

Текст взят с психологического сайта <http://www.myword.ru>

На данный момент в библиотеке MyWord.ru опубликовано более 2000 книг по психологии.

Библиотека постоянно пополняется. Учитесь учиться.

Удачи! Да и пребудет с Вами.... :)

Сайт www.MyWord.ru является помещением библиотеки и, на основании Федерального закона Российской Федерации "Об авторском и смежных правах" (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 N 110-ФЗ, от 20.07.2004 N 72-ФЗ), копирование, сохранение на жестком диске или иной способ сохранения произведений размещенных в данной библиотеке, в архивированном виде, категорически запрещен.

Данный файл взят из открытых источников. Вы обязаны были получить разрешение на скачивание данного файла у правообладателей данного файла или их представителей. И, если вы не сделали этого, Вы несете всю ответственность, согласно действующему законодательству РФ. Администрация сайта не несет никакой ответственности за Ваши действия./

УДК 316.4

ББК 60.54

3 17

Редакционный совет издательства «Academia»

С. С. Аверинцев, В. И. Васильев, М. Л. Гаспаров, В. Л. Гинзбург, В. Л. Иноземцев, И. М. Макаров (*председатель*), В. П. Нерознак, А. М. Панченко, Н. Я. Петраков, Р. В. Петров, Н. А. Платэ, В. А. Попов (*зам. председателя*), К. А. Свасьян, В. П. Скулачев, С. О. Шмидт, Е. П. Чельшев, О. Г. Юрин, В. Л. Янин

Зайцев А. К. **СОЦИАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ**. Изд. 2-е. М.: Academia, 2001. 464 с. Библ.

Конфликтология — одна из бурно развивающихся научных дисциплин. Автор работы, предлагаемой вниманию читателей, обобщил фактически всю отечественную и значительную часть зарубежной литературы по этой теме, а также опыт практического разрешения различного рода конфликтов, главным образом в условиях предприятий и организаций.

Для научных работников и управленческого персонала.

ISBN 5-87444-133-6

А. Л. Зайцев, 2001 г.
Издательство «Academia», 2001 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
<i>Глава первая.</i> Парадигмы конфликтологии.....	11
1. Социально-биологическая парадигма.....	13
2. Классовая парадигма.....	22
3. Социально-психологическая парадигма.....	25
4. Структурно-функциональная парадигма.....	33
5. Диалектико-созидательная парадигма.....	34
6. Новая парадигма.....	43
7. Парадигма насилия.....	46
8. Парадигма ненасилия.....	59
9. Теория конфликта как метатеория.....	65
<i>Глава вторая.</i> Рынок и социальный конфликт в России.....	68
<i>Глава третья.</i> Типология социальных конфликтов.....	95
<i>Глава четвертая.</i> Динамика социального конфликта.....	125
<i>Глава пятая.</i> Действующие силы конфликта.....	145
<i>Глава шестая.</i> Управление конфликтом.....	167
<i>Глава седьмая.</i> Предупреждение социальных конфликтов.....	207
<i>Глава восьмая.</i> Забастовка.....	237
<i>Глава девятая.</i> Переговоры.....	281
<i>Глава десятая.</i> Действия переговорника в конфликте.....	305
<i>Глава одиннадцатая.</i> Посредничество.....	309
<i>Глава двенадцатая.</i> Послеконфликтная стадия.....	331
Заключение.....	348
Библиография.....	352
Именной указатель.....	451
Предметный указатель.....	456

Кто предостережен, тот вооружен.

Пословица

ВВЕДЕНИЕ

Ортодоксальность восприятия конфликта в обыденном мышлении общеизвестна: мир черного и белого (конфликт, конечно же, только черное), борьба, стоять до последнего, не уступать ни пяди, у кого сила, тот и прав и т.п. Война, агрессия, насилие, ненависть и прочие не менее "сильные" стороны жизни, от которых большинству людей хотелось бы просто избавиться или хотя-бы держаться поодаль. Реальность же убеждает, что жизнь вне конфликта есть не что иное как утопия. И убеждаясь в этом, мы уже начинаем осознавать, что прожить вне конфликта и конфликтов невозможно и начинаем выстраивать собственное понимание конфликтного. Например, "конфликт есть драка с перспективой добрых отношений".

Что же в реальности?

Вместе с коллегами уже который год анализирую действия руководителей в ходе забастовок, других социальных конфликтов. Во-первых, преимущественно в нашей стране стихийных. Во-вторых, преобладает стратегия ухода от конфликта. Вариантов поведения руководителей оказалось немного: "в кабинете закрылся", "уехал на дачу или в отпуск", "к рабочим не выходит", "не знаем, где находится". Куда реже: "выступает перед рабочими", "проводит заседание с "первыми" руководителями", "работает в антизабастовочном штабе", "проводит переговоры".

Некоторые спешат "запретить", "спросить с кого надо"... Чаще всего растерянными бывают и профсоюзные работники. Хотя в последние годы осмысленность их поведения и действий стала намного больше. Сказывается опыт взаимодействия с судебной системой.

Лишь изредка узнаешь примеры куда более осмысленного поведения: создания согласительной комиссии, проведения переговоров, достижения решения, удовлетворяющего и бастующих, и администрацию предприятия, последующее эффективное восстановление нормальной работы предприятия. Но такие случаи - редкость. Куда чаще своеобразное страусиное поведение, когда самый острый конфликт пускается на самотек, "куда кривая вывезет". Рано или поздно забастовка оканчивается и все продолжается по-старому, как будто ничего и

не случилось. Но так с забастовками, а что если конфликт носит совершенно иной характер!?

В-третьих, и здесь налицо конфликты (войны) в Чечне, Абхазии, других горячих точках бывшего СССР, -выбор борьбы, насилия и агрессии как основных методов разрешения конфликтов. А когда государство ведет себя по-привычкекак первый и главный рекетир, то что можно сказать о криминализации жизни, когда рэкет является методом и способом урегулирования многочисленных повседневных производственных и бытовых столкновений людей. Как написано у Куваева, одна мера поощрения - стакан спирта с перцем, одна мера наказания - расстрел.

Наконец, в четвертых, явное использование самых разных социальных конфликтов в политических целях. Ответственность политической и деловой элиты за начало и исход многих бушующих сегодня политических, трудовых и межнациональных конфликтов исключительно велика.

Актуальность изучения социальных конфликтов не только в феноменологии происходящего. Как показывают данные со всего мира, конфликт есть весьма солидная часть деятельности руководителей разных уровней. Реальность такова, что управляющие предприятий тратят до четверти и более своего рабочего времени на урегулирование различного рода конфликтов и их последствий [см. Hart 1981, 13; Rahim 1990, 1]. Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена [Дэна 1994, 15-16]. Ньюхаузер сообщает, что управляющие проводят от 25 до 60% своего рабочего дня занимаясь конфликтами или ссорами, исходящими из проблем взаимоотношений людей [Neuhauser 1988, 3]. Дин Тисволд (Dean Tjosvold) утверждает даже, что "работать, управлять и жить в организации - это значит быть в конфликте" [в Rahim 1990, 15].

Д.Коул [Cole 1983, 1] приводит подсчеты экспертов, согласно которым конфликты и стрессы от неразрешенных конфликтов обходятся США в 100 млрд. долларов в год. По сообщению Д.Дэна [1994, 15], более 65 % проблем на производстве связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатком навыков или мотивами поведения отдельных работников.

Однако, как подсказывает анализ практики, эмоциональность восприятия конфликтов, в том числе и руководителями, мешает их рационально-инструментальному анализу и последующему разрешению с наименьшими потерями и уж тем более с выигрышем для всех конфликтующих сторон. В этом плане мы можем говорить о двух точках зрения на конфликт. Первая есть социально-психологическая или эмоциональная, личностная точка или позиция восприятия конфликта. Взгляд обычного человека. И, естественно, конфликт тогда негативен. Есть и другая позиция - управленческая, социологическая, соци-

ально-философская. Здесь восприятие конфликта, как сказал бы философ, сущностное по определению. Анализ причин, поиск методов действий и разрешения и пр. При таком подходе появляется возможность не только уладить конфликт, но и увидеть его позитивную сторону.

Для управления необходима минимизация первого и максимизация второго, ибо управление в демократическом обществе есть непрерывное улаживание конфликтов разного уровня. При этом, как указывает А. Пшеворский, "демократия прочна, когда большинство конфликтов разрешается при посредстве демократических институтов, когда никому не позволено контролировать результаты *ex post* и они не предрешены *ex ante*; результаты значимы в известных пределах и вынуждают политические силы им подчиниться" [Пшеворский 1993, 3]. Добавим, что политические силы действуют не только в обществе, но и в социальных организациях.

Итак, исходная посылка: в демократическом обществе конфликт столь же нормален (естественно, в максимально цивилизованных формах), как и свобода слова, выборность, альтернативность и прочие атрибуты, нам известные или пока еще не совсем освоенные. Следовательно, должны быть и соответствующие правовые, организационные, научные и другие институты и механизмы, обеспечивающие этот нормальный для здорового общества процесс. Их же отсутствие открывает двери для самых жестких столкновений социальных сил.

И если Фишер и Ури заявляют, что "конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией" [Фишер и Ури 1990, 18], то для России и других стран бывшего социалистического лагеря возводить эту индустрию необходимо с элементарных первооснов. В том числе и в области теории. Нужны также новые законы, новые привычки и традиции.

Предмет этой книги - теория и технология социального конфликта применительно к российским условиям. И хотя немало указаний, что общей теории социального конфликта не существует [см., например, Дэна 1994, 16], тем не менее мы попробуем синтезировать имеющееся в мире многообразное знание о конфликте. Психология, политология, биология, история, философия помогут нам в этом. Однако особое место будет отдано социологии как науке о целостном социальном, системном взгляде на обществе и его структуры. На наш взгляд, сегодня теория социального конфликта есть некоторое метапарадигмальное знание. И плодотворное его использование в практике как никогда требует именно синтеза. Тем более, что в мире накоплено по поводу понимания и технологий разрешения социальных конфликтов весьма много знаний.

Итак, наша основная цель теоретическое и технологическое ос-

нашение развивающейся практики. И у руководителей, и у управленческих консультантов, и у рабочих "голубых воротничков", как и у специалистов ("белых воротничков"), не говоря уж о профсоюзных работниках, в нынешних условиях нет иного выхода как научиться владеть собой и методами воздействия на обстановку в условиях конфликта.

Акцент следует делать на решении нескольких основных вопросов. Применительно к промышленности они звучат следующим образом. Первый: "Как предупредить конфликт?" Речь не идет о том, чтобы вообще избежать, например, забастовки. Но вот избежать так называемой дикой забастовки чаще всего можно. А ведь наши забастовки в преобладании своем как раз дикие - вне всяких законных рамок, мгновенно, как порох, вспыхивающие. Такой тип забастовок несет в себе наибольший потенциал агрессии, разрушения.

Второй вопрос: "Как действовать, если конфликт уже возник?". Здесь видятся два практических предложения. Во-первых, руководителю никогда не терять голову. Есть старая управленческая истина: "Руководитель не обижается, а думает". Я бы добавил лишь: "А потом уже действует". Здесь нужна элементарная выучка, умение ориентироваться в происходящем.

Во-вторых, нужна помощь консультантов и *попечителей* ННКОВ. В США, например, этим занимаются тысячи различных фирм. Мы пока таких структур почти не имеем.

Третий вопрос: "Что делать после конфликта?"

Забастовка, да и любой конфликт, - это всегда напряжение сил участвующих, нередко предельное и даже запредельное. Не все испытывают радость и эйфорию победы, в лучшем случае принимаются компромиссные, взаимно-обоснованные, чаще не всегда оптимальные решения. Прогрывать в конфликтах мы не умеем, к компромиссам снисходим далеко не всегда. Возникают мощные остаточные напряжения...

Социальные группы, охваченные конфликтом, действуют слепо, насильственно, разрушительно, до тех пор пока мы не познаем их и не поймем "технологии" протекания конфликта, не построим алгоритмы собственных рациональных действий по его разрешению. Знание в этой цепи начально.

Несколько слов об истории написания данной книги. Было три этапа. Во-первых, первичное накопление фактов о социальных конфликтах, которое происходило в 1970-1986 гг. в бытность автора заводским социологом. При подготовке диссертационного исследования на соискание степени доктора наук (она была написана на основании опыта становления коллектива КамАЗа), нам пришлось столкнуться с малоописанным в отечественной литературе фактом наличия конфликта в практике почти всех социальных процессов, протекающих в круп-

ной социальной организации. Тогда мы использовали полученные данные для разработки и реализации целого ряда эффективных социальных технологий.

Второй этап совпадает со временем реализации исследовательского проекта Российского общества социологов (РОС) по изучению социальной напряженности на производстве. В рамках этого проекта под руководством и с участием автора был проведен ряд коллоквиумов и научно-практических семинаров [см.: Зайцев и Саушкина, 1989; Зайцев 1990а; Зайцев 1990б; Зайцев 1991]. Так в декабре 1989 года в г.Обнинске рассматривались вопросы определения понятия социальной напряженности как процесса, позиции и роли социолога в конфликте.

В Пензе в феврале 1990 года более подробно обсуждались стадии процесса: латентная, формирования инцидента, спада и разрешения конфликта.

В Харькове в мае 1990 года изучалось влияние социальной среды на развитие социальной напряженности в коллективе предприятия.

Вторые Обнинские чтения, проведенные в декабре 1990 года, были посвящены исследованию действующих сил конфликта.

Стали традиционными майские международные калужские семинары на тему: "Социальный конфликт и организационные изменения". С 1991 года их было проведено семь.

Для Калужского института социологии эта деятельность результативна созданием в 1993 году конфликтологической лаборатории. В тематике ее деятельности за прошедшие годы исследования параметров российских забастовок, особенностей действий социальных сил в ходе забастовок, выявление кросс-культурных различий забастовок в различных регионах России, проведение мониторинга социальной напряженности среди безработных центра России, управленческое консультирование по вопросам разрешения конфликтов, изучение особенностей и консультирование предприятий по конфликту акционирования, разработка комплекса социальных технологий по защите предприятия от забастовок или обеспечению оптимального выхода предприятия или его подразделений из социального конфликта, разработка и реализация цикла видеотренингов по навыкам общения и технике проведения переговоров. В сотрудничестве с управленческими консультантами Голландии с 1992 года действует месячная школа подготовки управленческих консультантов по разрешению социальных конфликтов. Специалисты лаборатории оказывают посреднические услуги по разрешению социальных конфликтов. С 1994 года выходит единственный в СНГ и восточноевропейских странах ежеквартальный журнал "Социальный конфликт".

Третий этап автор связывает с работой в библиотеках США в 1991,

1993 и 1996 годах, когда удалось буквально открыть новый мир конфликтологии с сотнями и тысячами действующих лиц и организаций. На фоне скудости отечественных библиотек несколько тысяч томов теоретических исследований и практических разработок и масса журнальных публикаций не могли не произвести должного впечатления.

Автор выражает искреннюю благодарность своим коллегам, принявшим активное участие в работе данных коллоквиумов и семинаров и высказавших на них немало ценных идей, которые не могли не повлиять на избранную нами научную и практическую позиции. Особую благодарность автор высказывает к.ф.н., доц. Ю.А.Барклянскому, д.ф.н., проф. Ю.Л.Неймеру, к.ф.н. В.В.Уланову, к.э.н. Я.Л.Эйделману и многим другим участникам коллективного обсуждения и совместных семинаров.

Автору помог и регулярный диалог по вопросам конфликтологии, постоянно происходящий в КаИСе с сотрудниками лаборатории конфликтологии А.Я.Клементьевой, С.В.Усовой, В.Д.Попковым, Ю.В.Карпенковым, Е.Г.Дементьевой.

Неоценимый вклад в развитие конфликтологии в КаИСе внесли известные зарубежные управленческие консультанты из Голландии проф. В.Мастенброк, доктора Ф.ван ден Берг, М.Рубинштейн, проф. Э.Маркс, Д.Бегманн и другие.

Логика изложения материала следующая: первая часть полностью посвящена теории социального конфликта. В первой главе дается краткий очерк развития науки о конфликтах, приводятся характеристики основных парадигм конфликтологии. Во второй показываются особенности ситуации социального конфликта в России. В главе третьей рассматриваются основные понятия теории социального конфликта, дается его определение и типология. Четвертая глава обособно выводит подход автора к анализу динамики социального конфликта. Основные действующие силы социального конфликта изучаются в пятой главе.

Вторая часть раскрывает тему "Управление социальным конфликтом". Глава шестая раскрывает содержание понятия "управление конфликтом". В седьмой главе рассматривается методика предупреждения, профилактики социальных конфликтов. Восьмая глава посвящена забастовке как особому типу социального конфликта. Девятая глава освещает особенность внутриорганизационного конфликта. Главы десятая, одиннадцатая и двенадцатая показывают особенности переговорного процесса в ходе разрешения конфликта - действиями договаривающихся сторон, технологии посредничества. Последняя - тринадцатая - глава анализирует послеконфликтную стадию.

В приложениях читатель найдет предметный и фамильный указатель, обширную библиографию отечественной и иностранной литературы по теме, методические материалы.

We have met the enemy and he is us.
(Мы встретили врага и он оказался нами)
Пого

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ПАРАДИГМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Двадцатый век можно назвать веком насилия и веком наиболее активного поиска путей его преодоления. И бурный расцвет конфликтологических изысканий во второй половине века — прямое тому свидетельство. Теория социального конфликта потому и получила такое развитие, что насилие окончательно дискредитировало себя как средство достижения общественно значимых целей и явственно просматривается бесперспективность этого инструмента "преобразований" для становящейся цивилизации с научно-информационным типом производства.

Вместе с тем историческая перспектива на фоне бушующих в мире, да и в России, только военных конфликтов, которых насчитывают числом более пятидесяти, требуют некоторого концептуального обоснования возможности хотя бы минимизации насилия и тех колоссальных потерь, которые до сих пор несет человечество. Крах миротворческих усилий в ряде регионов мира тем более заставляет смотреть на конфликт как на весьма сложное образование, для управления которым наработаны далеко еще не все технологии и рецепты, так же, как впрочем, и научные основания.

На наш взгляд, ответ на этот вопрос-проблему связан с пониманием корней насилия (насилие во всем его многообразии мы считаем всего лишь одним метаметодом в разрешении социальных конфликтов). Традиционно, корневое в насилии исходит из понимания агрессивности человека и социальных общностей. Т.е., понимание насилия невозможно без объяснения агрессивности.

Традиции изучения конфликтов восходят к таким именам как Гегель, Карл Маркс, Фридрих Энгельс, В.И. Ленин, Георг Зиммель, Макс Вебер и др. Понятие "социология конфликта" было впервые введено в научный оборот Г. Зиммелем, немецким философом и социологом, который назвал так одну из своих работ, изданную в первой четверти этого века [см. Simmel 1956].

Сегодня теорией и практикой регулирования (разрешения) социаль-

ного конфликта в западной социологии занимается целый ряд отраслей, входящих в весьма разветвленную научную область. Современная конфликтология есть система более или менее связанных научных парадигм, каждая из которых объясняет определенные стороны или типы социальных конфликтов, а, следовательно, и агрессии. Основные применяемые понятия - "социальный конфликт" (social conflict), "индустриальный конфликт" (industrial conflict), агрессия, насилие и ненасилие, "социальная напряженность" (social tension), "управление конфликтом" (conflict management), переговоры (negotiation) и пр.

