее значение по рейтингу причин конфликтов эксперты придали такой причине, как неудобный график работы, – всего 35 %. Выше оценили этот фактор женщины – 44 % и молодые руководители – 39 %, что вполне понятно – у них маленькие дети.

Подводя итог анализу данного социологического опроса, можно сделать следующие общие выводы.

- На восприятие и оценку индивидами конфликта оказывают определенное влияние пол, возраст, уровень образования и социальный статус индивида.

- Несмотря на определенные различия в восприятии индивидами конфликтов, общим является главное – понимание большой роли конфликтов и их многостороннего влияния в различных сферах жизнедеятельности [293, 15–23].

О серьезной негативной роли конфликтов в жизни современного общества свидетельствует и статистика. Так, в России ежегодно в результате межличностных конфликтов более 55 тысяч человек кончают жизнь самоубийством, более 100 тысяч умирают насильственной смертью и столько же пропадают без вести.

# **Глава 2**

## **Истоки конфликтности**

### **2.1. Конфликтная сущность человека**

У такого сложного феномена, каким является конфликт, имеется множество источников, кроющихся в самой природе человека.

Действительно, еще в III веке до н. э. великий китайский философ Сунь-цзы указывал на «злую природу» человека. Знаменитый теоретик Средневековья Н. Макиавелли видел причину конфликтов в «порочности самой природы человека», а Ч. Дарвин и его последователи – в борьбе за существование.

По З. Фрейду, человек имеет конфликтную природу, поскольку в конфликтном противостоянии находятся глубинные слои его психики, в самом человеке наличествует склонность к агрессии и изначальная враждебность к другим людям. Он писал: «Человек отнюдь не мягкое, жаждущее любви создание, способное разве что защищаться лишь тогда, когда на него нападут; надо считаться с тем, что среди его инстинктивных предрасположений имеется и огромная доля склонности к агрессии... Как правило, эта жестокая агрес-

сивность только и выжидает, чтобы быть спровоцированной, или ставит себя на службу другим целям, которые, однако, могли бы быть достигнуты и иными, более мягкими способами. При благоприятных для нее условиях, когда устранены обычно противодействующие ей силы, эта агрессивность проявляется и стихийно, обнажая в человеке дикого зверя, которому чуждо бережное отношение к собственному роду...» [357, 112–113].

На существование у людей инстинкта враждебности указывал Г. Зиммель, агрессивности – К. Лоренц, «драчливости» – У. Макдугалл, недостатка доброжелательности – К. Хорни. А. Адлер видел причину конфликтов в попытках человека освободиться от комплекса неполноценности и доминирования над ним, Э. Фромм – в двойственном существовании человека – физическом и духовном, К. Левин – в нарушении равновесия между индивидом и средой, Д. Доллард – во фрустрации и последующей агрессии.

Этот обзор суждений серьезных исследователей наводит на следующие, отнюдь не благостные мысли: распространенность конфликтов в человеческом обществе – суть проявления конфликтной природы человека; а коли так, то конфликтующим следует искать причины конфликтов не только в действиях оппонентов, но и в самих себе.

# Отношение религий к насилию

Конфликтная природа человека нашла свое отражение во всех мировых религиях – религиозные учения к проблеме насилия относятся противоречиво. Призывая людей к милосердию, христианство вместе с тем освящает справедливость возмездия, кару за грехи и обещает райскую жизнь воинам, погибшим в бою. Именно под лозунгами освобождения «Святой земли» от «неверных» в XI–XIV веках в Европе организовывались грабительские и кровавые крестовые походы.

Впечатляет библейское сказание о раздоре между Каином и Авелем – сыновьями Адама и Евы. Конфликт между ними произошел тогда, когда братья приносили жертвы Богу каждый по своим занятиям: Каин как земледелец «от плодов земли»; Авель как пастух «из первородных стада своего». Бог благосклонно отнесся к дару Авеля, а «на Каина и его дар не призрел». Это обстоятельство сильно расстроило последнего, вызвало у него ревность и зависть к брату. Произошла ссора, которая закончилась трагически – убийством Авеля...

Ислам, с одной стороны, учит «правоверных» быть первыми в добрых делах, с другой – борьба с «неверными», насильственное распространение ислама считается священным долгом мусульманина. (Как сказано в Коране, если бы Аллах хотел, он бы сделал людей «народом единым».) Раз-

мах исламского терроризма – отражение этого положения. Враждебные отношения присущи и самому исламскому миру: достаточно упомянуть о кровавых столкновениях между суннитами и шиитами, не прекращающихся и по сегодняшний день. Программы новостей чуть ли не ежедневно демонстрируют картины беснующихся агрессивных толп мусульман после проповедей в мечетях.

Конфликтной сущности человека пытаются противостоять в буддизме и индуизме. В них наиболее последовательно отстаивается идея ненасилия и нравственного подхода к предотвращению конфликтов. Зло можно победить, а конфликты предотвратить, только изменив самого себя, свою природу.

## **Насилие присуще человеческой природе**

Насилие издавна сопровождает отношения индивидов, группировок, народов и наций, часто оказываясь средством поддержания порядка внутри организаций и государств. История человечества пестрит бесчисленными примерами индивидуальной и групповой борьбы за власть с применением силы. Феномен насилия не только преследует людей всех эпох, но и вдохновляет их. Многие и сегодня боготворят тиранов.

Почти во всех религиях божественной личности первоначально приписывается жестокость, а ее проявления тесно

связываются в сознании верующего со страхом. Более того, проповедуется принцип «око за око»: «...все взявшие меч мечом погибнут» (Матф. 26, 52). Насилию не нашлось места в списке смертных грехов.

Нередко насилие прославлялось. Примером тому могут служить хотя бы упоительные описания кровавых битв начиная с Гомера. Герои вступают в единоборство, заканчивающееся для многих участников сражения смертью.

В современных фильмах и телерепортажах в большом количестве присутствуют сцены убийства, разбоя и разрушений. На наших телеэкранах проламывают черепа, убивают, расчлениают, калечат, взрывают. Насилие является составной частью таких видов спорта, как бокс, борьба, футбол, регби и др.

Однако насилие проявляет не только человек. Это один из общих принципов природы: ешь других или будешь съеденным.

Насилие сопровождает нас повсюду. Однако существует физическое, телесное насилие, заключающееся в издевательстве, надругательстве над другим человеком, причинение ему боли, и насилие психологическое, психическое, которое столь же отвратительно. Оно встречается чаще, чем прямая жестокость, хотя и не имеет той огласки, которую имеет физическое насилие. Эгоизм, зависть, ревность, желание самоутвердиться или достичь корыстных целей и другие обстоятельства толкают людей на применение силы, позво-

ляющей им добиваться своего.

Психологическими средствами можно измучить человека, будь то ребенок или взрослый, не меньше чем физическим насилием. Человеческие отношения отражают более или менее выраженную борьбу за власть, вне зависимости от того, работа это или семья. Поэтому в той или иной степени психологическое насилие проявляется повсюду.

С психологической точки зрения насилие – сила как таковая – близка к архетипической Тени. Она стремится к уничтожению как способу разрешения конфликта даже в том случае, когда стоит на службе у добра [74, 66–69].

Вот что пишет по этому поводу создатель этологии (науки о поведении животных) лауреат Нобелевской премии Конрад Лоренц:

«Многим событиям истории человечества нельзя дать логическое объяснение. “Разумная” человеческая натура заставляет две нации бороться друг с другом, даже когда их не вынуждает к этому никакая экономическая причина. Она подталкивает к ожесточенной борьбе политические партии или религии, несмотря на поразительное сходство их программ всеобщего благоденствия. Она подвигла Александра Македонского, Тамерлана и Наполеона пожертвовать миллионами своих подданных ради попытки подчинить себе многие народы. В школе мы учимся относиться к людям, совершавшим все эти насилия, с уважением; даже почитать их как великих мужей.

Невозможно уйти от вопроса: как же получается, что предположительно разумные существа могут вести себя столь неразумно?

Все эти поразительные противоречия находят естественное объяснение и полностью поддаются классификации, если заставить себя осознать, что социальное поведение людей диктуется отнюдь не только разумом и культурной традицией, но по-прежнему подчиняется еще и тем закономерностям, которые присущи любому филогенетически возникшему поведению, а эти закономерности мы достаточно хорошо узнали, изучая поведение животных.

Знание того, что агрессия является подлинным инстинктом – первичным, направленным на сохранение вида, – позволяет нам понять, насколько она опасна. Главная опасность инстинкта состоит в его спонтанности. Если бы он был лишь реакцией на определенные внешние условия, что предполагают многие социологи и психологи, то положение человечества было бы не так опасно, как в действительности. Тогда можно было бы основательно изучить и исключить факторы, порождающие эту реакцию. Фрейд впервые распознал самостоятельное значение агрессии; он же показал, что недостаточность социальных контактов и особенно их исчезновение (“потеря любви”) относятся к числу сильных факторов, благоприятствующих агрессии» [156, 56–57].

Итак, насилие – естественная склонность, являющаяся составной и неотъемлемой частью человеческого существа.

# Насилие в современном обществе

Обратимся к современной России.

Взросший уровень насилия стал серьезным фактором, затрагивающим все слои населения. Родители боятся выпускать детей на улицу без сопровождения взрослого – детей похищают. Вечером на улицу страшно выйти – грабят, избивают, убивают, насилуют. И пропадают не только дети: в России ежегодно бесследно исчезает более 100 тысяч человек!

Милиции боятся больше, чем бандитов, потому что уверены – они заодно и «проросли друг в друга». За малейший проступок (а то и вовсе без него) могут оттащить в «обезьянник» или годами держать в предварительном заключении в ожидании суда (Генеральный прокурор РФ признал, что в стране каждый четвертый попадает под стражу незаконно).

