

# КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗРЕШЕНИЕ

## *ПОНИМАНИЕ КОНФЛИКТА*

*Вот что мне нравится в медиации: до сессии медиации школьники ходят обозленные, а, побывав на сессии, кажется, их глаза наполняются счастьем - они рады своему выбору, они узнали, что конфликты можно разрешать миром.*

*Медиатор-учащийся средних классов.*

Когда последний раз вы становились участником конфликта, не имеет значения, с кем - с другом, с женой (мужем) или партнером, коллегой, школьником, соседом? А может, это был конфликт с самим собой? Если вы - такой же человек, как и все, скорее всего, вы ответите «сегодня утром» или «вчера».

Конфликт - естественная и неотъемлемая часть жизни, закономерный исход взаимоотношений между людьми, большинство из которых - личности вполне благонамеренные. Со своего рождения и до последних дней человек постоянно вовлечен в конфликты. Нам нет еще и года - мы плачем: нас не накормили вовремя; вот мы уже делаем первые шаги - мы спорим: мы с кем-то не поделили мячик: став подростками, мы отстаиваем свои права: нам хочется приходить домой к полуночи. Потом причин для конфликта становится больше, их трудно даже перечислить: работа, свои дети, деньги, религия, ценности, политика, карьера, обязанности - и так до бесконечности. Мы конфликтуем из-за ерунды (закончилась зубная паста) и по самым актуальным вопросам (международные конфликты, СПИД, расовые проблемы). Нет такого аспекта в нашей жизни, который бы обошли стороной конфликты.

Конфликт - это не только естественная часть нашей жизни, но и необходимая ее часть. Течение жизни - следствие противоборства сил. И силы эти, несмотря на всю глубину различий между ними, - политология, биология, физика и религия - рассматривают конфликт как средство потенциальных изменений и роста. Демократия, интимные отношения, электричество, плодородие и изобилие, гравитация - все это, хотя бы отчасти, своим зарождением и возникновением обязано конфликтам.

Особенно существенна роль конфликтов в развитии психологии человека. Конфликты формируют наш характер, нашу культуру, наш мир. Они могут сделать нас сильнее и мудрее. Они могут научить нас лучшим способам решения наших проблем, познать свои новые качества, сделать нас ближе тем, кто нам дорог, указать на наше место в этом мире. Одна из главных целей всей работы по разрешению конфликтов - помочь людям использовать лот

положительный потенциал конфликтов.

Но конфликты не всегда позитивны. Спросите любую группу североамериканцев, с чем у них ассоциируется слово «конфликт», и ассоциации эти будут не самые приятные: драка, горе, смерть, насилие, боль, развод, ярость, банды. На эмоциональном уровне, в результате конфликтов у людей возникает чувство ярости или депрессии, им кажется, что они никому не нужны. В результате конфликтов люди прибегают к оружию или вынуждены жить в ненормальных условиях, напоминающих боевые действия. Конечно, конфликт может иметь как конструктивные, так и деструктивные последствия.

Согласно наиболее общему определению, конфликт - это борьба между двумя или более оппозиционными силами. По существу, конфликты не ограничиваются рамками людских отношений. Животные, массы земли и даже идеи. - все можно сказать, находится в конфликте. Конфликты, свойственные людям, можно разделить на три уровня. Они могут быть *внутриличностными* - например, когда кто-то решает, принять ему предложение занять данное рабочее место или нет; *межличностными* - например, когда кто-то спорит со своим партнером по поводу того, как потратить деньги; и *межгрупповыми* - когда и конфликт вовлекаются общины, регионы, расы и нации. Эта книга, в основном, посвящена межличностным конфликтам.

Невозможно найти два одинаковых межличностных конфликта. Каждый из них уникален совокупностью своих атрибутов, к которым относятся место, участники, предметы спора. Но межличностные конфликты и, фактически, все конфликты, в которых принимают участие люди, определяются одними и теми же характеристиками. Познавание этих параметров поможет вам более эффективно справляться с ролью медиатора при разрешении конфликтов. Описание параметров конфликтов дается в следующем разделе.

Однако сначала необходимо определить несколько терминов, используемых далее. Слово *конфликт* будет использоваться для описания межличностного спора во всей его полноте. Вся последовательность событий, связанных со спором, - начиная от первых трений между людьми, и до момента разрешения этих трений - будет называться *конфликтом*. Слово *сторона* будет относиться к любой личности или группе людей, непосредственно вовлеченных в конфликт. *Предметы спора* - это вопросы, по которым у сторон существуют разногласия. Любой из тех аспектов, которые одна сторона хочет изменить в своих отношениях с другой стороной, относится к предметам спора.

## **ШЕСТЬ ПАРАМЕТРОВ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ**

Для того чтобы дать наглядное представление о параметрах межличностных конфликтов, рассмотрим типичный школьный спор, тот, который очень хорошо подходит

для разрешения посредством медиации.

Роксане и Эми по пятнадцать лет. Хотя они выросли по соседству и знакомы с малых лет, друзьями никогда не были. Сейчас они ходят в одну и ту же школу - Сентрал Хай Скул и даже посещают одни и те же занятия по английскому.

Около двух месяцев тому бойфренд Эми - Сидни неожиданно порвал с ней отношения. Эми это очень задело, поскольку она питала к нему глубокие чувства, и ей очень тяжело было свыкнуться с мыслью, что Сидни уже не «ее» парень. Две недели спустя после разрыва Эми узнала, что Сидни встречается с Роксаной. Эми сразу же решила, что на решение Сидни о разрыве с ней повлияла именно Роксана. Когда Эми обсудила это со своими друзьями, те поддержали ее теорию. «Открытие» еще больше обострило боль Эми и способствовало тому, что ее отношение к Роксане быстро переросло в презрение.

Со своей стороны, Роксана не питала к Сидни никакого интереса до тех пор, пока шесть недель тому назад он не подошел к ней на вечеринке. Она не собиралась «уводить» Сидни от Эми: фактически. Роксана не давала и повода для подобных подозрений до тех пор, пока Сидни ее куда-то не пригласил. После этого Сидни наговорил ей что-то грязное об Эми и в результате Роксана стала ее избегать.

Однажды Эми заговорила о сложившейся ситуации со своим старшим братом Джо, который знал Сидни. Джо сказал ей, что Сидни давно планировал разрыв, и Роксана здесь ни при чем. Какое-то время Эми этому верила, но недолго.

Хотя они теперь уже могли редко видеть друг друга, напряженность в отношениях между девочками нарастала. Об их отношениях стала судачить вся школа. Каждая из девочек слышала от подруг, что соперница хочет с ней подраться. Эми иногда казалось, что Роксана бросает на нее презрительные взгляды. Роксана знала, что Эми распространяет о ней слухи, будто она - алкоголичка. Но друг другу своих подозрений они не высказывали.

Но раз в день девочки были вынуждены видеть друг друга - на уроке английского языка. Но и тогда они старались держаться друг от друга подальше. Однажды учительница сказала, чтобы они работали в паре, и когда Эми отказалась. Роксана убедила учительницу дать им других партнеров.

Сегодня урок английского, и Эми отвечает у доски. Оборачиваясь к классу, она видит, что Роксана смеется, по-видимому, над ней. Эми это отвлекает и сказывается на ее оценке. Она сбита с толку и обозлена. В конце занятия она подходит к Роксане и говорит:

**Эми:** Что-то не так?

**Роксана:** Да нет, это с тобой, видно, что-то не в порядке?

**Эми:** Что не в порядке, так это то, что ты ...

**Роксана:** Что ты сказала?

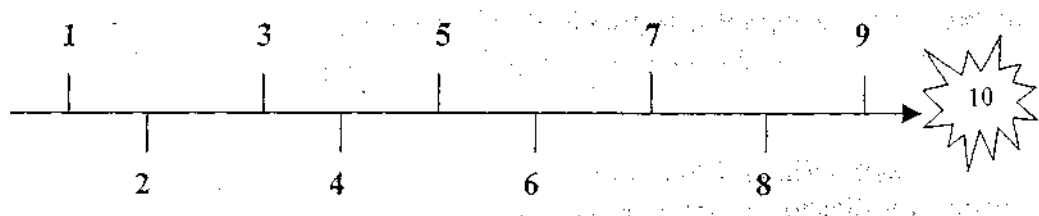
Через секунду Роксана подскакивает к противнице, девочки выкрикивают угрозы и дерутся друг с другом, до тех пор пока их не разнимает учительница.

А теперь вернемся к нашим параметрам.

### История

Критический момент в конфликте лучше всего рассматривать как результат последовательности предшествующих событий. Межличностные конфликты всегда имеют свою историю: поведение сторон в прошлом, опыт взаимоотношений, разговоры между собой, ощущения, которые, будучи собранными вместе, служат описанием. Как и у интриг из романов, у конфликтов есть свои начало, середина и конец. Их сюжетная линия может длиться годами, днями или часами - конфликты редко вспыхивают мгновенно.

Конфронтацию между Роксаной и Эми лучше всего понять, обратившись к истории. Диаграмма этой истории выглядит следующим образом:



1. Эми и Роксана выросли вместе, но друзьями не являются.
2. Сидни порывает с Эми; Роксана уходит с Сидни.
3. Друзья подтверждают подозрения Эми о том, что Роксана увела Сидни.
4. Сидни делится с Роксаной слухами об Эми.
5. Эми разговаривает с братом.
6. Распускаются слухи об алкоголизме; стороны обмениваются неприязненными взглядами.
7. Каждую из девочек подруги «вдохновляют» на драку с противницей.
8. Роксана смеется в тот момент, когда Эми отвечает у доски.
9. Эми сталкивается лицом к лицу с Роксаной и обзывает ее.
10. Первая драка между Эми и Роксаной.