Отметим, что современная теория конфликта исходит из целого ряда посылок и не является теорией с преобладанием одной парадигмы. Можно лишь заявить о существовании определенного вектора развития конфликтологии. Точек зрения на социальный конфликт много, неоднородны и высказываемые различными авторами практические рекомендации.

Хаймс видит пять основных теоретических перспектив в объяснении социального конфликта: инстинктивную, напряженности, диалектического взаимодействия, структурную и фрустрационно-агрессивно-объяснительную [см. Himes, 1980, 36].

Обратим внимание на то, что в советской литературе понятие агрессии употреблялось большей частью в отношении к международному праву. Так в Советском Энциклопедическом словаре читаем: "Агрессия (от лат. aggressio - нападение), понятие современного международного права, которое охватывает любое незаконное со точки зрения Устава ООН применение вооруженной силы одним государством против суверенитета, территориальной неприкосновенности или политической независимости другого государства или народа (нации)." "Понятие агрессии включает в качестве обязательного признак первенства или инициативы..." [СЭС, 1990, 18]. Подобные же формулировки можно обнаружить и в других словарях. Исключение - "Краткий психологический словарь", в котором есть статья "поведение агрессивное". Под ним понимается "специфическая форма действий человека, характеризующихся демонстрацией превосходства в силе или применением силы по отношению к другому человеку или группе лиц, которым субъект стремится причинить ущерб" [1985, 245].

В мировой литературе, собственно, существует только два объяснения агрессивности (и насилия). Первое из них - в нескольких теоретических вариантах - исходит из естественной природы человека. Второе же обосновывает агрессивность-насилие социальными детерминантами, конкретными чертами и условиями жизни человека. К первому мы относим социально-биологическую теорию. Ко второму - социально-психологическую (теорию социальной напряженности), классовую и функционалистскую теории, диалектико-созидательную теорию.

Согласно проведенному нами анализу, классификация имеющихся в конфликтологии парадигм имеет несколько оснований. Таких оснований мы видим два:

- по способу объяснения (социально-биологический, классовый, социально-психологический, функционалистский, диалектико-созидательный, новый - малтилоговый);
- по способу взаимодействия конфликтующих сторон (насильственный, ненасильственный).

Рассмотрим каждую из выделенных парадигм в означенной выше последовательности более подробно.

1. Социально-биологическая парадигма

Ключевым в социально-биологической теории является понятие агрессии. Учитывая множественность существующих определений агрессии, проанализируем некоторые из них.

Согласно социально-биологическим представлениям конфликт и борьба присущи человеку, как и всем животным. Исследователи этого направления исходят из открытой Чарлзом Дарвиным теории естественного отбора и выводят из неё идею естественной агрессивности человека вообще, которая и проявляется в различного рода конфликтах. Люди объявляются "агрессивными, конфликтующими созданиями" [сМ.:Himes 1980, 3].

И, на первый взгляд, проявлений архетипической агрессивности человека можно обнаружить немало. Возьмем, для примера, территориальную агрессию, которая отчетливо наблюдается при изучении взаимодействия между собой различных молодежных групп, происходящих между ними столкновений. Хойт Уиллер рассматривает индустриальный конфликт как агрессию рабочих против нанимателей [Wheeler 1985, 25]. Активно развивающееся сегодня забастовочное движение по определению включает в себя агрессию или ее элементы. "Агрессивная природа индустриального конфликта является одним из его решающих аспектов. Индустриальный конфликт не тот феномен, который основан только на тщательно рассчитанном взаимодействии. Организация, собственно забастовка и другие моменты индустриального конфликта представляют собой разновидность сражающегося поведения. Сам термин забастовка¹ достаточно отчетливо показывает дух индустриального конфликта" [там же, 171]. Замечая, что агрессия против притеснителя лежит в самой сердцевине индустриального конфликта, Уиллер указывает три канала для проявления агрессии: фруст-

¹Здесь имеется в виду смысл английского глагола strike, от которого и пошел термин забастовка - буквально, "ударять, бить".

рациональная агрессия, угроза и рационально предусмотренное действие [там же, 172].

Шерер классифицирует три возможных подхода к феномену агрессии: природенная сила или инстинкт агрессии; реактивный эмоциональный подъем, ведущий к агрессии, и, наконец, увеличивающаяся тенденция агрессивного поведения через процессы обучения [Scherer 1975, 94].

В рамках данной парадигмы агрессия рассматривается чаще всего как инстинктивно-обусловленное явление, характеризующее человеческое поведение. Примером можно взять взгляды Х.Лэборита (H.Laborit), который считает, что "механизмы появления животной агрессивности также имеются и у человека: агрессия хищника - врожденные поведенческие действия, мотивированные голодом; агрессия конкурента, которая возникает при необходимости защиты территории, или агрессия самца всегда являются научаемым поведением, связанным с приобретением "объектов удовольствия" и установлением иерархии. Такое поведение может быть продемонстрировано как агрессивным отношением, так и реальной схваткой, и порождать эффект укрепления как действий хищника, так и агрессивного поведения доминирующего члена группы. Защитная агрессивность, как врожденный образец (модель) поведения, активируется стимулом боли, когда нет возможности избежать столкновения" [Violence 1981,41]. Кроме того, Лэборит отмечает схожесть между защитной агрессивностью и агрессивностью, исходящей из изоляции [там же, 56].

Дэна определяет агрессию как поведение, целью которого является ущемление интересов другого (других) [см.: Дэна 1994, 133]. "Поведение, при котором я нарушаю права другого человека" [там же, 55].

Шерер рассматривает агрессию как отличающуюся от насилия только в степени проявления и как потенциальный результат социального конфликта [Scherer 1975, 2]. Согласно его аргументации, такое определение, во-первых, "устанавливает рамки и общее между убийством и агрессией". Во-вторых, "определение сфокусировано на личностных намерениях или целях его поведения... Наблюдая только одно поведение мы не можем утверждать об его агрессивности. Нам необходимо понять личностное психологическое состояние в то время, когда человек инициировал поведение". "Мы можем определить поведение только в терминах воздействия поведения на другую личность... мы будем придерживаться в определении терминов намерений действующего лица". "Нанесение ущерба по команде другого является агрессией" [Scherer 1975, 3]. В-третьих, "агрессия есть средство достижения желаемой цели... подобные акты "инструментальной" агрессии являются частью агрессии в общем..." Наконец, Шерер включает и рассматривает мысли о желаниях обиды другому человеку и их

вербализацию как агрессию. "Человек может желать причинения физического ущерба другому, но по стечению обстоятельств он вынужден приостановить реализацию своих НаМqеНi«i" [там же, 4].

Согласно Хоглунду, под агрессивным действием подразумеваются акты поведения в целях причинения определенных деструктивных последствий противоположной стороне (экономических потерь или физических повреждений) [Hoglund 1972, 76]. Рассматривая агрессию, врач Ж.Делгадо (J.Delgado) утверждает, что человеческая агрессивность есть поведенческая реакция, характеризующаяся демонстрацией силы в попытке причинения ущерба людям или собственности [Violence 1981, 112]. Социолог Хинде (Hinde) предполагает, что термин "агрессивное поведение" сводится к поведению, направленному на причинение физического ущерба другим (там же). В то же время Ковальский заявляет, что термин "агрессия" очевидно не приложим к использованию силы зависимыми людьми в защите их неотъемлемых прав к самоопределению [там же].

Есть агрессивность в психологическом понимании, в биологическом понимании, аqjссНВНосТь как социальный феномен и, наконец, глобальная агрессивность, которая проявляется в войне [см.: Человек и агрессия 1993, 92].

А.Петровский рассматривает агрессию на поведенческом и физиологическом уровнях и выделяет три ее вида. Первый - реактивная агрессия (которая может быть компульсивной, импрессивной и экспрессивной) - это реакция на окружающий мир, она проявляется в различных состояниях (гнева, неудовольствия и т.д.). Второй вид - аутоагрессия, т.е. направленная на себя, на собственное "я". Третий вид - инструментальная агрессия, где цель занимает как бы нейтральную позицию, а сама агрессия используется как средство для достижения цели. Необходимо различать агрессивность поведения и агрессивность как характерологическую черту. Во втором случае - это врожденное свойство, яркое проявление характера; поведение же может быть ситуативным, вызванным какими-то внешними причинами, фрустрацией, которая возникает в результате нарушения гомеостаза "я-природа" или "человек-социум" [Человек и агрессия 1993, 100].

Ж.Тедеша (J.Tedeshi) выделяет два важнейших класса агрессивных реакций: (а) инструментальную агрессию, в которой случаи нанесения ущерба или повреждений другому индивиду являются случайными к цели актора в ходе достижения некоторой другой цели и (б) агрессия гнева, в которой единственным объектом реакции актора является нанесение ущерба другому человеку или объекту" [см. Wheeler 1985, 21].

Вычленяются различные типы агрессивного поведения. Так у

С.Вильсона (S.Wilson) их восемь: 1) территориальная агрессия; 2) агрессия доминирования; 3) сексуальная агрессия; 4) агрессия родителей; 5) агрессия ребенка; 6) моралистическая агрессия; 7) агрессия грабителя; 8) агрессия защиты против грабителя [приводится по Schellenberg 1982, 34].

Подобных определений можно привести еще не один десяток. Суть в том, что все авторы согласны, что агрессия имеет своим результатом ту или иную форму разрушающего воздействия на оппонированных индивидов или группы. И весь вопрос в том, каковы корни агрессии, что ее обуславливает.

Первым к выводу о существовании инстинкта агрессивности пришел в 20-е годы З.Фрейд. Фрейд связывал инстинкт агрессивности с инстинктом смерти, стремлением всего живого к смерти. Согласно классическому психоанализу, агрессия есть перевод инстинкта смерти с себя на других.

Вклад Фрейда в учение об агрессивности человека исключительно велик. Предложенный им метод психоанализа позволяет объяснять весьма сложные явления человеческой жизни. В понимании агрессивности Фрейд пользовался так называемой "гидравлической моделью" "психики". В чем она заключается? У человека бессознательная сфера порождает огромное количество различных импульсов, побуждений, влечений. Не находя выхода в культуре (в широком понимании), они проявляются в агрессивности. Значит, для того чтобы снизить агрессивность, нужен какой-то выход в направлении культуры. И здесь следует упомянуть работу Фрейда "Культура и агрессивность", в которой показано, что культура носит репрессивный характер, она давит необузданные инстинкты человека.

В 50-х годах были обнаружены опыты Ж.Делгадо, показавшие, что имеются неврологические механизмы, согласно которым в ответ на раздражение этих структур головного мозга возникает выраженная агрессивная реакция [приводится по кн.: "Человек и агрессия" 1993, 93].

Следующий этап понимания агрессивности был связан с эндокринной теорией. Суть эндокринной проблемы агрессивности заключается в следующем. Оказалось, как показали специальные эксперименты, что если некоторые крысы проявляют выраженный агрессивный инстинкт, то у других он значительно слабее. Дальнейшее развитие учения об агрессивности связано с изучением пептидных гормонов. Было обнаружено, что в организме есть не только вещества, усиливающие агрессивность, какими являются андрогены, половые гормоны, но есть и вещества, которые снижают уровень агрессивности — эндорфины. Отечественные специалисты указали на ситуационные и возрастные моменты подобного взаимодействия. Психоэндокринологами отмечено

но, что все гармоны действуют в разных ситуациях по-разному. Психоанализ это трактует так: каждой фазе психологического развития, от рождения и до смерти, соответствует одна или несколько определенных ключевых потребностей, которые этой фазой должны был, удовлетворены [Человек и агрессия 1993, 97].

На наш взгляд, наиболее фундаментальные работы по теории агрессии принадлежат К.Лоренцу. Во-первых, Лоренц был убежден в том, что "наблюдаемая у животных агрессия, направленная против собратьев по виду, вообще говоря, никоим образом не вредна для этого вида, а, напротив, необходима для его сохранения... Как раз знание того, что агрессия - подлинный инстинкт, первичный, направленный на сохранение вида, позволяет нам понять, насколько она опасна. Главная опасность инстинкта состоит в его спонтанности. Если бы он был лишь реакцией на определенные внешние условия, что предполагают многие социологи и психологи, то положение человечества было бы не так опасно, как в действительности. Тогда можно было бы основательно изучить и исключить факторы, порождающие эту реакцию" [Лоренц 1990, 59].

Во-вторых, согласно Лоренцу, "накопление агрессии тем опаснее, чем лучше знают друг друга члены данной группы, чем больше они друг друга понимают и любят. В такой ситуации... все стимулы, вызывающие агрессию и внутривидовую борьбу, претерпевают резкое снижение пороговых значений" [там же, 61].

В-третьих, Лоренц показал способы социализации против агрессии: "Смещение, переориентация нападения это, пожалуй, гениальнейшее Явление, - пишет он, - изобретенное эволюцией, чтобы направить агрессию в безопасное русло" [там же, 62]. Об этом же позже писал Шерер: "Если агрессивная мотивация инстинктивна, то может быть замещена другими деятельностями" [Scherer 1975,49].

В этой же связи интересны рассуждения Лоренца о роли ритуалов в жизни общества (собственно, он развивает, детализирует точку зрения Фрейда на роль культуры в сдерживании агрессии). Как уТВqmflaeg Лоренц, "самая сущность ритуала как носителя независимых мотивирующих факторов ведет к тому, что он перерастает свою первоначальную функцию коммуникации и приобретает способность выполнять две новые, столь же важные задачи, а именно -сдq)живание агрессии и формирование связей между особями одного и того же вида. Третья функция - запрета борьбы между членами группы, удержания их в замкнутом сообществе и отграничения этого сообщества от других подобных групп..."[там же, 65].

И тут же идет исключительно точное для сегодняшних обстоятельств соображение о тех же нормах и их роли в обществе: "Как раз наруши-

мость социальных норм и ритуалов, в которой состоит их величайшая ценность, может привести к самой ужасной из войн - к религиозной войне, и именно она грозит нам сегодня" [там же, 67].

Многие из вышеприведенных рассуждений прекрасно размещаются в картине мира, опирающейся на идеи становления человеческого общества, отличные от так называемой "трудовой гипотезы", согласно которой труд создал человека.

В.М. Вильчек пишет: "...очевидное, не требующее доказательств, т.е. аксиоматическое отличие человека от животного - деятельность не по инстинкту, не по "мерке вида" (Маркс), а по неврожденной программе..." [Вильчек 1989, 13]. Далее он поясняет: "Животные имеют врожденный, инстинктивный (или хорошо согласованный с инстинктами - "видовой") план жизнедеятельности, а человек его не имеет. Эта самоочевидная истина и дает нам ключ к тайне происхождения человека. Приматы - не венец эволюции. Прачеловек - это очень пластичное, слабо специализированное, т.е. как и другие приматы относительно низкое стоящее на лесенке биологической эволюции существо, в отличие от других обезьян утратившее достаточно надежную коммуникацию с природной феедой и себе подобными: инстинктивную видовую программу жизнедеятельности" [там же]. Отсутствие же такой программы потребовало замещения, функцию которого и выполняет культура а.

В. Дольник детализирует ситуацию до требований морали. Опираясь на идею Лоренца о том, что "сила моральных запретов соответствует силе оружия", он сравнивает "вооруженность" живых существ и человека. "У мощно вооруженных видов сильная мораль, а у слабо вооруженных - слабая. Ведь последние не могут причинить соперникам серьезного ущерба, даже если подерутся всерьез. Человек и его ближайшие предки были слабовооруженными животными, даже укусы (в отличие от обезьян) и то толком не могли. Поэтому у него изначально слабы инстинктивные запреты, слаба естественная мораль... Врожденные запреты у человека соответствуют этому древнему состоянию" [Дольник 1994, 129].

Отсюда логически вытекает, что беда человека не в его высокой агрессивности, а в его недостаточной изначальной инстинктивной - моральности. Собственно это и есть еще одно подтверждение гипотезы Вильчека о стертости инстинктивной программы у человека.

Теория агрессии, сформулированная Фрейдом, за последние годы подверглась серьезному пересмотру. С одной стороны, существует врожденный агрессивный феномен. "Это та агрессия, которая направлена на адаптацию" [Человек и агрессия 1993, 97]. [ilqjq] считает понимание агрессивности как результата врожденных внутренних сил активной теорией. Реактивные же теории основываются на предположении, что агрессия

вызывается обстоятельствами среды. Кроме того, он указывает на общее двух этих теорий - "веру, что мотивация основывается на напряжениях антипатии" [см. Scherer 1975, 77]. Остановимся подробнее на активной теории (реактивная теория будет нами рассмотрена ниже в связи с другими парадигмами в объяснении социальных конфликтов).

Активная мотивация агрессии должна отвечать трем критериям: (1) агрессивное поведение должно быть спонтанным; (2) энергия агрессии должна производиться и аккумулироваться до тех пор, пока организм не выбросит ее залпом через агрессию; и (3) должны существовать специфические агрессивные цели или мишени, которые могут служить для уменьшения агрессивной энергии (там же). При этом, если агрессия является только врожденным явлением, она, возможно, не является основным инстинктом, а скорее подинстинктом таких основных инстинктов как спаривание и забота о семье.

Развивавшуюся в последние годы этологическую теорию агрессии, которая вновь вызвала к осмыслению понятие врожденных агрессивных побуждений (*drives*), Шерер относит к одной из последних версий активной теории агрессии.

Агрессия относится к обучаемому поведению и в ней действует закон эффекта: "Любой организм будет стремиться повторить поведение, которое было подкреплено в прошлом" [Scherer 75, 86]. Подкрепление, согласно мнению психолога Кларка Халла, есть уменьшение напряженности, произведенное дисбалансом в удовлетворении базовых-основных потребностей организма. Агрессивное поведение само по себе может быть вознаграждающим, если оно уменьшает напряженность с помощью таких эмоциональных подъемов как гнев, катарсис. Такой эффект понижения напряженности может быть следствием либо психофизиологического истощения активности под воздействием гнева или же снятием фрустрирующего агента или объекта, которые блокировали удовлетворение потребности или достижение цели-реакции. "В последнем случае агрессия будет инструментальной по достижению субъектом цели и таким образом вознаграждаемой" [там же]. Само же вознаграждение как результат агрессии может быть не только в получении материальных ресурсов и поощрений, но и в удовлетворении нематериальных потребностей.

Сточки зрения психоанализа и этологии агрессии выполняет крайне важную роль в разрешении конфликтов в чьих-то интересах. И дискуссия здесь идет вокруг вопросов мотивации агрессии. Очевидно, что агрессия не может быть рассматриваема как нечто только негативное. Так С.Ениколопов обращает внимание на тесную связь агрессивности с интеллектуальным развитием. "Фактически то, что во многих определениях агрессии отражена проблема деструктуризации внешнего

мира - это и есть проблема интеллекта. Я деструктуризирую внешний мир, затем перестраиваю его по-своему - и я творец. Корреляция агрессивности и творчества хорошо видна на примере ученых" [Человек и агрессия 1993, 102]. Отсюда и связь оптимистической перспективы не с психотерапией, а с возможностями творчества. Сублимация агрессии в интеллектуальном, научном творчестве - это один из выходов. Но выходов для каких социальных групп?

Итак, суммируем некоторые выводы по проведенному выше анализу.