За 16 лет – с 1992 по 2007 год – осуждены по приговору судов 15 миллионов россиян, из них 5 миллионов получили наказания, связанные с лишением свободы. Если в 1987–1991 годах осуждалось 500 тысяч человек в год, то сейчас дошло до 1 миллиона ежегодно.

В армии – дедовщина: избиения, изощренные издевательства над призывниками, доведение их до побега и самоубийства.

Жестокое обращение с детьми в семьях приводит многих из них в ряды беспризорников – их в России сейчас более

миллиона (это больше, чем в годы войны), плюс полмиллиона живут у родственников и 250 тысяч – в детских домах.

Может быть, такое положение с насилием имеет место лишь в России? Отнюдь. Например, и такая «помярковная», толерантная, миролюбивая нация, как белорусы, оказывается, не чужда насилию. Такой вывод можно было сделать из обсуждения проблемы на пресс-конференции, посвященной Международному дню борьбы за ликвидацию насилия в отношении женщин (январь 2009 года).

Представитель ООН/ПРООН в Беларуси Антониус Брук отметил, что насилие в семье является одной из самых страшных форм насилия, которое распространено во всех странах, независимо от их экономического развития. «Насилие убивает семью. Это лишь видимая часть айсберга, потому что за помощью ни к кому, включая родственников и знакомых, не обращается половина жертв насилия», – подчеркнул А. Брук.

По результатам исследования Центра социологических и политических исследований БГУ, проведенного в сентябре – ноябре 2008 года, 80 % женщин Беларуси в возрасте от 18 до 60 лет подвергаются психологическому насилию в семье, каждая четвертая подвергается физическому насилию. 22,4 % женщин испытывают экономическое и 13,1 % – сексуальное насилие со стороны мужа или постоянного партнера.

Подвергались избиению, побоям 6,5 % мужчин и 11,3 %

женщин, принуждались к половой связи – 5,7 % мужчин и 12,7 % женщин, отказ в деньгах для приобретения жизненно важных вещей испытывали 7,8 % мужчин и 17,2 % женщин.

Именно в семье совершается каждое третье убийство и каждое третье тяжкое телесное повреждение. При этом жестокость, с которой были совершены преступления против женщин, часто не укладывается в рамки здравого смысла.

По результатам другого общенационального исследования, проведенного при содействии ЮНИСЕФ, в Беларуси девочки являются жертвой агрессии в семье, а мальчики в среде сверстников, сообщила координатор программ ЮНИСЕФ в Беларуси Ирина Чуткова. Эксперты, проводившие исследование, сделали вывод, что девочки чаще, чем мальчики, подвергались физическому и психологическому насилию в семье и чаще сталкивались с ситуацией ненадлежащего ухода. Мальчики чаще, чем девочки, сталкиваются с насилием в среде друзей и сверстников на улице.

При этом в исследовании отмечается, что в атмосфере ненасилия воспитывается чуть более половины белорусских детей. «Все остальные в той или иной степени страдают от проявлений насилия и жестокого обращения со стороны родителей».

Приведенные факты – это лишь иллюстрация двух тезисов:

- 1) насилие присуще человеческой природе;
- 2) только культура, воспитание служат сдерживающими

силами к проявлению инстинкта насилия.

Падение культурного уровня, происшедшее в последние десятилетия, высвободило энергию агрессии, о которой писал З. Фрейд [259].

## О человеческой деструктивности

Утверждение о наличии деструктивного начала в природе человека слишком серьезно, чтобы заявить о нем походя. Приведем вначале общеизвестные факты, а затем обратимся к классикам психологической науки.

Одним из «указателей» на деструктивность природы человека служит детская жестокость. Дети удивительно безжалостны в травле слабых и сверстников, обладающих какими-то физическими недостатками.

Вторым свидетельством наличия деструктивной составляющей человеческого существа является рост насилия в мире, числа конфликтов, которые становятся все более жестокими и кровавыми. Насилие, как мы уже говорили, существовало во все века, но нынешний разгул терроризма в мире — это «вклад» нашего времени.

В классическом труде «Анатомия человеческой деструктивности» [266] Эрих Фромм констатировал:

«Человеческая психология оказалась значительно *более деструктивной* (по сравнению с животными) в связи с тем, что человек не только сам создал себе условия жизни, спо-

собствующие агрессивности (перенаселение и т. д.), но и сделал эти условия не исключением, а нормой жизни.

В отличие от животных индивиды и целые группы могут иметь такие черты характера, вследствие которых они с нетерпением ждут ситуации, позволяющей им разрядить свою деструктивную энергию. И если таковой не наступает, они подчас искусственно создают ее.

В основе *злонамеренной агрессии* не инстинкт, а некий человеческий потенциал, уходящий корнями в условия существования человека.

Обобщая, можно сказать, что в живом мире только человек бывает деструктивным независимо от наличия угрозы самосохранения и вне связи с удовлетворением потребностей.

Деструктивность встречается в двух различных формах: спонтанной и связанной со структурой личности. Под первой формой подразумевается проявление дремлющих (необязательно вытесняемых) деструктивных импульсов, которые активизируются при чрезвычайных обстоятельствах, в отличие от деструктивных черт характера, которые не исчезают и не возникают, а присущи конкретному индивиду в скрытой или явной форме всегда.

Богатейшие и ужасающие документы относительно спонтанных форм деструктивности нам дают летописи цивилизованных народов. История войн является хроникой безжалостных убийств и пыток, жертвами которых становились и

мужчины, и женщины, и дети. Часто возникает впечатление какой-то вакханалии – когда разрушительную лавину не в силах удержать никакие моральные или рациональные соображения. Убийство было еще самым мягким проявлением деструктивности. Оно не считалось жестокостью и не утоляло “жажду крови”: мужчин кастрировали, женщинам вспарывали животы, пленных сажали на кол, распинали или бросали на растерзание львам. Трудно даже перечислить все виды жестокости, изобретенные человеческой фантазией. Мы сами были свидетелями, как во время разделения Индии сотни тысяч индусов и мусульман в бешенстве убивали друг друга, а в Индонезии в ходе проведения антикоммунистической “чистки” в 1965 г. были истреблены от 400 тысяч до миллиона действительных или мнимых коммунистов вместе со многими китайцами [266]».

Далее Фромм пишет: «Агрессивность из мести – это ответная реакция индивида на несправедливость, которая принесла страдания ему или кому-либо из членов его группы. Такая реакция отличается от обычной оборонительной агрессии в двух аспектах.

Во-первых, она возникает уже после того, как причинен вред, и потому о защите от грозящей опасности уже говорить поздно. Во-вторых, она отличается значительно большей жестокостью <...>. Неслучайно в языке бытует выражение “жажда мести”. Сфера распространения мести (как у отдельных лиц, так и у групп) довольно широка. Известно,

что институт кровной мести существует практически во всех уголках земного шара. <...>

Не только кровная месть, но и все формы наказания – от самых примитивных до самых совершенных – являются выражением мести. Классической иллюстрацией этого служит *lex talionis* (закон возмездия: око за око, зуб за зуб) Ветхого Завета» [266].

Кровавые зрелища в Древнем Риме устраивались ради увеселения толпы. Римский Колизей – это на самом деле один из величайших памятников человеческого садизма. Испанская коррида – другое подобное свидетельство.

Вот что пишут Р. Бэрн и Д. Ричарсон, авторы классического труда «Агрессия» [46]:

«Невозможно представить себе такую газету, журнал или программу радио– или теленовостей, где не было бы ни одного сообщения о каком-либо акте агрессии или насилия. Статистика красноречиво свидетельствует о том, с какой частотой люди ранят и убивают друг друга, причиняют боль и страдания своим ближним.

- Около трети состоящих в браке американцев обоего пола подвергаются насилию со стороны своих супругов.
- От трех до пяти тысяч детей в США умирают ежегодно в результате жестокого обращения с ними их родителей.
- Ежегодно 4 % пожилых американцев становятся жертвами насилия со стороны членов своих семей.
- 16 % детей сообщают, что их избивают братья или сест-

ры.

- Ежегодно в США совершается свыше миллиона преступлений с применением насилия, среди которых более 20 тысяч убийств.
- Убийство занимает одиннадцатое место среди основных причин смерти в Соединенных Штатах.

Хотя чаще всего, взаимодействуя с другими людьми, мы не ведем себя жестоко или агрессивно, наше поведение все равно нередко оказывается источником физических и душевных страданий наших близких. Не исключено, что под впечатлением приведенных выше статистических данных у кого-то возникнет мысль о том, что именно на современном этапе исторического развития человечества “темная сторона” человеческой натуры как-то необыкновенно усилилась и вышла из-под контроля. Однако сведения о проявлениях насилия в другие времена и в других местах говорят о том, что в жестокости и насилии, царящих в нашем с вами мире, нет ничего из ряда вон выходящего.

При взятии Трои в 1184 году греки-триумфаторы казнили всех лиц мужского пола старше десяти лет, а оставшиеся в живых, то есть женщины и дети, были проданы в рабство.

В годы наивысшего подъема испанской инквизиции (1420–1498) многие тысячи мужчин, женщин и детей были сожжены заживо на кострах за ересь и другие “преступления” против церкви и государства.

В свете этих тенденций невозможно не признать, что

насилие и конфликт относятся к числу наиболее серьезных проблем, перед которыми сегодня оказалось человечество» [46].

Что можно противопоставить наличию деструктивности в человеческом естестве? По-видимому, только воспитание культуры человеческих отношений, привитие сочувствия и сострадания к тем, кто попал в беду. О том, к чему приводит забвение гуманистических принципов, показывает приводимая ниже история. Она же свидетельствует о том, до какой крайности может дойти унижение одних другими, если этой деструктивности не противостоять.

## Люди дна

Вот как описывает их журналист Павел Сорокин: «Петух», «законтаченный», «опущенный» – так называют заключенных, оказавшихся на лагерном дне. В эту группу «неприкасаемых» попадают осужденные, над которыми совершили насильственный акт мужеложства.

