

ФРИДРИХ ГЛАЗЛ

# КОНФЛИКТ- МЕНЕДЖМЕНТ

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА  
РУКОВОДИТЕЛЯ И  
КОНСУЛЬТАНТА



φιλαδελφία



*Глазл, Фридрих*  
Конфликтменеджмент:  
Настольная книга руководителя и консультанта

Glasl, Friedrich  
Konfliktmanagement:  
Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater

Verlag Paul Haupt Bern / Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

Перевод с нем., с 7-го, доп. и перераб. изд. 2002  
1-е изд.: 1980, 2-6 изд.: 1990, 1992, 1993, 1997, 1999

ISBN 3-258-06458-X (Haupt)  
ISBN 3-7725-0954-1 (Verlag Freies Geistesleben)  
ISBN 5-88000-070-2 («Духовное познание»)

© Verlag Paul Haupt Bern, 2002  
Все права защищены (Paul Haupt Bern), перепечатки, переводы и т.д.  
без разрешения издательства не допускаются.

© «Духовное познание» Калуга, 2002

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1.</b>	<b>Введение: Социальный конфликт и разрешение конфликта в социальной сфере</b>	11
1.1	Инфляция понятия конфликта	11
1.2	Определение «социального конфликта»	13
1.3	Что не является социальным конфликтом?	16
1.4	Различные понятия работы с конфликтом	18
1.5	Структура книги	22

### Часть I

#### Диагностика конфликта

<b>2.</b>	<b>Образ человека и социальные конфликты</b>	27
2.1	Тройственное существо человека	27
2.1.1	Человек в различных социальных отношениях	29
2.1.2	Три подсистемы организации	34
2.2	Духовное ядро личности	35
2.3	Душевные факторы в социальных конфликтах	37
2.3.1	Искажения перцепций, мыслительной жизни и представлений	39
2.3.2	Расстройства жизни чувств	41
2.3.3	Коррупцированная волевая жизнь	44
2.3.4	Изменение внешнего поведения	46
2.3.5	Следствия конфликтного поведения	49

<b>3.</b>	<b>Типология конфликтов</b>	51
3.1	Обзор важнейших попыток систематизации	51
3.1.1	Конфликты с точки зрения предмета спора	52
3.1.2	Конфликты с точки зрения формы их проявления	54
3.1.3	Конфликты по свойствам конфликтующих партий	55
3.2	Проблематика типологии, ориентированной на действия	59
3.3	Параметры типологии, ориентированной на действия	65
3.4	Рамки конфликта (арена): микро-, мезо- и макро-конфликты	66
3.4.1	Конфликты в микро-социальных рамках	68
3.4.2	Конфликты на мезо-социальном уровне	68
3.4.3	Конфликты на макро-социальном уровне	69
3.5	Некоторые выводы для конфликтов на разных социальных уровнях	70



3.6	Дальность действия претензий . . . . .	71
3.6.1	Трения, конфликт разногласий, Issue-конфликт . . . . .	71
3.6.2	Позиционная борьба . . . . .	72
3.6.3	Системоизменяющий конфликт . . . . .	72
3.7	Доминантные формы выражения конфликта . . . . .	73
3.7.1	Оформленный и бесформенный конфликт . . . . .	74
3.7.2	Горячий и холодный конфликт . . . . .	75
3.8	Подробное рассмотрение двух типов конфликтов: горячий и холодный конфликты . . . . .	77
3.8.1	Горячий конфликт . . . . .	77
3.8.2	Холодный конфликт . . . . .	80
3.8.3	Сопоставление горячего и холодного конфликта . . . . .	85
3.8.4	Полезные применения для работы с конфликтами . . . . .	86
<b>4</b>	<b>Модели диагностики конфликтов . . . . .</b>	<b>91</b>
4.1	Определение типа конфликта и диагноз конфликта . . . . .	91
4.2	Две основные сферы рассмотрения конфликта . . . . .	93
4.3	Линейно-каузальное и разветвленное мышление при диагностике конфликтов . . . . .	95
4.4	Социально-экологический подход . . . . .	99
4.5	Что и Как — одинаково важны . . . . .	102
<b>5.</b>	<b>Параметры содержательной диагностики конфликта . . . . .</b>	<b>103</b>
5.1	Предмет конфликта: «issues» . . . . .	104
5.2	Течение конфликта . . . . .	111
5.3	Конфликтующие стороны . . . . .	115
5.4	Взаимоотношения партий . . . . .	121
5.4.1	Неформальные отношения . . . . .	121
5.4.2	Формальные позиции и отношения партий . . . . .	123
5.4.2.1	Организация как конфликтный потенциал . . . . .	125
5.4.2.2	Отношения зависимости как конфликтный потенциал . . . . .	130
5.4.2.3	Типология организаций и конфликтных потенциалов . . . . .	144
5.4.2.4	Общий обзор: организация как конфликтный потенциал . . . . .	153
5.5	Основные установки сторон в конфликте . . . . .	154
5.6	Заключительные замечания к диагностике конфликта . . . . .	166
<b>6.</b>	<b>Конфликтные конstellляции в мезо-социальном формате . . . . .</b>	<b>169</b>
6.1	Значение вождей конфликтующих партий . . . . .	169
6.1.1	Социальное заражение . . . . .	171
6.1.2	Отправные точки для лечения конфликтов . . . . .	173
6.2	Отношения представителей со своими партиями . . . . .	174
6.2.1	Формальные полномочия и личность представителя . . . . .	175
6.2.2	Основные типы отношений между представителями и базовой группой . . . . .	176
6.2.2.1	«Народный трибун» (зависимый представитель) . . . . .	177
6.2.2.2	«Сенатор» (Независимый представитель) . . . . .	179

6.2.2.3	«Короли в изгнании» (квази-представители, самовыдвиженцы) . . . . .	180
6.2.3	Выводы для лечения конфликта . . . . .	181
6.3	Конфликтные конstellляции по Хорсту-Эберхарду-Рихтеру . . . . .	186
6.3.1	«Санаторий» . . . . .	187
6.3.2	«Крепость» . . . . .	190
6.3.3	«Театр» . . . . .	192
6.3.4	Четвертый тип: «Крестоносцы» . . . . .	194