Во-первых, агрессия есть (а) спонтанное или обдуманное поведение, (б) направленное на самого себя, другого человека-группу или замещающие вещи и явления окружающей среды, (в) связано с нанесением физического или морального ущерба этим объектам.

Во-вторых, социально-биологическая парадигма есть активная теория, показывающая врожденные корни агрессивности человека. Два крайних толкования в понимании данной стороны конфликтологии: (1) есть инстинктивные программы в человеке, которые реализуются в его агрессивном поведении; (2) человек агрессивен в силу стертости его инстинктивных программ, отсутствия врожденных моральных программ поведения.

В-третьих, естественно-обусловленная агрессивность противостоит естественно развивающейся культуре: чем меньше куль туры, тем больше агрессивности. Культура снимает и замещает агрессию.

Подчеркнем некоторые идеи, обусловленные проведенным нами анализом различных взглядов на агрессию. Первое. Агрессия имеет как естественные, природой человека обусловленные причины, так и общественно-обусловленные. Второе. Агрессию может сдерживать и сдерживает только культура.

Остановимся на этих тезисах несколько подробнее.

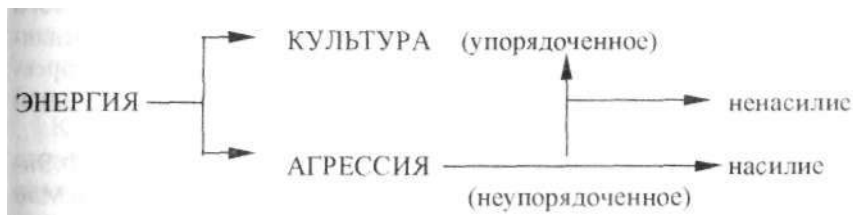
Любые перемены в нашей жизни, по крайней мере для основной массы людей, связаны с энергетическим фактором. Естественный энергетический потенциал человека не получает привычного канала его использования. В возникающей неопределенности неиспользование накапливающейся энергии и приводит к нарастанию агрессии. И весь вопрос куда и на что она будет направлена: в новую деятельность конструктивного содержания или же в деструктивное- собственно насилие или саботаж, суицидальное поведение. Энергия в определенной степени может быть поглощена и замещающей деятельностью типа спортивных состязаний (как непосредственное участие, так и созерцание зрелища).

С точки зрения тематики социального конфликта в современном обществе, нельзя не согласиться, что "человечеством не выработано

механизма безболезненной реализации человеческой агрессивности" [Берг 1992]. Как, впрочем, и сточкой зрения, что "проекты избавления человека от агрессии бесперспективны" [Человек и агрессия 1993, 102]. Тем более, что общество многие десятилетия воспроизводило малоразмышляющих "борцов-агрессоров". Вместе с тем на что способно общество напрочь лишённое здоровой толики агрессии? Энергетика общества и отдельного человека нуждается в создании адекватных историческим обстоятельствам каналов самореализации. И агрессия есть в таком случае ситуативный метод их поиска в случае их недостатка или отсутствия (см. схему № 1).

Схема № 1

О соотношении энергии, агрессии и культуры



Таких методов довольно много: алкоголизм, наркомания, другие виды суицидального поведения. Имеются соответствующие наблюдения поведения безработных. И та часть из них, которая демонстрирует элементы агрессивного поведения, как правило, рано или поздно находит ту или иную форму занятости. Анемичные же безработные без специальных мер поддержки извне чаще всего остаются вне работы.

Отсюда агрессии всех ее типов противостоит культура в двух смыслах понимания. В широком - когда говорят о каналах и способах самореализации личности и социальных общностей в условиях динамичного, меняющегося мира. Вся прошлая культура, как момент социализации личности, социальных групп. Образ будущего социализация к будущему, которое все более отличается от прошлого. Культура развития. И отсюда потребность в перенормировании человеческой деятельности и методов существования.

Культура в узком смысле - культура конфликтования. В ее законодательных, организационных, практических навыках: от элементарного понимания, что происходит, до все более совершенствуемых методов общения (переговорных техник, например).

В этих ликах культуры и скрывается "секрет" технологий преодо-

ления-минимизации насилия. Вся суть попыток цивилизирования социальных конфликтов и обосновывается, явно или неявно, желанием избежать или хотя-бы минимизировать насилие. Культурно его "подавить".

Следующая группа теорий социального конфликта, имеющих собственное объяснение агрессии, может быть названа социально-ориентированными, социально-обусловленными. Или, в истолковании Шерера, реактивными.

2. Классовая парадигма

Вторая точка зрения на конфликт в обществе, а исторически она первая, может быть названа классовой: социальный конфликт воспроизводится обществами с определенной социальной структурой. Мы бы ее назвали с точки предмета данного исследования теорией активируемого насилия, когда для решения определенных политических целей предлагается сначала расжечь пожар, а затем еще и "подлить в уже разгоревшийся огонь керосину" для достижения целей политической и социальной революций.

Среди авторов подобных взглядов на конфликт - Карл Маркс, Ф.Энгельс и их последователи - Тербюгт Маркузе, С.Райт Миллс, Ленин, Мао Дзедун и другие.

Обратим внимание на роль К.Маркса, который является основателем как теории конфликта, так и конфликтной теории общества и его развития. "Маркс, конечно, был как конфликтным теоретиком, так и теоретиком конфликта" [Schellenberg 1982, 67]. Первым из многих ныне.

Карл Маркс считал, что классовый конфликт заложен в самое основание общества. Классовый конфликт происходит из-за разделения людей на различные классы в соответствии с их положением в экономической системе. По Марксу, основными классами общества являются капиталисты и наемные рабочие. Эти группы людей не объединены общими ценностями и интересами, более того, в цели капиталистов входит господство и эксплуатация рабочих. Отсюда постоянная вражда этих двух классов между собой. Классовая борьба является источником большинства политических конфликтов.

Конфликт в этом случае видится не как нечто мешающее развитию общества, а, наоборот, как необходимое столкновение, которое нужно умел, организовать во имя ускорения динамики общества. Конфликт рассматривается как повивальная бабка истории. Насилие оправдывается задачами созидания грядущего общества.

История России отчетливая иллюстрация качества рождающегося в таком пламени общества с освобожденным насилием. Как песо-

гласиться с Р.Дарендорфом (R.Dahrendorf), который считал "революции меланхоличными моментами истории. Короткая вспышка надежды остается утопленной в страданиях и разочарованиях" [Dahrendorf 1988, 1]. По Рукавишникову "революция как болезнь, с которой общественный организм может справиться и продолжить созидательную деятельность, но может и не справиться" [Рукавишников 1993, 38].

Данную теорию характеризуют как теорию классового насилия. И это никакая не натяжка, ибо взгляды авторов этой теории на насилие хорошо известны, также, как впрочем, и результаты проведенных под их руководством социальных экспериментов. Читаем Маркса и Энгельса: "Коммунисты считают презренным делом скрывать свои взгляды и намерения. Они открыто заявляют, что их цели могут быть достигнуты лишь путем насильственного ниспровержения всего существующего общественного строя..." [К.Маркс.,4, 459]. Теперь приведем пару цитат из Ленина: "...Беспощадности, необходимой для успеха социализма, у нас все еще мало..." [Ленин, 36, 305]. "Мы всегда стояли за применение насилия как в массовой борьбе, так и в связи с этой борьбой" [Ленин, 30, 182-183].

К сожалению, в силу исторически сложившихся условий, в нашей стране преимущественное развитие получила именно данная теория социального конфликта - теория перманентной социальной революции, основанная на идее классовой борьбы как движущего механизма конфликта. Антагонистические конфликты между классами приводят к революциям, которые являются ускорителями истории. Как писал К.Маркс, "революции-локомотивы истории" [Маркс, 7, 86]. Можно утверждать о том, что Маркс концептуализировал негативную сторону конфликта.

Согласно данной теории общество в целом рассматривается как конфликтное. Социалистическое общество объявляется обществом с обостряющимся классовым конфликтом [Сталин, Мао Дзедун, Пол-Пот], затем провозглашается идея освобождения общества от социального конфликта вообще.

С сегодняшних позиций наиболее уязвимым в этой концепции является представление о классе и классах, как о носителях антагонистических противоречий, конфликта. Легко просматриваемое снижение численности крестьян -фермеров до 1-1,5 % от численности населения, а рабочих до 5-7 % в наиболее развитых странах даже на количественном уровне снимают вопрос или гипотезу о классовой гегемонии.

Марксизм, делая исключительный акцент на социально-классовой Природе эксплуатации и отчуждения, не только освящал насилие, видя в нем "повивальную бабку истории", но и прошел мимо глубинных

истоков агрессивного поведения человека - его биологических, антропологических и психологических истоков. И в этом плане данная теория есть по терминологии Шерера "реактивная теория" со свойственными ей ограничениями. М.Лебедева в связи с этим обращает внимание на другую сторону проблемы. Рассматривая революционный способ разрешения конфликтов в терминах теории игр, она приравнивает его к играм с нулевой суммой, в которых выигрывает одна сторона (более проИТессивная) в результате борьбы. И при таком видении противоречий и их разрешений практически не остается места для каких-либо механизмов и процедур для управления конфликтом (переговоров и посредничества), потому что подобные процедуры и механизмы связаны с развитием эволюционного процесса, в котором обе стороны изменяют друг друга с помощью дискуссий [Lebedeva 1992, 7]-

Да и о революции мы после М.Вебера можем сказать, что "вследствии катастрофы, которую обыкновенно именуют революцией, сейчас, может быть, совершается некое преобразование. Но "может быть" не значит "определенно" [Вебер 1990, 687]. С другой точки зрения смотрит на революцию Р.Дарендорф. По его мнению, модель Маркса слишком стройная, чтобы соответствовать реальности, имеет мало общего с историческим опытом. Она ошибочна уже в определении условий возникновения революций, которые Маркс понимал как ситуацию, когда существование угнетенных классов становится невыносимым и возникает настоятельная необходимость перемен. В действительности, считает Дарендорф, наиболее нуждающиеся в переменах не способны к активным действиям, а постоянное угнетение подавляет сопротивляемость. Взрывы происходят, когда возникает малейшее изменение искра надежды, искра гнева или часто проявляется слабость власть придержащих, намечается политическая реформа. Но главную ошибку Маркса Дарендорф усматривает в том, что он вкладывал в понятие "революция" однозначное содержание, не учитывал, что это понятие используется для обозначения двух совершенно различных типов изменений. Один из них - глубокая трансформация коренных структур общества, требующая длительного времени, которую можно назвать "социальной революцией". Другой - быстрое поверхностное изменение, замена стоящих у власти часто путем насильственного действия, т.е. "политическая революция" [см. Дарендорф 1991, 7].

Критикуются не только методологические установки по поводу роли конфликта в обществе, но и более частные моменты. Так Питер Хайн (P.Hain) считает, что марксистское представление забастовки как способа политической трансформации не оправдало себя, например, в Англии [Наш 1986, 15].

И вместе с тем, в определенных условиях классовая борьба становится реальностью. История это доказала. Но вот качество получающегося развития вызывает существенные сомнения, что позволяет опять-таки на основе реальной истории отрицать ее роль важнейшей формы прогресса и взаимоотношений между людьми. Неслучайно, в настоящее время наибольшего прогресса достигли не те страны, в которых имели место непримиримые социальные конфликты, а те, где такие конфликты были как бы приглушены или вообще отсутствовали (например, Швеция, Голландия, Швейцария, Япония).

Можно утверждать, что в данном случае диалектически! подход использовался явно односторонне и механистично. В целях обоснования политических методов ускорения общественного развития. Нельзя не согласиться с В.Н.Аmeliным, что "классовое, при всей его исторической важности, все же носит подчиненный характер по отношению к общечеловеческому и национальному. Более того, на определенном этапе, по-видимому, нужны не только рабы, но и рабовладельцы, не только крестьяне, но и помещики, не только рабочие, но и капиталисты" [Амелин 1991,64].

Некоторые выводы

Во-первых, данная парадигма является исторически первой парадигмой в конфликтологии.

Во-вторых, данная теория обосновывала применение насилия для масштабных социальных и политических преобразований общества, используя в этих целях диалектический подход.

В-третьих, общество в определенных критических условиях способно реализовать данный подход-сценарий.

В-четвертых, согласно данной теории признается один ключевой конфликт - классовый. Все остальные конфликты выводятся за скобки анализа, ибо снятие противостояния классов "автоматически" приводит к ликвидации противоречий между людьми и социальными группами.

В-пятых, развитые индустриальные и постиндустриальные общества создают специфическую социальную структуру, где границы классов и их конфликтные взаимодействия приобретают культурно сглаженный характер и не могут быть объяснены классовой теорией.

3. Социально-психологическая парадигма

Объяснения конфликта посредством теории напряженности и есть социально-психологическая теория. Эта теория была наиболее распространенной в годы перед и после Второй Мировой Войны. Согласно К.Райту

социальная напряженность определяется как условие, которое возникает вследствие несовместимостей инициатив в структуре общества [Q.Wright в Burton 1990,18]. Можно утверждать, что данная теория посвящена механизмам накопления групповой агрессивности за счет действия ряда общественных факторов.

В основе этой теории лежит утверждение, что типичные черты современного урбанизированного индустриального общества влекут за собой возникновение напряжений у значительного числа людей. Среди подобных специфических условий чаще всего подразумевают перенаселенность и скученность, сложность социальных организаций, обезличенность отношений, социальные изменения и нестабильность.

Так упомянутый нами выше Лоренц утверждает, что уже само увеличение количества индивидов, принадлежащих к одному и тому же сообществу, должно иметь два результата, которые нарушают равновесие между важнейшими инстинктами взаимного притяжения и отталкивания, т.е. между личными узами и внутривидовой агрессией. Во-первых, для личных уз вредно, когда их становится слишком много. Старинная мудрая поговорка гласит, что по-настоящему хороших друзей у человека много быть не может. Большой "выбор знакомых", который неизбежно появляется в каждом более крупном сообществе, уменьшает прочность каждой отдельной связи. Во-вторых, скученность множества индивидов в малом пространстве приводит к притуплению всех социальных реакций. Каждому жителю современного большого города, перекормленному всевозможными социальными связями и обязанностями, знакомо тревожащее открытие, что уже не испытываешь той радости, как ожидал, от посещения друга, даже если действительно любишь его и давно не видел. Замечаешь в себе и отчетливую склонность к ворчливому недовольству, когда после ужина еще звонит телефон. Возрастающая готовность к агрессивному поведению является характерным следствием скученности" [Лоренц 1992, 23]. Степень интенсивности напряженности увеличивается с уменьшением дистанции между группами с соответствующим увеличением объемов энергии в их взаимодействии [Q.Wright in Burton 1990, 18].

Влияют на напряженность опыт социализации и фрустрации, порождаемые трудовой деятельностью.

Рассуждая об агрессии, А.Харитонов выдвинул проблему фрустрирующей энергии, предложил рассматривать проблему агрессивности на энергетическом уровне. "Организм человека подчиняется принципу удовольствия и принципу реальности; существует некоторое неудовольствие (собой либо внешними событиями), и возникает фрустрация, возникает энергия, которая направляется человеком на объект

неудовольствия. В социальном плане происходит психическое заражение: фрустрирующая энергия передается от одного к другому в маленькой группе, в большой группе и т.д. Находится лидер, который прогнозирует эту ситуацию, подхватывает энергию, возглавляет толпу и ведет это войско с объединенной фрустрирующей энергией на другое войско; происходит война" [Человек и насилие 1993, 100]. Как обеспечить выход этой энергии без разрушительных последствий и можно ли избежать агрессии? Согласно Харитонову, объяснение можно найти на психосоматическом уровне здесь центральная проблема - либидо. "Неудовлетворенность на психосексуальном уровне приводит к агрессии, т.е. к выбросу наружу такой энергии, которая возникает от нарушения гомеостаза человека с природой" [там же].

Соглашаясь в целом с идеей энергии, как объясняющей агрессию, мы не можем не подчеркнуть, что энергия возникает не из фрустрации. Фрустрация накапливает-сосредотачивает энергию для выброса в определенном-любом направлении.

Теория социальной напряженности объясняет появление агрессии и конфликтов именно внешними обстоятельствами, порождающими определенные состояния человека, которые складываясь в групповых взаимодействиях и приводят к бунтам и острейшим социальным конфликтам. "Жизнь человека напрягает". Но в этом случае вряд ли возможна психотерапия, индивидуальная и групповая, выводящая нас на источник агрессии. Проблемой является и управление такой энергией, прогнозирование выброса фрустрационно-обусловленной энергии. Особенно на уровне удовлетворения индивидуальных потребностей человека.

Как описывает Рукавишников, фрустрационные состояния есть состояния разочарования, в которых личность сознательно или подсознательно ощущает, что она лишена чего-то, к чему стремилась. Реакцией индивида на состояние фрустрации, согласно теории, является "агрессия", направленная против источника фрустрации, либо перенесенная на какой-либо другой объект, даже на самого себя; при этом агрессия не всегда может и должна совершаться открыто в форме действия, а может проявляться в форме действия, в виде вербальных негативных оценок, недоброжелательного отношения, электорального поведения и даже фантазий и снов [Рукавишников 1993, 38].

Напряжения и фрустрации накапливаются до тех пор, пока не перебиваются в групповые взрывы насилия различных типов и уровней интенсивности как методах высвобождения накопившейся энергии. Характерным примером могут служить события в Лос-Анжелесе (США) летом 1992 года.

В основе теории социальной напряженности (социально-психоло-

гической парадигмы) лежит понятие относительной депривации. В полном виде теория относительной депривации включает несколько основных положений. Во-первых, она утверждает, что человеку присуще стремление к удовлетворению нескольких базовых потребностей. У индивидов есть определенные ожидания, направленные на выполнение этих потребностей. Эти ожидания являются уровнями удовлетворения потребностей, на которые, по их мнению, они имеют право. Разрыв между ожидаемым удовлетворением потребностей и действительным их удовлетворением создает напряжение. Согласно фрустрационно-агрессивной теории, индивид становится фрустрированным. Это создает гневную реакцию или готовность к агрессии. Агрессия рассматривается как природно обусловленный ответ на состояние гнева. И если наличествуют определенные условия, то индивид разразится действиями против общества. Коллективная же природа феномена исходит из числа людей, чувствующих депривацию в одно и то же время [см. Wheeler 1985, 149].

Конфликт как силовое динамическое воздействие очень часто рассматривается в контексте социального напряжения. Наиболее фундаментальный из известных нам анализ этого понятия сделал в своей книге известный американский социолог Нейл Смелсер [см. Smelser 1962]. Выделим три идеи из его обширной публикации. Автор определяет напряжение как нарушение отношений среды и, следовательно, неадекватное функционирование компонентов действия [Smelser 1962, 47]. Далее он указывает, что "любой вид напряженности может быть детерминантом любого вида коллективного поведения" [там же, 49]. И еще: "Напряженность... всегда выражает отношение между событиями и определенными культурными и индивидуальными стандартами" [там же, 51].

Другие авторы считают, что "напряженность лежит в центре каждого конфликта" [McKimney & oth. 1988, 2].

В словаре Вебстера находим, что "напряженность есть внутренняя несвобода, борение или дисбаланс: чувство психологического стресса часто сопровождаемого повышенным мышечным тонусом и другими психологическими индикаторами эмоционального состояния, состояние латентной враждебности или противостоянию между индивидами или группами (такими как классы, расы или нации)."