Обычно межличностные конфликты привлекают внимание окружающих только после того, как они уже продолжают некоторое время. Например, в данном случае учительница

английского языка наблюдала, как короткий и относительно бессмысленный разговор перерос в драку. И чтобы понять, почему отношения девочек привели к физической конфронтации, надо обратиться к истории.

Необходимо принять во внимание и те из предшествовавших событий, которые не имели непосредственного отношения к конфликту. Эми в это утро «провалила» ответ у доски, и была в особенно плохом настроении. Возможно, отец учил Роксану, что от драки никогда не следует уклоняться. Индивидуальные и неизвестные посторонним истории сторон часто «подогревают» конфликт.

### **Эскалация/интенсивность**

Межличностные конфликты редко представляют собой события изолированные. Обычно они состоят из последовательности действий вовлеченных в конфликт сторон. В разговоре - как в теннисном матче: одна сторона предпринимает действие, вторая - отвечает, первая сторона предпринимает второе действие, и так далее. Каждое действие одной из сторон помогает определить реакцию второй стороны.

И как результат - уровень напряженности или интенсивность конфликта изменяются. В течение конфликта происходит эскалация или деэскалация напряженности, и иногда это происходит в течение одного "обмена" действиями каждой из сторон. При эскалации конфликта каждое предпринятое действие, каждое сказанное слово ведет к стрессу сторон (то есть, к их полному моральному истощению от сильного перенапряжения). И наоборот, при деэскалации дистресс между сторонами, как и их внутриличностный дистресс, уменьшается. Сравнительная табличка, приведенная ниже, содержит некоторые из контрастирующих между собой характеристик, свойственных эскалации и деэскалации конфликта.

#### **При эскалации конфликта**

- Непосредственное общение затруднено и неэффективно
- Стороны говорят больше о недостатках оппонента
- Тенденция к росту болезненных эмоций
- Доверие снижается
- В конфликт вовлекаются посторонние

#### **При деэскалации конфликта**

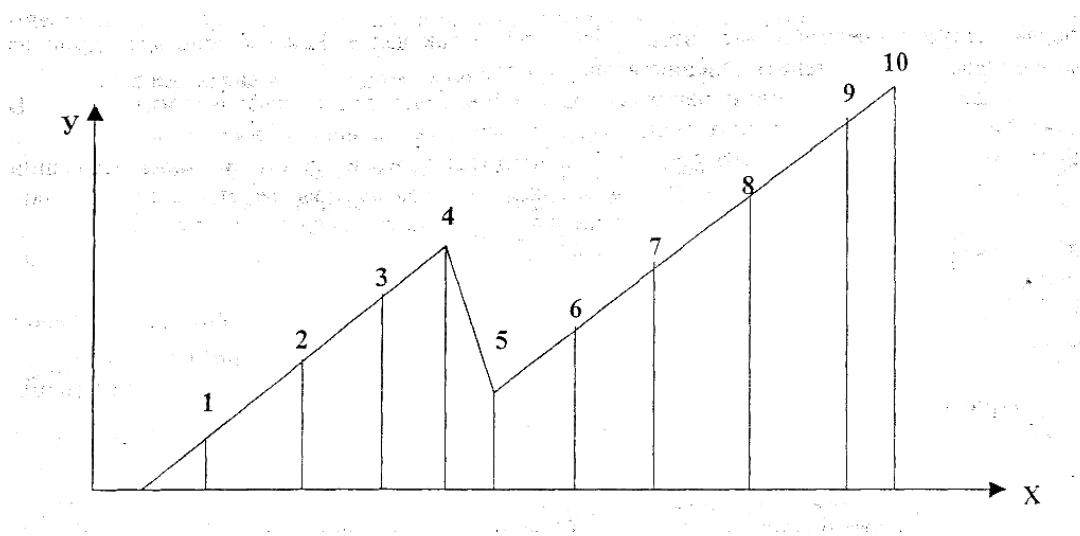
- Непосредственное общение нестабильно и эффективно
- Стороны говорят больше о собственных нуждах
- Тенденция к росту позитивных эмоций
- Доверие постепенно восстанавливается
- В конфликт вовлечены только конфликтующие стороны (и, возможно, медиатор)

Одна из ключевых особенностей эскалации состоит в том, что действия сторон часто зеркалят друг друга. Если одна из сторон идет на уступку по одному из предметов спора (и способствует деэскалации конфликта), другая будет более склонна к уступке в ином предмете. Но если действия одной из сторон направлены на эскалацию конфликта, это повышает вероятность того, что вторая сторона ответит тем же. Если Роксана распространяет слухи об Эми, то Эми, вероятно, станет распространять слухи о Роксане. Для достижения победы Эми, возможно, подключит к распространению слухов о Роксане и друзей, что также будет способствовать эскалации конфликта. Таким образом, стороны оказываются в замкнутом цикле из причин и следствий, из которого достаточно трудно выйти и который может привести к серьезным последствиям.

*Медиация ровесников - это надежный способ выражения ровесниками своих подлинных чувств. Гнев используется для скрытия многих иных эмоций. Медиация дает возможность как выговориться, так и быть услышанными. Этот метод дает шанс остановить насилие до того, как начнется его эскалация.*

*Медиатор - учащийся старших классов.*

Конфликт Эми и Роксаны, как и многие другие школьные конфликты, шел по траектории эскалации. Предметом спора, ставшим начальной точкой конфликта, был дистресс Эми, поскольку Роксана, якобы, «увела» ее экс-бойфренда Сидни. Но эти проблемы с любимым стали только первыми в той последовательности событий, которая вызвала рост интенсивности конфликта.



Х - история; У - эскалация/интенсивность.

- 1 - Эми и Роксана выросли вместе, но друзьями не являются.
- 2 - Сидни порывает с Эми; Роксана уходит с Сидни.
- 3 - Друзья подтверждают подозрения Эми о том, что Роксана увела Сидни.
- 4 - Сидни делится с Роксаной слухами об Эми.
- 5 - Эми разговаривает с братом.
- 6 - Распускаются слухи об алкоголизме; стороны обмениваются неприязненными взглядами.
- 7 - Каждую из девочек подруги «вдохновляют» на драку с противницей.
- 8 - Роксана смеется в тот момент, когда Эми отвечает у доски.
- 9 - Эми сталкивается лицом к лицу с Роксаной и обзывает ее.
- 10 - Первая драка между Эми и Роксаной.

Часто эскалация конфликтов приводит к такому моменту, когда начальные предметы спора уже забыты, неясны или совершенно незначительны по сравнению с той озабоченностью, которую испытывают стороны по поводу дальнейших действий. Возможно, что к подобному моменту Эми уже больше будет злить не то, что Роксана встречается с Сидни, а то, что соперница запятнала ее репутацию. Аналогично, гнев Роксаны, вероятно, вызовет уже не то, что Эми распространяла о ней слухи, а то, что та оскорбила ее перед всем классом. Процесс эскалации привносит в конфликт дополнительные предметы спора, которые подавляют те предметы, которые доминировали на начальном этапе<sup>1</sup>.

### **Психологические потребности**

Третьей характеристикой межличностного конфликта является частная, внутренняя жизнь каждой из сторон. В особенности это относится к тому, насколько конфликт связан с попытками сторон удовлетворить личностные психологические потребности. На динамике межличностного конфликта внутриличностные особенности отражаются в той же мере, что и внешние. Для того чтобы разобраться в этом, нам стоит немного вспом-

---

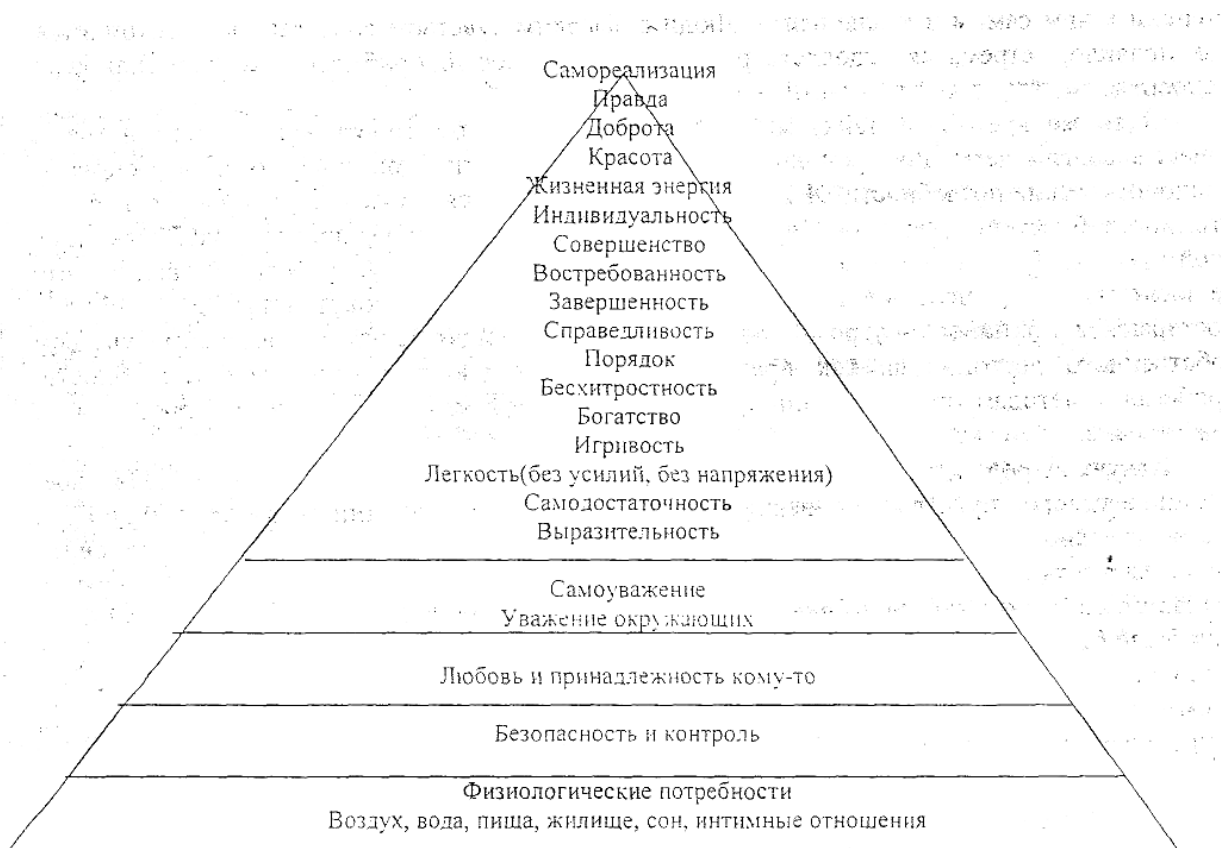
<sup>1</sup> Эта динамика может быть отчетливо отслежена в конфликтах, затрагивающих большие группы, в силу их комплексности и существенного потенциала для эскалации.