## Часть II Динамика эскалации

<b>7.</b>	<b>Введение в тему эскалации . . . . .</b>	<b>199</b>
7.1	Польза взаимосвязанной теории эскалации . . . . .	199
7.2	Пять ступеней эскалации, согласно Луису Понди: От латентного к манифестному конфликту . . . . .	201
7.3	Четыре фазы эскалации при международных кризисах по Квинки Райту: от переживаемой напряженности до вооруженного нападения . . . . .	202
7.4	Сорок четыре ступени эскалации по Герману Кану: От «нормального помешательства» к «буйному помешательству» . . . . .	204
<b>8.</b>	<b>Базовые механизмы динамики эскалации . . . . .</b>	<b>207</b>
8.1	Усиление проекции при нарастающем самообмане . . . . .	208
8.2	Лавина споров и упрощение . . . . .	213
8.2.1	Сознательное расширение круга спорных вопросов с тактическими целями . . . . .	213
8.2.2	Бессознательное заражение другими спорами . . . . .	214
8.2.3	Когнитивная редукция сложности . . . . .	215
8.3	Взаимное обращение каузальности при одновременном упрощении каузальных отношений . . . . .	217
8.4	Расширение социального формата при одновременной тенденции к персонификации . . . . .	220
8.5	Ускорение посредством «пессимистической антиципации» . . . . .	225
<b>9.</b>	<b>Поворотные пункты эскалации . . . . .</b>	<b>229</b>
<b>10.</b>	<b>Ступени эскалации . . . . .</b>	<b>234</b>
10.1	Первая ступень: отверждение . . . . .	235
10.2	Вторая ступень: поляризация и дебаты . . . . .	240
10.3	Третья ступень: от слов к делу! . . . . .	251
10.4	Четвертая ступень: забота об имидже и коалиции . . . . .	258
10.5	Пятая ступень: потеря лица . . . . .	268
10.6	Шестая ступень: стратегии угроз . . . . .	279



10.7	Седьмая ступень: ограниченные действия на уничтожение . . . . .	294
10.8	Восьмая ступень: раскалывание . . . . .	300
10.9	Девятая ступень: вместе в пропасть . . . . .	302
10.10	Обобщенный образ девяти ступеней эскалации . . . . .	303

### Часть III

#### Стратегии лечения конфликта

<b>11.</b>	<b>Интервенции при лечении конфликтов . . . . .</b>	<b>315</b>
11.1	Основные установки интервенции . . . . .	315
11.1.1	Превентивные интервенции . . . . .	315
11.1.2	Куративные интервенции . . . . .	316
11.1.3	Де-эскалирующая интервенция . . . . .	316
11.1.4	Эскалирующая интервенция . . . . .	317
11.1.5	Четыре принципиальных направления интервенции . . . . .	318
11.2	Пять душевных факторов как отправные точки интервенции . . . . .	319
11.2.1	Интервенции, ориентированные на перцепции . . . . .	320
11.2.2	Интервенции, направленные на чувства и установки . . . . .	328
11.2.3	Интервенции, направленные на волю партий . . . . .	340
11.2.4	Интервенции, ориентированные на поведение . . . . .	344
<b>12.</b>	<b>Пять параметров диагноза как отправные точки для интервенции . . . . .</b>	<b>351</b>
12.1	Интервенции, направленные на предмет спора . . . . .	351
12.1.1	Инвентаризация issues . . . . .	352
12.1.2	Консенсус относительно issues . . . . .	354
12.1.3	Фракционирование issues (по R. Fisher) . . . . .	354
12.1.4	Флексибилизация issues . . . . .	356
12.1.5	Транспонирование спора . . . . .	358
12.2	Интервенции, направленные на конфликтный процесс . . . . .	360
12.2.1	Интервенции, обращенные на прошлое . . . . .	361
12.2.2	Интервенции, направленные на настоящее . . . . .	366
12.2.3	Интервенции, направленные на будущее . . . . .	368
12.3	Интервенция, направленная на партии . . . . .	369
12.3.1	Интервенции для укрепления внутренней интеграции партий . . . . .	370
12.3.2	Интервенции, растворяющие фиксированные внутренние констелляции . . . . .	371
12.3.3	Интервенция для расширения поля деятельности представителей . . . . .	373
12.4	Отношения между партиями как поле для интервенции . . . . .	375
12.4.1	Интервенции, направленные на неформальные отношения . . . . .	376
12.4.2	Интервенции, направленные на формальные отношения . . . . .	379

12.5	Интервенции, направленные на основные установки . . . . .	381
12.6	Заключительные замечания к главам 11 и 12 . . . . .	384

### 13. Общие принципы интервенции при работе с конфликтами . . . . . 387

13.1	Принципы интервенции в поле напряженности теории-практики и социальных техник . . . . .	387
13.2	Полярности и ритмы при работе с конфликтами . . . . .	388
13.2.1	Колебательное движение между специальной и генеральной ориентировками («фокус-контекст» или «дифференцирование-интегрирование») . . . . .	389
13.2.2	Колебательное движение между конфронтированием и соединением («дифференцирование-интегрирование», «поляризация-синтезирование») . . . . .	390
13.2.3	Колебательное движение между идентификацией и дистанцированием («психическая близость — психическое дистанцирование») . . . . .	391
13.3	Взаимодействие полярных принципов . . . . .	392

### 14. Стратегические модели работы с конфликтами . . . . . 395

14.1	Обзор моделей стратегий и ролей . . . . .	396
14.2	Степени эскалации и модели стратегий . . . . .	397
14.2.1	Сдерживание или модерация . . . . .	397
14.2.2	Сопровождение процессов (процессуальные консультации) . . . . .	398
14.2.3	Социо-терапевтическое процессуальное сопровождение . . . . .	399
14.2.4	Посредничество . . . . .	399
14.2.5	Третьейский суд . . . . .	399
14.2.6	Силовое вмешательство . . . . .	400
14.2.7	«Chairman» . . . . .	401
14.2.8	«Conciliator» или примирение . . . . .	401
14.3	Сравнение моделей ролей . . . . .	402

### 15. Подробное рассмотрение моделей стратегий и ролей . . . . . 404

15.1	Модерация . . . . .	404
15.2	Сопровождение процессов, «процессуальные консультации» . . . . .	407
15.3	Социо-терапевтическое сопровождение процессов . . . . .	413
15.4	Посредничество . . . . .	418
15.5	«Conciliation» (примирение) . . . . .	425
15.6	Третьейское разбирательство, судебные решения . . . . .	429
15.7	Силовое вмешательство . . . . .	432
15.8	Сравнение моделей стратегий и моделей ролей . . . . .	436
15.9	Преобразование концепции ролей в процессе работы с конфликтом . . . . .	445



<b>16.</b>	<b>Фазы стратегии лечения конфликта</b>	<b>447</b>
16.1	Фазовые модели в литературе	447
16.2	Общие и специальные стратегии	448
16.3	Принципы общей стратегии	450
16.3.1	Колебательное движение между полярными принципами	450
16.3.2	Дилемма между исследованием и внедрением	451
16.3.3	Кратковременные и долговременные мероприятия	452
16.3.4	Консолидация посредством циклического перекрытия	453
16.4	Первая главная фаза лечения конфликта: фаза ориентирования	455
16.5	Вторая главная фаза лечения конфликта: специальные стратегии лечения конфликта	463
16.5.1	Фазы стратегии модерации	463
16.5.2	Фазы сопровождения процессов	464
16.5.3	Фазы социо-терапевтического сопровождения процессов	469
16.5.4	Фазы стратегии посредничества	470
16.5.5	Фазы стратегии примирения	472
16.5.6	Фазы третейской процедуры	472
16.5.7	Фазы властного вмешательства	474
16.6	Третья главная фаза лечения конфликта: фаза консолидации	474
<b>17.</b>	<b>Заключение</b>	<b>477</b>
<b>18.</b>	<b>Указатель литературы</b>	<b>479</b>
<b>19.</b>	<b>Указатель терминов</b>	<b>506</b>

## 1. Введение: Социальный конфликт и разрешение конфликта в социальной сфере

Эта книга посвящена работе с конфликтами в организациях и преследует двойную цель: во-первых, она предлагает помощь для познания и понимания конфликтов, во-вторых, она предлагает теоретические и практические пути конструктивного преодоления конфликтов. Книга рассчитана, в первую очередь, на профессиональных помощников, посредников, советников, консультантов и тренеров, кроме того, она может быть полезной руководителям, доверенным представителям профессиональных объединений, политикам и другим лицам, которые в силу своей профессии должны активно работать в условиях тренировок, напряженности и конфликтов. Поскольку столкновения, тренировки, напряженности и конфликты принадлежат к повседневным явлениям нашей трудовой жизни, от этих лиц требуется, чтобы они профессионально и конструктивно могли справляться с конфликтными ситуациями.