Некоторые ученые считают, что напряжения являются источником конфликтов, вытекают ли они из познаваемого дисбаланса или межличного взаимодействия.

У К. Райта социальная напряженность определяется как "условие, которое возникает из несовместимости различных инициатив в структуре общества" [Wright 1990, 18].

В России о социальной напряженности больше всех пишет В. Рукавишников. "Социальная напряженность — это сторона, индикатор социального кризиса, конфликта" [Рукавишников 1990а, 14]. "Социальная напряженность проявляется прежде всего на социально-психологическом уровне" [Рукавишников 1990б, 7]. Он выделяет следующие признаки социальной напряженности: Первое: в самых широких кругах населения распространяются настроения недовольства существующим положением дел в жизненно важных сферах общественной жизни, настроения недовольства существующим порядком в широком смысле слова. Второе: под влиянием общественных названных настроений утрачивается привлекательность властям, исчезает ощущение безопасности, широкое хождение приобретают пессимистические оценки будущего, всевозможные слухи, т.е. в обществе в целом (или в отдельной территориальной общности) возникает атмосфера массового психического беспокойства, эмоционального возбуждения. Третье: социальная напряженность отображается и проявляется не только в общественных настроениях, но и в массовых действиях: в ажиотажном спросе, скупке товаров, в вынужденной и добровольной миграции части людей в другие регионы, а так же за границу, в активизации деятельности общественно-политических движений, в борьбе за власть и влияние в массах, в стихийных и организованных митингах, демонстрациях, забастовках и иных формах гражданского неповиновения [там же, 7].

Таким образом, практически все вышеупомянутые авторы сходятся на одном: социальная напряженность — это психологическое состояние значительных социальных групп, можно сказать, групповые эмоции. В основе социальной напряженности находится недовольство людей, лично ощущаемая ими групповая недовольство.

Было бы странным отрицать наличие социальной напряженности. Это реально наблюдаемый процесс, его можно измерять, более того, он очень удобен для измерения, особенно в мониторинговом режиме. Но "неудобность" этого понятия становится очевидной, как только мы начинаем рассматривать полученные данные с управленческих позиций, с точки зрения принятия управленческих решений. Тут и получается, что в одних случаях высокая социальная напряженность может повлечь за собой серьезный конфликт, в других же остаться без Последствий. В этом плане показательны настроения зимы 1992 года с ее началом реальных экономических реформ, либерализацией цен и Крайне высоким уровнем социальной напряженности, однако не пережившие даже в простые типы организованных конфликтов. Выброс энергии пошел в сторону бытовых и повседневных отношений людей, где на несколько месяцев резко возросли спонтанные, эмоциональные

столкновения. Эмоции выразились в эмоциях. Сколько провалилось предсказаний 1991-92 годов!?

Думается, что никто не будет отрицать вторичность эмоций по отношению к реально текущим событиям, когда человек может и не понимать происходящего, но чувствовать себя в потоке событий достаточно неуютно. Но эта эмоциональность и неудовлетворенность, будучи вторичной, тем не менее может иметь два противоположных вектора: негативный и позитивный. Более того, социальная напряженность - это такое состояние социальных групп, которое невозможно ликвидировать.

Социальная напряженность бывает разной, каждая взаимосвязь в социальной организации дает или способна создать напряженность. В этом смысле следует говорить о мере, степени напряженности. Это естественное социальное явление.

Социальная напряженность на предприятии, *Напргавиқј*, имеет свои пределы. Действуют общие и частные причины напряженности. В социальной организации есть разные социальные группы. Организация есть динамическое равновесие $гpУ^{m>}$ их взаимное давление. Степень этого давления есть некоторая исторически обусловленная норма ситуативно реализуемая в организации.

Социальная напряженность в определенных рамках есть не что иное как тонус общества или его отдельных социальных групп. И в ряде случаев, подобных ситуации в России в посткоммунистический период, его просто полезно поддерживать повышенным, ибо только конкретная неудовлетворенность человека и социальных групп способна подвинуть их на новые дела, помочь сбросить старые рамки, преодолеть отставание в качестве жизни.

С ролью социальной напряженности можно *қјаВННТь* звучание струн в некоем музыкальном инструменте. Звук получается плохим и при слабой их натянутости, а когда они перенапряжены, просто могут порваться. Так и с социальной напряженностью, которая может быть большей и меньшей, но не всякая напряженность имеет своим следствием конфликт. Другое дело, что всякий конфликт имеет в своей основе, корнях тот или иной вид социальной напряженности, с ее подъема начинается. Но ведь и конфликт может быть как конструктивным, так и деструктивным.

Как мы уже отмечали, данная теория относится к группе реактивных теорий с точки зрения корней агрессии. "Реактивная теория определяет ее как непредвидимую реакцию на события в окружающей среде. Фрустрационно-агрессивная теория утверждает, что агрессия является результатом вмешательства окружающей *срець1* в процесс достижения организмом цели" [Scherer 1975, 77].

Рост социальной напряженности и вытекающей из нее возможности агрессии могут быть результатом процессов давления группы по поводу соблюдения присущих ей норм. Вообще человек в толпе склонен острее реагировать на рост социальной напряженности и быть более агрессивным в своем поведении. Причиной тому происходящая деиндивидуализация и чувство анонимности, которые снимают ограничения перед агрессией. Ощущая себя членами группы они чувствуют себя как-бы более сильными и вне возможности наказания за свои действия в составе этой группы. Они понимают, что разделяют ответственность с многими другими и не могут быть "вычислены". А так как многие ответственны, то никто и не ответственен.

Утверждается, что ничего врожденного в деструктивной агрессивности нет и что человек проявляет подобного рода агрессивность только, если он оказывается в ситуации, которая вызывает в нем чрезмерное неудовольствие и особенно тревогу. Накопление такого неудовольствия и приводит в конце концов к деструктивной, агрессивной, иррациональной тактике поведения. Это очень важно, потому что в любую эпоху социального перелома деструктивная составляющая очень легко понимается, она у всех на виду; а врожденная, адаптивная агрессивность как бы не берется в расчет. И в этом плане нельзя не согласиться, что "наше общество, к сожалению, может служить классической моделью постоянного накопления того самого чрезмерного неудовольствия и тревоги на всех фазах [Человек и агрессия 1993, 97].

Н.Смелцер попытался определить напряженность сточки зрения структурного функционализма: "Мы будем понимать под напряженностью ухудшение отношений между и вследствие сбоя в функционировании компонентов действия" [Smelser 1962, 47]. Более подробно точки напряжения можно увидеть из предлагаемой ниже таблицы (см. таблицу № 1).

Однако объяснение конфликта с помощью теории напряженности при анализе эмпирических ситуаций довольно затруднительно. И этому несколько оснований. "Во-первых, она не может объяснить на каком уровне напряжения следует ожидать конфликт... Во-вторых, как эмпирические наблюдения, так и здравый смысл предполагают, что индивиды в состоянии в течении длительного времени находиться в напряжении не вступая при этом в конфликт... И, наконец, так же как и с инстинктами, напряжения являются индивидуальными состояниями и не могут быть применимы для объяснения коллективных действий" [Himes 1980, 29-30].

Некоторые выводы

1. Социальная напряженность есть фиксируемая характеристика состояний значительных групп населения.
2. Социальная напряженность в определенных условиях может достигать своего пика и переходить в социальный конфликт, в том числе и с ярко выраженными деструктивными последствиями.
3. Вместе с тем предсказание возможности такого перехода затруднены, не всегда высокая напряженность переходит в конфликт.

Но в динамической картине развития практически любого социального конфликта есть этап, на котором только через социальную напряженность МО.ЖНО его выявлять и понимать (управлять) (см. ниже о латентной фазе социального конфликта).

Таблица № 1

Фокус напряжении для компонентов действия

Ценности	Нормы	Мобилизация мотивации для организованного действия	Ситуационные приспособления и оборудование
Напряженность вокруг вопросов интеграции ценностей	Напряженность взаимоотношений между важнейшими социальными частями	Актуальная или потенциальная депривация важнейших социальных частей	Неопределенность в размещении оборудования между частями общества
Напряженность по вопросам принятия целей организации	Напряженность по вопросам интеграции организации	Актуальная или потенциальная депривация в связи с членством в организации	Неопределенность в размещении оборудования между организациями
Напряженность в связи с принятием личных ценностей	Напряженность на уровне оперативных целей	Актуальная или потенциальная депривация в связи с реализацией ролей	Неопределенность в размещении оборудования для реализации оперативных целей

(См.: Smelser 1962,93).

4. Структурно-функциональная парадигма

Четвертая точка зрения (парадигма) на социальный конфликт принадлежит функционалистам: конфликт является искажением, дисфункциональным процессом в социальных системах. Идея этого подхода в том, что за счет тотальной организации можно снять проблему агрессии, конфликтности, насилия вообще.

Согласно взглядам функционалистов, конфликт - есть напряженность или деформация внутри системы. Т.Парсонс (T.Parsons), Н.Смелцер (N.Smelser) и др. - среди сторонников подобного понимания социального конфликта. Так Т.Парсонс воспринимает конфликт в первую очередь как "бедствие".

По мнению функционалистов в хорошо отлаженной социальной системе должен господствовать консенсус, конфликт не находит там почвы. Кстати, эта позиция по отношению к социальному конфликту оказалась наиболее распространенной в послевоенной советской литературе. Это была официально-идеологизированная точка зрения на конфликт в социалистическом обществе. Она воспроизводится вольно или невольно еще и сегодня. Например: "...к сожалению, одним из наиболее распространенных социально-психологических явлений в обществе до сих пор является конфликт" [Лебедев 1992, 71].

Рассмотрение конфликта как беспорядка отрывает конфликтный функционализм от повседневной практики. Развитие социальной организации рассматривается вне конфликта. Но одновременно это был шаг вперед в понимании социального конфликта, так как данный подход позволил выявить множественность точек конфликтования в организации или обществе и "структурной" скрупулезностью невольно доказал всеобщность социального конфликта.

Это был и шаг вперед от революционного радикализма теории классового насилия. Обратимся к сравнительному анализу, проведенному Г.Баррелом и Г.Морганом (см. таблицу № 2).

Функционализм может быть назван социологией регулирования. И его отличие от радикальных теорий в ориентациях на статус кво, социальный порядок, консенсус, социальную интеграцию и сплоченность, солидарность, удовлетворение потребностей и актуальность.

Некоторые выводы

- Ж Основная позиция структурного функционализма - социальный конфликт есть сбой, деформация нормального функционирования общества или социальной организации.*
- 2. Такой подход оправдан в известной мере для периодов стабильного состояния социальных систем. В период же трансформации такие сбои вполне естественны. Система должна "разморозиться" для перестроения под новые условия или для их создания. В этом слу-*

*чае невозможна уже сама исходная посылка - ориентация на ста-
бильность и статус кво.*

Таблица № 2

О соотношении регулируемого и радикального изменения

Социология <i>регулируемого</i>	Социология <i>радикального изменения</i>
включает	включает
(а) Статус кво	(а) Радикальное изменение
(б) Социальный порядок	(б) Структурный конфликт
(в) Консенсус	(в) Типы доминирования
(г) Социальная интеграция	(г) Противоречие
и сплоченность	
(д) Солидарность	(д) Эмансипация
(е) Удовлетворение	(е) Депривация
потребностей	
(ж) Актуальность	(ж) Потенциальность

(см.: Burrell & Morgan, 18).

5. Диалектико-созидательная парадигма

Пятая точка зрения, как и классовая, может быть названа диалектической: конфликт функционален для социальных систем. Современная точка зрения на конфликт утверждает, что он неизбежен и совсем не обязательно разрушителен. Он созидателен, насилие же есть следствие неумения конфликтом управлять. Конфликт есть форма изменений и его вклад в развитие организаций может быть просто неизмеримым, особенно при стимулировании продуктивного соревнования. А отрицание конфликта - отрицание развития общества и его отдельных структур и ячеек. Не может быть организации без наличия конфликта в ней. Ненормальным является не наличие, а отсутствие конфликта в организации.

Дж. Тернер, критикуя функционалистский подход, объясняет: "...Из-за различий в распределении власти одни группы могли эксплуатировать другие, и в социальных системах складывались очаги напряженности и конфликтов. Кроме того, нехватка ресурсов в обществе неизбежно порождала борьбу за их распределение. Наконец, то обстоятельство, что из-за различия своих интересов разные общественные группы преследуют разные цели и, следовательно, должны соперничать друг с другом, приводит к тому, что конфликт обязательно должен разыграться. Эти силы... представляли "механизмы" социального беспорядка, которые при исследовании социальных систем должны получить такое же аналитическое значение, как и парсоновские механизмы социализации социального контроля" [Тернер 1985, 125-126].

Диалектическая теория конфликта восходит к работам Гегеля, Маркса, Зиммеля, Дарендорфа, Коузера и целого ряда других исследователей.

Яо, в противоположность диалектике насилия, ее следует назвать созидательной.

От Маркса в данной парадигме присвоена идея позитивности социального конфликта для общества при достаточно единодушном отрицании насилия как основного метода социального конфликтования даже во имя позитивного будущего.

Вклад Вебера в конфликтологию связан в первую очередь с развитием ряда идей Маркса и его взгляды скорее дополнительные к Марксовым, чем противостоят им. Особенно если вести речь о субъектах силы, соотношении конфликта и революции.

Согласно взглядам Маркса, порядок может быть достигнут использованием силы одного класса против другого. Вебер, как и Маркс, считал классовый конфликт чертой, свойственной капиталистическому обществу. Вместе с тем Вебер в качестве основной задачи для анализа принял вопрос о том, как сила может привести к эффективному социальному порядку и социальной интеграции. Вебер признавал важность контроля над средствами насилия и соглашался с Марксом, что общество состоит из множества групп со значительно различающимися и конфликтующими интересами.

Вебер также разделял отбор и конфликт. Он называл отбором борьбу, часто скрытую, которая имеет место между человеческими индивидами или социальными группами для получения преимуществ или во имя выживания, но не включает значимые взаимные ориентации в терминах конфликта. Атак как отбор является предметом относительных возможностей индивидов в течение периода их жизни, то в этом плане он является "социальным отбором"; в той же степени как он относится к отличающимся шансам выживания наследственных черт, мы говорим о "биологическом отборе" [прив. по Duke 1976, 43].

Согласно Коллинзу, следует признать, что современная теория конфликта возникла как попытка создать неидеологическую версию марксизма с акцентом на многомерность; ее можно назвать "левым веберизмом" [Коллинз 1993, 82].

Вклад Зиммеля в данную парадигму и в конфликтологию в целом был связан с анализом позитивных и интегративных воздействий конфликта. Он утверждал, что "общество в целях достижения определенной формы нуждается в некотором количественном соотношении гармонии и Дисгармонии, ассоциации и конкуренции, благоприятных и неблагоприятных тенденций" [Simmel, Conflict 1955, 15]. Этим был установлен своеобразный баланс в изучении конфликта. Зиммель выдвинул идею о конфликте как форме "социации", которая, в свою очередь, является формой взаимодействия в группах вследствие тесного ассоциирования членов группы. Зиммель первым заявил о "социологически пози-

тивном характере конфликта" [там же, 14]. В том смысле, как понимается позитивность в настоящее время.

Ральф Дарендорф считает социальный конфликт! великой созидательной силой, что ведет к изменениям в обществе. Конечно, как он писал, понимание того, что там, где есть социальная жизнь, присутствует и конфликт - может быть неприятным и даже травмирующим. И тем не менее, такой подход необходим для нашего понимания социальных проблем. "Не присутствие, а отсутствие конфликта удивительно и ненормально, и у нас есть надежное основание для подозрений, если мы вдруг обнаружим общество или социальную организацию без признаков конфликта." И далее он утверждал, что общества и социальные организации объединены не консенсусом, а принуждением, не всеобщим согласием, а насилием одних над другими. И так как конфликт порождает изменение, то и принуждение должно быть рассматриваемо как порождающее конфликт. "Мы предполагаем, что конфликт вездесущ там, где человеческие существа образовали социальные организации".

И еще один тезис Дарендорфа, один из самых главных: совпадение экономического и политического конфликта, на что указывал Маркс, неприложимок "посткапиталистическому обществу".

Дарендорф разделяет порядок и конфликт. Кохен в своей работе (Cohen 1968) указал, что Дарендорф ошибается рассматривая модели порядка и конфликта как совершенно различные. Его мнение теория может включать элементы обеих моделей. Точки зрения на порядок и конфликт в обществе являются ни чем иным как двумя сторонами одной и той же монеты, они не исключают друг друга.

Барелл и Морган в этой связи сравнили характеристики двух подходов (см. таблицу № 3).

В американской конфликтологии данная научная традиция была воспроизведена в 50-е годы нашего столетия Льюисом Коузером в его и ныне знаменитой работе "Функции социального конфликта" (Coser 1956).

Исходя из высказывания Г.Зиммеля, Л.Коузер утверждал функциональность конфликта наряду с кооперацией. "Определенная степень конфликта является существенным элементом в формировании групп и устойчивости групповой жизни" [Coser 1956, 31].

Работа Коузера была написана языком функционалистов, хотя он явно открыл ту страницу, где началось отрицание и критика функционализма. Вслед за Зиммелем Коузер показывал, что конфликт имеет как позитивные, так и негативные стороны. А его утверждение, что конфликт так же нормален как интеграция и ведет как к интеграции, так и дезинтеграции, явно противоречило преобладавшей тогда среди функционалистов идеи интеграционизма.

Таблица № 3

Две теории общества: "конфликта" и "порядка"

"От порядка" или "интеграционистская" отправная точка зрения на общество	"Конфликтная" или "насильтвенная" отправная точка зрения на общество
<ul style="list-style-type: none"> • Стабильность • Интеграция • Функциональная координация • Консенсус 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение • Конфликт • Дезинтеграция • Насилие

(Burrell & Morgan, 13).

Как пишет Дьюк, вклад Коузера в теорию конфликта был многосторонним: "Во-первых, РОН ПОМОГ донести до широкой публики работу Зиммеля, которая, конечно же, заслуживала большего внимания. Во-вторых, он повлиял на значительное число социологов, следствием чего явилось повышенное внимание к теории социального конфликта. В-третьих, Коузер сделал попытку соединения теории функционализма и теории конфликта. Показав интегративные последствия конфликта, он продемонстрировал, что упрощенные точки зрения на конфликт и интеграцию как дихотомичные и протгостоящие явления должны быть отвергнуты" [Duke 1976, 171].

Из фунюпюнализма пришло в конфликтологию понимание функции социального конфликта. В понятии функции показывалось ряд взаимоувязанных смыслов. Во-первых, функции рассматривались как объективные обстоятельства социального действия. Во-вторых, функции относились к динамическому аспекту социального действия. В-третьих, функции раскрывали три ^miurinriajibNбixnqeMeHНbixaj)aKiei)ncnrKii: уровень цели, уровень независимости и степень релевантности рассматриваемых соцньных систем. Мертон в 1957 г. выделил зри основных типа функций. Манифестируемые функции являются намеренными и признаваемыми "объективными обстоятельствами" социального действия, которые влияют на адаптацию и и приспособление сошштнойшстемы.Латеншыефузжгшн, напротив, являются ненамеренными и часто не признаваемыми объективными обстоятельствами организованной социальной деятельности. Дисфункции представляют объективные обстоятельства соі шального действия, которые препятствуют адаптации или приспособлению системы.