нить элементарную психологию.

Всем нам - независимо от возраста, пола, вероисповедания и культурного наследия - свойственны основные психологические потребности, которые мы стремимся удовлетворить. Так, люди хотят ощущать себя в безопасности, быть любимыми, управлять собственной судьбой, быть связанными с кем-либо или с чем-либо определенными узами, чего-то достигнуть. Удовлетворение этих потребностей так же естественно для психологического здоровья, как воздух, вода и пища для здоровья физического.

Известный психолог Абрахам Маслоу назвал человека желающим животным, поскольку мы постоянно стремимся удовлетворить свои потребности. Как только одна потребность удовлетворяется, на ее место заступает другая. Стремление к удовлетворению все более и более изысканных потребностей, утверждает Маслоу, - суть социального развития. Этот ученый предложил иерархию потребностей, отображенную на приведенном ниже рисунке.

### Иерархия потребностей, предложенная психологом Абрахамом Маслоу





*Думаю, медиация ровесников эффективна, потому что потребность в безопасной школе заложена у каждого глубоко внутри. И эта потребность срабатывает.*

*Медиатор - учащийся старших классов.*

При межличностных конфликтах поведение людей часто мотивировано стремлением удовлетворить основные психологические потребности<sup>2</sup>. В нашей истории, огорчение и злость Эми были вызваны тем, что ее «бросил» Сидни. Ее потребности любви, безопасности и контроля над своей судьбой не нашли удовлетворения. Находясь в состоянии дистресса, она убедила себя, что, набросившись на Роксану, может в какой-то степени вернуть потерянные любовь и уважение. Для Роксаны распространение слухов об Эмми мотивировалось ее собственными психологическими потребностями. Возможно, она считала, что если она будет дразнить Эми, ровесникам это понравится, и они пригласят ее в свою группу - это удовлетворило бы ее потребность в принадлежности и безопасности. Или может быть, она хотела облегчить свое неосознанное чувство вины из-за того, что причинила сопернице столько боли.

Этот третий параметр - психологические потребности - помогает понять, почему для эффективного разрешения конфликтов столь важно учитывать чувство собственного достоинства. Люди с высоким чувством собственного достоинства чувствуют себя уверенно. Они воспринимают свои психологические потребности как естественные и исходят из того, что эти потребности будут удовлетворены. Такие люди лучше переносят периоды, когда потребности не удовлетворяются; их психика не столь восприимчива к угрозам со стороны других. Если их обзовут ничтожеством, это, хотя и будет им неприятно, не заденет их самооценки. Они исходят из того, что конфронтация - это проблема, относящаяся в равной степени к ним самим и к оппоненту. Люди с высоким чувством собственного достоинства, как правило, стремятся удовлетворять свои потребности, прибегая к методам наиболее непосредственным и социальным.

В то же время, индивидуумы с невысоким чувством собственного достоинства, в течение долгих периодов времени не имеют возможности удовлетворить свои основные психологические потребности. И постепенно они свыкаются с мыслью, что удовлетворение этих потребностей совершенно необязательно. И подобно голодающему, защищающему свой кусок хлеба, они очень легко провоцируются действиями других, если им ка-

---

<sup>2</sup> Это - одна из причин, позволяющих решать конфликты между школьниками посредством медиации. Как правило, ребята вступают в драку не из-за того, что кто-то распускает слухи, обзывает соперника или нечаянно наступает товарищу на кроссовки. Они стараются удовлетворить свои социальные потребности признания или контроля. Если они поймут, что межличностный конфликт не отвечает их потребностям, то, скорее всего, предпримут усилия для его мирного разрешения.

жется, что те посягают на ту малую толику, которую они имеют. Если их обзовут «ничтожеством», они постараются устранить ту угрозу, которую они в этом видят. Люди с невысоким чувством собственного достоинства, как правило, стремятся удовлетворять свои потребности, прибегая к методам опосредованным, поскольку методы непосредственные в прошлом не срабатывали.

Какую же роль играет чувство собственного достоинства в нашем примере? Наверное, у Эми невысокое чувство собственного достоинства, и уход Сидни лишь подтвердил (на бессознательном уровне) ее подозрения, что она нелюбима. Эми хочет восстановить справедливость и направляет свой законный гнев не на Сидни, а на Роксану, изобретая сценарий, согласно которому именно Роксана виновата в произошедшем разрыве. Если бы у Эми было больше развито чувство собственного достоинства, она, вероятно, не в такой мере сердилась бы на Сидни и не стала бы искать для своего гнева иного объекта, чем сам Сидни. Кроме того, смех Роксаны во время ответа Эми у доски, вероятно, не привел бы к столь значительному огорчению Эми.

### Детонаторы конфликта

Совокупность развития истории, эскалации и психологических потребностей ведет нас к следующей важной характеристике - *детонаторам конфликта*. Детонатор конфликта - это инцидент, который способствует кристаллизации конфликта, воплощению его в конкретную форму. Как мы уже заметили, спор (или конфликт) может иметь внутриличностную природу, и стороны часто вовлечены в длительную (длящуюся, возможно, неделями или годами) историю трений и взаимонепонимания. Детонаторы конфликта «освобождают» *внутренние* трения, накопившиеся у сторон, что приводит к явному, а нередко и драматическому выражению конфликта *между* ними.

В школьной среде детонатором межличностного конфликта может послужить очень многое: замечание, столкновение в узком коридоре, слухи и даже полное отсутствие контакта. В нашем примере детонатором конфликта стал смех Роксаны во время ответа Эмми у доски.

Этот инцидент позволил девочкам освободить всю накопленную ими внутреннюю энергию отрицательных эмоций.

Часто детонатор конфликта не имеет непосредственного отношения к основным предметам спора. По-видимому, тот факт, что Роксана смеялась во время ответа Эми у доски, не имел первостепенного значения для каждой из сторон, и этот небольшой инци-

дент вполне можно было уладить, если бы стороны имели соответствующее желание. Но бывают случаи, когда детонатор конфликта и источник конфликта совпадают. Если один школьник начинает обзывать другого на почве этнической неприязни, и за этим следует драка, то инцидент-детонатор и основной предмет спора идентичны.<sup>3</sup>

## Восприятие

Важным фактором во многих межличностных конфликтах является разрыв между ощущениями сторон и реальностью. Это происходит потому, что восприятие мира и приписывание ему определенных качеств — процесс комплексный и очень субъективный. Если одна школьница проходит с сердитым видом в коридоре мимо второй, последней остается догадываться: а не кроется ли за этим взглядом осознанная угроза? Может, она угрожает кому-то, кто идет сзади меня? А, может, у нее просто желудок побаливает? Если не задать конкретный вопрос непосредственно «виновнику» - настоящую причину узнать довольно трудно. Но поскольку объем наших ежедневных впечатлений поистине неисчерпаем, невозможно удостовериться в обоснованности каждого из них. Обычно о намерениях других мы можем только предполагать.

Еще больше усложняет процесс тот факт, что люди не являются нейтральными «приёмниками» информации. Все, что воспринимает индивидуум, подлежит фильтрации; фильтрами выступают его убеждения, прошлый опыт, ценности, идеи и предубеждения. Конфликтующие стороны постоянно являются свидетелями одних и тех же фактов и дают им разную оценку. Как в легенде о шести слепцах, которые ощупывают различные части тела слона, каждый из этих людей приходит к различным выводам о природе объекта «исследования»: змея (хвост), дерево (нога), блин (ухо) и так далее. Это лишний раз подтверждает, что восприятие - процесс субъективный. Похлопывание по спине может быть воспринято и как жест дружеский, и как жест снисходительный: прозвище может восприниматься и как проявление нежности, и как высмеивание.

Такие различия в восприятии - плодотворная почва для межличностных конфликтов. Например, предположим, что Мэрлин, принимая робость соседа Энджела за равнодушие, не приглашает его на вечеринку у себя дома. Энджел этим задет, и когда на сле-

---

<sup>3</sup> Такая характеристика, как детонатор конфликта, относится и к конфликтам, затрагивающим большие группы. Вердикт, вынесенный в суде Родни Кинг, стал детонатором волнений, имевших место в Лос-Анджелесе в 1992 году. Эти волнения подогревались трениями, долго остававшимися неразрешенными, и потребностями, не находившими удовлетворения, и были вызваны не только решением суда.