Жизнь «неприкасаемых» ужасна. Над ними постоянно производятся развратные действия. Их бьют ногами, так как другим заключенным нельзя дотрагиваться до них руками. «Опущенные» не имеют права даже коснуться вещей, предметов, продуктов питания других зеков. Нарушивших этот закон зачастую ожидает смерть. «Петухам» достаются самые грязные, неквалифицированные работы.

«Опущенный» обязан носить в нагрудном кармане одежды ложку с просверленным черенком. Этим же «гербом» помечены столовые бачки, миски, кружки «неприкасаемых». Даже очко в сортире для них выделяется отдельное. Любой осужденный, справивший нужду в «петушину помойку», сразу сам становится «неприкасаемым».

Во избежание избиений, увечий, убийств во всех исправительных учреждениях администрация вынуждена формировать из «петухов» отдельный отряд, которому в лагере присваивается последний номер.

Годы нечеловеческих унижений приводили к тому, что «неприкасаемые» часто сходили с ума или попросту накладывали на себя руки. И Министерство внутренних дел бывшего СССР решилось на радикальный эксперимент...

По рекомендации научно-исследовательского института МВД с целью спасения «неприкасаемых» было принято решение об организации Уральской спецколонии. Сюда со всех зон страны начали свозить «петухов».

То, что произошло дальше, не поддается никакому описанию. «Опущенные» проявили такие садистские качества, что гестапо и СС фашистской Германии по сравнению с ними – детский сад.

Колония превратилась в настоящий ад. Практически сразу начались кровавые разборки с поножовщиной, увечьями, пытками, убийствами и... изнасилованиями. «Петухи» начали формировать в спецзоне новый клан «неприкасаемых».

В борьбе за лидерство «опущенные» образовали землячества, группы по национальным признакам или по статьям Уголовного кодекса и т. д. Образовавшиеся кланы вели друг с другом войну чуть ли не на уничтожение. Противника могли заставить «танцевать канкан», то есть прыгать на культах отрубленных по колено ног. Могли просто кастрировать, чтобы не имел возможности «опустить» зека из другого клана.

«Петухи» топили «петухов» же в дерьме выгребных ям. Заставляли есть и пить собственные кал и мочу, отрезали уши, выкалывали глаза, железным ломом перебивали конечности. Как на Диком Западе, широко практиковалось скальпирование. С той лишь разницей, что скальп снимался с черепа живого человека...

За короткое время «петушиная» Уральская спецколония стала самой лютой зоной на территории страны. Эксперимент провалился по всем направлениям. С одной стороны, рабы показали, на что они способны, с другой – касту «петухов» в других колониях так и не удалось ликвидировать. Взамен вывезенных «неприкасаемых» тут же появились новые. Но при этом ни один из них не стремился перевестись в уральский «спецлют» к своим собратям по несчастью... [235].

Этот редкостный по драматизму сюжет показывает, что в отсутствие культурных ограничений деструктивное начало в человеке может иметь самые отвратительные проявления.

# Конфликтогенные свойства личности

В. С. Мерлин [169] обращал внимание на следующее:

«во-первых, уже в силу борьбы с природой возникают трудности и препятствия для удовлетворения мотивов и отношений личности;

во-вторых, удовлетворение одних мотивов с неизбежностью порождает возникновение новых, еще неудовлетворенных;

в-третьих, общественная жизнь требует ограничения или подавления глубоких и активных мотивов».

Е. Н. Богданов и В. Г. Зазыкин по этому поводу пишут: «В результате возникает психологический феномен *дезинтеграции личности* в условиях действия таких противоречий, то есть нарушения ее гармоничной психологической целостности, превалирование какого-то одного психического свойства над другими (или в ущерб другим), что затрудняет адекватное субъективное отражение реальности, деформирует существующие связи и, в свою очередь, приводит к дезадаптации личности. <...>

При описании противоречий, связанных с субъективными факторами конфликта, целесообразно систематизировать всю имеющуюся психологическую информацию, используя поуровневое системное описание (А. А. Бодалев, В. А. Ганзен и др.). В этом случае в соответствии с принципом

системности можно выделить несколько уровней, или групп, психологических противоречий.

**Первая группа** (уровень) психологических противоречий связана с действием *бессознательных* субъективных факторов: мотивов, влечений, потребностей, природных инстинктов и пр. В психоаналитических исследованиях отмечалось, что многие из бессознательных факторов имеют для личности отрицательную направленность: страхи, ощущение собственной неполноценности и несовершенства, боязнь смерти и враждебности окружающего мира и пр. Источниками сильных бессознательных мотивов и влечений могут быть психические травмы, полученные в детстве, которые, в частности, могут сильно влиять на потребность в лидерстве и самоутверждении. Бессознательные факторы во многом определяют систему внутренних условий личности. Противоречия, вызванные действием бессознательных факторов, обычно связаны со столкновением неосознаваемых, но сильных побудительных причин с нормативными или санкционирующими свойствами реальности. Эти противоречия очень сложны и устойчивы, так как причины их неосознаваемы, а следовательно, произвольно неуправляемы. Проявления их могут быть самыми разнообразными, многое здесь зависит от особенностей восприятия реальности под влиянием психологических установок, вызванных действием этих факторов. В результате и возникают сильные внутриличностные и психологические конфликты, которые

приводят к тому, что личность становится дезадаптированной и дезинтегрированной. <...>

**Вторая группа** (уровень) психологических противоречий связана с действием *индивидуально-типологических* и *характерологических* факторов. Уровень их осознанности существенно выше, следовательно, выше и возможность сознательного произвольного влияния. Многие люди хорошо осознают влияние особенностей их темперамента или устойчивых черт характера на восприятие реальности, других людей. Им понятны психологические механизмы их эмоциональных реакций и сложившихся отношений. Правда, осознание далеко не всегда влечет за собой произвольное регулирование. Данные факторы также являются источником возникновения многих разнообразных противоречий, которые наиболее рельефно проявляются в совместной деятельности и профессиональных взаимодействиях, приводя к межличностным конфликтам и конфликтам типа “личность – группа”. Обычно это проявляется как столкновения между устойчивыми психологическими свойствами разных субъектов взаимодействий, между существующими требованиями и уровнем развития профессионально важных качеств у субъекта. Примером могут служить психологическая несовместимость, несовместимость стилевых характеристик деятельности, особенности реагирования на нестандартные и экстремальные ситуации и прочее. Действия данных факторов также могут привести к дезадаптации и дезинтеграции

личности. <...>

**Третья группа** (уровень) психологических противоречий связана с особенностями *направленности* личности и ее *опыта*. Обычно они проявляются как различные несовпадения (столкновения) между ожидаемым (или желаемым) и реальностью (или наличными реальными возможностями). Примером могут служить противоречия, вызванные неадекватными возможностями личности и профессиональными стандартами и эталонами, между имеющимися функциональными возможностями и требованиями ситуации, между внутренней нормативностью поведения и требованиями соблюдения корпоративных правил. Эти противоречия часто приводят как к внутриличностным, так и к межличностным конфликтам и конфликтам “личность – группа”.

Теоретический анализ проблемы, обобщение опыта конфликтологической практики показывают, что часто встречается действие, если так можно выразиться, “комплексного психологического противоречия”, включающего в свою структуру противоречия всех трех отмеченных видов. В такой системе, вероятнее всего, доминируют противоречия, вызванные бессознательными факторами, вернее, они являются базисными, или первопричинными, порождающими все остальные. В данном случае мы имеем дело с конфликтующими психологическими реальностями, о которых шла речь выше. Их проявления в поведении, деятельности, отношениях и общении разнообразны, отсюда и множество ви-

дов психологических конфликтов. Однако среди них существуют такие, которые распространены больше, чем другие, и они являются психологической основой разворачивания, по сути дела, всех остальных конфликтов. Обычно их роль и значимость недооцениваются, что приводит к серьезным ошибкам» [37].

Какие же качества личности чаще других приводят к конфликтам? Исследования показали, что в первую очередь это недоверие к окружающим и эгоизм.

## **Роль конфликта в формировании личности**

В работе Я. Л. Коломинского и Б. П. Жизневского «Социально-психологический анализ конфликтов между детьми» [122] проанализировано более 3000 актов поведения детей в ходе игровых конфликтов. Игра для ребенка – это доступное его уровню развития средство освоения окружающего мира. Характер возникающих при этом конфликтов и способы их разрешения дают немало ценной информации о наличии конфликтности в природе человека. Наиболее информативны при этом особенности конфликтов в детском возрасте от 1–2 до 5–6 лет.

Авторы установили, что на самой ранней стадии «у детей в возрасте от 1 до 3 лет основным “аргументом” в спорах со сверстниками является применение тех или иных средств

физического воздействия» [129, 39]. В последующих возрастных периодах «конфликт из открытой конфронтации с применением физической силы эволюционирует, превращаясь в словесный спор, то есть происходит окультуривание поведения детей в процессе реализации ими своих желаний» [122, 40].

Авторы делают вывод: «конфликт – это не просто негативное явление в детской жизни, это особые, значимые ситуации общения детей» (с. 42). Эти ситуации способствуют психическому развитию ребенка и формированию его личности. Отметим, что под влиянием среды и воздействия взрослых природная детская агрессивность трансформируется в более приемлемые культурные формы.

К сожалению, наша отечественная система образования, провозглашая идеи гуманизма, в то же время учит соперничеству, борьбе, применению силы. Ребенок еще в детском саду, постоянно играя в игры соревновательного типа, усваивает, что важно опередить другого, быть сильнее, смелее, быстрее, а для того, чтобы оказаться впереди, нужно бороться.

Литература также дает нам образцы, которые с детства закрепляют в нашем сознании установки на борьбу, такие как: «бороться и искать, найти и не сдаваться».

В учебниках истории большое место занимают описания войн, многие телепередачи и газеты обращены к событиям, которые содержат столкновения различных сил (крими-

нальных и правопорядка), и т. д. и т. п. Основное внимание уделяется результатам, достигнутым с использованием силы, соперничества, а не сотрудничества, единства. Возможно, это – одна из причин следующего феномена.