В работах Зиммеля и Коузера можно обнаружить ряд обозначенных ими функций социального конфликта. Среди них:

- а) Установление единства и сплоченности.
- б) Производство стабилизирующих и интегративных элементов.
- в) Выявление относительной силы антагонистических интересов в структуре.
- д) Создание механизма поддержки и-или справедливости баланса сил.
- е) Создание ассоциаций и коалиций.
- ж) Помощь в уменьшении социальной изоляции и объединении индивидов.
- з) Поддержка границ между новыми ассоциациями и коалициями.
- и) Выполнение функции спускового клапана для уменьшения фрустрации и агрессии,
- к) Создание почвы для консенсуса.²

Зиммель считал, что "конфликт очищает воздух" [см. Simmel 1956, 13].

Р.Дарендорф вторит ему, утверждая "политику свободы политической жизни с конфликтом" [Dahrendorf 1988, XI]. Конфликт рассматривается естественной и неизбежной частью целостности социальных взаимоотношений людей. Жить без конфликта нельзя. Как утверждает Дойч, "К счастью, никому не грозит перспектива жизни вне конфликта. Конфликт как не может быть сведен на нет, так и подавлен надолго" [Deutsch 1973, 10].

Конфликт присущ всем уровням жизни и структурам социальных систем и не может рассматриваться как девиантное поведение, патология или слабость поведения. "Конфликт не есть необходимость, ненормальность или дисфункция; он является фактом жизни" [Moore 1986, 1X].

И в этом плане конфликт не есть противоположность порядку. "Мир не есть отсутствие конфликта. Конфликт есть неизбежная часть повседневной жизни - внутренний, межличностный, межгрупповой и международный конфликт. Мир состоит в созидательном общении с конфликтом. Мир есть рабочий процесс разрешения конфликтов таким образом, что обе стороны побеждают, исходом конфликта и его разрешения является увеличивающаяся гармония. Разрешение является мирным, если участники желают более полной кооперации и способны ее осуществлять" [Wichert 1989, 11].

Диалектическая (созидательная) теория конфликта возникла как прямое противопоставление доминировавшей ранее школе структурного функционализма в социологии США.

Диалектическая теория социального конфликта предполагает динамическое объяснение процесса изменения. И одно из наиболее существенных преимуществ подобного подхода в том, что диа.тектako-конфликтный под-

² В приложении № 1 мы приводим перечень латентных функции конфликта по Коучеру.

ход фокусирует внимание на динамических элементах социальных взаимоотношений.

Базовые посылки функционализма и диалектической теории конфликта и различаются, и в определенной мере совпадают. Р.Дарендорф видит эти различия следующим образом (см. таблицу № 4).

Различия в том, что, как правило, функционалисты рассматривают общество, как стабильное в своем единстве целое; сторонники же теории конфликта видят его динамичным, изменяющимся. Сходство в том, что диалектический подход позволяет соединить понимание устойчивости и динамизма, интегрируя конфликт в развивающуюся и функционирующую социальную организацию, рассматривая конфликт как источник саморазвития социальной организации. Так Р.Дарендорф в обосновании своей теории конфликта положил три ключевых вопроса:

1. Каким образом конфликтующие группы взаимодействуют?
2. Какие формы может принять борьба между такими группами?
3. Каким образом конфликт между такими группами влияет на изменение социальной структуры?

Таблица № 4

Соотношение структурно-функциональной и конфликтной моделей

Структурно-функциональная модель	Конфликтная модель
1. Каждое общество - относительно устойчивая и стабильная структура	1. Каждое общество изменяется в каждой своей точке, социальные изменения вездесущи.
2. Каждое общество - хорошо интегрированная структура.	2. Каждое общество в каждой своей точке пронизано расколом и конфликтом, социальный конфликт - вездесущ.
3. Каждый элемент общества имеет определенную функцию, т.е. вкладывает нечто в поддержание устойчивости системы.	3. Каждый элемент в обществе вносит свой вклад в его дезинтеграцию и изменение.
4. Функционирование социальной структуры основывается на ценностном консенсусе членов общества, обеспечивающем стабильность и интеграцию	4. Каждое общество основано на том, что одни члены общества! принуждают к подчинению других.

(Dahrendorf 1985).

Согласно диалектико-созидательной теории утверждается, что "общество, которое попытается искоренить конфликт не сможет выжить" [Doolittle 1982, 8]. Для социальной организации конфликт есть также форма существования, неперемное условие ее развития. Функционально роль конфликта обусловлена необходимостью и целесообразностью изменений в человеческих отношениях. И нельзя не согласиться, вслед за Зигертом, что "иногда нужен настоящий крах. Очищающая гроза еще никому не вредила. Тем не менее вопрос о том, кому конфликты вредят, а кому нет, остается открытым" [Зигерт 1990, 104]. В том то и заключается созидательная диалектика конфликтования - организованное целое, обходящееся без внутренних конфликтов, было бы статичным, слабоадаптирующимся к реалиям среды социальным образованием, лишенным шансов на развитие. Не "безконфликтность", а искусство преодоления внутренних и внешних противоречий и использование их в интересах организованного целого является одним из признаков действенной организации.

Таким образом, сторонники диалектико-созидательного подхода в изучении и разрешении конфликтов, не отрицая определенных негативных сторон, выделяют позитивную роль конфликта в жизни общества и его основных ячеек. В том числе отмечается, что:

- конфликты высвобождают созидательное напряжение и усиливают способность организации к изменениям. Более того, конфликты являются тем парником, в котором возрастают социальные изменения;
- конфликт повышает энергичность и усиливает мотивацию членов организации к разрешению проблем; выступает формой проверки силы организации;
- конфликты могут усиливать мораль, углубляя и обогащая трудовые взаимоотношения, увеличивая убежденность работников в возможности поддержания взаимоотношений под давлением стресса. Он позволяет передавать обязательства и ценности каждого члена так, что и другие могут принимать их во внимание и вообще сохранять рабочие взаимоотношения чистыми от раздражений и возмущений, проявлять позитивные чувства наиболее полно;
- конфликты способны укрепить взаимоотношения, повысить сплоченность организации за счет уменьшения повседневных раздражений коллег по работе. Конфликты ускоряют групповое объединение;
- конфликты способствуют производству новых созидательных идей. Конфликты стимулируют творчество, создавая возможность обозрения проблем и ситуаций самыми различными способами и путями. Группы, которым не брошен вызов, более не способны к творческой реакции;

- конфликты помогают членам организации понять кто они есть как люди: что заставляет их быть сердитыми, что пугает их, что важно для них и как они пытаются управиться с конфликтом - все это высвечивается во время конфликта с другими. Уверенность в том, за что они желают сражаться, как они действуют в конфликте, может научить их многому о себе;
- рассеяние более серьезных конфликтов и т.д.

И вместе с тем нетрудно заметить, что люди в своей основной массе (за исключением не так уже редко наблюдаемого энергетического вампиризма) обычно не чувствуют позитивности конфликтов. На наш взгляд, объяснение лежит в плоскости организаций. Индивиды более подвержены фрустрации под воздействием конфликтных коллизий, в то время как организации в целом при умелом использовании конфликта продвигаются в своем развитии и взаимоотношениях со средой.

Однако введение в основные теории социального конфликта будет явно недостаточным, если мы не рассмотрим хотя бы в первом приближении ее основные части: "теорию индустриального конфликта", "организационный конфликт", гендерный конфликт, межэтнический конфликт, "управление конфликтом".

Суть последнего направления - в сосредоточении на проблемах и задачах урегулирования сталкивающихся шгщэсов наиболее приемлемым для сторон способом. Отсюда основной фокус сосредоточен на переговорных и посреднических технологиях, стратегиях поведения сторон в социальном конфликте.

Конфликт в этом случае относится к политической стороне деятельности социальной организации. Напомним, что понятие "политика" в своем происхождении вытекает из точки зрения на действия общества в условиях различающихся интересов, которые должны создать средства, разрешающие социальным группам и индивидам согласовывать эти различия с помощью консультаций и переговоров. И с этой точки зрения современная социальная организация ничем не отличается от общества. Так, согласно Г.Моргану (G.Morgan), "Мы можем анализировать организационную политику систематическим фокусированием на взаимоотношениях между интересами, конфликтом и силой: политика и в организации возникает, когда люди думают различно и желают действовать различно. Это несходство создает напряжение, которое должно быть разрешено политическими средствами" [Morgan 1986, 148]. Р.Майлс в этой связи утверждает, что "политика организации определяется как процесс, посредством которого имеющие собственные интересы, но независимые индивиды и группы, стремятся обладать силой и использовать силу для влияния на силы и цели организа-

ции в целях продвижения их собственных интересов" [цит. по НШ & Jones 1989, 311].

В рамках управления конфликтом в последнее время весьма существенное место занял случайный (contingency) подход. Криегсберг предлагает три типа вклада этого подхода в теорию управления конфликтом. Во-первых, случайности составляют измерения, вдоль которых параметры управления конфликтом могут варьироваться. Во-вторых, сравнение конфигураций позволяет разделить главные и ситуационные темы управления. В-третьих, как только управленческие интерпретации случайностей идентифицированы, описание становится диагностическим установлением рамок определения относящихся к делу управленческих аспектов" [Kriegsberg 1989, 47-48].

Если управление конфликтом рассматривает своим предметом все конфликты, то теория индустриального конфликта внимает в себя только отношения в сфере производства, занимаясь преимущественно коллективными переговорами как институционализированными средствами канализирования и управления конфликтом. Применительно к промышленности, понятие "социальный конфликт" преобразуется в термин "индустриальный конфликт". Вследствии неразработанности общей теории социального конфликта, это понятие практически не используется в нашей литературе и практике. Более широкое распространение получило такое понятие как "трудовой конфликт", привнесенное из юридических документов.

Вместе с тем понятие "индустриальный конфликт" весьма эластично по своему содержанию. На Западе оно часто применяется синонимом забастовки. Но социологи используют его куда в более широком смысле. Вот одна из позиций подобного понимания индустриального конфликта: "Более полное понимание индустриальной борьбы и необходимых по ее поводу мер требует учета относящихся к ней, но менее обозреваемых проявлений. Даже можно высказать предположение, что главным объектом изучения не является трудовой спор, забастовка или локаут, а общий перечень видов поведения и отношений, которые выражают противостояние и расходящиеся ориентации между владельцами промышленных предприятий и управляющими, с одной стороны, и рабочими и их организациями, с другой стороны" [Корнхаузер, Дабин и Росс - приводится по Bomers & Peterson 1982, 403]. Боулдинг под индустриальным конфликтом понимает конфликт между нанимателем и нанимаемыми [Boulding 1962, 208].

Имеется и широкое понимание понятия, как его развивает, например, Керр (Kerr), аргументируя, что в дополнении к акции забастовки "конфликт с нанимателем может также принимать форму переговоров

и регулирования жалоб, бойкотов, сокращения производства, саботажа, уклонений от работы или текучести персонала" [приводится по Bomers & Peterson 1982, 403].

Собственно, об этом же пишет и К.Боулдинг (К.Е.Boulding): "Индустриальный конфликт существовал задолго до его формализации профсоюзами; замедление работы, итальянская забастовка, саботаж, сильное групповое давление на рабочих, которые слишком с большим энтузиазмом кооперировались с боссом - это все метки неорганизованного или слабо организованного группового конфликта" [Boulding 1962, 107].

Спонтанную сторону индустриального конфликта показывает и Х.Уиллер. Она включает: (1) организацию для коллективных переговоров; (2) забастовку или использование эквивалента забастовки для разрешения вопросов, приведших к приостановке в коллективных переговорах или для их организации и (3) другие, обычно более спонтанные коллективные акции, такие как дикие забастовки, запрещения сверхурочных, работу по правилам, замедление темпов работы, подача многочисленных жалоб и заявлений о болезни [Wheeler 1985, 4].

Сегодня можно сказать, что последняя рассмотренная нами парадигма о роли конфликта в обществе стала преобладающей в современной зарубежной литературе. И в дальнейшем анализе теории и практики социального конфликта мы будем придерживаться именно данной парадигмы.

Некоторые выводы

- 1. Социальный конфликт, имея свои позитивные и негативные стороны, в целом для общества и социальных организаций созидателен и функционален.*
- 2. Конфликт не противоположен порядку, а является его частью.*

6. Новая парадигма

Наличие значительного числа парадигм в конфликтологии не снимает многих существующих проблем развития как отдельных обществ, так и социальных организаций. Поиск новых объяснений природы социального конфликта и, особенно, принципиально новых методов его разрешения продолжается.

Какими причинами объясняется необходимость такой деятельности? Нам видятся следующие. Во-первых, возрастающее число перемен поставило перед всеми нами проблему существования в условиях непрерывно трансформирующегося общества. Сохранение общественной стабильности и порядка в наши дни требует непрерывных перемен,

трансформаций. Социальная среда становится все более и более турбулентной. Вот как видят эту изменчивость и новые требования к организациям О.Бабуроглу (O.N.Baburoglu) и М.Гарр (M.A.Garr) (см. таблицу № 5).

Таблица № 5

**О соотношении принципов адаптации социальной организации
и изменчивости социальной среды**

Характеристики турбулентной окружающей среды	Принципы активной адаптации
<ul style="list-style-type: none"> • Неожиданные изменения • Неопределенность • Неожиданные последствия • Сложность 	<ul style="list-style-type: none"> • Приспособляемость • Инновационность/креативность • Социальная ответственность • Участие/сотрудничество

(См.: Weisbord 1993,74).

В этих условиях резко возрастает число социальных конфликтов, связанных именно с процессами изменений. И обесцениваются многие из методов разрешения конфликтов, возникающих из-за противоречивости интересов и ценностей. Профилактика конфликта является не самой сильной стороной уже имеющихся теорий и созданных на их основе практических разработок. Центр внимания больше тяготеет к проблеме "Как урегулировать-разрешить уже сложившийся конфликт, использовать его ЗНqDпо для развития?". И в этом смысле перейти из прошлого, давшего основание для конкретного конфликта, к будущему, как более совдэшенному и развитому. Вектор разрешения конфликта фиксируется на направлении из прошлого в будущее.

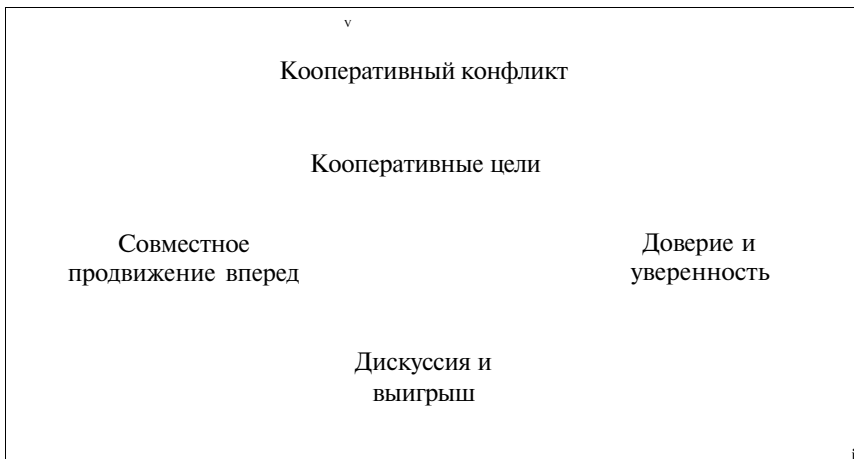
Новая парадигма формируется вокруг идеи согласования интересов еще до этапа их реализации, когда возможные противоречия и оппозиции моделируются участниками деятельности заранеина этой основе принимаются сложные решения по типу выигрпн-выигрпл как наиболее эффективные. То есть разрешение возможных конфликтов происходит на этапе целепола-гающей деятельности с применением специальных методов многопозиционного полилогового (multilogue) общения.

Я.Тисволдрамышлет о кооперативной конфликтной теории. "Кооперативная конфликтная теория элегантна и обладает большой мощью. Она предполагает тип взаимоотношений, который партнеры в конфликте желают установить наряду с действиями, сопровождающими эти взаимоотношения. Когда люди верят, что их цели коопериру-

ются, то они склонны к взаимной поддержке и помогают друг другу быть более эффективными. Они готовы воспринимать идеи друг друга и стараются комбинировать в форму взаимовыгодного решения. Они используют конфликт для выполнения работы и усиления взаимоотношений" [Tjosvold 1993, 8-9]. Система складывающихся в кооперации конфликтных взаимоотношений и их связи представляется Тисволду следующей (см. схему № 2).

Схема № 2

Структура кооперативного конфликта



(Там же).

Стратегические (организационно-деятельностные) игры, поисковые конфликты - вот основные методы реализации данной парадигмы, апробируемые в разных странах мира. Интенсивность деятельности, концентрация событий, особые техники общения позволяют осуществлять коллективные совместные прорывы в разрешении самых запущенных конфликтов в организациях.

Естественно, что данная парадигма в ширинце более реализуема в странах с традиционно развитой или активно становящейся коллективистской культурой жизнедеятельности. Такие свойства людей, как коллективизм, просяющийся в способности жить и работать в коллективе и для коллектива, в идеале исключают конфликтность в ее традиционных проявлениях.

Другой способствующий фактор, позволяющий реализовать потенциал диалога - формирование все большего числа соци-

альных организаций, обеспечивающих свою деятельность, функционирование и развитие на основе принципов самообучающейся организации (learning organization). В турбулентных общественных условиях организации и социальные системы нуждаются в частой реорганизации. А для этого они должны обладать способностью "учиться как учиться". Речь идет о коллективном метаобучении, "когда много групп учатся вместе как понимать и обучать самих себя, выстраивать совместные решения и потенциально новые действия" [Weisbord 1993, 93]. Речь идет именно о коллективном, а не индивидуальном обучающем процессе.

За этой парадигмой будущее.

Две последующие конкурирующие-взаимопроникающие парадигмы охватывают, как мы уже писали, возможные методы разрешения социальных конфликтов: насильственные и ненасильственные.

7. Парадигма насилия

Начнем с определения насилия. В словаре Даля мы находим следующее: "Насилие... принуждение, неволя, нужда, силованье, действие стеснительное, обидное, незаконное и своевольное" [Даль 1955, т.2, 468]. В энциклопедии насилие определяется как "применение тем или иным классом (социальной группой) различных, вплоть до вооруженного воздействия, форм принуждения в отношении других классов (социальных групп) с целью приобретения или сохранения экономического и политического господства, завоевания тех или иных прав или привилегий" [БСЭ, 17, 297]. Согласно Гусейнову, "насилие есть разрушительная сила, точнее было бы сказать: саморазрушительная, ибо в своем последовательном осуществлении как абсолютное зло оно оборачивается против самого себя" [Гусейнов 1992, 79].

Более развернутая концепция насилия представлена в энциклопедическом словаре "Политология": "Насилие - понимается как государственное насилие и насилие в прямом смысле этого слова. Насилие в первом значении - государственная власть, опирающаяся на право и ограниченная правом. Второе толкование охватывает модус действия, направленное на намеренное нанесение ущерба субъектам действия, направленное на намеренное нанесение ущерба субъектам действия или вещам либо на уничтожение последних" [Политология 1993, 191].