дующей неделе он видит, как Мэрлин пытается втащить в квартиру тяжелый ящик, - помощи ей не предлагает. Это только подтверждает изначальные предположения Мэрлин о характере Энджела, и она решает порвать с ним всякие отношения. Каждое очередное действие вызывает реакцию, и постепенно разгорается конфликт, источником которого стало обыкновенное взаимонепонимание. И довольно странно, что реакция на каждое действие кажется подтверждением изначального неправильного восприятия.

Конфликту между Эми и Роксаной способствовали, по крайней мере, два различия в восприятии. Первое из них - следующее предположение Эми: если Роксана начала встречаться с Сидни вскоре после того, как он порвал с Эми, - значит, Роксана «увела» Сидни у Эми. Второе: Эми посчитала, что во время ее ответа у доски Роксана смеялась *над ней*, хотя, на самом деле, причиной смеха Роксаны был рисунок в учебнике.

*На прошлой неделе у моих друзей вышел спор. Я не хотел принимать участия. Так что когда они спросили, что же им делать, я рассказал им кое-что из того, что мы обсуждали на тренинге по медиации. Это не только дало им пищу для разговора, но и, в конце концов, помогло решить спор.*

*Медиатор - учащийся средних классов*

### **Роль «посторонних»**

И последняя характеристика межличностных конфликтов - роль, которую играют люди, не являющиеся *сторонами*. Те, которых мы будем называть «посторонними», могут способствовать эскалации и деэскалации конфликтов, не касающихся их непосредственно.

Для начала важно понять, что людей мало что привлекает так, как чужие конфликты. Конфликты непредсказуемы и исключительно эмоциональны, и когда они перерастают в физическое насилие, то представляют собой самую настоящую социальную драму. Когда происходит драка, школьники окружают участников-ровесников и подбадривают их криками. И еще несколько дней школьные коридоры «гудят» от воспоминаний об этой драке. Конфликты вызывают самое примитивное притяжение.

Но причины подобной притягательности конфликтов не только в том, что кто-то хочет стать зрителем и участником спектакля. *Конфликты могут отвечать психологическим потребностям тех, кто не вовлечен в них непосредственно.* То, что «посторонние» идентифицируют себя с одной из сторон конфликта, дает им, «посторонним», чувство

значимости. Они чувствуют себя к чему-то причастными, чувствуют, что они тоже за что-то борются. Возможно, что, относя себя к стороне, которую они считают правой, «посторонние» также рассчитывают завоевать чье-то расположение.

К сожалению, влияние «посторонних» чаще приводит к эскалации, чем к деэскалации конфликта. В особенности это относится к школам. Поведение школьников в конфликтах в основном мотивируется желанием завоевать одобрение ровесников. Но при этом «посторонние» способствуют эскалации конфликта и другими путями. Они распространяют слухи, вызывающие рост взаимонепонимания и трений между сторонами. Такими заявлениями, как «И ты ей так все спустишь?» и «Тебе надо ее сломать», они «вдохновляют» подругу на драку. Они даже сами вступают в перепалку - возможно, чтобы защитить подругу, возможно, чтобы удовлетворить собственные психологические потребности: в результате идет эскалация конфликта, и создаются дополнительные межличностные трения. Большинство конфликтов, в которые вовлечены большие группы людей, начинаются именно таким образом.

«Посторонние» могут способствовать и деэскалации конфликтов. Прибегая к частным беседам со сторонами, они могут охладить эмоции и помочь сформулировать конструктивные решения. Выражая свое неодобрение по поводу силовых, подходов к разрешению конфликтов, они внушают сторонам мысль, что «хорошо выглядеть» - это не значит драться. «Посторонние» могут выступать неформальными и формальными медиаторами. Чем больше «посторонние» будут пропагандировать эффективные и ненасильственные подходы к разрешению конфликтов, тем больше вероятность того, что это приведет к деэскалации конфликтов.

Мы не можем сказать наверняка, какова же была роль «посторонних» в конфликте между Роксаной и Эми. Но, отзываясь грязно об Эми, Сидни неявным образом подталкивал Роксану к драке с соперницей. А тот энтузиазм, с которым друзья и подруги распространяли (и, наверняка, преувеличивали) слухи о соперницах, способствовал эскалации конфликта.

Знакомство с характеристиками конкретных межличностных конфликтов поможет вам лучше разобраться в них и будет способствовать более совершенному их разрешению. Но что значит «разрешить» конфликт? И как надо действовать, чтобы достичь разрешения?

### ***ПОДХОДЫ К РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ***

Чтобы эффективно разрешить конфликт или спор, необходимо понять правила иг-

ры: как играть, чем рискует играющий, и какие цели он перед собой ставит. В организованных конфликтах, таких, например, как игра в баскетбол, все возможные ситуации регулируются подробными правилами. Соответствующую информацию можно получить до игры, и все игроки неявно соглашаются играть по этим правилам.

Но переход от спорта к более приземленным конфликтам невероятно сложен. За ранее оговоренных правил не существует - правила спонтанно создаются в процессе конфликта. Могут ли стороны привлекать друзей, вспоминать прошлое, критиковать друг друга, не выполнять обязательств, прибегать к насилию? Стороны должны быть готовы к тому, что правила изменятся в любой момент.

И что означает слово «выиграть» в контексте межличностного конфликта? Обычно выигрыш определяется следующим образом: одержание победы в соревновании; достигается за счет усилий. Проще говоря, выигрыш означает получение желаемого. В баскетболе побеждает та команда, которая к окончанию игрового времени наберет больше очков. Но при межличностных конфликтах у каждой из сторон свое понимание победы. Эти определения могут как частично совпадать (каждая из сторон хочет уважительного отношения), так и не совпадать (сторона А хочет восстановить прежние дружеские отношения, а сторона В - нет; сторона А хочет вернуть деньги, а сторона В хочет получить публичные извинения). Иногда стороны даже не знают, чего же они вообще хотят, что является выигрышем.

Если правила постоянно меняются, и нет четкого определения выигрыша, как достичь этого выигрыша в межличностном конфликте?

### **Пределы соревнования**

У большинства людей подход к выигрышу в межличностном конфликте аналогичен их подходу в баскетболе. Модель, к которой теоретики игр прибегают для описания соревнований, подобных баскетболу, называется *игра с нулевой суммой*. Эта модель предполагает только одного победителя. При этом очки, набираемые одной стороной, означают соответствующую потерю другой. Поскольку определение выигрыша в данном случае дается по отношению к оппоненту, *основной целью становится набрать больше очков, чем соперник*. Это в данном случае считается более важным, чем количественная и качественная сторона выигрыша. В баскетболе, команда, набравшая к исходу игры больше очков, выигрывает, независимо от того, плохо или хорошо она сыграла, был счет 82:80 или 127:80.

Схема возможных исходов игры с нулевой суммой может быть представлена следующим:

	Выигрыш команды В	Проигрыш команды В
Выигрыш команды А		Выигрывает А Проигрывает В
Проигрыш команды А	Проигрывает А Выигрывает В	

То есть возможны только два исхода: первый - А выигрывает и В проигрывает, и второй - В выигрывает и А проигрывает, которые, в зависимости от точки зрения, можно квалифицировать как исход «выигрыш - проигрыш» и исход «проигрыш - выигрыш». И хотя эта модель хороша для баскетбола, она совершенно не подходит для межличностных конфликтов, поскольку они не относятся к играм с нулевой суммой. И для таких конфликтов, кроме исходов «выигрыш - проигрыш» и «проигрыш - выигрыш», возможны еще два - «проигрыш - проигрыш» и «выигрыш - выигрыш». Для того, чтобы проиллюстрировать это, рассмотрим другой пример межличностного конфликта.

Маня и Сьюзен — две подруги, встретившиеся после многомесячной разлуки. Они встретились в час пополудни, чтобы провести несколько часов вместе. Маня, которая последнюю неделю болела, хотела побыть на улице, лучше всего в парке. В то же время, Сьюзен голодна, и хочет пообедать в ресторане. Им надо разрешить конфликт.

Конечно, в данном случае возможны разные исходы, в том числе и исходы «выигрыш - проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

	Выигрывает Маня (она идет в парк)	Проигрывает Маня (она не идет в парк)
Выигрывает Сьюзен (она ест)		Маня и Сьюзен идут поесть
Проигрывает Сьюзен (она не ест)	Маня и Сьюзен идут в парк	

Но есть и другие возможные исходы. Так называемые исходы «проигрыш - проигрыш» не удовлетворяют ни одну из сторон. Вместо того чтобы идти в парк или обедать, - то, чего в действительности хочет каждая из них - подруги могут прийти к компромиссу и

пойти в кино. Или же в попытках найти выход из ситуации подруги так разозлятся друг на друга, что решат больше не встречаться. И в этом случае ни одна из них не выигрывает. Сделать правильный выбор действительно нелегко.

	Выигрывает Маня (она идет в парк)	Проигрывает Маня (она не идет в парк)
Выигрывает Сьюзен (она ест)		
Проигрывает Сьюзен (она не ест)		Маня и Сьюзен ссорятся и расходятся по домам

Но что наиболее интересно, существуют и решения типа «выигрыш - выигрыш». Маня и Сьюзен могут купить еды в супермаркете и отправиться на пикник в парк. Или они могут направиться в ресторан через парк. В этих случаях каждая из них получит достаточно для того, чтобы считать победителями обеих.