### 1.1 Инфляция понятия конфликта

Начиная с конца шестидесятых годов двадцатого столетия, интерес к социальным конфликтам в обществе и организациях значительно вырос. Во множестве больших и маленьких напряженностей выражается тот факт, что мы находимся сейчас в центре глубоких преобразований. Для решения сегодняшних проблем — достаточно только подумать о распространившихся по всему миру экологических нарушениях, о проблемах мировой экономики, о неравномерном распределении материальных благ между северным и южным полушариями земного шара! — способов решения, которыми пользовались поколение наших родителей, уже совершенно недостаточно. Одностороннее технократическое мышление послевоенных лет как раз усугубило те проблемы, с которыми мы теперь боремся. Представители известного движения New Age утверждают поэтому, что мы находимся на пороге совершенно новой эпохи, в которой наше мышление, чувства, воля и деятельность должны претерпеть революцион-



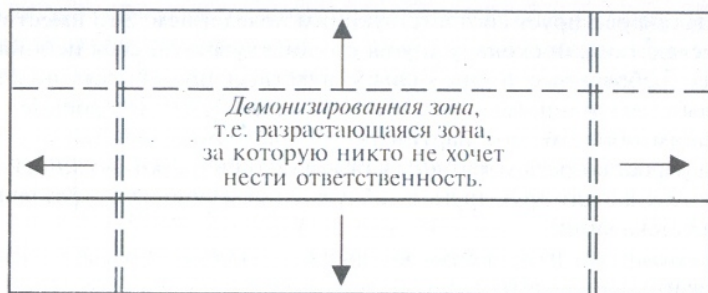


Табл. 2.6. Демонизированная зона

меня только снежком — и если этот снежок превратился в лавину, которая смела мой дом, тогда за разрушение моего дома я привлеку противника к ответственности, как говорится, на полную катушку. Конечно, мой противник будет сопротивляться, поскольку это не входило в его намерения.

Другими словами: между нашей волей и результатами наших действий может наблюдаться значительное расхождение. Я не на все 100% контролирую свое поведение. Быть может, в глубине души я надеялся, что вред мог бы быть еще большим — но это не было моим сознательным намерением.

Вследствие этого происходит еще большая эскалация конфликта. Он приводит к образованию «демонизированных зон»: я предпринимаю в отношении противника такие действия, результаты которых не идентичны с моими сознательными намерениями. И мой противник отвечает мне такими же действиями, которые также причиняют мне больший вред, чем это входило в намерения противника. Так образуется и разрастается регион поступков и их воздействий, ответственность за которые обвиняемый отвергает.

Это представлено на следующей схеме (табл. 2.6, стр. 48).

Для работы с конфликтом это означает, прежде всего, следующее: конфликтующие партии должны быть поддержаны в том, чтобы совместно разобраться в последствиях своих действий. Тогда можно будет выяснить и прояснить расхождения между намерениями и результатами предпринятых действий. Это значит, что конфликтующие партии вначале должны представить свои перцепции относительно результатов своих действий. Затем можно обратиться к эмоциям и сознательному или бессознательному волеию. Эти усилия в направлении осознания могут, в конце концов, помочь участникам конфликта своими силами разобраться в возникших расхождениях и преодолеть их. Такой процесс разрешения конфликта может помочь укреплению самоуправления и самоконтроля конфликтующих партий.

### 3. Типология конфликтов

#### 3.1 Обзор важнейших попыток систематизации

Уже сделано множество попыток классификации конфликтов по типам, с целью использования ее как для построения теории, так и для практической работы над конфликтами.

Провести сравнительный анализ уже существующих типологий конфликтов и по возможности соединить это во всеобъемлющей систематике было бы весьма трудно, поскольку авторы мыслят и действуют, исходя из различных научных дисциплин. Экономисты (К. Boulding), политологи (К. Deutsch), социологи (G. Simmel), психологи (К. Lewin), психиатры (Н. Е. Richter), а также специалисты по теории игр (Th. Schelling, A. Rapoport) внесли очень существенный вклад в дело систематизации. Отсутствие единой общепризнанной научной теории объясняется еще различием познавательных предпосылок. Сюда добавляется также то, что точки зрения на образование теории и ее практическое применение также сильно расходятся. Так, типология, которую предлагают A. Rapoport или R. Dahrendorf, определяется ориентацией на теорию, с другой стороны, R. Walton или R. Blake проявляют интерес к типологии, которая может дать практические критерии для интервенции в конфликтные ситуации.

Еще больше различаются точки зрения на возникновение того или иного типа конфликта, опираясь на которые, авторы могли бы один и тот же конфликт проанализировать, объяснить и повлиять на него, поскольку уже давно нет общепризнанной всеохватывающей теории общественных явлений и структур, межличностных отношений, человека и его природы.

Сравнение существующих типологий затруднено еще тем обстоятельством, что разные авторы одновременно применяют множество критериев, которые во многих пунктах пересекаются с критериями других авторов.

И, наконец, проблема состоит еще в том, что типология может вполне удовлетворять теоретическим требованиям, но вследствие ее абстрактного характера оказывается непригодной для специалистов, ориентированных на практику.



Поскольку это необходимо для лучшего понимания наших собственных попыток систематизации, мы все же, не вдаваясь в детали, представим здесь некоторые из наиболее часто применяемых типологий. Для этого мы весьма условно распределим их по трем категориям, в соответствии с тремя главными точками зрения на то, как возникает тот или иной тип конфликта:

1. различие конфликтов по *предмету спора*,
2. различие конфликтов по *формам проявления*,
3. различие конфликтов по свойствам *конфликтующих партий*, их позициям и взаимным отношениям.

Для многочисленных категорий, однако, такое упорядочивание остается все же спорным. Как теоретически, так и практически различные формы перекрывают друг друга, и точки зрения на систематизацию пересекаются. По этим причинам мы в нашем изложении будем исходить из других подходов к типологии.