Далее авторы различают иррациональное и рациональное насилие. Под первым понимается процесс психической разрядки (агрессия), причем объект поддается замене и насилие оказывается самоцелью (катарсисная функция насилия). "Рациональное" насилие, напротив, выполняет ярко выраженную социальную или политическую функцию и

является одним средством из многих. Следует различать инструментальное и символическое (или "коммуникативное") насилие. Инструментальное насилие преследует непосредственно конкретную цель. В этой связи примечательной функцией выступает социальный или политический контроль в форме предупреждения или санкций, ориентированных на сохранение наличных форм. Инструментальное насилие используется нередко как средство формирования власти либо ее перераспределения... Наконец, насилие выполняет инструментальную функцию, если используется в целях экзистенциального уничтожения во имя создания религиозной, этнической, расовой или социальной гомогенности общества. Символическое насилие направлено, напротив, не на осуществление цели, а на придание осмысленности созданного пропагандой определенного образа [там же, 192]. Происхождение коллективного насилия имеет своим истоком конфликт между притязаниями и обстоятельствами [там же].

При этом обратим внимание на замечание Галтунга, который писал, что определение насилия соотносится с типологией насилия, а типология насилия соотносится с видом теории насилия, которую кто-то уже имеет или пытается создать вновь [J.Galtung 1978, 84]. Д.Галтунг также указывает и на то, что "насилие" является в высшей степени эмоциональным термином. Как концепция оно объединяет такие несоизмеримые феномены как войны, пытки, убийства и пр. "Насилие обычно видится как плохое, как нечто, что должно быть отвергнуто. При этом мы немедленно попадаем в две возможные ловушки: (а) исключения из определения насилия того, что (нами) не отвергается; (б) включение в определение насилия чего-то (нами) отвергаемого" [см. Galtung 1981, 85].

Согласно Гжегорчику насилие связано не только с прямым физическим и материальным ущербом и проявляется как убийство, грабеж, угроза и т.п. Все это - прямые, очевидные, наиболее грубые и вопиющие формы насилия. Наряду с ними существует еще насилие, которое пронизывает психологическую и интеллектуальную сферы и проявляется незаметно в виде навязывания собственных убеждений оппоненту, искаженной информации и т.д. И автор задает вопрос: "Где граница, которая отделяет насилие от ненасилия в духовной коммуникации?" [Гжегорчик 1992, 54].

Слово "насилие", - пишет Гусейнов, - в естественном языке означает принуждение к чему-либо силой, против воли. Здесь выражена суть понятия. Смысл насилия состоит в том, чтобы блокировать свободную волю Индивидов и принудить их (или удержать) от действия, которые предписываются теми, кто совершает насилие. Его вообще можно кратко определить как узурпацию свободной воли. Оно есть господство одних инди-

видов над другими, основанное на внешнем принуждении. Это - особый, крайний случай отношений господства и подчинения, властных отношений [Гусейнов 1995, 9].

Авторы изданного ЮНЕСКО капитального труда по насилию определяют насилие как "нанесение вреда, повреждений человеку" [Violence 1981,87]. Собственно то же самое утверждает и Мур: "Насилие или физическое принуждение" [Moore 1986, 9]. По Галтунгу насилие следует определять терминами о сути повреждений, наносимых человеку; другими словами, этот подход есть откровенно жертво-ориентированный [Galtung in Violence 1981, 89].

Корни насилия изыскиваются в вечных законах человеческой природы. Так, согласно рассуждениям А.М.Ковалева, "парадокс заключается в том, что одни законы, вечные законы человеческой природы, могут предписывать людям дружбу, сотрудничество, взаимопомощь, а законы, вытекающие из конкретных условий, могут ставить их в отношения вражды и ненависти друг к другу. В результате этого в истории могут иметь место как сотрудничество и взаимопомощь, следующие из "вечных законов" человеческой природы, как и борьба, определяемая теми или иными конкретными условиями и вытекающими из них так называемыми "историческими законами", а следовательно, и насилие одного человека над другим" [Ковалев 1992, 60]. Отсюда и различие взглядов разных мыслителей по поводу насилия, классовой борьбы и т.д. Утверждается, что чем больше несоответствия социальных условий потребностям человека, тем в большей степени прогресс, утверждение нравственных норм покупаются ценой насилия, борьбы и жертв. Вполне в духе классовой теории конфликта делается вывод, что "при оценке роли насилия и ненасилия в обществе следует исходить из того, насколько и то и другое способствует развитию общества, обеспечивает его оптимальную в данных условиях самореализацию. За этими рамками добродетель, если она не борется со злом, будет иметь отрицательный характер и должна быть отвергнута и осуждена. Вместе с тем насилие, если оно способствует прогрессу общества, совершается в рамках определенных нравственных норм, будет носить справедливый характер"[там же, 63].

Но по поводу нравственности насилия есть и другие точки зрения. Так Гусейнов утверждает, что "насилие невозможно аргументировать этически" [Гусейнов 1995, 11]. "Констатация неизбежности и неистребимости насилия, - пишет тот же автор в другой публикации, - переходит в его оправдание. Именно такую апологетическую роль играет "диалектика" насилия и ненасилия, являющаяся на самом деле стыдливой формой, для прикрытия которой насилие получает моральную санкцию и включается в позитивный контекст человеческой деятельности. В действительности

же никто не доказал, что существует переход от насилия к ненасилию, как и от зла к добру, что одно ведет к другому. Разделяющие их линии скорее следует считать абсолютными" [Гусейнов - Ненасильственные движения, 1992, 13].

Промежуточную позицию занял А.П.Огурцов. Он видит здесь дилемму, которую не так просто разрешить. "С одной стороны, каждый из нас ясно понимает аморальность насилия - и бытового, и государственного, и революционного. С другой стороны, столь же ясно каждый из нас понимает аморальность примирения с несправедливым делом, непротивленчества перед лицом насилия и зла. Каждый из нас в самоопределении своего поступка должен пройти между Сциллой примиренчества с насилием и Харибдой притяжения зла и оправдания насилия независимо от того, считается ли насилие результатом "первородного греха" и неизбежностью в мирской жизни, или оправдывается во имя неких благих целей (утопического царства свободы, справедливости и братства и т.д.)". "Некоторые исторические формы этики ненасилия, продолжает он рассуждать, - соблазняли власть на насилие, создавали условия не только возможности, но и реального осуществления самых жутких форм насилия. Иными словами, проповедь ненасилия в определенных исторических ситуациях оборачивалась реальным насилием или уготовлением к насилию. Такого рода исторические метаморфозы, объясняемые тем, что философия ненасилия нередко апеллировала к правовому нигилизму, анархической антигосударственности и опрощению интеллигенции и сама была пронизана такого рода установками, должны, по-моему, насторожить сторонников этики ненасилия, заставить их задуматься и о трагических последствиях проповеди ненасилия в мире насилия..." [там же, 3].

В других координатах аргументирует А.М.Ковалев. Борьба в обществе, насилие, обман и тому подобное имеют определенные границы и могут быть оправданы, - считает он, - лишь постольку, поскольку обеспечивают реализацию общечеловеческих законов и вытекающих из них норм нравственности. За этими рамками борьба, насилие как бы превышают пределы допустимой обороны и приобретают безнравственный характер. Не случайно существуют определенные границы даже беспощадного отношения к врагу. Да это и естественно, ибо в борьбе участвуют человеческие индивиды как представители общества с присущими им всеобщими законами [Ковалев 1992, 60].

Клинеберг заявляет, что "природа дает нам только способность к насилию; дело в социальных обстоятельствах, которые предопределяют будем ли мы и как использовать эту способность" [Klineberg in: Violence 1981, 114]. "Насилие не является ни универсальным, ни неиз-

бежным, ни инстинктивным; всегда есть индивиды и группы, которые демонстрируют значительную степень насилия, и другие группы и индивиды, которые проявляют его в очень малой степени" [там же]. Далее он добавляет, обобщая значительное число количественных исследований: насильственный конфликт наибольшие масштабы имеет среди развивающихся наций, незначителен среди современных наций и имеет средние значения в наименее развитых, более "традиционных" нациях [там же, 118].

Есть авторы, которые рассматривают насилие в его наиболее острых формах как некий саморегулирующийся механизм, опирающийся на реализацию определенных врожденных свойств человеческого общества. Проследим, например, за ходом мысли М.Берга. "Региональные конфликты и мировые войны, - утверждает он, - обладают определенной периодичностью, вызываются не столько социальными и историческими причинами, сколько накоплением в душе агрессивности, и, принося с собой разрушение и смерть, одновременно регулируют многие процессы, в том числе нравственное осознание человеком своей природы. И той опасности, которую она представляет... Очень часто то, что оценивается современниками как "борьба за свободу", на деле оказывается лишь реализацией чрезмерно накопившейся агрессивности, требующей выхода... Однако война, насилие - это бумеранг. С одной стороны, войны оборачиваются горой трупов, похоронок не только среди врагов, но и среди своих, с другой - процесс насилия, убийства вызывает отвращение к себе и растрчивает былую агрессивность. Или, точнее, в процессе убывания агрессивности человек перестраивает модель поведения, сначала все больше возмущаясь "ужасами войны", а потом и собой как носителем агрессивного начала. Усталость от войны способствует пацифистским настроениям, просыпается человеколюбие, люди вспоминают о морали, начинают мечтать о "спокойном, мирном труде" и ищут виноватых в виде своих или чужих правительств, а также тех, кто использовал их порыв к насилию в своих корыстных целях" [Берг 1992].

Согласно Губину, насилие - естественное состояние человека, естественный способ общения одного индивида с другим, и будет оставаться таковым, пока общество находится на стадии своего "животного" развития, пока человек в массе своей остается, по Ницше, "супершимпанзе". "Насилие-естественно, добро, альтруизм - искусственны, нужно прилагать большие усилия, чтобы быть добрым. Быть добрым - это искусство. Нет таких законов, по которым мы должны любить друг друга. А законы, по которым мы должны бояться или не-

навидеть, стараться подчинить себе другого, есть, это законы природы" [Губин 1995,3].

Насилие оставалось "нормальным" инструментом жизни до определенных пор как приемлемая форма самовыражения принудительных сторон социальности и истории. Как считает Рашковский: "Нормальная" на протяжении веков - покуда развитие современной техники массового уничтожения и современных средств электронного контроля человека над человеком не поставило эту "нормальность" под радикальнейший вопрос: отношение к насилию как к норме межчеловеческих отношений грозит тотальным уничтожением не только сознания, но и самой жизни на нашей планете" [Рашковский 1993, 149].

Рашковский связывает социотехнические основы практики насилия конца XVIII - первой половины XX века с действием нескольких факторов: массовизированными формами производства (первоначально - мануфактурные, затем - фабрично-заводские); массовой урбанизацией; военной технологией, построенной на единообразных формах вооружений и на распоряжении огромными массами стандартизированных людей; массовой политической мобилизацией и массовым террором. В этой ситуации массовизированного жизненного процесса личность как бы исчезает, низводится до уровня штампуемой и легко заменимой детальки национально-государственного механизма.

В этих же целях формировались и соответствующие идеологии. Они связаны с незрелыми формами восприятия таких явлений, как распад традиционных обществ, ранние и агрессивные индустриально-урбанистические рывки и стандартизация человека. Как пишет Рашковский, "то были идеологии крутого овладения массовизационными процессами и, следовательно, массивованного насилия" [там же, 151]. Объявляя насилие как основу тоталитаристских форм борьбы за власть, равно как и государственного строительства, Рашковский объясняет "метафизику" насилия следующим образом. Человек - не столько смысловое и надприродное (хотя и несущее в себе немалые элементы природности) существо, сколько существо природное по преимуществу. Стало быть, и жизнь человеческого общества строится в основном на природных посылах. А так как природа во многом конституируется стихиями беспощадной борьбы за существование и так как в этой борьбе побеждают лишь приспособленнейшие, то, следовательно, и человеческая реальность строится по преимуществу на началах хитрости, силы и принуждения [там же, 153].

Согласно М.Одесскому и Д.Фельдману, история террора начинается с тираромахии (монархомахии) XII-XIII вв. Французская революция апробировала и новый алгоритм политического процесса: осуждение на смерть не за конкретные правонарушения, не в соответствии

с существующими законами, а для конкретной цели - устрашения сограждан. Впоследствии алгоритм менялся, но основная идея оставалась той же: не "за что", а "зачем".

Казнь короля решалась и еще одна, пусть локальная, но весьма серьезная задача. Угрожая "гневом народа", якобинцы потребовали поименного голосования при вынесении приговора и тем буквально "повязали кровью" весь Конвент, да и не только Конвент. Все голосовавшие за смерть, а также все, одоббившие их решение, хотя бы и под угрозой "террора толпы", поставили свои жизни в зависимости от сохранения республики.

Классифицируя террор, авторы выделяют ключевые его смыслы (см. таблицу № 6).

Таблица № 6

Формы террора	Смысл	Значение	Механизм
"Террор толпы"	Управление посредством устрашения	"Истерия неповиновения"	Восстание, погромы
"Государственный террор"		"Истерия солидарности"	Государственные репрессии

(Одесский и Фельдман 1994, 169-175).

Механизм "оправдания" насилия имеет по крайней мере два основания. Первое из них - естественное или целенаправленное формирование образа врага. "По-видимому, людям свойственна склонность к формированию образа врага" [Человек и агрессия 1993, 96]. Или, как пишет М.Берг: "Чужой, другой, непонятный"- самый простой, наивный, но апробированный объект для ненависти" (Берг 1992). Выбор же врага зависит от привычных национальных стереотипов: сначала, например, евреи, затем "кавказцы", потом, глядишь, и очередь "чукчей" наступит.

Второе основание связано с первым, представляет собой результат деятельности идеологов. Согласно Бергу, природа человека такова, - что он не может сказать себе и другим: моя (ваша) душа переполнена злобой, поэтому давайте кого-нибудь убьем, чтобы унять зуд души и израсходовать злобу, без чего я (мы) не смогу спокойно жить и работать. Человек нуждается в самооправдании. Его устраивает только "святая ненависть", "справедливый гнев", "праведная жажда крови" врага. Ему необходимо благородное обоснование его порывов, хрестоматийный образ "нечестного" врага. Самая прозрачная мотивация устраивает его, если он заряжен жестокостью до предела. Имен-

но так начинаются погромы, национальные и религиозные войны, в которых нет правых и виноватых, а есть лишь механизмы реализации накопленного зла [там же].

Разработано несколько типологий насилия. Опишем их дополнительно к тем, которые указаны нами выше.

П.Вер выделяет два типа насилия. Первое из них - поведенческое насилие относится к тому, что мы обычно и считаем насилием - тому, что причиняет несомненный ущерб-повреждение индивидам и вещам. Второе - структурное насилие. Оно включает социальное и индивидуальное насилие, являющееся результатом действий несправедливых, репрессивных и деспотических социополитических структур [Wehr 1979, 14].

Д.Галтунг считает, что обоснованная типология насилия должна отвечать двум критериям: Во-первых, объяснять насилие таким образом, чтобы все подпадающие под концепцию насилия феномены имели своим основанием что-то чрезвычайно общее. Иначе невозможно создать классификацию, которая, в конце концов хотя бы в некоторых случаях, была нетривиальной. Во-вторых, подразделять насилия вдоль некоторого измерения, которое является ключевым в теории насилия, что позволило бы нам утверждать что-то не только о различиях между типами, но также и о взаимоотношениях между типами насилия [J.Galtung в: Violence 1981, 83-84].

Три задачи должны быть выполнены: относительно ясная концепция насилия должна быть создана; некоторое значимое измерение должно быть введено в эту конфигурацию, устанавливая подконфигурации и, наконец, что более тривиально, следует проверить все ли явления, относящиеся к "насилию" исходя из определения, попадают в одну и только одну из этих подконфигураций [там же, 83].

Критикуя существующие типологии насилия, Галтунг сначала анализирует две, по его мнению, наиболее известные. Первая из них рассматривает агрессивное против защитного насилия. Вторая - намеренное против ненамеренного насилия. На этой основе формируется шкала форм насилия, начинающаяся с "наихудшей" формы намеренного агрессивного насилия, затем ненамеренного агрессивного насилия... Четвертая комбинация не рассматривается как бессмысленная. Эта классификация сосредотачивает внимание на том, "кто начал" и отношениях между действующим лицом (актером) и актом насилия.

Две других классификации, согласно Галтунгу, хорошо известны, но так же неудовлетворительны. Первая из них, игравшая определенную роль в самых ранних исследованиях проблем мира, относится к Концепциям насилия (мира, конфликта), разработанным психологами, социологами, экономистами, социальными психологами и т.д. Когда одно относилось к предмету дисциплины А, другое к предмету дис-

циплины Б и т.п. Фактически получилась не типология насилия, а типология социальных наук и коллекция несовместимых концепций. И поэтому была отвергнута прямо с порога.

Другая представляла собой более продвинутую типологию, которая играла и играет весьма заметную роль, не разрывая связей с предшествующей типологией, но будучи более усложненной терминами уровней социальной организации, на которых насилия проявляется: межличностное насилие, внутриличностное насилие, межгрупповое насилие (с межклассовым как специальным случаем), межобщественное насилие (международное как специальный случай) [цит. соч., 85-87].

Однако этот подход не позволяет различать типы насилия на горизонтальном уровне. Для преодоления этого препятствия, Галтунг предлагает исходить из теории потребностей. Он выделяет четыре типа насилия в тех случаях, когда потребности не удовлетворяются.

Первый тип - "классическое" насилие. Сюда относится внезапное нанесение телесных повреждений руками индивида, намечавшегося продемонстрировать насилие. Галтунг относит к этому типу и психологическое насилие.

Далее идут структурные типы насилия.

Второй тип - бедность, отсутствие удовлетворения базовых материальных потребностей. "Насилие может быть применено к человеческому телу и другими способами". Насилие от эксплуатации ("вертикального разделения труда"). Сюда относится "вертикальное прямое насилие направленное против верхов", революционное насилие, освободительная борьба или "противонасилие".

Третий тип - подавление, депривация прав человека. Речь идет о "подавляющей нетерпимости". Насилие от автономности. Или "вертикальное прямое насилие, направленное против низов", контрреволюционное насилие, насилие для подавления, иными словами контрпротиво-насилие.

Четвертый тип - отчуждение, депривация высших потребностей. Речь идет о структурно-обусловленном отчуждении или "подавляющей терпимости". Насилие как следствие фрагментации и маргинализации. Данный тип относится к горизонтальному насилию [Galtung v: Violence 1981, 89-91].

Галтунг также обращает внимание на существование очевидных взаимосвязей между вопросом происхождения насилия и вертикальной теорией: через теорию условий и теорию "спускового крючка". Согласно теории условий человек рождается "белой доской" (*tabula rasa*) относительно насилия. Но определенные структуры или опыт

могут встроить в него предрасположенность к насилию в обществе, наполненном структурным насилием или прямым насилием, представленным в концентрированной и объемной форме средствами массовой информации.

По теории "спускового крючка" склонность к деструкции или/и доминированию латентны для человека и могут быть приведены в действие ("спуском крючка") специальными внешними стимулами, некоторые, если не все, из которых могут быть классифицированы как прямое и структурное насилие. "Согласно первой теории, человек нейтрален, но программы насилия могут быть встроены в него обучением от окружающей среды. Согласно второй теории, человек уже запрограммирован на насилие любого типа" [Galtung in: Violence 1981, 94].

Д.Галтунгу принадлежит и первая систематизированная и многомерная типология насилия (см. схему № 3).

Схема №3



(Galtung in: Violence 1981, 169).