	Выигрывает Маня (она идет в парк)	Проигрывает Маня (она не идет в парк)
Выигрывает Сьюзен (она ест)	Маня и Сьюзен отправляются на пикник в парк	
Проигрывает Сьюзен (она не ест)		

Какие уроки можно извлечь из всего вышесказанного в плане достижения выигрыша в межличностных конфликтах? Если говорить об играх с нулевой суммой, то наиболее приемлемый подход к разрешению конфликта - *соревнование*. При соревновании каждый стремится получить «свое», не заботясь о потребностях оппонента. В этом случае фактически, игрок выигрывает, не давая сопернику достичь его целей. Поскольку исходов только два: или делать все возможное для выигрыша, или проигрывать, - в игры с нулевой суммой играют для достижения победы.

Поскольку межличностные конфликты не относятся к играм с нулевой суммой, то даже простейший конфликт, наподобие рассмотренного выше, предполагает большее число исходов, чем кажущаяся сложной игра в баскетбол. Для их разрешения требуется совершенно иной подход.



## Совместный подход к разрешению конфликтов

Принципиальная возможность достижения исхода «выигрыш - выигрыш» наряду с некоторыми другими факторами заставляет искать альтернативу состязательному подходу при разрешении конфликтов. Здесь необходимо *совместное разрешение конфликтов*.

Когда стороны сотрудничают с целью разрешения конфликтов – удовлетворяются потребности *обеих* сторон. Возможно, что стороны не получают всего, что они хотели, но они получают достаточно для того, чтобы считать себя удовлетворенными. В отличие от соревновательного подхода, совместный подход требует взаимного уважения потребностей друг друга, коммуникативных навыков, терпения, творчества. А бывают случаи, когда совместные решения дают лучший исход, чем тот, который каждая из сторон могла бы достигнуть за счет выигрыша при соревновательном подходе. Рассмотрим такой пример.

Господин Дрейсон, школьный учитель драмы, назначил на 10 утра репетицию. Когда за пять минут до назначенного времени он вошел в актовый зал, то обнаружил там сотни сидящих в партере восьмиклассников из другой школы. На сцене стояла госпожа Лау, их психолог-консультант, и беседовала с ними. Господин Дрейсон вежливо прервал ее и попросил пройти с ним для обсуждения проблемы.

Если бы каждый из взрослых продолжал действовать согласно заранее намеченному им плану, они бы помешали друг другу настолько, что ни тот, ни другой план не были бы выполнены (исход «проигрыш - проигрыш»). Сначала каждый из них попытался убедить оппонента изменить его первоначальный план и покинуть актовый зал (исход «выигрыш - проигрыш»), но оба в этом не преуспели. И наконец, они нашли совместное решение, которое, к их удивлению, показалось им лучшим исходом, чем тот, который подразумевался каждым из них до возникновения проблемы (исход «выигрыш - выигрыш»):

А. Актеры мистера Дрейсона первые пятнадцать минут будут примерять за сценой костюмы, а за это время госпожа Лау закончит беседу со своей аудиторией.

В. Затем аудитория прослушает две песни в исполнении актеров.

С. И, наконец, школьники из аудитории поделятся с актерами и их преподавателем своими мнениями о выступлении. Один из номеров надо будет вырезать, чтобы сократить продолжительность спектакля.

Господин Дрейсон и актеры получили аудиторию, а госпожа Лау и ее восьмиклассники узнали что-то новое о жизни соседней школы.

Вопреки распространенному мнению, использование сторонами совместного подхода при разрешении конфликтов более продуктивно, чем следование соревновательной модели. Этому есть, по крайней мере, следующие причины:

- **Одна из сторон будет "зеркалить" тактику другой.** Как мы уже упоминали в отношении эскалации, выбор подхода одной из сторон во время конфликта определяется как реакция на действия другой стороны. Выбор одной из сторон соревновательного подхода, возможно, убедит оппонента (если этот оппонент еще не пришел к такому мнению) ответить тем же. Вариантов здесь немного: зачем сотрудничать, если другой получит преимущество? Таким образом, оппонент будет «зеркалить» соревновательное поведение и постарается ответить ударом первой стороне (Аксельрод, 1984, 121).

Проблема в том, что ни одна из соревнующихся сторон обычно не получает всего того, что первоначально намечает. Маня и Сьюзен пойдут домой, разочарованные и так и не пришедшие к соглашению — идти им в парк или в ресторан; господин Дрейсон и госпожа Лау, продолжая действовать согласно своим первоначальным планам, добьются не лучшего результата. Когда стороны сотрудничают, а не соревнуются, обычно ответ второй стороны будет аналогичен шагу первой, и оба этих шага будут носить конструктивный характер. Это повышает вероятность достижения решения типа «выигрыш - выигрыш».

- **Выигрыш сам по себе - это еще не все, что требуется победителю; победитель еще должен воспользоваться плодами своей победы.** Когда баскетбольная команда выигрывает матч, она не нуждается в каком-либо подтверждении этого факта со стороны проигравших. Но когда речь идет о межличностном конфликте, «победитель» часто зависим от проигравшего: *проигравший должен предпринять действия (или отказаться от действий), которые бы позволили победителю достичь своих целей.*

Чувствуя себя проигравшими, люди, как правило, не сворачивают с намеченного пути - они не помогают «победителю». Возможно, что они не выполняют обещанного. Возможно, что выполняют, но не так, как полагалось. Маня, быть может, и пойдет в ресторан со Сьюзен, но своим унылым видом радости подруге не доставит. Госпожа Лау, быть может, и согласится «свернуть» свое выступление, но будет выполнять свое обещание настолько медленно и таким образом, что для господина Дрейсона это создаст дополнительные проблемы.

*Медиация немного изменила нашу школу, потому что ребята ею заинтересовались. Очень многие решили, что лучше обратиться к медиации ровесников, чем драться, и это помогло им сохранить дружеские отношения.*

*Медиатор - учащийся средних классов.*

Когда стороны сотрудничают, действия, ожидаемые одной из сторон, будут выполняться с желанием, ведь они будут совершаться стороной, в равной степени в них заинтересованной. И поскольку сотрудничающие стороны получают всё, что им необходимо, даже больше, чем получает победитель при соревновании, то подтверждения этой победы обычно не требуется.

• **Благо для одной стороны** обеспечивается, в том числе, мудростью, проявленной другой стороной. Правду говорят, что «одна голова - хорошо, а две – лучше». Одна из сторон может иметь доступ к информации или ресурсам, которые помогут им совместно найти решение лучшее, чем те решения, которые бы эти стороны нашли поодиночке. Возможно, Сьюзен знает ресторан, в котором столики вынесены в живописный дворик, при этом общий вид и воздух лучше, чем в парке. Возможно, господин Дрейсон знает о чем-то, происходящем в его школе, что было бы ученикам госпожи Лау более интересно, чем репетиция спектакля. Соревновательный подход к конфликту ограничивает ресурсы, которые имеются в распоряжении каждой из сторон, только одной «головой» - собственной. Решения, найденные общими усилиями, более продуктивны.

• **А как насчет отношений в будущем?** Является ли оппонент в конфликте партнером, ребенком, учителем, школьником или бакалейщиком, с большинством из оппонентов мы будем и дальше сталкиваться в жизни. Иногда в последующей жизни нам приходится сталкиваться с людьми, которых мы меньше всего ожидали встретить. Водитель-лихач оказывается новым соседом. Предмет первой школьной любви становится тренером футбольной команды дочери. Бывший коллега оказывается твоим новым начальником. Состязательный подход к разрешению конфликта обычно отрицательно сказывается на дальнейших отношениях оппонентов. Возможно, дружба Мани и Сьюзен полностью угаснет. Недоверие, разделяющее господина Дрейсона и госпожу Лау, помешает продвижению инициатив, выдвигаемых каждым из них на заседаниях согласительного комитета профсоюза. Люди, в соревнование с которыми каждый из нас вступает при разрешении конфликта, будут в дальнейшем доверять нам меньше - их память сохранит первоначаль-

ное впечатление о недостаточном внимании бывшего соперника к их нуждам. И в дальнейшем они не будут стремиться к сотрудничеству с таким человеком.

Совместный подход к разрешению конфликтов, с одной стороны, способствует поддержанию здоровых отношений. Люди будут доверять тому и искать того, кто готов к сотрудничеству, поскольку знают, что такой человек будет работать с ними рука об руку с целью достижения наилучших совместных результатов. И в дальнейших отношениях, когда долговременные интересы более значимы, чем сиюминутные, ваш подход к разрешению сегодняшнего конфликта скажется непременно (Аксельрод, 1984, 12).

• **Сторонам не стоит ожидать «подвоха».** Конкуренция может привести стороны к пути, ведущему к разрушительным последствиям, и свернуть с такой дороги будет очень нелегко, несмотря на то, что на ней стороны будут поджидать одни разочарования. Это происходит потому, что проигравшие считают: в следующий раз им следует приложить больше усилий. Маня неожиданно вспоминает, что она «забыла» бумажник, вынуждая подругу платить за двоих. Или госпожа Лау начинает распространять слухи о том, что с господином Дрейсоном трудно сработаться. Ложь и насилие при использовании сторонами соревновательного подхода совершенно не исключены. Когда перед соревнующимися возникает вопрос: прибегнуть к подлости или проиграть - подлость представляется лучшей альтернативой. Когда стороны сотрудничают, они не тратят время и энергию на необязательные трения между собой. И им не надо ожидать «подвоха» и «удара из-за угла» другой стороны. Сотрудничество обеспечивает более безопасное будущее.