### 3.1.1 Конфликты с точки зрения предмета спора

Многие теоретики конфликтов пытаются различать конфликты по предмету спора. При этом сам предмет спора может быть ясно обрисован конфликтующими партиями; но также возможно, что он является неосознаваемой причиной конфликта; или он является целью спора, вожделенным призом победителю. Приведем некоторые примеры: G. Simmel (1908) и примкнувшие к нему позже С. Кегг (1954) и Л. Косер (1956), а также другие авторы различают конфликты как «реалистические» и «не-реалистические». «Реалистические», их Н. Крысмanski (1971) называет также «подлинными» конфликтами, имеют ясный, объективный предмет спора, например, распределение доходов или прибыли, изменение закона или решения правительства. «Не-реалистические», соответственно «не-подлинные» конфликты имеют очень неопределенные, размытые, зачастую не существующие вне враждебных партий предметы спора, вызванные больше характером, позицией и образом поведения самих партий.

Подобным же образом Н. Гуэцков и Дж. Гуг (1954) различают «субстанциальные» конфликты, в которых речь идет о предметах, которые ясно определены, и «аффективные» конфликты, при которых в конфликте все разворачивается вокруг свойств или образа поведения конфликтующих партий. Для таких конфликтов, источником которых являются не объективные предметы спора, но отношения между парти-

ями, С. Кегг (1954) предложил название «индуцированные» конфликты. Такое разделение положил в основу своей работы Р. Уолтон (1969). К нему примкнули также В. Мастерброек (1976, 1981) и другие авторы. По мнению авторов, эти различные причины конфликтов ведут также к различным формам их проявления и требуют различных подходов к работе над ними.

Возникновение различных типов конфликтов обусловлено (К. Боулдинг, 1962), с одной стороны, отличительными признаками партий, с другой стороны, предметами спора (то же В. Руетингер 1980) и в качестве предметов конфликта среди прочих он выделяет экономические вопросы, правовые вопросы, идеологические вопросы и т. д.

Различия между борьбой вокруг *критериев нравственных ценностей* и *борьбой интересов* являются важнейшей основой систематизации, которую предложили Ж. Вернард (1957) и В. Ауберт (1963 и 1972). Ауберт приписывает конфликту интересов другое течение, нежели ценностным конфликтам. Партии конфликта интересов видят в предмете конфликта большую ценность; они имеют сходные цели и потребности. Но если предмет конфликта неделим, или доступ к нему ограничен, конфликтующие партии начинают вокруг него конкурировать. Тогда решение вопроса возможно посредством компромисса. Ценностный конфликт, напротив, ведет к расхождению в отношении оценки некоего предмета; компромисс между системами оценок кажется конфликтующим партиям, чаще всего, «оскорблением истины». Этому сродни употребительное в «производственных отношениях» различие *правовых споров* и *борьбы интересов* (О. Канн-Фреунд, 1969), которые с точки зрения способов урегулирования конфликта пересекаются.

Л. Эфрон (1961), Л. Косер (1956) и их последователь Л. Понди (1967 и 1969) принимают за критерий, какую цель ставят перед собой конфликтующие партии. В дальнейшем они выделяют конфликты, которые стремятся к изменениям общей структуры организации или общества, и называют их «стратегическими» конфликтами, или «принципиальными разногласиями», или «структурно-ориентированными конфликтами». Противоположность этому составляют конфликты, которые не делают предметом спора общие рамки организации, а предметом спора конфликтующих партий являются только конкретные вопросы; они называются либо «фрикционными» (Friktion), либо «issue-конфликтами».

Г. Марвелл (1966), М. Педлер и М. Лири (1978) приняли в качестве критерия, вызван ли конфликт разногласиями по поводу *выбора цели*, или разногласиями по поводу выбора подходящих *средств* достижения поставленной цели.



### 3.1.2 Конфликты с точки зрения формы их проявления

В основе этого различия лежит наблюдение, что конфликты могут развиваться по-разному, даже если в основе их лежит одна и та же причина и имеются идентичные предметы спора.

Очень распространенным является разделение на «латентные» и «манифестные», т.е. проявившиеся конфликты, как это делают, например, R. Dahrendorf (1958) и L. Pandy (1967). О латентных конфликтах говорят тогда, когда расхождения в занятых партиями позициях и их целях не приводят к враждебному поведению. Манифестный же, проявленный конфликт выражается также и в конфликтном поведении, причиняющем ущерб обеим партиям.

L. Coser (1956) и С. Kegg (1954) дифференцируют конфликты по степени применения силы: конфликты, сопровождающиеся большим применением силы, С. Кегг называет «экстремальными» конфликтами.

Оба автора, R. Mack и R. Synder (1957), рассматривая различное течение конфликтов, разделяют их на «институционализированные» и «не-институционализированные» конфликты. В первом случае источник конфликта находится внутри организации и ведет к разногласиям, которые большей частью принимают предсказуемые формы. Зачастую для вентиляции и разрешения противоречий организация предлагает терпимые формы, например, использовать другие профессиональные методы или другие правовые пути, чтобы удовлетворить свои требования. Протекание неинституционализированных конфликтов непредсказуемо; они могут разразиться в любой момент, и для лечения их требуются различные методы.

A. Rapoport (1960) различает три типа столкновений, а именно, «борьбу», «игру» и «дебаты». Если *борьба* принимает формы, которые могут доходить до уничтожения противника, то в *игре* партнеры ведут себя в отношении противника уважительно, поскольку они — как, например, при игре в шахматы — могут достигнуть цели игры только вместе. Однако при этом каждая партия преследует свои собственные интересы. Главным признаком *дебатов* является то, что партии пытаются переубедить друг друга. Центр тяжести здесь лежит на духовных разногласиях.

J. Bernard (1957) предложил членение, которое во многих отношениях несет влияние систематики Рапопорта. Оно описывает три существенных комплекса причин, внешние формы их проявления и возможности разрешения, и говорит о трех различных ситуациях, а именно,

1. социально-психологически понимаемую «напряженность», которая обычно протекает иррационально и бесконтрольно и сопро-

2. вождается чувством ненависти, предвзятым отношением и т.д. далее говорится о социологически понимаемых «противоречиях», которые относятся к групповым действиям и коллективным интересам и могут выражаться в разнообразных конфронтациях, от безобидных и безличных, до тотальной войны на уничтожение: это войны, гражданские войны и революции, но также стачки и демонстрации;
3. как третий тип описывается «семантически понимаемые расхождения», непонимание в отношении содержания понятий, различные мнения относительно идей и ценностей; эта форма выражается, прежде всего, в нарушении коммуникаций между конфликтующими партиями.

В значительной мере родственны этому также типологии S. Robbins (1974), W. Morris и M. Sashkin (1976), и частично также W. Mastenbroek (1976, 1981). Вместо понятия напряженности эти авторы предпочитают такие выражения, как «эмоциональные» конфликты, «аффективные» конфликты или «социально-эмоциональные» конфликты. Параллельно этому E. Glenn, R. Johnson, P. Kimmel и B. Wedge (1970), указывают на различие конфликтов интересов и конфликтов понимания.