Обычно детскую агрессивность ассоциируют с «трудными», «неблагополучными» детьми. Однако в исследовании А. А. Реана получены данные о высоком уровне агрессии в группе внешне вполне благополучных старшеклассников. Как оказалось, высокие показатели по параметру *спонтанная агрессия* имеют 53 % обследованных, а достоверно низкие – только 9 %. У остальных подростков показатели на уровне средней нормы. Что же понимается здесь под «спонтанной агрессией»? Спонтанная агрессия – это подсознательная радость, которую испытывает личность, наблюдая трудности у других. Такому человеку доставляет *удовольствие* демонстрировать окружающим их ошибки. Это спонтанно возникающее, *немотивированное* желание испортить кому-то настроение, досадить, разозлить, поставить в тупик своим вопросом или ответом. Высокие показатели по другому параметру – *реактивная агрессия* – имеют 47 % обследованных, а низкие – только 4 %. Реактивная агрессия – это проявление агрессивности при взаимодействии, при общении, возникающее в качестве *типичной* реакции. Таких людей отличает недоверчивость. Обид они просто так, как правило, не прощают и долго их помнят. Бросаются в глаза конфликтность такой личности, яркая агрессивность в отстаи-

вании своих интересов. Наконец, на все это накладываются показатели *раздражительности* – 56 % высоких и только 4 % низких. Как известно, раздражительность – это эмоциональная неустойчивость, вспыльчивость, быстрая потеря самообладания, когда неадекватно резкую реакцию часто вызывают даже мелочи [213].

Нельзя назвать эти данные отрадными. Общество, большое агрессией и нетерпимостью, заражает и свое молодое поколение. Опасность состоит в том, что у детей нынешнего молодого поколения болезнь может стать врожденной и массовой, превратиться из социальной патологии в социальную норму. Все изложенное в этом разделе, к большому сожалению, свидетельствует, что конфликтность – в природе человека. Тем самым подтверждается мудрое изречение: «Самый главный враг человеку – он сам». Не стоит забывать об этом. И в любом конфликте искать прежде всего свой «вклад».

## **2.2. Психологические механизмы самопроизвольного нарастания напряженности**

### **Ловушки восприятия**

Всякий человек «реагирует только на свой опыт, но его опыт – это совсем не то, что может обнаружить объективный сторонний наблюдатель, – это только то, что сам индивид там находит» [431]. В соответствии с этим положением его авторы Томас и Знанецкий указывают на то, какие данные необходимо принимать во внимание, чтобы понять, как у человека на основе опыта возникает *«восприятие ситуации»*. Общий анализ ситуации, как считает Томас, должен идти по двум аспектам – как ситуация описывается в объективных терминах и как она определяется самой личностью.

Результатом развития этих идей стала формулировка так называемой теоремы Томаса. Она звучит следующим образом: «Если ситуации воспринимаются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям».

Томас иллюстрирует это положение следующим примером. Параноик, впоследствии ставший пациентом одной нью-йоркской больницы, убил нескольких

человек. Эти люди имели привычку разговаривать сами с собой на улице, и по движениям их губ параноик пришел к ошибочному выводу, что они оскорбляют его, называя обидными прозвищами. Описывая историю этого человека, Томас подчеркивает: «Поскольку он определял ситуацию как реальную, она на самом деле оказалась реальной по своим последствиям» [432].

Классическим примером практической реализации теоремы Томаса является случай, описанный Р. Мертоном под характерным названием «Самоисполняющееся пророчество».

Речь идет о ситуации биржевого краха в Нью-Йорке в 1929 году, с которой началась Великая депрессия 30-х годов прошлого века. Проведенное исследование показало, что в банках были наличные деньги, но люди этому не верили, и поскольку все одновременно стали забирать свои деньги, банки один за другим обанкротились. Таким образом, «люди определили ненастоящую ситуацию как истинную, в результате же на практике она и оказалась истинной» [174, 180].

Следствием «воспринятой ситуации» становится поведение, которое человек строит в соответствии со своим определением этой ситуации.

## **Установки препятствуют компромиссу**

В известном эксперименте 50-х годов прошлого

века двум группам футбольных болельщиков демонстрировалась запись матча между их командами. Создавалось впечатление, что они видели разные игры. Суммируя их реакции, можно было сказать, что «представители каждой из сторон наблюдали борьбу, в которой свои выступали в роли “хороших”, а их противники – в роли “плохих парней”. И каждая из сторон полагала, что эта “истина” должна быть очевидна любому объективному наблюдателю происходящего» [216, 138].

Спустя 30 лет этот классический эксперимент А. Хэсторда и Х. Кэнтрила фактически был повторен Валлоном, Россом и Липпером. На этот раз использовалась видеозапись программ новостей, освещавших проблемы ближневосточных отношений. Две противостоящие стороны зрителей не просто были не согласны с подачей информации о происходивших событиях, «несогласие между ними возникало по поводу того, что они на самом деле видели»: «Так, и проарабски и произраильски настроенные зрители, просмотрев одну и ту же тридцатиминутную видеозапись, заявили, что при освещении действий противоположной стороны (в отличие от освещения действий их собственной) было использовано большее число фактов и ссылок, выставляющих ее в благоприятном свете, а негативной информации было меньше. Участники обеих групп полагали также, что общий тон, акценты и содержание видеозаписей были таковы, что подводили нейтрально настроенного зрителя к изменению его

отношения в сторону большей благосклонности к противоположной группе и большей враждебности к их собственной» [216, 140].

Если посмотреть на эти результаты с точки зрения разрешения конфликтов, то вслед за Россом и Нисбеттом приходишь к удручающему выводу: «Любое предложение, которое будет казаться *выдвигающей* его группе отвечающим общим интересам или ожиданиям, в глазах представителей группы, *получающей* предложение, будет выглядеть невыгодным и служащим интересам противной стороны» [216, 141].

Подтверждением этого тезиса служит другой эксперимент, предметом исследования в котором послужил реальный конфликт между администрацией Стэнфордского университета и студентами, требовавшими от руководства университета отказа от финансовой деятельности в Южной Африке по политическим мотивам. Изучалась реакция студентов на разнообразные компромиссные предложения администрации университета. Предварительные оценки предлагаемых альтернатив показывали, что студенты считают их приемлемыми примерно в равной степени. Но как только им давали понять, а затем и сообщали официально, какой из вариантов собирается принять руководство, как он немедленно начинал оцениваться как все менее удовлетворительный.

Авторы эксперимента назвали это явление «реактивным обесцениванием», практический итог которого в том, что

«сторона, предлагающая компромиссные предложения, обречена столкнуться с разочарованием, когда ее инициативы встречают холодный прием, а предлагаемые ею уступки отменяются как ничего не значащие или даже служащие ее собственным интересам» [216, 143].

Положение, что субъективные представления оказывают зачастую более сильное влияние, чем объективные факторы, легко иллюстрируется и вполне согласуется с эмпирическими данными психологии. Вот что пишет по этому поводу Вандер Занден: «В одном психологическом эксперименте испытуемым сообщалось, что изучается влияние алкоголя на поведение людей. Сначала спрашивали о том, как, по их мнению, меняется поведение человека в состоянии опьянения, а затем им предлагали выпить небольшое количество прозрачной жидкости. В первом случае испытуемым говорили, что это водка, хотя на самом деле это была вода, во втором – наоборот. И каждый раз в поведении людей в большей мере проявлялось влияние их представлений, чем реальных фактов: испытуемые становились более развязными и агрессивными, если думали, что пили водку, и проявляли меньше агрессии, если им говорили, что это вода (они приняли алкоголь), хотя, без сомнения, понимали, что они выпили.

Социальные психологи могут привести огромное число примеров влияния установки на восприятие. Если мы наделаем белых или черных, китайцев или евреев определенными чертами, то независимо от того, верны наши представ-

ления или нет, они будут влиять на наше поведение в отношении этих людей. Или, например, вера в существование сверхъестественных существ. Реальны ли они? Если под словом “реальны” понимать физическое существование, то большинство из нас ответили бы на этот вопрос, вероятно, отрицательно. Однако в социальном смысле, если люди верят в то, что они реальны, то они будут реальными, – в том смысле, что могут влиять на их поведение» [437, 63].

Таким образом, человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но наделяет ее определенными свойствами, «определяет» ее, одновременно «определяя» себя в этой ситуации и тем самым фактически создавая, «конструируя» новую реальность.

## **«Конфликтные» ситуации в отсутствие противоречий**

Конфликт относится к тому типу ситуаций, к которому полностью применима теорема Томаса: если человек наделяет ситуацию некими свойствами, то независимо от ее реального содержания она становится таковой по своим последствиям. То есть если человек воспринимает ситуацию как конфликтную, то она и становится для него конфликтной, поскольку в своих дальнейших действиях он основывается на том определении и значении, которое он придал ситуации: соответственно ведет себя сам и оценивает дей-

ствия другой стороны так, как это происходит в условиях конфликтного взаимодействия.

Вместе с тем и сама ситуация обычного взаимодействия индивидов может содержать в себе разнообразные противоречия. Как отмечал Б. Ф. Ломов, «в общении возникают разные типы противоречий: между субъективными отношениями общающихся людей, между их мотивами (и целями), между требованиями личности со стороны других людей и ее возможностями выполнить эти требования, между оценкой личности другими людьми и ее самооценкой, между содержанием общения и его формой и т. д.» [155, 338].

Созвучные идеи высказывал Ю. Н. Емельянов: «Человек отличается от животного способностью не просто распознавать наличную ситуацию, а проектировать, создавать новые предметные и межличностные конфигурации» [91, 58]. Из непротиворечивой ситуации человек может «сконструировать» конфликт. Далее мы приведем многочисленные результаты исследований зарубежных психологов, показывающие, как происходит нарастание напряженности в отношениях, по существу, без всяких на то причин.