В.К.Кантор рассматривает насилие генетически и выделяет три типа насилия. 1. Первый тип является как бы основополагающим, через который прошли все человеческие племена, но вместе с тем и наиболее неконструктивным, антиисторическим, более того, враждебным любому историческому обществу, -разрушительным, варварским. Как пример - движение племен в эпоху переселения народов - IV-U вв. Такой тип поэтому лишь поставляет человеческий материал для дальнейшей исторической жизни на развалинах рухнувшей под его ударами цивилизации. 2. Второй тип - не менее жестокий, приводящий пона-

чалу к разрушению традиционных обществ и войне всех против всех (классовая борьба, внутриевропейские войны и т.п.), в дальнейшем порождает сам из себя механизмы, способствующие развитию правовых структур и прочих норм цивилизации, как возможных гарантов преодоления насилия, которое и в этом случае никуда не исчезает, оставаясь фактором, будоражащим общество, заставляющим его искать новых и новых способов самозащиты. 3. И, наконец, третий тип, предохраняющий общество от развития, консервирующий его, а для того постоянно провоцирующий появление насилия, чтобы, подавляя его сверхнасилием, отсечь все возможные выходы из стагнации. Разумеется, провокация в данном случае понимается не фискально-полицейски, а на культурно-генетическом уровне. Два последних типа насилия играют вполне продуктивную историческую роль и определяют своеобразие культур и способов их существования.

О.Клинебергклассифицирует насилие пятью основными теориями.

1. Фрустрационно-гневно-агрессивной теорией, развитой на основе эмпирических свидетельств Джоном Доллардом (Dollard).
2. Концепцией относительной депривации Гурра (Gurr).
3. По принципу J-образной кривой Дэвиса (Davies).
4. Теорией Феерабенда-Несволда (Feirabends and Nesvold) о социальном изменении и систематической фрустрации.
5. Теорией модернизации, обуславливающей насилие в переходных обществах, разработанной Самуэлем Хантингтоном (Huntington).

Остановимся на этих теориях несколько подробнее.

[1] Доллард поддерживает точку зрения, что первичным источником способности человека к насилию судя по всему выступает фрустрационно-агрессивный механизм. Индуцированный фрустрацией гнев создает мотивационную силу, которая предрасполагает человека к агрессии.

[2] Относительная депривация определяется Гурром как воспринимаемое расхождение между ценностными ожиданиями человека и нереализованными ценностными возможностями. Ценностные ожидания выступают необходимыми качествами и условиями жизни, на которые люди по их убеждениям имеют обоснованное право. Нереализованные ценностные возможности являются необходимыми качествами и условиями жизни, которые они могут достичь и поддерживать всеми возможными для них социальными средствами. Депривационно-индуцированная неудовлетворенность является главным стимулом к действию. Причинно-следственная связь имеет следующий порядок: во-первых, первичной причиной политического насилия выступает развитие неудовлетворенности; во-вторых, происходит политизация этой

неудовлетворенности; и, наконец, все это выливается в насильственные действия против политических объектов и действующих лиц.

Гур видит три уровня насильственных политических действий. Во-первых, беспорядки, относительно спонтанное, неорганизованное политическое насилие с существенным участием населения, включающее насильственные политические забастовки, нарушения общественного порядка, политические столкновения, демонстрации, локализованные восстания. Во-вторых, тайный сговор, высокоорганизованное политическое насилие с ограниченным участием, включая организованные политические террористические акты, маломасштабный терроризм, небольшие партизанские войны, перевороты, мятежи и т.д. В-третьих, внутренние войны, высокоорганизованное политическое насилие с широким народным участием, организованные для свержения режима или разрушения государства. Включает широко-масштабный терроризм, партизанскую войну и революции.

[3] Дэвис объясняет революционные взрывы фрустрациями, которые являются результатом спада, следующим за долговременным улучшением, порождающим ожидания продолжения роста. Он полагает, что в противовес ожиданиям Маркса или же предположениям Алексиса де Торквилья и других, революции не происходят во время периодов продолжительных несчастий или ухудшающихся ситуаций социальной депривации. Все наоборот. Революции случаются в периоды относительного процветания и улучшения. Для объяснения этого феномена Дэвис выдвинул идею J-образной кривой, показывающей когда разрыв между "достижениями" и "ожиданиями" становится непереносимым.

[4] Фейерабенд и Несволд развили гипотезу о "систематической фрустрации", которая, согласно их аргументации, приложима к любому анализу агрегированного насильственного политического поведения в социальной системе. "Систематическая фрустрация" определяется как коллективно испытываемая внутри обществ фрустрация. В развитии базовой гипотезы фрустрации-агрессии они выдвинули четыре общих гипотезы для эмпирических исследований: (а) систематическая фрустрация в любое данное время есть функция расхождений между наличествующими социальными ожиданиями и стремлениями, с одной стороны, и социальными достижениями, с другой; (б) представления о настоящем (т.е. ожидания будущих фрустраций или удовлетворений) детерминируют уровень действительных фрустраций или удовлетворенности; (в) неопределенности в социальных ожиданиях (например, принесет ли будущее катастрофу или спасение) сами по себе увеличивают ощущения систематической фрустрации; (г) конфликта-

рующие желания и конфликтующие ожидания составляют другой источник систематической фрустрации.

[5] Хантингтон утверждает, что причины насилия и нестабильности в развивающихся странах Азии, Африки и Латинской Америки могут быть обнаружены в разрыве между развитием жизнеспособных политических институтов и процессами социальными и экономическими изменениями. Принимая развитую функционистами трехуровневую парадигму разделения обществ на традиционные, переходные и современные, Хантингтон считает, что первые и последние менее склонны к политическому насилию и нестабильности. Наиболее подвержены этому переходные общества. Революционные подъемы, военные путчи, восстания, партизанские войны и террор являются обычной чертой традиционных обществ. Хантингтон отвергает "тезис бедности", согласно которому не бедность и отсталость, а именно желание стать богатыми и современными порождает насилие и нестабильность. Он утверждает обратное: в модернизирующихся странах насилие, беспорядки и экстремизм обнаруживаются куда чаще в более зажиточных частях страны и общества, чем в более бедных. Согласно его мнению, некоторые явные признаки экономического роста необходимы для возможности нестабильности. Уходя не слишком далеко от идей Феерабенда и Гурра, Хантингтон доказывает, что социальная мобилизация куда более стабилизирующая, чем экономическое развитие. Урбанизация, грамотность, образование и средства массовой информации подвергают традиционного человека соблазну новых возможностей удовлетворения. Однако, возможности переходного общества удовлетворить эти новые стремления возрастают куда медленнее; соответственно возникает разрыв или лаг между ожиданиями и устремлениями. Этот разрыв генерирует социальную фрустрацию и неудовлетворенность, которые ведут к требованиям к правительству и экспансии политической мобилизации и участия в целях принуждения реализации этих требований. Отсутствие адекватных политических институтов затрудняет процесс выражения этих требований с помощью легитимных средств, если не делает даже невозможным для модернизации и агрегирования политической системой.

Следовательно, быстрое развитие участия в политике ведет к политической нестабильности и насилию.

Согласно О.Тоффлеру, во всех индустриальных странах государственное насилие заменило частное насилие [Toffler 1991, 38], а "закон есть сублимированное насилие" [там же, 39].

Общество сопротивляется государственному насилию в форме протестов. Согласно Портеру, протесты бывают успешными в следующих случаях: объект протеста ясен, объектов для протеста не очень

много, методы протеста соотносимы с целью, общественность, к которой они обращены, образована и вовлечена в действие, способствующее успеху протеста, и противодействие неэффективно. Если хотя бы одно из этих требований неясно, не заявлено или непоследовательно, то протест может оказаться безуспешным [Porter 1987, 42].

Репрессии - наиболее вероятный ответ на протест. Они могут быть использованы в виде цензуры, конфискации капиталов и имущества, разрыва средств сообщения, экономического давления, арестов, заключения в тюрьму, принудительной мобилизации, концентрационных лагерей, использования провокаторов, угрозы наказания, избиений, пыток, введения военного положения, казней и актов мести. Масштаб и вид репрессий будут зависеть от различных факторов. Так как репрессии в случае ненасильственных действий могут быть неэффективными по отношению к целям оппонента, то они могут быть более ограниченными, чем те, которые применяются против восстания, использующего насилие, а также обычной или партизанской войны.

Согласно М.Бергу, человек, опьяненный жадой насилия, напоминает подчас лунатика, точно ориентирующегося на карнизе, или полусумасшедшего садиста, который, однако, не бросается с кулаками на трамвай, а выбирает себе жертву по силам [см. Берг 1992].

Групповое насилие своей основой обычно имеет коллективное чувство "врага ". А далее от поиска "козлов отпущения" до восстаний. Именно подобное коллективное чувство объединяет толпу и отворяет створки для ее атаки против означенного этим чувством объекта. И атака ничем обычно не ограничивается.

В этом и скрывается "секрет" внимания к насилию. Ибо насилие по сути своей есть элементарно-животный (человечески-беспредельный) способ разрешения возникающих проблем и противоречий.

8. Парадигма ненасилия

Особое место в теории конфликта занимают взгляды М.Ганди с его системой ненасильственных действий, восходящей к идеям великого русского писателя Л.Толстого. Основное в подходе Ганди к борьбе сводится к переориентировке фокуса борьбы от личностей к принципам. Согласно Е.Б.Рашковскому, принцип универсализации человеческого существования, принцип движения от человеческого убожества к сверхбытийственному самораскрытию [Рашковский 1993, 155]. На этом-то общем и строится решение проблемы, предложенное Ганди. Суть решения - процесс самораскрытия личности в ненасилии. Имя же этому процессу - Сатьяграха. Открытие идеи Сатьяграхи приходится на 1906 год.

Ненасильственные действия вовлекают личность или группу в совершение или не совершение действий, которые принуждают оппонента к поведению в желаемой форме [Moore 1986, 68].

Ганди было выработано десять основных правил ведения борьбы:

1. Не избегай конфронтации.
2. Будь открыт к общению и сам окритике.
3. Находи решение и быстро двигайся к нему.
4. Относись к своему оппоненту как к потенциальному союзнику.
5. Выбирай соответствующую целям тактику.
6. Будь гибок.
7. Умей выигрывать время.
8. Будь взвешенным в своих действиях.
9. Будь дисциплинированным.
10. Знай, когда надо остановиться (приводится по Juergensmeyer 1986, 63-64).

В современной истории эти правила получили воплощение в 60-е годы этого столетия в борьбе американских негров. Их лидер, Мартин Лютер Кинг, в своей книге "Путь к свободе" объяснил собственное понимание принципов ненасилия.

Первый принцип ненасилия утверждает, что ненасилие - это метод борьбы, и как всякая борьба оно требует мужества. Ненасилие - не для трусов, и оно ничего не стоит, если к нему прибегают не по убеждению, но лишь потому, что нет возможности прибегнуть к насилию или по малодушию.

Второй - в борьбе нельзя унижать противника, наоборот, нужно следовать заповеди: "Любите врагов наших" - и видеть конечную цель борьбы не в победе над противником, но в построении достойного общества.

Третий принцип заключается в том, что ненасилием мы боремся со злом, но не с теми, кто вольно или невольно стал его жертвой; борьба направлена против сил зла, а не против конкретных людей, которые его осуществляют.

Четвертый принцип состоит в том, что вставший на путь ненасилия должен быть готовым принять, страдания и не должен стремиться ответить ударом на удар.

Пятый - духовное насилие недопустимо так же, как и физическое; следует подавлять в себе ненависть к другим, ибо ненависть является одним из источников насилия.

Шестой принцип гласит, что справедливость является одним из все-ленских начал, и она коренится в мировом порядке; неважно, представляют ли люди этот порядок, исходя из религиозных или естественно-научных представлений, главное чувствовать, что, содействуя справедливости, утверждая через любовь и ненасилие правду, мы воспол-

нием досадные проблемы в общественном устройстве и вносим свой вклад гармонией Вселенной.

Обобщая опыт Ненасилия-Сатьяграхи как особой формы освободительной социальной практики, прорастающей и? процесса внутреннего самоосвобождения, немецкий ученый-политолог Райнер Хильдебрандт условно свет этот опыт гк следующим пяти позициям:

- 1) Правдиво говорить о наличных формах несправедливости; уметь вы- бирать такие формы борьбы, которые, сочетая внутреннюю выдер- жанность и внешнюю оригинальность, могли бы привлечь союзников; уметь выявить несправедливости системы таким образом, чтобы и са- мих деятелей системы делать более сговорчивыми.
- 2) Избегать насилия, и не только в делах, но и насилия словесного. Ибо цель - не разгромить оппонента, но самого его привести к изменению формы правления. А если случится отстранить его от власти - то ника- кого отмщения.
- 3) Избегать односторонней трактовки конфликта, но уметь разглядеть его и глазами оппонента. (В языке ненасильственной борьбы слово "враг" недопустимо, ибо борьба - не против людей, но против "си- стемы"). Сегодняшний оппонент может завтра превратиться в со- юзника.
- 4) Избегать сотрудничества с оппонентами во вред делу, но по возмож- ности готовить почву для компромисса и постепенного сближения. Как говорил Кинг, "Слово "победа" - из лексикона кулачных бойцов. В борьбе же ненасильственной компромисс и есть победа".
- 5) Энергия практикующего ненасилие расходуется про трем направле- ниям:
 - в борении с системой-оппонентом;
 - в контактах с соратниками ради солидарности и соблюдения нена- сильственных принципов борьбы;
 - в работе над собой, т.е. в собирании внутренних сил и в самокрити- ке, столь необходимых для прояснения и корректировки своих же собственных мотивов и интересов" [приводится по Рашковский 1993, 171-172].

Ненасильственная борьба представляет собой полиптческую технику, Которую необходимо понять исходя из ее собственной природы, а не объяс- Нять или оценивать ее по а ссоциации или сходству с другими явлениями. Эта Техника скорее использует социальные, психологические, экономические и Полшттееские методы воздействия на оппонента [Шарп 1992,30].

Согласно учению ненасилия, субъекта, против действия или поли- Тикикоторого ведется борьба, следует не называть врагом, противни- ком, а оппонентом. Тем самым выфажается принципиальная готовность К взаимопониманию, диалогу, сотрудничеству.

Распад СССР и последовавшие многочисленные конфликты повлекли за собой дискуссии о ненасилии и в отечественной литературе. Так, по утверждению А.Гжегорчика, действие является ненасильственным тогда, когда в нем отсутствует насилие. Насилием же он называет принуждение людей к принятию определенных условий или к какому-то поведению с помощью (чаще всего воображаемого) разрушения их биологической или психической жизни либо с помощью угрозы такого разрушения.

Ненасильственные действия - это последовательное в этическом отношении поведение, направляемое отчетливым моральным идеалом, основанным на уважении и любви к противнику.

Ненасильственное действие или, наоборот, поведение, основанное на насилии, принадлежит обычно к более широкой праксеологической области, которая может быть описана с помощью категорий намеренных воздействий.

То, что не уменьшает свободы действия, не является фактором, разрушающим жизнь, не принадлежит к насильственным действиям и может быть причислено к ненасильственным действиям.

К такого рода намеренным воздействиям, которые не уменьшают свободы и относятся к ненасильственным действиям, принадлежат:

1. Совет.
2. Предложение.
3. Некоторые виды нажима [Гжегорчик 1992, 54-56].

Р.М.Илюхина считает, что в широком смысле слова ненасилие имеет три аспекта: первый - мировоззренческий, включающий в себя идейную концепцию, этику ненасилия. Второй - это конкретная политика ненасильственных действий определенных общественно-политических кругов. И третий аспект проблемы ненасилия - это широкие движения ненасильственного протеста, акции гражданского неповиновения и другие формы ненасильственной борьбы народов в истории [Ненасильственные движения... 1992, 17].

В свою очередь Н.Мириманова дает четыре трактовки понятия термина "ненасилие": во-первых, философские, моральные и религиозные принципы; во-вторых, способ разрешения конфликтов; в-третьих, ненасильственные действия в социально-политической сфере и, в-четвертых, создание образа будущего ненасильственного мира, основанного на справедливости [там же, 17].

На этические аспекты дилеммы насилие-ненасилие указывает А.А.Гусейнов. Он пишет, что констатация неизбежности и неистребимости насилия переходит в его оправдание. Согласно его взглядам, идея ненасилия представляет собой в первую очередь и главным образом определенный социальный и личностный проект, который задает

не просто цели, но вместе с ними совершенно конкретную технологию деятельности. Мера истинности ненасилия как и всякой аксиологической программы определяется мерой ее осуществимости [там же, 13-14].

Т.Г.Румянцева считает, что имеется четыре основных "механизма" изменений, которые происходят в ненасильственных действиях. Это - 1) обращение, 2) приспособление, 3) ненасильственное принуждение и 4) разрушение.

При обращении, в результате действий ненасильственной группы, оппонент принимает цели группы как приемлемые. Однако такое изменение позиции оппонента происходит достаточно редко. В случае приспособления, оппонента не обращают в свою веру и не подвергают ненасильственному принуждению, однако элементы этих способов или каждый по отдельности влияют на решение оппонента пойти на уступки группе ненасильственных действий. В случае приспособления оппонент удовлетворяет все или некоторые требования безосновательного изменения своего мнения по спорному вопросу. Оппонент делает [Это, ибо считает лучшим, что он может сделать. Он может стремиться к (тому, чтобы снять внутренние разногласия, свести к минимуму потери, (помочь избежать значительных бедствий или сохранить свою репутацию. Представляется, что это - наиболее распространенный механизм изменения позиции.

Приспособление является, следовательно, сходным с ненасильственным принуждением и разрушением в том, что успех здесь основывается на социальной, экономической или политической ситуации, а также широких слоев населения, а не на убеждении и обращении оппонента. Базисное соотношение сил изменяется так же, как меняется полная картина конфликта. Посредством ненасильственного принуждения можно достигнуть целей "притесняемой" группы и добиться успеха вопреки стремлениям оппонента. Ненасильственные действия становятся средством принуждения, когда борющиеся группы прямо или косвенно достигают успеха на основе существенного лишения оппонента источников силы. Ненасильственное принуждение может быть использовано тогда, когда воля оппонента блокирована. Это может произойти I следующих случаях: 1) когда открытое неповиновение становится настолько распространенным и массовым, что уже не может контролироваться репрессивным аппаратом; 2) когда система парализована или 3) когда способность оппонента применять репрессии и полицию рекитительно пресечена благодаря повсеместным мятежам солдат и полицейских, широкомасштабному отказу от помощи со стороны бюрократии или массовому отступлению властей и поддержке населения.

При этом у оппонента сохраняется некоторая сила и он продолжает существовать в качестве органа, который может капитулировать или подвергнуться принудительным изменениям.

Разрушение четвертый способ - имеет место, когда источники силы правителей настолько иссякли или разъединены, что они просто перестают существовать как группа. Даже чтобы принять поражение, не остается никакого органа. Сила оппонента просто не существует [см. Румянцев 1992, 38].

Шарп указывает, что ненасильственное действие может снизить ответственность каждого из источников политической силы следующими путями:

1) **В л а с т ь** . Ненасильственный вызов оппонентам представляет собой демонстрацию того, в какой степени их власть уже уменьшилась. Борьба может способствовать отчуждению большинства людей от правителей. Иногда возможно перемещение доверия от оппонента к другой власти, даже к параллельному правительству.