### 3.1.3 Конфликты с точки зрения свойств конфликтующих партий

Виды конфликтующих партий (индивидуум, группа или большое социальное образование) являются для многих авторов важным основанием, чтобы отнести определенные конфликты к особым научным дисциплинам: психология *внутриличностных* конфликтов, занимающаяся отдельной личностью, которая стоит перед выбором из нескольких альтернатив; или конфликты *между отдельными персонами*, как объект социальной психологии; конфликты *в группах* или *между группами*, в организациях и других учреждениях, как сфера приложения социологии, теории организаций, экономической науки, науки об управлении, юриспруденции или политических наук и др. St. Chase (1951) предпринял работу по упорядочиванию конфликтов, которые начинаются с внутрииндивидуального конфликта, и через конфликты между малыми и большими группами разрастаются до межконтинентальных конфликтов между милитаризованными союзными системами. Подобным же образом R. Le Vine (1961), а также R. Dahrendorf (1961) рассматривают «роли» как мельчайшие социальные единицы, т.е. партии. С другой стороны, они различают, кто в конфликте противостоит друг другу: равный — равному, начальник — сотруднику (вышестоящий — нижестоящему) или целое — части. — Также K. Boulding



(1962) пытался провести такого рода классификацию и составил огромный каталог типов конфликтов.

А. Rapoport (1974) дифференцирует конфликты с точки зрения, равны конфликтующие партии по положению или не равны. В случае позиционного равенства сил партий он говорит о «*симметричных*» конфликтах, например, между двумя равными государствами или конкурирующими фирмами; в случае же неравенства он говорит о «*несимметричных*» конфликтах. При этом он оставляет без внимания, подчинена ли одна персона другой или они находятся в равном положении. Для Rapoport решающим является *фактическое* соотношение сил (см. также В. Ruettinger, 1980).

R. Dahrendorf (1958) различает *между господствующими и подчиненными*, но это имеет много общего с «асимметричными конфликтными ситуациями» по Рапопорту.

Типология L. Pondy (1967, 1969) ведет еще дальше. Основываясь на L. Erligon (1961), Pondy определяет три базовых типа социальной ситуации, в которых могут разыгрываться конфликты: 1. «*переговорная модель*», при которой равноценные партии борются за ограниченные средства. 2. «*Бюрократическая модель*», при которой лица находятся в вертикальном подчинении друг другу (например, как начальник и сотрудник). 3. «*Системная модель*», при которой различные партии в равных условиях совместно работают для достижения общей цели, как, например, автономные члены одной административной команды или экспертная комиссия. Дифференциация по А. Рапопорту (1974) на «*эндогенные*» и «*экзогенные*» конфликты относится не к предмету конфликта, но учитывает, являются ли партии частями одной большой системы, которая может контролировать конфликт («эндогенные конфликты»), или такой суперсистемы, которая могла бы контролировать конфликт, нет («экзогенный конфликт»).

R. Mask и R. Snyder (1957) образуют еще три другие пары понятий, которые выводятся из природы партий. Они говорят об «*организованных* конфликтах», когда друг другу противостоят четко распознаваемые конфликтные стороны, как, например, полиция, армия и другие формально организованные объединения. Во многих отношениях это перекликается с «*институционализированными*» и «*не-институционализированными*» конфликтами. Конфликты, при которых спонтанно образуются группы, не имеющие твердой внутренней структуры, они называют «*неорганизованными* конфликтами». Вторая пара понятий противопоставляет друг другу «*первичные*» и «*вторичные*» конфликты. В первичных конфликтах конфликтующие стороны прямо конфронтируют между собой лицом к лицу, например, в семейном конфликте мужа с женой при обычном выяснении отношений; тогда как во вторичном конфликте (также обозначаемом как *непрямой* конфликт), при определенных ситуациях конфликт передается через ребенка. Этому

	Внутрисистемные конфликты	Межсистемные конфликты
Индивидуальная плоскость	напр. внутриспсихические конфликты	напр: конфликты между мужем и женой, начальником и сотрудником
Коллективной плоскость	напр. валлийцы и фламандцы в Бельгии	напр. войны между коммунистическими и капиталистическими странами

Табл. 3.1: Типы конфликтов по J. Galtung

сродни пара понятий: «*личный, субъективный*» конфликт, при котором трения происходят непосредственно между партиями, и «*безличный, объективный*» конфликт, при котором контакты происходят только через представителей, делегатов или уполномоченных, например, между странами через дипломатических представителей или через адвокатов в случае, например, брачного конфликта.

Значительно абстрактней, чем приведенная до сих пор типология, систематика J. Galtung (1965). Он образует матрицу из четырех полей (табл. 3.1).

С разными вариациями такое же рассмотрение мы встречаем и у других авторов, преимущественно ориентированных на теорию систем.

Для теории игр часто возникает необходимость, как это мы видим у А. Rapoport или P. Valkenburgh (1969), различать между *двухпартийными* и *многопартийными* конфликтами, независимо от того, на индивидуальной или коллективной плоскости они разыгрываются.

Для читателя, интересующегося теоретическими вопросами, в табл. 3.2 представлен обзор критериев классификации, встречающихся сегодня в специальной литературе. Наша концепция диагностики и интервенции будет обсуждаться в разделе 3.3.

Объект спора	Форма проявления	Свойства конфликтующих партий
G. Simmel (С. Kerr, L. Coser): реалистические — нереалистические конфликты	R. Dahrendorf (и L. Pondy): латентные — манифестные конфликты	St. Chase (и R. LeVine): межличностные, межгрупповые конфликты и т.д., вплоть до межконтинентальных конфликтов



Н. Kraysmanski: истинные и неистинные конфликты	L. Coser (и С. Kerr): экстремальные — безобидные конфликты	R. Dahrendorf: конфликты ролей — межличностные конфликты — внутригрупповые конфликты — и т.д.
Н. Guetzkow, J. Gyr, R. Walton: субстанциальные — аффективные конфликты	R. Mack, R. Snyder: институционализированные — неинституционализированные конфликты	R. Dahrendorf: Конфликты между равными — неравными
С. Kerr (и R. Walton): субстанциальные — индуцированные конфликты	J. Bernard: напряженность — несовместимость интересов — нарушение коммуникаций	A. Rapoport: симметричные — асимметричные конфликты
K. Boulding: экономические — юридические — идеологические и др. конфликты	A. Rapoport: борьба — игра — дебаты	L. Ephron (и L. Pondy): переговорная — бюрократическая — системная модели конфликтов
V. Ruettinger: борьба за автономные средства	S. Robbins, W. Morris, M. Cashkin, W. Mastenbroek: несовместимость интересов — эмоциональные, напр., аффективные, напр., социально-эмоциональные конфликты (напряженности) — нарушения коммуникаций	R. Mack и R. Snyder: организованные — неорганизованные конфликты; первичные — вторичные конфликты; личные (субъективные) — безличные (объективные) конфликты
J. Bernard (и V. Lubert): конфликты интересов — конфликты ценностей	E. Glenn, R. Johnson, P. Kimmel, B. Wedge: конфликты интересов — конфликты понимания	J. Galtung: индивидуальные — коллективные; внутренние — внешние конфликты
L. Pondy (построено на L. Coser, L. Ephron): стратегические = принципиальные = структуро-ориентированные конфликты; конфликты-споры = фрикции = трения		A. Rapoport (и Valkenburgh): однопартийные — многопартийные конфликты
G. Marwell: конфликты целей, конфликты средств		A. Rapoport: эндогенные — экзогенные конфликты
O. Kahn-Freund: борьба за справедливость — борьба интересов		

Табл. 3.2: Общий обзор типологии конфликтов

### 3.2 О типологии, ориентированной на действия: проблематика

Насколько определенные типологии могут оказать практическую помощь для интервенции в конфликтную ситуацию? Мы не будем обсуждать употребительность типологий для целей чистого теоретизирования, но будем рассматривать их с точки зрения их *действенности*. Какую практическую пользу мы можем иметь от такой типологии? Чем отличается определение конфликтных типов от собственно диагноза конфликта?