С другой стороны, бывают ситуации, когда объективные противоречия существуют, но стороны не воспринимают их как конфликтную ситуацию. Пример: существуют определенные противоречия между свекровью и невесткой, тещей и зятем, однако далеко не всегда они воспринимаются как конфликтные, и эти пары могут вполне мирно сосущество-

вать. Другой пример: манипуляция – это объективно конфликтная ситуация, но пока жертва этого не замечает, она ее не воспринимает как конфликтную.

Таким образом, противоречие не тождественно конфликту. Противоречие существует объективно, в то время как конфликт представляет собой результат восприятия ситуации и соответствующей интерпретации ее участниками.

На основании проведенного анализа можно сформулировать следующее положение: объективно существующие противоречия не однозначно определяют конфликтное взаимодействие участников ситуации, и наоборот, подчас они сами «конструируют» конфликт, приписывая ситуации соответствующее значение. Получается, что возникновение конфликтной ситуации не является прямым следствием имеющихся противоречий, но представляет собой определенный процесс: ситуация → ее интерпретация → «конфликтная» ситуация.

Далее мы покажем, что, интерпретируя ситуацию как конфликтную, и даже просто столкнувшись с некоторым напряжением в отношениях, человек начинает вести себя по правилам конфликтного взаимодействия, тем самым переводя ситуацию в реальный конфликт. При этом принципиальное значение имеют две точки перехода: какие факторы обуславливают восприятие актуальной ситуации как конфликтной и как после определения ситуации как конфликтной осуществляется переход к конфликтному взаимодействию.

В качестве главного признака, на основании которого человек определяет ситуацию как конфликтную, обычно рассматривается воспринимаемая несовместимость собственных целей (притязаний) и целей другой стороны. На этот счет выводы работы У. Клара и его коллег о конфликте вполне однозначны: конфликт – это не просто свойство ситуации, но скорее выводы, делаемые на ее основе; при этом если ситуация определяется как конфликтная, будут выбираться доказательства, поддерживающие эту схему [373].

Несовместимость целей сторон как основной признак восприятия ситуации в качестве конфликтной многими авторами связывается с возникающим у человека ощущением угрозы: «...Конфликтная ситуация несет в себе угрозу для того или иного участника взаимодействия и требует мобилизации имеющихся в его распоряжении ресурсов, чтобы либо а) добиться желаемой цели, если речь идет о стороне, выступающей как активное начало, либо б) обеспечить максимальную возможную защиту, если речь идет о пассивном участнике взаимодействия» [191, 324].

Таким образом, конфликт – это, прежде всего, *воспринимаемая как угрожающая* противоречивость или несовместимость целей сторон. Если ситуация уже интерпретирована как конфликтная, дальнейшее представление о ней будет формироваться с учетом этого определения, «подгоняться» под него.

При этом большую роль играют эмоции. Но эмоцио-

нальное реагирование не требует предварительного анализа. Простые реакции типа «нравится», «не нравится» или «страшно» часто возникают прежде осознания или обдумывания происходящего [161, 116].

Таким образом, если принять вывод Форгаса о том, что «люди реагируют на ситуации не столько в терминах объективных черт и описательных характеристик ситуации, но и в терминах их чувств и эмоций по поводу события» [353, 171], то они скорее «чувствуют», что это конфликтная ситуация, нежели «осознают» ее таковой [72, 168–174].

Эти факторы будут подробно изучены нами в разделе о межгрупповых конфликтах.

## **Источники негативных установок и восприятия**

Негативные установки и негативное восприятие являются следствием того, что каждая из сторон встречается с негативным отношением к ней другой стороны. Это вызывает раздражение. Затем появляется стремление наказать другую сторону, и возникают негативные психологические установки по отношению к ней.

Вместо того чтобы винить другого в неприятных для себя событиях, одна из сторон могла бы принять вину на себя, считая, что другая сторона просто реагирует на его собственное поведение. Это препятствовало бы формированию

негативных установок по отношению к другому, и проблеме можно было бы уладить с помощью совместного ее решения [419; 424]. Однако оказывается, что «принятие» вины на себя возможно только при легком конфликте. В серьезном конфликте вся вина практически всегда возлагается на другого [419].

По мнению С. Брема, на то есть две главные причины [328]. Одна – это своего рода самозащита, результат выгодных для индивида искажений событий. Чем сильнее противостояние, тем большая доля вины приходится на его участников. Самообвинения болезненны, и по мере усиления взаимного недовольства их все труднее переживать.

Вторая причина связана с восприятием и является результатом различий между точками зрения противостоящих сторон [351]. Человеку психологически легче считать, что это он вынужден реагировать на провокационное поведение другой стороны, а не другая сторона реагирует на его провокационное поведение: проще объяснить причины собственного поведения и не так легко понять причины поведения другого. Поэтому по мере эскалации и интенсификации противостояния каждая сторона находит все больше свидетельств того, что конфликт происходит не по ее вине.

Этому способствует пристрастность в ходе формирования образа «другого». В экспериментальном исследовании Н. В. Гришиной установлено:

«Из психологических составляющих образа *“другого”*

лишь 24,0 % от общего числа имели *позитивный или нейтральный* характер (“энергичный”, “принципиальная”, “рациональная”, “сдержанная” и т. д.). Все остальные содержат выраженные *негативные* оценки. Они могут (с известной долей условности) быть разделены на следующие категории: характеристики эмоционального поведения (“вспыльчивая”, “эмоционально холодная”, “нервный” и т. д.) – 31,2 %; указания на эгоистические черты характера и поведения (“не признает позицию другого”, “из любых ситуаций старается выйти «сухой»”, старается “переложить ответственность на другого” и т. д.) – 14,6 %; осуждаемые привычки (“любит власть”, “любит деньги” и т. д.) – 11,5 %; коммуникативные проблемы (“не очень разговорчивая”, “несколько отстраненная” и т. д.) – 9,3 %; плохие отношения с окружающими (“ее больше боятся, чем уважают” и др.) – 6,2 % и указания на внешние недостатки (“внешне непривлекательная”) – 3,1 %.

В противоположность “другому” психологические характеристики *собственного образа* имеют откровенно *позитивный характер*: “общительная”, “доброжелательная”, “веселая”, “умная”, “интересная”, “широкий круг общения и интересов”, “спокойная”, “любит свое дело”, “организатор” и др., что составляет 66,6 % от общего числа оценок. Собственные *недостатки* приводятся в смягчающей форме – “да, но”: “обидчивая, но отходчивая”, “вспыльчивая, но быстро отхожу”, “уверена в том, что делаю в данный момент, – в связи с этим не слышу совета других, даже если

не права” и т. д. Они составляют 18,5 %. *Нейтральная* самооценка составляет 7,4 %. Однозначно *негативную* окраску содержат собственные оценки в 7,4 % случаев.

Таким образом, данные исследований убедительно демонстрируют значительную степень пристрастности в ходе формирования образа “другого” и отражают тенденцию к неуклонному возложению ответственности за конфликт на этого “другого” и наделению его “плохими” чертами. Такой подход к формированию образа оппонента в конфликтной ситуации приводит к обесцениванию позиции противника и усилению своей позиции. Тем самым можно говорить о реализации защитной функции в ходе противопоставления “Я – Другой” (как и “Мы – Они”)» [72].

## **Обезличивание и дегуманизация**

Каждая из сторон противостояния видит другую сторону *обезличенной*, то есть рассматривает ее как представителя некой враждебной стороны, а не как отдельную личность. Такое восприятие способствует эскалации, ослабляя факторы, которые удерживают от агрессивных действий. Обезличивание людей приводит к их дегуманизации – они кажутся менее человечными.

Деиндивидуализация проявилась и в эксперименте Милграма [380], в котором испытуемые в роли «учителя» подвергали особенно сильному шоку «ученика», когда он нахо-

дился на расстоянии или вне поля зрения. Именно обезличивание врага облегчает для летчиков бомбежки (летчики не видят людей, а лишь объекты), а для артиллеристов – стрельбу по наблюдаемому противнику. Обезличиванию противодействует получение такой информации о другом, которая делает его чем-то уникальным. Например, известно, что в нацистских концлагерях охрана относилась к узникам снисходительнее, если знала их по именам [442].

Отсюда следует, что обезличивание является еще одной вехой в возникновении конфликта. Одна из сторон обезличивает другую, чтобы найти в ней причину собственным враждебным действиям и оправдать их. После этого ей становится легче применять против другой стороны более жесткие меры, а это способствует возникновению конфликта.

Кроме обезличивания другого возможно и *самообезличивание*, то есть утрата осознания собственной идентичности, что также облегчает агрессию. Исследования показывают, что чем больше группа, в которую входит человек, тем больше вероятность, что он потеряет чувство индивидуальности и проявит агрессию. К числу факторов, способствующих самообезличиванию, относятся совместные действия, унифицированная одежда, эмоциональное возбуждение, недосыпание. Исследуя влияние одежды на агрессию, Зимбардо [442] выяснил, что если сотрудницам колледжа, игравшим роль склонных к рукоприкладству учителей, надевали одинаковые головные уборы, вероятность того, что они

на самом деле дадут рукам волю, возрастала. Униформа снижает проявления индивидуальности и как следствие – сдержанность. Такое же действие оказывает любая форма. Кроме того, есть прямые свидетельства того, что *дегуманизация* другого, которая создает впечатление его меньшего соответствия человеческой природе, облегчает агрессию [372]. Вероятно, это происходит потому, что вследствие дегуманизации общечеловеческие нормы, которые ограничивают причинение людям вреда, кажутся менее существенными. Исследования показывают, что дегуманизация одной из сторон противостояния в глазах другой происходит, когда той кажется, что первая отвергает ценности, которые важны для другой [412].