*Я рассказал своим друзьям и семье (братьям и сестрам), что медиация срабатывает, и когда они «теряют голову» или огорчаются, я пытаюсь поговорить с ними, чтобы они не дрались, а совместно нашли правильное решение. Я говорю им, что драка - не решение конфликта, что гораздо лучше спокойно поговорить, чем игнорировать проблему.*

*Медиатор - учащийся средних классов.*

Несомненно, что при возникновении межличностных конфликтов следует прежде всего пытаться искать совместное решение. Но необходимо учитывать два важных момента. Во-первых, *совместный подход иногда не подходит и неэффективен*. Кроме того, для разрешения межличностных конфликтов существуют и другие подходы, кроме соревновательного и совместного. Кеннет Томас и Ральф Килман (1974) разработали популяр-

ную систему классификации «режимов конфликтов», указывающую еще три альтернативных подхода: обходной, примирительный и компромиссный. В том случае, когда возможные потери, связанные с непосредственной конфронтацией при конфликте, значительно превышают преимущества, достигаемые при разрешении конфликта, наиболее приемлемым подходом будет, видимо, *обходной*. *Примирительный* (иначе, уступчивый) подход, наиболее эффективен тогда, когда предметы спора не очень важны для конфликтующих сторон. Компромиссный подход хорошо срабатывает в тех случаях, когда время ограничено, и стороны хотят решить проблему как можно быстрее. Учтите, что термины *сотрудничество* (иначе, совместный подход) и *компромисс* в нашей системе описывают два разных подхода. При сотрудничестве стороны совместно пытаются найти решение, при котором каждая из них получит желаемое. В то же время, компромисс означает, что чем-то необходимо поступиться. Решения, достигаемые при сотрудничестве, всегда позволяют каждой из сторон чувствовать себя победителем, а компромиссные решения иногда кажутся исходами типа «проигрыш - проигрыш».

Но бывают и ситуации, когда наилучшим подходом к решению конфликта будет *соревновательный*. Возможно, что одна из сторон не только уверена в своем превосходстве над второй, но и в том, что они никогда не встретятся в дальнейшем. Возможно, что в данном споре нет места компромиссу. При подобных обстоятельствах использование соревновательного подхода для разрешения конфликта имеет смысл. Кроме того, бывают случаи, когда одна из сторон не может достичь удовлетворительного решения, несмотря на все попытки сотрудничества с другой стороной. В таких случаях стороны должны прибегнуть к каким-либо иным подходам.

Второй важный момент, который необходимо учитывать, - сотрудничество довольно сложно реализовать на практике. Эффективное разрешение конфликта при сотрудничестве предполагает наличие у сторон хорошо развитых коммуникационных навыков. Участники спора должны уметь внимательно выслушивать, выражать свои потребности и чувства таким образом, чтобы это не провоцировало у оппонента защитную реакцию, а также вырабатывать и оценивать альтернативные решения. Часто необходимо проявлять эти качества, находясь под давлением. И хотя тренинги по разрешению конфликтов способствуют развитию этих навыков, применение их на практике - дело довольно нелегкое.

Кроме того, если говорить о кратковременной перспективе, соревновательный подход всегда представляет собой наиболее выгодный из подходов, то есть вероятность того, что он защитит интересы конкретной стороны, очень велика. Если одна сторона вы-

бирает соревновательный подход, то другая готова к её агрессии. И если та, «другая», изберет иной подход к решению конфликта, то соревнование принесёт «участнику соревнований» максимальную выгоду. И перед стороной, которая осознает потенциальные преимущества сотрудничества, встает проблема: если придерживаться сотрудничества, то оппонент просто воспользуется преимуществами соревнования.

Трудности, возникающие на пути зарождения сотрудничества, стали темой прекрасной книги Роберта Аксельрода «Эволюция взаимодействия» (издательство «Бейсик Букс», 1984). Автор предложил самым известным теоретикам в области теории игр представить на рассмотрение читателей стратегии, позволяющие выиграть симитированный конфликт, а затем использовал компьютерное моделирование для имитации противостояния указанных стратегии. И он обнаружил, что одна из стратегий более чем другие приспособлена для сотрудничества и достижения выигрыша *всеми* сторонами. Эта стратегия, названная «зуб за зуб», дает следующие рекомендации:

- Не завидуйте успеху оппонента. Не стоит «воздавать» сопернику больше, чем он «воздал» вам.
- Не надо первым вступать в соревнование. Если вы так поступите, то вероятно, что и оппонент поступит аналогично, и тем самым вы оба будете ввергнуты в настоящий разрушительный «штопор», который приведет к поражению обеих сторон.
- Немедленно отвечайте взаимностью на подход со стороны оппонента, предполагающий соревнование или сотрудничество. Соперника следует недвусмысленно поставить в известность: вам гораздо больше по душе сотрудничество, чем соревнование, но если вам навязывают соревнование - вам придется в него вступить.
- Не пытайтесь быть «умнее» и перехитрить оппонента. Как правило, в «забеге на длинную дистанцию» это приведет только к негативным последствиям.

Во многих межличностных конфликтах именно сотрудничество в их разрешении дает лучшие результаты. Оно создает доверие, развивает нормальные отношения и при этом позволяет всем заинтересованным сторонам извлечь максимальные преимущества. С другой стороны, вне зависимости от типа рассматриваемого конфликта соревновательный подход предполагает большую трату времени, энергии и ресурсов. При сотрудничестве риск невелик, но для использования этого подхода необходимы навыки, желание и мужество. И, показывает практика, сотрудничество, как правило, - лучший способ для решения межличностных конфликтов.

## **ПРОЦЕССЫ, СЛУЖАЩИЕ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: ПЕРЕГОВОРЫ, МЕДИАЦИЯ, АРБИТРАЖ**

Итак, мы рассмотрели шесть важных характеристик межличностных конфликтов и те преимущества, которые дает совместный подход по сравнению с соревновательным для разрешения таких конфликтов. Теперь мы переходим к рассмотрению процессов, используемых для разрешения этих конфликтов.

Большинство межличностных конфликтов разрешаются с помощью одного из трех процессов, предназначенных для разрешения конфликтов: переговоров, медиации и арбитража. *Переговоры* - это процесс, при котором стороны пытаются разрешить конфликт путем непосредственного обсуждения между собой. Это - наиболее неформальный из указанных трех процессов, и он происходит спонтанно всякий раз, когда люди обсуждают различия в своих позициях. Сильная сторона переговорного процесса состоит в том, что все зависит только от самих сторон - как сам процесс, так и его результат.

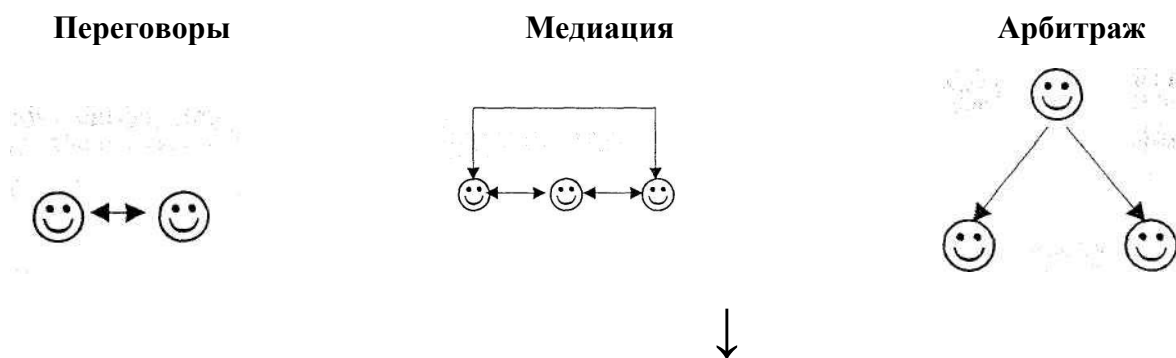
При медиации в процесс вступает третья сторона, цель которой - помочь первым двум договориться. Выслушивая стороны и помогая их общению, медиаторы стараются способствовать нахождению сторонами решений типа «выигрыш - выигрыш». И хотя медиатор и берет на себя ответственность за процесс, оппоненты все же контролируют предмет дискуссии и ее исход.

В случае же арбитража третья сторона контролирует не только процесс, но и исход. Арбитры - иногда называемые «судьями без мантий» - решают, что именно сторонам необходимо делать для разрешения их конфликта, и обычно наделены властью, способной принудить стороны выполнить соответствующее решение. При вынесении своего решения арбитры часто руководствуются как потребностями системы и личными потребностями, так и потребностями самих оппонентов. В спорах между детьми арбитрами часто выступают родители. Преподавателям часто кажется, что они в спорах между школьниками выступают как медиаторы (посредники), хотя на самом деле они выступают арбитрами. Каждый раз, когда не участник конфликта, а третья сторона определяет исход спора (или когда третья сторона использует свою власть, отдавая предпочтение определенному исходу), она, скорее, выступает арбитром, чем медиатором. Арбитраж эффективен тогда, когда стороны; не могут разрешить конфликт сами или с помощью медиатора, и имеет смысл навязать применение правил и норм, принятых в определенной системе. Арбитраж может представлять собой процесс гораздо менее длительный, чем переговоры

или медиация.