Говоря кратко, типология конфликтов, ориентированная на интервенцию, должна служить тому, чтобы,

— *во-первых*, вовлеченные в конфликт, например, третья партия, уже в самой начальной стадии могли ориентироваться в конфликтной ситуации;

— *во-вторых*, чтобы можно было целесообразно выбрать первую интервенцию для постановки диагноза конфликта и определить пути дальнейшей интервенции;

— *в-третьих*, уяснить самому себе собственную роль как участника конфликта и помощника в его решении и суметь внятно представить ее клиентам;

— *в-четвертых*, чтобы, сравнивая с ходом развития подобных же конфликтов, оценить собственное поведение, чтобы при дальнейшем развитии стратегии работы над конфликтом можно было внести свой вклад. Такого рода типология дает четко очерченные рамки для исследования предпринимаемых действий.

В дальнейшем мы подробнее рассмотрим некоторые из этих функций и обсудим упомянутые типологии.

Отнесение конфликта к определенному типу служит целям *самой первоначальной ориентации и установки индикаторов*. Поэтому конфликтная типология является для нас только грубой системой ориентации. Она должна позволить нам быстро — и без детального анализа — принять *главные решения* относительно *самых первых шагов*, направленных на лечение конфликта. Только после этого последует глубокий диагноз, который все поставит на свои места.

Типология должна помочь нам вначале очертить главные элементы конфликта и грубо их локализовать, например, заранее исключить определенные вопросы и возможные действия. Благодаря определению типа можно заранее решить, на каком поле целесообразно проводить интервенцию, чтобы она не нанесла вреда. При этом природа глобальной ориентации не исключает того, что позже будет проведена ревизия. Наш опыт в этой области убеждает нас, что такая ревизия происходящего именно потому и возможна, что при первых



ориентировочных шагах постоянно ставится вопрос, с каким типом конфликта мы, собственно говоря, имеем дело. Поэтому первые шаги при определении типа конфликта являются грубыми, приблизительными, и далее они все более утончаются, плавно переходя в диагностическую активность.

Например: отнесение конфликта к типу «мезо-социальная позиционная борьба», т.е. самая прикидочная, грубая локализация его, еще очень немного говорит об отношениях занявших свои позиции сторон. Для этого нужен диагноз эскалационных явлений, который приведет к конкретным определениям вида взаимного противостояния и связанных с этим проблем. Теперь важно внутри этого ограниченного комплекса процессов («очерченного») определить точную констелляцию отношений между партиями и внутри партий. Для этого в главе 5 мы даем ряд моделей, которые могут помочь распознать часто наблюдаемые констелляции.

Определение типа конфликта означает для дальнейшей интервенции не больше и не меньше, чем в медицине грубое определение болезни врачом, который проводит первую беседу с пациентом, пытаясь по признакам установить тип заболевания:

- Имеем ли мы дело с инфекционным заболеванием?
- Не произошло ли повреждение в результате экстремальных механических или химических воздействий (травма, колотое ранение, контузия, ожог)?
- Произошло ли повреждение по причине слабости внутренних органов?
- Ограничена ли картина заболевания только соматическими симптомами, или у пациента наблюдаются также психические расстройства?

На основе такой грубой классификации врач может решить, как быстро он должен действовать, какое ближайшее обследование он должен провести, и на какие самостоятельные действия, т.е. содействие пациента он может рассчитывать. Кроме того, он может решить, какие превентивные мероприятия требуются для других людей и для себя самого, например, при инфекционных заболеваниях они иные, чем при открытых ранах, артериальных кровотечениях и т.п. Только после этого начинается тщательное обследование, результаты которого могут лечь в основу последующей терапии.

Для интервенции определение типа конфликта выполняет подобную же функцию. Как будет показано при описании ступеней эскалации и различных типов конфликтов, различным типам соответствует разное поведение. Если уделять этим различиям недостаточно внимания, то при определенных обстоятельствах попытки одной из

партий уладить конфликт могут окончиться неудачей, или при первых же попытках вмешательства третьей партии доверие к ней будет подорвано. Ибо самые первые шаги являются определяющими для успеха или неудачи.

Многие типологии не соответствуют или соответствуют в очень малой степени этим ожиданиям. А именно, они исходят, большей частью, от невысказанной позиции, которая как раз неуместна в конфликтах, а именно, что нужно в достаточной мере углубиться в конфликт, чтобы понять его истинный характер. Но эта общая позиция на практике едва ли осуществима. Уже в самом начале конфликтной ситуации нужно располагать методами, которые позволяют составить верное суждение о типе конфликта. Кроме того, нужно обладать иммунитетом в отношении возможных попыток влияния и незаметного «механизма заражения», который пускают в ход как конфликтующие партии, так и внешняя, третья партия. При уже до определенной степени обострившемся конфликте шансы для такой объективной констатации исчезающе малы. Вследствие этого третье лицо может прийти к существенно ложным выводам, как при восприятии конфликта, так и при попытках интерпретации форм его проявления и возможных причин. — Даже если вначале провести добросовестный анализ, прежде чем приступить к лечебным мероприятиям, все же эта опасность не исключена. В большинстве случаев требуется быстрое вмешательство в конфликтную ситуацию, что приносит быстрое облегчение или, по крайней мере, препятствует дальнейшему распространению вреда. Но каждая диагностическая интервенция является, в то же время, внедрением в конфликтную ситуацию. Поскольку конфликтующие партии полагают (или, по меньшей мере, опасаются этого!), что от результатов обследования зависит, смогут ли они осуществить свои намерения или нет, получают ли они выгоду или понесут ущерб, они, как правило, пытаются противодействовать возможным последствиям. Они пытаются повлиять на результаты обследования, смещая проблему в сторону других вещей, другого содержания, других причин и целей, или замутняют ситуацию, делают ее противоречивой, непрозрачной, малопонятной. Во многих случаях конфликтующие партии пытаются третью партию превратить в своих союзников, т.е. они хотят влиять на нее и ввести ее в заблуждение относительно собственных мотивов и оснований.