Дегуманизации способствуют бранные слова. Бранные клички создают впечатление, что другой аморален и не похож на нас. Некоторые обращения («урод», «придурок» и т. п.) особенно подчеркивают чуждость нормальной человеческой природе. Бранные клички, которыми одна из сторон наделяет другую, облегчают первой стороне и любому, кто ее слушает, агрессию против другой стороны, поскольку ругательства дегуманизируют другую сторону [217].

## **Механизмы самоподкрепления негативных представлений**

Подобно любой установке и любому восприятию, нега-

тивная установка и негативное восприятие, возникнув, имеют тенденцию сохраняться надолго. Отчасти это происходит потому, что одно поддерживается другим: негативные убеждения служат оправданием негативным чувствам, а негативные чувства создают впечатление, что негативные убеждения справедливы.

Кроме того, в эту систему взаимодействий вовлечен ряд механизмов *самоподкрепления*. Когда действуют эти механизмы, негативные представления о противостоящей стороне приводят к последствиям, которыми исходные негативные представления подтверждаются и усиливаются. Механизмы самоподкрепления включают в себя *самоисполняющееся пророчество, самооправдание, избирательное восприятие и прерывание контактов*.

## Самоисполняющиеся пророчества

Мы уже говорили, что негативные представления одной стороны о другой побуждают первую вести себя так, что это вызывает обиду и возмущение другой и такую ее реакцию, которая подтверждает исходные представления первой стороны. Аналогичный процесс приводит к ответным негативным представлениям второй стороны о первой. Подобные процессы называются самоисполняющимся пророчеством.

Самоисполняющееся пророчество – это не просто еще одна гипотеза. Оно было продемонстрировано эксперимен-

тально как в лабораторных, так и в естественных условиях. Идет ли речь об ожиданиях учителя по поводу успеваемости учеников [407], о представлениях исследователя о способности белых крыс ориентироваться в лабиринте [406], о влиянии диагноза на психических больных [405], о предположениях тренера относительно успехов его команды, – ожидания одной стороны заставляют ее вести себя таким образом, что это провоцирует другую сторону на действия, которые подкрепляют исходные ожидания первой стороны.

Самоисполняющееся пророчество одной из сторон по большей части усиливается тем, что другая сторона *делает*, тем самым убеждая первую в ее худших подозрениях. Но иногда «предвидение» оправдывается потому, что другая сторона *ничего не делает* для того, чтобы *разубедить* первую в ее подозрениях. В этом случае предубеждение одной стороны подтверждается отсутствием каких-либо действий со стороны другой. Например, если я считаю вас холодным и черствым, то ваше незнание причин моего соответствующего поведения может заставить вас в ответ вести себя именно так (например, не обращать на меня внимания, так же как не обращаю на вас внимания я), что подтвердит мою гипотезу и сделает мое предположение «сбывшимся».

**Эффект «смоляного чучелка»** Для того чтобы лучше понять эту парадоксальную форму самоисполняющегося пророчества, рассмотрим старинную историю о братце Кролике и смоляном чучелке из сочиненных Джоном Харрисом

«Сказок дядюшки Римуса».

Однажды братец Лис решил поймать своего извечного неприятеля братца Кролика в ловушку и для этого сделал из смолы чучелко в виде ребенка. Братец Кролик заметил это чучелко на обочине дороги и попробовал завязать с ним дружеский разговор. Чем дольше братец Кролик пытался разговаривать смоляное чучелко, которому, естественно, нечего было сказать в ответ, тем больше он распалялся. «Доброе утро! Славная нынче погодка», – промолвил братец Кролик. Ответа не последовало. «Ты, может, плохо слышишь? Коли так, я могу и погромче». Ответа не последовало. «Если не сдвинешь эту свою шляпу с глаз и не поздороваяешься, я тебе так вмажу, что живо глаза вылупишь!» Ответа не последовало. Терпеть далее братец Кролик уже не мог и заехал чучелку кулаком в нос. Кулак прилип, отчего братец Кролик совсем рассвирепел. Он размахнулся и ударил куклу другой лапой, которая тоже прилипла. Тогда братец Кролик принялся лягаться. Вскоре он был полностью обездвижен и чем больше старался освободиться, тем глубже влипал [275].

Так же как смоляное чучелко не знало о чувствах и намерениях братца Кролика, о переживаниях одной из сторон конфликта может ничего не знать другая. Обычным исходом таких ситуаций становится то, что худшие ожидания первой подтверждаются *бездействием* второй. Например, очень многие забастовки затягивались к ущербу для обеих сто-

рон конфликта из-за того, что бездействие одной стороны (например, руководства фабрики) оставляло другую сторону (рабочих) в неведении об истинных намерениях первой стороны.

## **Самооправдание**

Второй механизм, побуждающий к сохранению сформировавшейся установки и восприятия, – это эффект самооправдания, состоящий в том, что неблагоприятным действиям придумываются оправдания. Таким образом негативные представления одной стороны о другой ведут к враждебным действиям по отношению к последней, которые первая сторона затем оправдывает, при этом еще раз подтверждая те представления, которыми были вызваны ее действия. Поведение (подчас спонтанное) оказывает значительное влияние на их позиции.

## **Избирательное восприятие**

Как только у одной из сторон сформировалось отрицательное впечатление о другой и возник неприятный, отталкивающий, не вызывающий доверия ее образ, избирательное восприятие стимулирует поиск первой стороной сведений, которые интерпретируются так, что это еще больше укрепляет ее первоначальное негативное впечатление. Соперник,

который поначалу виделся неуступчивым, теперь будет казаться упрямым и в конце концов безнадежно неспособным к любым переговорам. При этом обусловленные избирательным восприятием отношения подкрепляют сами себя вне всякой зависимости от того, что делает или не делает оппонент (вспомним эффект «смоляного чучелка»).

Хотя термин *избирательное восприятие* имеет негативный оттенок (оно приводит к искаженному представлению о действительности), сам этот процесс является в определенной степени вынужденным. Ведь мир чрезвычайно сложен и обрушивает на нас гораздо больше информации, чем мы можем обработать. Ввиду такой информационной перегрузки возникает необходимость в некоем фильтре информации, снижающем ее противоречивость. Однако пользу избирательного восприятия снижает тенденция укладывать впечатления в прокрустово ложе сложившегося стереотипа, причем образ другой стороны лишается всего богатства присущих ей свойств. Более того, избирательное восприятие особенно опасно в момент пика противостояния, поскольку оно подтверждает и усиливает негативные представления сторон друг о друге и тем самым усиливает возникшую напряженность.

Купер и Фацио (1979) выделили три взаимосвязанные формы избирательного восприятия: искажения в оценке информации, «выявление» подтверждений собственных ожиданий и атрибутивное искажение. Рассмотрим эти явления.

**Искажения в оценке информации** Наличие неких убеждений ставит наши суждения о событии в зависимость от того, считается оно результатом действий «своих» или «чужих». Вайт [439] исследовал реакции студентов на футбольный матч между командами университетов Принстона и Дартмута, выигранный Принстоном. Вайтом было показано, что суждения о перипетиях матча очень различались в зависимости от принадлежности зрителя к тому или другому университету. Студентам Принстона и Дартмута продемонстрировали фильм об этом матче и попросили их отметить все нарушения правил. По мнению студентов Принстона, «Дартмутские индейцы» допустили в два раза больше нарушений, чем «Принстонские тигры», тогда как студенты Дартмута различий в числе нарушений не усмотрели. Столь сильным оказалось воздействие установки «проигравший во всем виноват». В противостоянии слишком часто реальность представляется такой, какой ее хотят видеть лица, сочувствующие той или другой стороне.

Столь же показательные результаты были получены и в других социально-психологических экспериментах. Например, Оскамп (1965) предъявлял студентам американских колледжей списки похожих мирных и воинственных акций, предпринятых Соединенными Штатами и Советским Союзом. Одни и те же акции (например, «Правительство оказывает малым странам военную поддержку и помощь в военном обучении» оценивались положительно, если их совершали

Соединенные Штаты (свои), и крайне отрицательно, если они приписывались Советскому Союзу (чужие).

Шериф и Шериф с коллегами [417, 414, 413] в серии полевых экспериментов в лагерях для мальчиков изучали искажения суждений на примере соперничающих групп. Исследователи организовали игру, в которой надо было искать запрятанные в разных местах леденцы. Потом они показывали мальчикам слайды с изображениями банок, частично заполненных леденцами, и говорили им, что они собраны либо членом их собственной группы, либо членом другой группы, и просили на глаз определить, в какой из банок сколько. Мальчики были убеждены, что в банке, принадлежащей их группе, леденцов больше, чем в банке соперников.

В главе 4 мы убедимся, что необъективное восприятие «своих» и оценка «чужих» являются серьезным проблемой в межгрупповых конфликтах.

**«Выявление» подтверждений** Одно дело – пристрастно относиться к тем аспектам поведения другой стороны, которые соответствуют предвзятым понятиям о ней, и совсем другое – подтасовывать факты, собирая информацию таким образом, чтобы побуждать другую сторону к действиям, которые укладываются в эти понятия.

Марк Снайдер с коллегами провели несколько экспериментов, которые проливают свет на «выявление» подтверждений.

В одном из этих исследований Снайдер и

Сванн (1978) сообщали участникам эксперимента некие предположения о других людях, а затем давали им возможность получить об этих людях непосредственные сведения. Некоторым участникам сообщали признаки интровертов, а другим давали описание экстравертов. Затем всем участникам предлагалось выбрать по двенадцать вопросов, чтобы ответы на них позволили установить, действительно ли люди, о которых идет речь, соответствуют тем или иным характеристикам.