Все три указанных процесса - переговоры, медиация и арбитраж – тесно взаимосвязаны. При переговорах используются элементы как медиации, так и арбитража, а многие арбитры, по крайней мере, поначалу, пытаются выступать как медиаторы. В то же время, при переходе от переговоров к медиации и арбитражу процесс формализуется и лишает стороны права решения. Если на переговорах стороны полностью контролируют как процесс, так и исход, то, сидя перед арбитром, они, в основном, могут полагаться только на его власть.

### Переход от переговоров к арбитражу



**Привлечение третьей стороны**

**Рост влияния третьей стороны**



Главное слово здесь - *прогресс*. Переговоры, медиация и арбитраж - это средства достижения определенного результата, то есть разрешения конфликта. Подобно тому, как для переезда в какое-либо место можно воспользоваться автобусом, машиной или велосипедом, каждый из рассмотренных процессов может привести к одинаковым результатам. Например, такой результат, как возврат одной из сторон похищенного имущества другой к определенному сроку, может быть достигнут как путем неформальных переговоров, так и с помощью медиации или решения арбитра.

Но средства, используемые в ходе конкретного процесса, в действительности



вливают на сам результат. Переговоры в меньшей степени требуют вмешательства извне, помогают сторонам создать нормальные отношения и дают им больше возможностей для развития навыков разрешения конфликтов. Таким образом, в идеале для начала стоит попробовать использовать переговоры. Но часто, прибегая к этому процессу, стороны не могут решить конфликт; им нужна помощь. В чем же разница между медиацией и арбитражем, когда дело касается разрешения межличностных конфликтов?

*Мне нравится быть медиатором, ибо для меня медиация представляет собой определенный вызов. Иногда это как тайна — когда мы изначально не знакомы со всей историей и даем оппонентам высказаться, "приоткрыть завесу" над этой тайной и успокоиться. Иногда видишь слезы, - но это прекрасно, ведь оппонентам надо понять чувства друг друга.*

*Медиатор - учащийся старших классов.*

## **СРАВНЕНИЕ МЕДИАЦИИ И АРБИТРАЖА**

### **Различия между медиацией и арбитражем**

Приведем самые основные отличия между медиацией и арбитражем:

- **Распределение власти.** Медиация стремится предоставить сторонам определенные возможности, поддержку и право управлять собственной судьбой. Степень вмешательства медиаторов определяется только необходимостью помощи сторонам в построении удовлетворительного решения конфликта. При арбитраже арбитр сохраняет контроль как над процессом, так и над его исходом. Арбитры используют свою власть для принуждения сторон к выполнению принятых ими, арбитрами, решений.
- **Контроль** исхода. При медиации стороны создают собственные решения. Они также могут выйти из процесса, если считают, что он не дает им необходимых преимуществ. И напротив, арбитры, а не стороны, решают исход, руководствуясь собственными соображениями о справедливости (и, при необходимости, не учитывая мнения сторон).
- **Беспристрастность.** Беспристрастность - это основа медиации, и медиаторы

сознательно стараются сохранять нейтралитет. Для арбитров же нейтралитет является идеалом, у них есть определенные обязательства перед системой, частью которой они являются, и на их решения могут повлиять, в том числе, и их отношения со сторонами. Это особенно касается неформального арбитража, когда арбитрами выступают родители и преподаватели.

- **Решение/вердикт третьей стороны.** Медиаторы не высказывают своего мнения относительно сути конфликта и вежливо избегают ответа на подобный прямой вопрос. В пределах разумного все вопросы, возникающие на сессии медиации, решаются самими сторонами. В противоположность этому, основной функцией арбитра является формулировка всеобъемлющего решения, подлежащего исполнению сторонами.
- **Дисциплинарная функция.** Медиация представляет собой процесс, совершенно не ориентированный на наказания. И хотя достигнутые соглашения иногда включают пункты, предусматривающие ответственность сторон в случае невыполнения, в идеале за сессией медиации не предпринимается каких-либо действий, которые бы не были оговорены на ней сторонами. Арбитраж *может* предусматривать наказания; как правило, арбитры могут определить наказание, и они наделены властью, способной принудить стороны выполнить их, арбитров, решение.
- **Временная ориентация.** Медиация способствует достижению сторонами удовлетворительных соглашений, направленных на достижение успеха в будущем. Прошедшие события и действия сторон обсуждаются только в той мере, в какой это способствует созданию осмысленных, конструктивных планов на будущее. При арбитраже стороны часто наказываются за свои прошлые действия, и решение арбитра часто зависит от ответа на такие вопросы, как «кто зачинщик» и «кто виноват».
- **Победители и проигравшие.** Цель медиации - помочь сторонам найти решение, при котором ни одна из них не поступает чем-то важным: «выиграть» должен каждый. При этом считается, что лучше не достигнуть соглашения, чем достигнуть такого, которое будет являться неудовлетворительным для сторон. После вынесения решения арбитром стороны часто чувствуют себя победителями или побежденными. Нечасто бывает так, что решением арбитра недовольны обе стороны.
- **Добровольность.** Медиация - процесс добровольный. Стороны обычно сами принимают решение об участии, и они соглашаются считать свой спор решенным

только в том случае, когда решение для них приемлемо. Арбитраж - процесс недобровольный. Стороны могут быть вынуждены как принять участие в арбитраже, так и подчиниться вынесенному вердикту.

- **Определение спора.** Медиаторы работают над разрешением спора в соответствии с условиями, определенными оппонентами, а не следуя собственной повестке дня или повестке дня того института, который они представляют. Медиаторы могут предложить сторонам рассмотреть побочные вопросы, но именно стороны решают, стоит это делать или нет. Арбитры определяют спор в соответствии с собственными суждениями, правилами и нормами, которые им предписаны. Арбитры составляют собственную повестку дня, хотя она может недостаточно отражать или даже игнорировать те предметы спора, которые важны для сторон.
- **Спектр рассматриваемых вопросов.** При медиации спектр вопросов, подлежащих обязательному обсуждению, определяется теми предметами, которые сами оппоненты считают существенными. Медиаторы знают, что существуют и иные предметы, косвенные, которые также необходимо обсудить для успешного разрешения конфликта. Арбитраж не дает сторонам возможности обсудить предметы, не касающиеся спора непосредственно, поскольку это отвлекает внимание арбитра от основных предметов.
- **Конфиденциальность.** Медиаторы гарантируют сторонам значительный уровень конфиденциальности. О любых исключениях, касающихся конфиденциальности, стороны информируются заблаговременно, до принятия участия в сессии медиации. При арбитраже уровень конфиденциальности, распространяемый на информацию, обсуждаемую в процессе сессии, остается, как правило, неопределенным.

### Преимущества медиации

При рассмотрении большинства межличностных конфликтов, медиация по сравнению с арбитражем, обладает несомненным преимуществом, поскольку она направлена на принятие оппонентами подхода, предполагающего сотрудничество, а не соревнование. Чтобы продемонстрировать целесообразность использования медиации, рассмотрим еще один небольшой конфликт из школьной жизни.

Луис и Рафаэль - два шестиклассника - конфликтуют уже на протяжении нескольких месяцев. Луис обзывает Рафаэля «жирным», а Рафаэля это очень задевает. Без посто-

ронней помощи мальчики решить конфликт не смогли. Рафаэль обратился за помощью к администратору, ответственному за дисциплину.

• **Медиация признает, что конфликты между сторонами могут быть разрешены только в том случае, если стороны сами этого захотят.** Третьи стороны - медиаторы или арбитры - никогда не могут сами по-настоящему решить конфликт: бремя решения должно возлагаться исключительно на стороны. Если Луис и Рафаэль предстанут перед школьным администратором, ответственным за дисциплину, или арбитром, последний, по всей вероятности, использует свое влияние, чтобы заставить Луиса прекратить его недостойные выпады. Луису, возможно, будут угрожать наказанием или даже накажут, чтобы таким образом предотвратить повторение подобных оскорблений в дальнейшем. В результате, он, возможно, и перестанет обзывать Рафаэля.

Но хотя оскорбления, возможно, и прекратятся. Луис и Рафаэль, скорее всего, будут продолжать злиться и обижаться друг на друга. Такие чувства никогда нельзя отменить приказом свыше. Здесь необходима внутренняя, эмоциональная переориентация, которая может быть выполнена только самими сторонами. Медиация, поддерживая принятие сторонами самостоятельного выбора, более, чем арбитраж, способствует возникновению такого рода переориентации.

*Когда я медирую, то помню, что должен оставаться нейтральным. Я просто смотрю и вижу двух человек, которые нашли в себе достаточно мужества, чтобы прийти на сессию медиации.*

*Медиатор - учащийся средних классов.*

• **Медиация признает, что если стороны пришли для того, чтобы разрешить трения, которые между ними имеются, им необходимо чувствовать себя комфортно.** Для того чтобы медиация была эффективной, необходимо доверие сторон к медиатору и процессу. Таким образом, первая задача, которая стоит перед медиатором, - помочь сторонам почувствовать, что они находятся в безопасности. С этой целью он делает следующее: подробно разъясняет сторонам суть процесса, поощряет их на то, чтобы они высказались, слушает, не высказывая оценок, демонстрирует сочувствие той ситуации, в которой оказались стороны, и гарантирует им конфиденциальность. Стороны отвечают тем,

что раскрывают информацию и делают свой выбор, что при арбитраже было бы крайне маловероятным. Рафаэль может продемонстрировать, насколько задевают его слова Луиса, сохраняя при этом свое лицо. Луис может признать свою ошибку, не опасаясь того, что медиатор использует это признание против него. Медиация помогает произвести необходимые изменения безопасным образом.