G. Schwarz (1995) различает «виды конфликтов» и ориентируется при этом главным образом на (установленные третьей партией) предметы спора и основные темы дискуссии. Но так как действительные предметы спора в большинстве случаев скрыты и смешаны, для первой ориентации эта типология не подходит. Кроме того, сам Шварц в дальнейшем, при изложении собственных методов начала разрешения конфликта, не опирается на им же предлагае-



мую дифференциацию, подтверждая тем самым ее малую действительность.

Более всего эта критика относится к типологиям, ориентированным на предмет спора. В первой фазе лечения конфликта едва ли можно объективно познать причины и побуждения.

Разделение G. Simmel на «истинные» и «неистинные» конфликты на практике возможно только на очень слабых ступенях эскалации (см. главу 10). Но тогда и ценность их невелика. Как только конфликт развивается дальше, происходит неразделимое смешение обоих аспектов. Чем глубже развивается конфликт, тем больше «предметные разногласия» перекрываются и подавляются «личными». Вследствие этого конфликт становится очень сложным и для самих конфликтующих партий. То же самое справедливо для различения, согласно W. Mastenbroek (1976), на «субстанциальные — аффективные», или «инструментально — социально-эмоциональные конфликты — конфликты интересов». Нужно уже достаточно далеко продвинуться в диагнозе, чтобы объективно и надежно распутать эти аспекты. То же относится и к R. Walton (1969), когда он описывает маскировочные маневры партий. Как раз, когда вступают в игру интересы конфликтующих партий, они пытаются их скрыть от противной партии и от посторонних наблюдателей, рационализировать их или переформировать каким-нибудь другим способом. В ходе конфликтного процесса неудовлетворенность первыми неудачными попытками разрешения так называемых инструментальных, предметных конфликтов приводит к запутыванию ситуации и нарастанию чувства враждебности. Тогда включаются эмоциональные компоненты, которые усиливаются, даже если конфликтующие партии этого не хотят. Это приводит, выражаясь словами С. Kegg, к «индуцированным» конфликтам интересов даже там, где первоначально не было расхождения интересов: после первых разочарований конфликтующие партии субъективно считают, что их интересы поставлены на карту. Это могут быть субъективные интересы, касающиеся престижа и статуса, но которые включаются в динамику конфликта и определяют поведение сторон.

Поэтому разделение на «конфликты ценностей и конфликты интересов», которое ввели J. Bernard и V. Aubert, с целью интервенции в начальной стадии работы над конфликтом следует признать неплодотворным. Хотя, возможно, в начале конфликта определенные интересы и противостоят друг другу, но происходит быстрая тотализация и идеологизация конфликта. Чтобы оправдать свою раздражительность и агрессивное поведение, конфликтующие партии все более и более переносят спорные вопросы на ценностную и принципиальную плоскость. Тогда ценности и интересы субъективно связываются конфликтующими партиями и воспринимаются как

идентичные, также там, где это совершенно неверно — по оценке «внешних наблюдателей»! Решающим же является то, как такое предметное положение вещей выглядит в субъективном восприятии конфликтующих партий, поскольку этим определяется их поведение. Кто хочет разрешить конфликт, будучи его участником, должен учитывать это. И с этим должна работать третья партия! Поэтому и различения D. Senghaas (1971) и, прежде всего, H. Schmid (1968) вообще ничего не дают для практики. H. Schmid настаивает на отделении *субъективного*, психологического понятия *интересов*, от *объективного*, социологически определенного понятия *интересов*. Согласно ему, интересы в объективном смысле следует понимать так: «Классовый конфликт, например, не потому является конфликтом, что классы преследуют несовместимые цели, а потому, что общественная структура такова, что один класс теряет там, где другой выигрывает...» Поэтому, согласно Schmid, позиции и намерения партий не могут вызвать конфликта. Однако в конце своей статьи он все же признает, что объективное понятие интересов по своему содержанию еще полностью неясно. Перед каждым теоретиком стоит огромная проблема, так объективно их определить, чтобы он сам не внес в нее своих субъективных интересов.

Разделение Boulding на экономические, правовые, идеологические конфликты, напротив, дает практические точки привязки, поскольку после некоторой ориентировки позволяет при определенной осмотристельности на основании требований, выдвигаемых конфликтующими партиями, судить о предмете спора, относится ли он к экономической или правовой сфере, или носит идеологический характер. В главе о диагнозе мы вернемся к этой точке зрения.

На типологию по формам проявления наша критика не распространяется или, по крайней мере, не в такой степени. «Фенотип» легче распознается, чем «генотип». Но, исходя из формы проявления, не так просто заключить о «причинах» конфликта. Одни и те же спорные вопросы у различных партий, в различных обстоятельствах, в разное время, могут привести к различным формам конфликтов. Первичные факторы могут быть полностью переформированы навязанными ситуацией факторами, внутренними структурами конфликтующих партий и другими влияниями. Поэтому вряд ли существует прямая связь между причинами конфликта и формой его проявления. На основе ряда также и других точек зрения в главе о диагнозе мы изложим, почему из практических соображений для постановки диагноза конфликта нужно вообще отказаться от каузального образа мыслей по образцу естественных наук.

Разделение на латентные и манифестные или проявившиеся конфликты (Dahrendorf, Pandy и др.) вообще ведет по ложному пути. В случаях, которые многие авторы обозначают, как «латентные конф-



ликты», вернее было бы говорить о наличии *потенциального возбудителя* конфликта, т.е. о *конфликтном потенциале*. Например, если организация еще недостаточно структурирована, или когда описание функций дает повод для различных недоразумений и коллизий. Эти факторы *могут* иногда породить конфликт между индивидуумом и группой, но он *не неизбежен*. А до тех пор еще нет конфликта, даже латентного, но в крайнем случае есть «проблема»; только если затронутые ею лица столкнутся друг с другом в форме *конфликтного поведения*, можно говорить о конфликте. *Тем самым социальный конфликт всегда «манифестен», или фактически вообще его нет.* Конечно, можно отличать один конфликт от другого по степени применения силы. Но даже конфликт с малым применением силы также является манифестным конфликтом, поскольку есть в наличии конфликтное поведение. Конфликтное поведение может ограничиваться только словесной перебранкой; оно не всегда должно доходить до рукоприкладства. По нашим понятиям, словесная перепалка также является конфликтным поведением. Тип, описанный нами как «холодный конфликт», во многих отношениях подобен так называемому «латентному конфликту», поскольку партии пытаются замаскировать развитие конфликта.

Развертывается ли конфликт согласно определенным правилам или в институционализированной форме, можно легко определить на ранней стадии. Это также важно для интервенции, поскольку позволяет решить, насколько установленные правила развития конфликта могут быть использованы для его лечения. Поэтому Н. Prein (1982) придает большое значение подробному анализу существующей регламентации решения конфликтов в данной конкретной конфликтной ситуации. В нашей собственной типологии мы также можем опираться на это.

Различения по виду конфликтующих партий не представляют практических трудностей. Чем более это относится к формальным свойствам (величина, численность, формальная позиция) партий, тем однозначнее это устанавливается за короткое время. В нашей типологии мы ближе всего к позиции L. Pondy, L. Ephron, R. Mack, R. Snyder и др., которые руководствуются непосредственно видимыми признаками партий.