Снайдер и Сванн обнаружили, что те, кто проверял предположение об «интровертированности» (при том, что это предположение не относилось прямо к проверяемому, о котором вообще ничего не было известно), выбирали для интервью такие вопросы, *будто заранее было известно*, что опрашиваемый является интровертом: «В каких ситуациях вам хотелось бы быть более общительным?», «Что вам не нравится в шумных вечеринках?» Те, кто проверял предположение об «экстравертированности», наоборот, выбирали такие вопросы, которые исходили из предположения, что проверяемый является именно экстравертом: «Что вы станете делать, чтобы оживить вечеринку?», «В каких ситуациях вы особенно разговорчивы?» Затем, когда на следующем этапе участникам на самом деле дали возможность задать сформулированные ими вопросы, ответы были такими, что опрашивающие пришли к выводу о соответствии опрашиваемых тем признакам, которые были «заданы» с самого нача-

ла.

Ясно, что люди избирательно истолковывают имеющиеся данные так, чтобы получать свидетельства справедливости своего мнения. Если этот феномен проявляется в повседневных взаимодействиях между людьми столь же ярко, как это показали Снайдер с коллегами, можно ожидать, что еще сильнее он будет в ситуациях, сопряженных с эмоциональной нагрузкой или с некоторой заинтересованностью в том или ином результате.

Последнее имеет большое значение не только в плане самоподкрепления негативных представлений о других. Проявляется это в интервью, когда репортер хочет услышать нечто от интервьюируемого. И «услышит». Проявляется это и в науке. В особенности в диссертациях.

Скажем, научный руководитель подсказал своему аспиранту некую гипотезу. Если она подтверждается исследованиями последнего, то это — готовая диссертация. Если нет, то это хотя и научный результат, но «недиссертательный». Да и руководителю приятнее, когда его гипотеза подтвердится. Так что аспирант, по существу, готов в любом результате увидеть «подтверждение» гипотезы руководителя. Причем этот процесс может аспирантом и не осознаваться: он действительно «увидит» то, что нужно, и будет убежден в объективности полученного результата.

**Атрибутивное искажение.** Если одна из сторон получает сведения, которые соответствуют ее предположениям

о другой стороне, то она склонна считать их отражающими ее относительно постоянные и стабильные характеристики, тогда как сведения, которые нарушают такие ожидания, приписываются временным, внешним воздействиям на нее. Этот феномен, называемый *атрибутивным искажением*, был продемонстрирован в ряде экспериментальных работ и в исследованиях, проведенных на неблагополучных супружеских парах.

Суммарный результат воздействия, которое атрибутивное искажение оказывает на ухудшение взаимопонимания, состоит в том, что ни одна его сторона практически ничем не может рассеять негативные ожидания другой. Если противоположная сторона ведет себя недоброжелательно, это воспринимается как показатель ее истинных враждебных намерений или воинственного настроения, а если дружелюбно – это объясняется или коварством, или слабостью, или является случайным в силу стечения обстоятельств.

Когда в наличии есть все три формы избирательного восприятия: избирательная (искажающая) оценка информации, «выявление» подтверждений и атрибутивное искажение, – конфликты разгораются с большей легкостью, нежели затухают. Как только джина выпускают из бутылки, указанные механизмы делают чрезвычайно затруднительными попытки загнать его обратно – они являются самоподкрепляющимися процессами. Поддерживая самое себя, они делают эскалацию конфликта неизбежной.

## Прерывание контактов

Мы прекращаем взаимодействие и общение с людьми, которые нам не нравятся. В результате становится невозможным решить тот спорный вопрос, который и привел к охлаждению отношений.

Но вакуум информации в ситуации прекращения общения сторон создает благоприятные условия для слухов, сплетен, что приводит к размолвкам и нападкам, в свою очередь приводящим к еще большему ухудшению отношений.

Справедливости ради надо отметить, что те же процессы, которые действуют в пользу эскалации конфликта, могут усиливать и позитивное восприятие. Например, можно ожидать, что двое влюбленных видят друг друга только в «розовом свете». И поэтому каждый постоянно находит подтверждения своей убежденности в том, что нет в мире никого лучше, чем его избранник/избранница. И у каждого находится искаженное объяснение поведению своего возлюбленного, которое игнорирует негативную информацию («Какой-то он сердитый сегодня с утра. Это просто погода, наверное, влияет») и преувеличивает значимость позитивной информации («Еще одну шутку отмочила. Надо же, какая умница!»). Другими словами, эти процессы могут подкреплять как отрицательные, так и положительные впечатления. Однако и «положительное» заблуждение также не сулит подчас

ничего хорошего: сколько драматических ошибок в жизни совершается из-за первоначального видения событий в розовом свете!

## Поляризация взглядов

Противостояние и его эскалация способствуют поляризации окружающего сообщества. Те, кто прежде придерживался нейтралитета, присоединяются к одной из противостоящих сторон. Все меньше членов сообщества продолжают смотреть на происходящее со стороны. В результате сообщества распадаются на противостоящие лагеря с позитивными отношениями внутри каждого из них и негативными отношениями к членам другого лагеря.

Дж. Коулмен указал механизм, по которому поляризация взглядов в сообществе, раз возникнув, закрепляется. Поляризация постепенно приводит к уменьшению численности и влияния нейтральной третьей стороны, которая могла бы осуществлять посредничество в улаживании противоречий. Поляризация приводит к снижению чувства ответственности и терпимости к позиции других членов сообщества [335].

Когда описанные структурные изменения сохраняются на протяжении некоторого времени, происходит *эскалация предконфликтных отношений*. В результате такой эскалации отношения портятся. Например, именно так разрушают-

ся многие браки. По мнению Г. Левингера, «эскалация – это не единственный путь к испорченным отношениям. Иногда стороны просто теряют значение одна для другой. Например, некоторые браки оказываются неудачными не потому, что партнеры не могут сосуществовать друг с другом, а потому что их отношения становятся пустыми, – цели, которые преследовали супруги, вступая в брак, оказываются невыполнимыми» [377].

## **Сверхприверженность целям и эскалация конфронтации**

Л. Фестингер указал, что эскалация конфронтации имеет помимо поляризации еще одно объяснение. Оно состоит в том, что *«приверженность к конфронтационному поведению»* имеет тенденцию к самоподкреплению. Такая приверженность меняет психологические и групповые процессы так, что это усиливает ее еще больше. Одной из причин этого является отмеченное ранее стремление противостоящих сторон оправдывать свое собственное поведение» [350].

Для того чтобы лучше понять динамику развития сверхприверженности к целям и эскалации, рассмотрим простую игру, которую впервые предложил Шубик (Shubik, 1971) и подробно изучил Тегер [427]. В эту игру, известную как «однодолларовый аукцион», играют следующим образом: несколько человек получают предложение назначать цену за

однодолларовую купюру. Купюра вручается тому, кто назвал наибольшую цену, за вычетом названной им суммы. Таким образом, если победитель назвал 15 центов, он получит 85 центов (1 доллар минус 15 центов). Фокус же игры в том, что назначивший меньшую по величине сумму тоже отдает ее, но ничего взамен не получает. Так что если самой высокой назначенной ценой будет 35 центов, а следующей – 25 центов, победитель получит 65 центов, а занявший второе место потеряет 25 центов.

Обычно участники начинают игру с небольших сумм. Почему бы и нет? Если можно получить доллар, рискуя десятью, двадцатью или тридцатью центами, почему бы не попробовать, тем более что, возможно, кто-либо другой и не будет ставить. К несчастью, другие рассуждают аналогичным образом, в результате чего в игру вступают несколько человек. В конце концов чья-то цена приближается к целому доллару (размер выигрыша), и тогда можно наблюдать два важных явления: число участников обычно снижается, пока не остаются только двое назначивших самую высокую цену, и их мотивация меняется с первоначального стремления получить как можно больше на желание потерять как можно меньше. Когда назначенная цена начинает превышать один доллар, проблема уже не в том, сколько можно выиграть, а в том, сколько можно спасти. Окончательная цена часто оказывается значительно выше одного доллара.

Почему игра в этот момент не заканчивается? Главным

образом из-за того, что каждый из попеременно лидирующих участников осознает, что уже вложил в это занятие свое время и деньги, и не хочет терять эти вложения. Более того, каждый считает, что другой прекратит соревнование, зализжет свои раны и ретируется со сцены, оставив победу другому. «Продержусь еще чуть-чуть, – рассуждает первый, – и вырву победу». Проблема в том, что и второй рассуждает так же, и ни один не склонен отступить, и эскалация ставок продолжается.

По мере того как растет цена купюры, происходит еще одна трансформация. Заинтересованность в максимизации выигрыша, которая сначала сменилась на желание минимизировать проигрыш, теперь вытесняется решимостью каждого сделать потери противника не меньшими собственных: «Сам разорюсь, но и другого по миру пушу!» Именно в этой последней стадии однодолларового аукциона на передний план выступает озабоченность тем, чтобы не оказаться в глазах другого дураком. Иными словами, каждого все больше начинает занимать собственный имидж.

Пример однодолларового аукциона показывает, что при возникновении трудностей люди проявляют такую *сверхприверженность* своим целям, которая в глазах внешнего наблюдателя может выглядеть совершенно бессмысленной. Шубик сообщал, что однодолларовый аукцион, бывало, заканчивался на уровне 5–6 долларов. В варианте этой игры, когда в группе бизнесменов разыгрывалась банкнота в 100

долларов, психологу Дж. Рубину удалось продать ее за 3000 долларов! Это явный пример решимости, доходящей до абсурда.

Идею игры в однодолларовый аукцион взяли на свое вооружение современные мошенники. «Выигравшему» приз организаторы сообщают, что этот же приз выиграл и другой участник (это сообщник «лотерейщика») и приз достанется тому, кто больше за него заплатит. Понятно, что чем азартнее жертва, тем большую сумму он оставит в кармане мошенников.

## **Увязание в конфронтации**

*Увязание* представляет собой процесс, по ходу которого на достижение цели тратится больше времени, энергии, денег или других ресурсов, чем это представляется оправданным по внешним меркам. Согласно Брокнеру и Рубину [329], ситуации, которые приводят к увязанию, имеют три определяющие характеристики.