• **Медиация признает важность поощрения доверия и уважения между сторонами.** Делая акцент на проведение переговоров «лицом к лицу», медиация разрушает барьеры между сторонами способом, который арбитражу недоступен. Стороны слушают, и, в конце концов, говорят непосредственно друг с другом, при этом каждая из них не скрывает своих переживаний и чувств. Луис, например, может впервые ощутить боль, которую его слова причиняют Рафаэлю. И хотя они поначалу придерживаются разных точек зрения и даже недолюбливают друг друга - процесс медиации превращает их из противников в людей, которые мало чем отличаются друг от друга. Добровольно принимая участие в процессе, стороны тем самым выказывают оппонентам свое уважение.

• **Медиация признает важность открытого обмена информацией между сторонами.**

Медиация позволяет сторонам не только лучше узнать друг друга, но и лучше разобраться в конкретном конфликте. До сессии медиации стороны смотрели на конфликт только со своей точки зрения, и, соответственно, знали только часть общей «истории». Медиация помогает им соединить свои версии и создать общую картину событий. При этом уходит непонимание и проясняется противоречивая информация. Рафаэль слышал, что отчим Луиса – человек грузный, и поэтому замечания Луиса его особенно задевают. Луис понимает, что Рафаэль не пытался создать ему неприятности, обращаясь к администратору, ответственному за дисциплину; Луис просто хотел прекратить обзывания. После того как стороны приходят к согласию по поводу составных проблемы, они делают огромный шаг в направлении соглашения о том, как эту проблему решать.

• **Медиация признает, что именно сторонам лучше всего судить о том, что же будет являться разрешением конфликта.** Медиаторы подталкивают людей, которые лучше всего знакомы с конкретной проблемой - сами стороны - к тому, чтобы те создали свое решение. И, хотя решение арбитра может быть продиктовано соображениями о благе общины и справедливости, если такое решение не предоставляет то, что необходимо сторонам для прекращения их спора, конфликт не исчезнет. Медиация признает стороны «экспертами» в своем конфликте.

• Медиация признает, что стороны скорее будут склонны к реализации именно тех соглашений, в создании которых они принимали непосредственное участие. Только стороны могут покончить с конфликтом, так же, как только они и могут реализовать принятое ими решение. Если стороны проделали большую работу по созданию соглашения, то, скорее всего, они будут придерживаться условий этого соглашения. Стороны меньше заинтересованы в соблюдении тех контрактов, которые создал за них арбитр. Даже страх наказания со стороны арбитра не может сравниться с той мотивацией по реализации соглашений, которая возникает у непосредственных создателей этих соглашений.

### Соглашение и примирение

И наконец, вспомним о последнем из преимуществ, которые медиация имеет перед арбитражем, о преимуществе, которое наделяет особой силой этот метод разрешения межличностных конфликтов: медиация помогает достичь двух различных уровней разрешения. Мы можем назвать эти уровни *соглашением* и *примирением*. *Соглашение* относится к условиям, создаваемым сторонами для разрешения конфликта. Соглашения затрагивают реальные предметы спора; например, Джо соглашается дать Сэму десять долларов в пятницу перед началом занятий. Большая часть всех сессий медиации - почти 90 процентов из всех школьных сессий медиации - приводит к созданию соглашений, приемлемых для сторон. Эти соглашения могут и не включать всего, что изначально хотели стороны, но они могут дать сторонам достаточно для того, чтобы оппоненты могли разрешить свой конфликт.

Второй уровень разрешения, *примирение*, относится, скорее, к менее осязаемому аспекту процесса. Примирение касается уже не реальных предметов спора, а отношений сторон. Когда стороны достигают примирения, они начинают понимать и ценить чувства, идеи и интерпретацию событий других людей, сознавая, что мы сделали все, что в наших силах, для достижения наилучшего результата. Примирение имеет непосредственное отношение к прощению<sup>4</sup>.

Достижению примирения способствуют обязательные элементы медиации – сто-

---

<sup>4</sup> Хотя, возможно, разница между соглашением и примирением и не вполне четко осознается школьниками – на интуитивном уровне ребята ее улавливают. Примирение означает, что оппоненты не просто приходят к соглашению о чем-либо, - они решают и окончательно улаживают проблему, восстанавливают отношения. На сессии медиации это различие между соглашением и примирением становится для сторон совершенно ясным.

роны внимательно выслушивают друг друга, говорят непосредственно друг с другом, медиаторы помогают им выказать истинные восприятия и чувства. Ограниченные возможности арбитража в части достижения примирения объясняются тем, что для него само вынесение вердикта имеет значительно больший приоритет, чем окончательное решение сторонами их конфликта. В этом можно убедиться на следующем примере.

Сет и Девон дружили на протяжении двух лет. Они подружились, когда вместе принимали участие в школьном конкурсе талантов. Обоим мальчикам нравится рэп. И хотя они проводят вместе время в школе: шутят, разговаривают с девочками, репетируют свои танцевальные номера, - вне школы они практически не видят друг друга.

На прошлой неделе танцевальная группа Девона выступала в детском центре, и он попросил Сета одолжить ему куртку на время выступления. Сет знал, что Девону всегда нравилась эта куртка, и он одолжил ее на том условии, что Девон вернет ее в хорошем состоянии.

Представление шло с большим успехом, и Девон в восторге сбросил с себя куртку и швырнул ее за кулисы. После окончания концерта Девон уже не нашел куртку на том месте, куда он ее швырнул. Он обыскал все здание детского центра, но пропажи не обнаружил.

Мальчики не смогли решить эту проблему, и с тех пор Сет злится на Девона. Куртка стоила 145 долларов. У Девона таких денег нет. Не зная, что еще можно предпринять, Девон предложил обратиться к медиации.

Если бы этот конфликт решался с помощью медиации, соглашение Девона и Сета могло выглядеть примерно так:

1. Сет и Девон соглашаются, что проблема решена.
2. Девон соглашается выплатить 40 долларов сегодня, а затем отдавать по 15 долларов в течение семи недель, чтобы у Сета было 145 долларов на покупку новой куртки. Деньги будут отдаваться каждый понедельник перед уроком математики.
3. Сет и Девон хотели бы оставаться друзьями в будущем.

Кроме того, примирение может помочь Сету понять, что же произошло с Девоном на концерте, и как случилось так, что куртка была утеряна. Возможно, Девон выскажет глубокое сожаление о факте пропажи, о той проблеме, которую его невнимательность создала для Сета, и, в первую очередь, поблагодарит Сета за готовность одолжить куртку.

Возможно даже, что оба мальчика признают, что их дружба была для них важна. И в конце концов ребята простят друг друга, пусть даже это прощение не будет высказано словами.

Если говорить о результате сессии медиации, то он не всегда выражается и в примирении, и в соглашении, - не исключено, что будет достигнут только один уровень разрешения конфликта. Например, даже если Сет будет удовлетворен условиями соглашения, он, возможно, будет продолжать злиться на Девона и не пожелает простить приятеля за то, что тот был так «глуп» и потерял куртку (соглашение без примирения). Или, возможно, Девон и Сет простят друг друга, но не смогут договориться об условиях соглашения, приемлемых для них обоих (примирение без соглашения).

То, что медиация способна помочь примирению участников конфликта, представляет собой одну из сильнейших сторон этого процесса. Примирение позволяет им направить всю свою энергию на разрешение реальных предметов спора. Примирение повышает вероятность того, что соглашения будут достигнуты, и что достигнутые соглашения будут действенными. Ценность примирения проявляется не только в его влиянии на достижение соглашения. Примирившиеся стороны получают следующий ценный опыт: находясь в состоянии конфликта между собой, они *в то же время* проявляли заботу об оппоненте. Этот опыт важен и ценен для обеих сторон, и они смогут использовать его при разрешении своих конфликтов в будущем.

Очевидно, что медиация, по сравнению с арбитражем, обладает вполне определенными преимуществами в части разрешения межличностных конфликтов. Это совсем не означает, что медиация — тот процесс, который следует использовать всякий раз, когда стороны, находящиеся в состоянии конфликта, ищут помощи. Арбитраж происходит быстро, его эффективность проявляется на коротком временном отрезке, он демонстрирует силу власти во всей ее мощи. В той части, которая касается нарушения сторонами правил и свершения определенных действий, которые должны последовать за этими нарушениями, арбитраж представляет собой логичный процесс, четко определяющий подобные последствия. Иногда стороны неспособны достичь соглашения с помощью медиации. В то же время, в целом при разрешении межличностных конфликтов медиация гораздо более эффективна, чем арбитраж, и именно к медиации необходимо, в первую очередь, пытаться прибегать там, где это представляется возможным.



## ***ИТОГИ ГЛАВЫ***

В этой главе мы рассмотрели основные положения, относящиеся к конфликтам и к разрешению конфликтов:

- Конфликты - это явления, естественные для отношений между людьми и способные оказать положительное воздействие на вовлеченные в них стороны.
- Всем межличностным конфликтам вне зависимости от того, какие стороны принимают в них участие и какие предметы спора в них затрагиваются, свойственна одна и та же динамика.
- Если речь заходит о разрешении конфликтов, то совершенно необязательно, что выигрыш одной стороны оборачивается проигрышем для другой. Часто возможно достижение взаимовыгодного решения.
- Разумное использование подхода, предполагающего сотрудничество при разрешении конфликта, более благоприятно для всех вовлеченных сторон, чем соревновательный подход.
- К самым распространенным процессам, используемым при разрешении межличностных конфликтов, относятся переговоры, медиация и арбитраж.
- В тех случаях, когда стороны, участвующие в межличностном конфликте, нуждаются в помощи, обращение к медиации, как правило, более предпочтительно, чем к арбитражу.