G. Schwarz (1995) различает «виды конфликтов» не только по предметам спора, но по их роду и величине участвующих партий: парные конфликты, конфликты трех углов, внутригрупповые, организационные; однако эта точка зрения может быть плодотворной, только если сделан добротный диагноз, когда установлены подлинные причины конфликта (гл.5).

### 3.3 Параметры типологии, ориентированной на действия

При наших попытках создать типологию мы исходим из признаков, которые, с одной стороны, «сами даются в руки» и легко доступны — также несмотря на попытки конфликтующих партий предпринять всевозможные отвлекающие и защитные акции — и представляют плодотворные отправные точки. Поэтому ориентировочные пункты для типологии, ориентированной на действия, мы ищем в *формах проявления* конфликтной ситуации. Также если конфликтующие партии при определенных обстоятельствах вводят в заблуждение относительно своих истинных стремлений, нужно все равно ориентироваться на внешние проявления. При этом безразлично, делается ли это с целью обмана или с верой в справедливость занятой ими позиции! Так или иначе, все это проявляется в конфликтных явлениях, в поведении конфликтующих партий. Прежде всего, нужно рассмотреть, как переживают конфликт сами конфликтующие стороны. Наши суждения об этом, как посторонних лиц — во всяком случае, в первой фазе интервенции — вообще не плодотворны.

Поэтому попытаемся исходить от ориентировочных пунктов, которые требуют только минимальной интерпретации и все же представляют точки входа для самой начальной интервенции, прежде всего, для образа действий при первой диагностической интервенции. Мы исходим при этом из трех точек зрения:

1. *Рамки конфликта, арена конфликта:* насколько обширно «поле боя»? Ограничен ли он небольшим кругом, или в него втянуты широкие круги?
2. *Дальность устремлений:* ограничиваются ли партии признанием установившихся позиций (своей и противной партии) внутри существующих общих рамок и создавшихся отношений или речь идет как раз о том, чтобы с помощью конфликта их изменить? Принимают ли они объединяющие их общие рамки или отклоняют их?
3. *Доминантная форма выражения конфликта:* насколько бесформенно или оформленно проявляются разногласия? Как можно оценить социальный климат: как горячий или как холодный?

Предметы спора, «Issues», представляют для нас важную исходную точку: Какие проблемные вопросы, какие спорные моменты являются предметом разногласий партий? К каким социальным сферам они относятся? — Для одних важна содержательная сторона спора. Для других существенную роль играет то, как проходит



спор. Какие споры и у какой партии вызывают сильную эмоциональную реакцию, а какие оставляют их холодными? Как эти спорные пункты преподносятся, и какую реакцию они вызывают у другой стороны?

Занимаясь формами проявления конфликтов, мы должны, при случае, также посредством нерациональных методов восприятия вживаться в климат разногласий, чтобы «изнутри» получить доступ к формам разногласий. Мы не можем, находясь только на позиции внешнего наблюдателя регистрировать формы выражения конфликтной ситуации и судить о них соответственно своему миропониманию.

При всех трех названных выше углах зрения для определения типов нужно, однако, подчеркнуть, что это может быть, большей частью, только «моментальным снимком» в процессе развертывающегося конфликта. Чем дальше конфликт развивается — также после вступления в него консультанта, — тем больше может расширяться арена конфликта, тем больше сил потребуется для примирения и т.д. И только после изучения ступеней эскалации (гл. 10) можно принять окончательное решение об интервенции для лечения конфликта. Но и здесь еще, пожалуй, не исключены возможные источники ошибок. Нужно только попытаться с помощью типологии и диагностических методов свести их до более или менее приемлемого уровня.

### 3.4 Рамки конфликта (арена): микро-, мезо- и макро-конфликты

Конфликт между учителями одной школы может разыгрываться на микро-социальной арене, если в конфликт втянуто только руководство школы, а оставшиеся учителя, ученики и родители при этом не активны. Но конфликт может разрастись также до мезо-социальной арены, если столкнутся между собой группы учителей или родители, чаще всего через своих представителей, вступят в конфронтацию с какой-либо группой учителей или представителей школы. Если же конфликт принимает крайние формы, а также требуется вмешательство органов официальной власти, что в свою очередь может привести к акциям политических партий или представителей интересов учительства данной страны, то конфликт может принять даже макро-социальный характер.

Простое наблюдение за спорами конфликтующих партий, без дальнейших интерпретаций и анализа, дает возможность понять, находится ли спор в микро-социальных, мезо-социальных или макро-социальных рамках. И относительно просто обратить внимание на

то, кто затевает спор и вступает в конфликт, то ли прямо конфликтующие партии, или это происходит через «ораторов», «представителей» или других персон. Затем можно ответить на вопрос, в каких рамках находятся конфликтующие партии. Выступают ли они от собственного имени или как представители коллектива? Следует обратить внимание на то, не выходит ли конфликт за микро-рамки, расширяясь до мезо-рамок?

Здесь мы должны предостеречь от возможного непонимания: решающим является не то, принадлежат ли конфликтующие партии формально к мезо- или макро-образованиям. Ибо человек, разумеется, во многих случаях является гражданином государства, членом церковной общины, жителем городского квартала, членом какого-нибудь союза. Для определения границ конфликта значение имеет только то, достаточно ли лечение конфликта проводить в узких рамках, или надо учитывать функционирование большего социального поля. Ограничен ли конфликт микросоциальными рамками, или он движется между микро- и мезо-?

Чем просторнее арена, на которую выносятся конфликт, тем сложнее социальная ситуация. Ибо тогда напряженность в руководстве школой дополнительно перегружается множеством отношений и конфликтов среди учительского состава, среди учеников и их родителей, а также между их группировками. Но как только конфликт в ходе своего развития приводит к политическому вмешательству общества или внешних представителей интересов конфликтующих сторон, к уже существующим довольно сложным отношениям, переплетаясь с ними, добавляются новые. Другими словами: образуется целый комплекс сложных отношений, которые перекрывают друг друга, взаимно проникают и влияют друг на друга.

Исследования показывают, что большая часть психо-социальных механизмов в микро-социальных конфликтах (гл. с 7 до 10) подобна механизмам в мезо- и макро-социальных образованиях. Возможно даже интернациональные конфликты привести к одной формуле и показать их аналогию с личностными конфликтами. Результаты исследований R. White (1965, 1966, 1977) отношений между США и СССР, конфликтующих сторон во время вьетнамской войны, отношений между арабами и Израилем иллюстрируют все это очень отчетливо. Все же нужно предостеречь от того, чтобы от аналогий в анализе переходить к аналогиям в лечении. В главах о стратегиях лечения конфликтов мы покажем, что мышлению по аналогии для интервенции в микро-, мезо- и макро-ситуации должны быть поставлены пределы. Это вполне подтверждено эмпирическими исследованиями в этой области и сообщениями об их результатах. Особенно укажем на J. Burton (1970), R. Fisher (1972), M. Lakin (1969, 1972).