Во-первых, один и тот же отток ресурсов (будь то время, деньги или людские жизни) может рассматриваться либо как вложение, либо как издержки.

Например, в однодолларовом аукционе деньги, которые участник кладет на повышение ставок, могут одновременно рассматриваться и как вложение (приближают участника к выигрышу), и как издержки (траты, которые нельзя будет

компенсировать, по крайней мере, если участник не окажется первым). Таким образом, игрок оказывается под действием двух противоположных сил – желания защитить вложения и желания сократить потери.

Во-вторых, с течением времени и с вложением дополнительных ресурсов цена, связанная с продолжением, становится больше, но и желаемая цель кажется ближе. Это еще больше усугубляет дилемму между продолжением конфликта и выходом из него.

В-третьих, принятию первого из двух возможных крайних решений (полная приверженность цели или полный отказ от нее) способствуют обстоятельства. Силу, удерживающую от дальнейшего втягивания (ее определяет сумма уже вложенного), перевешивает сила, заставляющая упорствовать (ее определяют вознаграждение за достигнутую цель, уверенность в близости цели, а также издержки, связанные с отказом). Хотя уже затраченная сумма постоянно удерживает игрока в однодолларовый аукцион от продолжения игры, эту силу с лихвой компенсирует стремление выиграть купюру [329]. Участниками движет надежда или уверенность в том, что от выигрыша отделяет один или два шага, а также убежденность, что уже потраченные деньги надо оправдать, пусть даже за счет еще больших вложений [217].

В реальной жизни процесс увязания в конфликте может быть значительно более драматичным. Достаточно вспомнить увязание США во Вьетнаме и в Ираке, СССР – в Аф-

ганистане и т. д. Вначале посылался небольшой контингент, затем – все более и более значительный. Росли потери, крепло осознание бесперспективности войны, но уйти было нельзя: за что положили столько жизней, как смириться с поражением?

## **Эскалация мести**

Существует особенность человеческой психологии, которая служит постоянным подкреплением эскалации конфронтации: каждый считает свои действия по отношению к другим более соответствующими нормам и менее агрессивными, чем те же действия других по отношению к нему. Это значит, что когда одна сторона «отмеривает» дозу мести в ответ на провокационные действия другой, она часто неумышленно перебарщивает. По логике эскалации ответ другой стороны будет еще более агрессивным, завершая конфронтационный виток и толкая его на новый цикл, но уже на более агрессивном уровне. Указанные обстоятельства служат обоснованием предложенного мною **закона эскалации конфликтогенов**, который сформулирован в главе 3.

## **Искажение восприятия в конфликтном взаимодействии**

До сих пор мы обсуждали механизмы, действующие в

предконфликтной стадии. Тем более они действуют и при разворачивании конфликта. При этом фактор искажения восприятия настолько важен, что стоит обсудить его более обстоятельно. Напомним, что конфликт – это *воспринимаемая* несовместимость действий или целей. Во многих конфликтах есть лишь небольшое ядро подлинно несовместимых целей. Главная проблема – искаженное восприятие чужих мотивов и целей.

Тенденция к *самооправданию* еще больше склоняет людей к тому, чтобы оправдывать свои дурные поступки, которые невозможно сбросить со счета.

Благодаря *фундаментальной ошибке атрибуции* каждая из сторон рассматривает враждебность другой стороны как отражение ее порочного характера. Далее человек фильтрует информацию и интерпретирует ее так, чтобы она соответствовала его *предубеждениям*. Группы *поляризуют* взгляды в свою пользу. Один из симптомов *группомыслия* – воспринимать свою собственную группу как нравственную и сильную, а противников – как злонамеренных и слабых. Сам факт пребывания в группе приводит к *предпочтению своей группы*. А негативные *стереотипы*, однажды сформировавшись, вызывают сопротивление иному мнению.

## Зеркальное восприятие

Подобное искажение в восприятии – это психологиче-

ский феномен, не имеющий аналогов по трагичности последствий, так как оно самоподтверждается. Мортон Дойч поясняет это следующим образом: «Вы услышали лживую сплетню, будто ваш друг говорит о вас нелюбезные вещи; после этого вы пренебрежительно с ним обходитесь, и тогда он действительно начинает плохо отзываться о вас, подтверждая ваши ожидания. Сходным образом, если политики двух стран верят, что дело идет к войне между ними, и кто-то из них пытается повысить свою безопасность перед лицом противника, симметричный ответ противника станет оправданием этого начального шага. Негативное зеркальное восприятие во многих случаях становится препятствием для добрых отношений» [344, 581–582].

**Зеркальное восприятие** – взаимно негативные представления друг о друге, нередко возникающие у обеих сторон конфликта; себя, к примеру, все считают высоконравственными и миролюбивыми, а противников – злонамеренными и агрессивными.

Деструктивность зеркального восприятия проявляется в конфликтах и между отдельными людьми, и между группами. Обе стороны обычно утверждают: «Мы хотим сотрудничать. Но их позиция (отказ от сотрудничества) вынуждает нас предпринять защитные меры». При опросе руководителей предприятий Кеннетом Томасом и Луи Понди (1977) в ответ на просьбу описать недавно случившийся серьезный конфликт только 12 % руководителей отметили, что про-

отивоположная сторона была готова к сотрудничеству; 74 % считали, что сами они стремились к сотрудничеству, а те, другие, – нет. Используемая лексика при этом была такова: сами руководители «предлагали», «сообщали» и рекомендовали», а те, другие, «требовали», «отвергали все, что бы мы ни предлагали» и «от всего отказывались».

Кинзер (1998) заметил, что «групповые конфликты часто порождаются иллюзией, будто бы главный лидер противников имеет злые намерения, но его люди – хотя ими управляют и манипулируют – в сущности, “за нас”. Такое представление “злонамеренный лидер – хороший народ” было характерно и для русских, и для американцев во время холодной войны. “Американские люди – хорошие, просто у них очень плохое правительство”, – объяснял один багдадский бакалейщик после бомбардировки его страны в 1998 году» (Kinzer, 1998).

Люди с противоположными взглядами на некоторые проблемы зачастую различаются меньше, чем им кажется. Каждая из сторон переоценивает радикальность чужих взглядов, полагая, что ее убеждения *следуют* из фактов, в то время как «их» убеждения *продиктованы* «их неправильной позицией». Так происходит гиперболизация позиции противника.

Коль скоро искажения восприятия сопровождают конфликт, то, значит, они должны появляться и исчезать по мере того, как конфликт разгорается и гаснет. Так и происходит, причем с поразительной легкостью, – стоит противни-

кам помириться, как восстанавливается адекватное восприятие друг друга.

Во время конфликта с другой страной, с другой группой либо просто с соседями или родителями мы с легкостью воспринимаем искаженный образ, который позволяет нам считать свои собственные мотивы и поступки безоговорочно положительными, а поступки и мотивы наших противников – воистину дьявольскими. У наших противников обычно формируется зеркальное восприятие нас самих.

Вряд ли нужны дополнительные иллюстрации и аргументы в подтверждение того, какую огромную роль в возникновении конфликтов играют приведенные в этом разделе психологические феномены.

## Притязания

Перед тем как интересы одной стороны сталкиваются с интересами другой, эти интересы должны перейти в *притязания*, то есть выражающиеся в формах поведения каждой стороны стремления что-то получить.

В свою очередь, притязания имеют разные источники, в число которых входят прошлые достижения и одной, и другой стороны (или нескольких других сторон), предполагаемая расстановка сил между первой и второй сторонами и социальные нормы (в том числе принципы справедливости).

# Восприятие «несправедливости»

Одной из наиболее часто встречающихся причин возникновения притязаний является обнаружившаяся «несправедливость» – действительная или кажущаяся. Как известно родителям, руководителям, учителям, наиболее распространенная реакция на любое решение о дележе – «это нечестно».

Но что есть «справедливость»? Согласно некоторым теоретикам социальной психологии, люди воспринимают справедливость как *баланс* – распределение вознаграждений пропорционально индивидуальным усилиям [438].

Вознаграждение должно «соответствовать заслугам»; потому что все люди согласны, что справедливая доля должна в каком-то смысле соответствовать заслугам, хотя все они подразумевают разные виды заслуг.

*Аристотель*

Если вы вкладываете больше, а получаете меньше, чем я, то вы будете чувствовать себя эксплуатируемым и обиженным; я же могу чувствовать себя эксплуатирующим и виноватым. Хотя, вероятнее всего, вы будете в большей, чем я, степени восприимчивы к несправедливости (Greenberg, 1986; Messick & Sentis, 1979). В ходе экспериментов люди не часто требуют распределения каких-либо благ в свою пользу

за счет остальных. Однако если они получают «большой кусок пирога», то охотно принимают его и с легкостью находят этому логические объяснения (Diekmann & others, 1997). Если же «большой кусок пирога» достается другому человеку или группе, это обязательно вызовет возмущение и осуждение со стороны остальных.

Мы можем прийти к согласию по поводу принципа определения справедливого баланса, но все же спорить о том, сбалансированы ли наши взаимоотношения. Если два человека – коллеги, каждый из них может понимать под «соответствующим вкладом» разные вещи. Тот, кто старше, может считать, что оплата должна определяться заслугами и опытом, в то время как его младший коллега ставит на первое место текущую продуктивность. При таких разногласиях чье определение, скорее всего, победит? Чаще всего те, кто обладает определенной властью, убеждают себя и других, что они заслужили то, что получают (Mikula, 1984). Это следовало бы назвать «золотым» правилом: устанавливает правила тот, у кого золото.

Работодатель будет стремиться избавиться от чувства вины, переоценивая или недооценивая вклады своих работников, чтобы оправдать существующее распределение зарплат. Мужчины, например, могут воспринимать более низкую зарплату женщин как вполне справедливую, приписывая вкладу женщин меньшую ценность. Те, кто причинил вред, могут обвинять жертву, что она сама виновата, таким образом

оправдывая себя.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.