2) **Ч е л о в е ч е с к и й ф а к т о р** . Широво распространенные ненасильственные действия могут даже уменьшить или свести на нет людские ресурсы путем уклонения от повиновения и сотрудничества основной массы подданных, которые поддерживают и приводят в действие систему. Наглядное количественное увеличение несотрудничающих, непослушных и действующих вызывающе членов "притесняемой" группы создает серьезные проблемы правителям.

Отлив людей воздействует и на другие необходимые источники силы (навыки, знания и материальные ресурсы). Таким образом, правители начинают нуждаться в огромных силах в то самое время, когда их способность к принуждению уменьшается. Если сопротивление растет параллельно с ослаблением силы оппонентов, в конечном итоге режим может оказаться бессильным.

3) **З н а н и я и н а в ы к и** . Некоторые люди или группы людей обладают специальными навыками или знаниями особой важности. Это - специалисты-администраторы, официальные лица, специалисты, консультанты. Их отказ от поддержки правителей непропорционально ослабляет власть. Не только полный отказ специалистов, но даже недостаточная или намеренно некомпетентная помощь может сыграть важную роль.

4) **С к р ы т ы е ф а к т о р ы** . Привычка к повиновению ИЛИ лояльность по отношению к властям угрожает масштабному ненасильственному действию.

5) **М а т е р и а л ь н ы е р е с у р с ы** . Ненасильственное действие может сократить или дезорганизовать снабжение материальными ресур-

сами оппонентов: контроль над экономической системой, транспортом, средствами сообщения, финансами, сырьем и т.п.

б) С а н к ц и и . Ненасильственные действия могут отрицательно влиять даже на способность оппонента применять санкции. Отказ иностранных государств продавать оружие или забастовки на военных заводах, на транспорте могут представлять угрозу вооруженным силам правителей. В некоторых случаях число агентов репрессий - полицейских и войск - может быть сокращено из-за уменьшения числа добровольцев или отказа служить потенциальных военнообязанных. Полиция и войска могут вьтолнять приказы неэффективно или могут отказаться вьтолнять их вообще, что становится фактором ненасильственного воздействия на правителей или их дезинтеграции как жизнеспособной группы [Шарп 1992,38-39].

Вероятность репрессий является сильным доводом в пользу того, что ненасильственное действие представляет реальную угрозу установленному порядку, они косвенно подтверждают силу ненасильственной техники.

у/ 9. Теория конфликта как метатеория

Нам представляется, что описанные выше подходы и точки зрения на конфликт не являются взаимоисключающими, а применимы к тем или иным ситуациям и сторонам реальности социального бытия. Попробуем разобраться в рассмотренных выше парадигмах с использованием некоторых ключевых, по нашему мнению, понятий теории социального конфликта: парадигма, ситуация, управление конфликтом, формы конфликтования, насилие-ненасилие, агрессия, культура и энергия. Для этого построим таблицу №7.

Как можно прокомментировать вышеприведенную таблицу?

Во-первых, в разных ситуациях реализуются или могут быть использованы различные структуры конфликтования. В одних возможен сценарий социального взрыва по логике развития социальной напряженности. В других - по схеме классового конфликта.

Во-вторых, в зависимости от этого "задается" объем насилия-ненасилия в ходеконфликтования. Чем "естественней" социальный конфликт, тем чаще приходится сталкиваться с насилием.

В-третьих, столь же многообразно "используется" и культурный фактор: от эмпирического накопления стандартов поведения до формирования новой культуры для моделируемого будущего.

В-четвертых, различаются, и довольно кардинально, методы управления конфликтом. От осознанного разжигания насилия до снятия агрессии вообще (сведения ее до словесных форм с нормативным регулированием коммуникации "здесь и теперь").

Контекст метатеории социального конфликта

Парадигма	Ситуация	Отношение к насилию	Отношение к ненасилию	Культура	Методы управления	Формы конфликта равновесия
1. Классическая	Стихийное развитие индустриального общества	Планируемое	Используемое	Отказ во имя насилия	Поощрение конфликта	Революция, гражданская война, гражданская война и пр.
2. Социально-биологическая	Естественное (стихийное) развитие	Естественный компонент жизнедеятельности	В рамках присвоенных норм	Эмпирически обусловлено создание норм общежития	Насилие, воспитание	Разные
3. Социальной напряженности	Стихийное развитие социальных процессов	Спонтанный результат массовых фрустраций	Не рассматривается	Создание программ развития по факту событий	Подавление государством	Бунты и пр.
4. Функционалистская	Стабильно функционирующее общество	В рамках исправления сбоев в системе	Не рассматривается	Стабильная система норм	Регулирование норм	Отрицаются как случайности
5. Диалекто-козидательная	Развитие общества по спирали	Регулируемое законом	Организуемое в рамках закона	Ориентация на нормативизацию конфликта	Переговоры. Соцпланирование	Разные ненасильственные как основания развития
6. Новая (малтилог)	Развитие через будущее	Моделируемое	Моделируемое	Развитие культуры	Ситуационное управление	Мысленно-дискуссионное моделирование будущего

В-пятых, интересен и взгляд на энергию социальных групп. Можно утверждать, что основная масса методов управления конфликтами стоит на позиции оформления и использования энергии конфликтования пост фактум. Лишь в случае игровой (новой) парадигмы концентрированная полилогом энергия направляется на объект внимания. При этом энергия не просто используется, а увеличивается как результат процесса полилога.

Основной исследовательский вопрос: можно ли использовать для различных социальных групп наименее насильственные методы разрешения конфликтов, если эти социальные группы не обладают всем опытом конфликтования в других ситуациях? Имеющийся опыт позволяет предположить позитивный ответ.

Не дай вам бог жить во время перемен.
Китайская пословица

ГЛАВА ВТОРАЯ

РЫНОК И СОЦИАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ В РОССИИ

Какова же ситуация с конфликтами в России да и в странах СНГ в целом? Ибо зная ее хотя-бы в первом приближении мы получаем возможность выбора наиболее адекватных средств конфликтования в целях уменьшения насилия как такового.

Если спуститься в глубины истории государства российского, то о состоянии и методах разрешения конфликтов так, например, сообщает С.Соловьев: "При изображении нравов и обычаев славян вообще замечено уже было, что родовой быт устанавливал между ними вражду, на которую так прямо указывают писатели иностранные, знавшие славян; наш летописец подтверждает их показания: как скоро, говорит он, племена начали владеть сами собою, то не стало у них правды, т.е. беспристрастного решения споров, не было у них устава, который бы все согласились исполнять, не было власти, которая бы принудила слушников к исполнению принятого устава. При столкновениях между родами, при общих делах решителями споров должныствовали быть старшины родов. Но могли ли они решать споры беспристрастно? Каждый старшина был представителем своего рода, блюстителем его выгод; при враждебных столкновениях между членами родов каждый старшина обязан был не выдавать своего родича; кто будет посредником в распре между старшинами? Разумеется, для ее решения род должен встать на род, и сила должна утвердить право. История племени и города, которые имели такое важное значение в описываемых событиях, история славян ильменских, Новгорода Великого, представляет лучшее доказательство сказанному. С течением времени родовые отношения здесь исчезли, но концы с своими старостами напоминали о родах, из которых могло составиться первоначальное народонаселение, и вражда между концами заступила место родовой вражды; как прежде восставал род на род, так после восставал конец на конец, остальные брали сторону того или другого, а иногда оставались спо-

койными зрителями борьбы. Роды, столкнувшиеся на одном месте и по тому самому стремившиеся к жизни гражданской, к определению отношений между собою, должны были искать силу, которая внесла бы к **ним** мир, наряд, должны были искать правительство, которое было бы чуждо родовых отношений, посредника о спорах беспристрастного, одним словом, третьего судью, а таким мог быть только князь из чужого рода. Установление наряда, нарушенного усобицами родов, было главною, единственною целью призвания князей" [Соловьев 1988, 120-121].

В последующие века в российском обществе проявились и другие институты согласования интересов и разрешения конфликтов. В городах действовали такие структуры как Вече. С семнадцатого века начал функционировать Земский Собор. После ликвидации крепостничества были учреждены Земства. Согласимся с М.Лебедевой, что именно в этих институтах создавалась культура разрешения проблем посредством обмена точками зрения [Lebedeva 1992, 23].

Так уж исторически сложилось, что в России понимание цивилизованного отношению к конфликту всегда формировалось позже западного мира. Об этом упоминают Л.Хаимсон и С.Тилли, когда пишут, что все страны, кроме России, установили законом право на забастовку еще перед 1900 годом (США - с ХУШ века, Великобритания - 1824 год, Саксония - 1861, Франция - 1864 год, Пруссия - 1869 год, Италия - 1889 год и т.д. [Haimson & Tilly 1989, 10].

В СССР изучение конфликта долгие годы тормозилось преобладавшей идеологией, что в советском обществе нет почвы для конфликтов сколько-нибудь значительных социальных групп (если не принимать во внимание зловещий тезис Сталина об обострение классовой борьбы). Тоталитарная система воспроизводила в теории лишь "нужные" для ее поддержания конфликты, более того, организовывала их во имя собственного выживания. 29 и 37 годы, война в Афганистане - в этом плане звенья одной цепи.

М.М.Лебедева, в связи с этим, выделяет два официально принятых метода управления внутренними конфликтами в СССР. Оба они базировались большей частью на односторонних действиях. Первый исходил напрямую из революционных идей и соответствующего отношения к конфликту как борьбе во имя выигрыша (игра с нулевым результатом). Этот Метод преобладал, по ее мнению, в предреволюционные и послереволюционные годы. В сталинский период сила применялась не только для управления конфликтами, но и для их предупреждения через создание чувства страха.³ Этот метод, который не требует действий для управления

3 Страх есть признак социального конфликта с ярко выраженным насильственным компонентом. Революция продолжалась.

внутренними конфликтами (он игнорирует их существование), стал важнейшим инструментом в отношении конфликтов. Отсюда, по ее мнению, основной метод отношения к конфликтам был связан не с их управлением или разрешением, а с их избеганием⁴ [Lebedeva 1992, 8-9]. Накопившиеся за эти годы напряжения стали в конце концов настолько велики, что распад СССР не мог не высвободить гигантской энергии для массы социальных конфликтов.

Отсюда и доставшееся наследство. Так по данным Б.А.Хабды, на территории бывшего СССР, в его геополитическом пространстве имели место от 100 до 150 конфликтов только на национально-этнической почве, из них около 20 с применением оружия и большими человеческими жертвами [Хабда 1995, 222]. Оказалось, что исторически мгновенное исчезновение структур тоталитарного государства выдвинуло на первый план межнациональные трения, воспроизвело привычные и чаще всего иррациональные причины разделения на "своих" и "чужих". А как пишет В. Дольник, "если войны между небольшими государствами предотвращать или останавливать удается, то войны "наших" с "ненашими" пресечь крайне трудно: и те, и другие не считаются ни с какими правилами, договорами, резонами, "голубыми касками" и т.п., а ввод международных войск воспринимают просто как прекрасный повод повоевать с ними" [Дольник 1994, 132].

Такое положение далеко не удивительно. До распада СССР конфликты давились всей мощью государственной машины. О праве на забастовку упоминалось лишь в сочетании с фразой о "загнивающем капитализме". При "едином" советском народе не могло быть и каких-либо отличных от декларированных сверху интересов отдельного коллектива или групп работников. Вслед за Россом Стагнером (Ross Stagner), мы можем воскликнуть: "Физические науки сегодня достигли таких успехов, что теперь для всех людей создана возможность одновременной смерти. Но куда меньше сделано для возможности нашей совместной жизни" [Stagner 1956, Y]. В том числе и жизни в условиях, когда конфликт становится нормой общежития.

Уходящее тоталитарное общество уже унесло с собой мифы бесконфликтного бытия. Первый из них - отрицание конфликтов, забастовок в "социалистическом" обществе. И разрушаться он начал не в конце 80-х годов, а куда ранее - с первых забастовок - "воздержаний от работы", как их мило называли, - 70-х годов. Уже тогда стало ясно, что общество никак не застрахованно от мощных конфликтов. Более того, быстро выявилось, что административно-командная система не

4 Реально ухода от конфликта не было, был запрет. "Теоретически" обоснованный: у единого народа нет оснований для социальных конфликтов.

Приспособлена к решению такого рода конфликтов. (За десятилетия до этих событий об этом пророчествовал Р.Дарендорф).

Тоталитарная система способна лишь на силовые варианты разрешения социальных конфликтов. Катастрофичность происшедшего коренилось именно в экономике, не имеющей в государственном секторе даже малой степени мобильности и вариантности в своем функционировании.

Второй миф был связан с подчеркиванием преимущественно личностного характера происходящих конфликтов, как "мелких" дефектов социальной организации. Неминуемая в этих условиях конформизация поведения работников превращала человека в просителя-жалобщика. Сформировалось анонимно-письменная культура выявления конфликтов и "сор-из-избы-не-вышся" методика их разрешения.

Демократизация советского общества привела к высвобождению гигантской социальной энергии людей и отдельных социальных групп, обнажила тлевшие до той поры запалы. Страна стала полем действия множества конфликтов, начиная с межнациональных и межэтнических и кончая массой забастовок, волнами перекатывающихся по гигантской территории "от Москвы до самых до окраин". По официальной информации за 1989 г. потери рабочего времени из-за забастовок составили 7,3 млн. человеко-дней, в том числе в промышленности - 5,5 млн., в строительстве - 0,9 млн. Ежегодно по этой причине не работало в среднем около 30 тыс. человекам. Известия ЦК КПСС 1990, 131]. В 1990 и 1991 годах потери резко возросли. Так в 1990 году забастовками было охвачено около 1800 предприятий и организаций. Число потерянных человеко-дней из-за забастовок превысило 10 млн. [см. Экономика и жизнь 1991]. Начались забастовки в непродуцированной сфере. В целом по России в апреле 1992 года бастовало 1918 учреждений народного образования (105 тыс. бастующих) и 418 учреждений здравоохранения (22 тыс. бастующих), в первой половине мая - 1300 учреждений народного образования (87 тыс. бастующих) и 1060 учреждений здравоохранения (130 тыс. бастующих)[см. Вестник статистики 1992, 12]. В мае 1992 года половина всех учителей были готовы начать забастовку. Работники городского транспорта, жилищно-коммунального хозяйства тоже начали забастовочную борьбу. И даже медики забастовали или объявили о готовности это сделать в 65 регионах России (2,5 млн человек)[ЭКО 1992, 56].

Звучит тривиально, но любая забастовка, любой конфликт имеют свои причины. Нетрудно предположить, что ключевое противоречие общества - между производительными силами и производственными отношениями в рамках уходящей тоталитарной (административно-ко-

мандной) системы является основным и в противоборствах самых различных групп работающих с представителями этой системы. Вместе с тем ухудшавшееся на глазах положение в сферах распределения и особенно потребления влекло за собой увеличение числа экономических по сути забастовок. Однако лавина событий была куда сложнее, ибо в происшедшее свою лепту внесли и такие факторы, как повсеместное забвение социальных нужд людей, остаточное финансирование социальной сферы; все нарастающее отчуждение основных масс работников в труде и управлении производством; свобода слова, раскрывшая истинное положение людей труда и крайнюю степень эксплуатации их государством практически по нормам военного времени; полная неподготовленность официальных профсоюзов к реальной защите своих членов и пр.

Добавим к этому болезненность протекания конверсии с предельной непродуманностью принимаемых решений. К тому же уход с политической арены фактора страха повлек за собой падение технологической, трудовой и общественной дисциплины. "Тихие" и "незримые" забастовки рабочих, крестьян и инженерно-технических работников сменились явными и жесткими столкновениями с немалой долей агрессии.

Реакция же на эти проблемы была как всегда "после того, как петух клюнул". Клынуть то он клынул и уже многих, а что делать этим многим было неизвестно. Кулаком уже не стукнешь, а как по другому - не знали в своей массе не только руководители, но и профсоюзные деятели. И в низах, и в верхах. Нынешнее социальное управление есть причудливая смесь командного, технократического и голо-экономического подходов, практически с полным пренебрежением к человеку, действиям социальных групп. А проблемы не такие уж и новые. Многие страны ими уже переболели. И есть успехи, опыт, который нам не грех позаимствовать, там, где это возможно. В тех же США рабочие в последние годы в среднем бастуют один день на четыреста рабочих или один день почти на два года работы. С 50-х годов в этой стране стремились окультурить конфликт, придать ему цивилизованные формы, минимизировать агрессивное поведение и экономические последствия (потери).

Для этого требуется усиление так называемого позиционного конфликта между профсоюзом и администрацией предприятия в ходе выработки, согласования и принятия коллективного договора. Реальные рыночные отношения неминуемо обострят и уже обострили давно сложившиеся полюбовные связи руководителей с профсоюзными лидерами. Мы уже сталкиваемся с особым типом конфликта перего-

ворным. Выход из состояния "одномерный народ тоталитарного общества" [Пшеворский 1993, 3] связан с цивилизованием социального конфликта.

Имевшиеся немногочисленные работы в массе своей были посвящены психологическим аспектам межличностных конфликтов. Единственное исключение - книга Ф.М.Бородкина и Н.М.Коряк "Внимание-конфликт", изданная двумя тиражами. На фоне гигантской библиографии по конфликтологии в США, насчитывающей около трех тысяч только книг, это предельно мало. В последние годы положение начало меняться, но не на столько стремительно, как это нужно было бы для сложившейся в стране ситуации.

Неудивительно и отсутствие культуры поведения как руководителей, так и населения в условиях конфликта. Целина в этом плане для исследователя и практика в стране просто непаханная.

Вместе с тем в имеющейся советской литературе можно найти самые различные оценки роли конфликтов в жизни социальных организаций и общества: от крайне негативных до подчеркивания их конструктивности. Так А.Г.Ковалев считает, что "конфликты, безусловно, имеют разрушительный характер" [Ковалев 1978, 132]. А.А.Ершов рассматривает социальное развитие как цепь более или менее успешно разрешаемых конфликтов [Ершов 1973, 34].

Еще более отчетливо эта идея сформулирована в работе Д.П.Кайдалова и Е.И.Суименко: "Чем выше уровень социально-психологической культуры членов коллектива, и в первую очередь его руководителя, тем большее место могут иметь в жизни этого коллектива деловые, конструктивные конфликты. И наоборот, чем ниже этот уровень, тем большее распространение по сравнению с деловыми получают личные конфликты, которые играют деструктивную роль. В коллективах с высоким уровнем социально-психологической культуры сфера деловых конфликтов, как правило, отделена от сферы личных конфликтов" [Кайдалов и Суименко 1979, 203].

Неудивительным в этих условиях является практически полное отсутствие сколько-нибудь надежного обоснования регулирования таких ныне массовых конфликтов, как межнациональных столкновений, вокруг приватизации, забастовок и пр. А ведь одна из существенных черт демократии - конфликт, регулируемый законом. Уже в начале семидесятых годов ряду советских социологов было очевидно грядущее разрастание конфликтов в нашей стране, однако к их голосу никто не прислушался. Не разворачивались, более того, были под прямым запретом и научные исследования.

Конфликтология в России начинает развиваться по настоящему только сейчас, когда мы оказались перед рядом глубочайших и острейших

трудовых и межнациональных конфликтов. Хроническое опаздывание объясняется достаточно просто: системы управления не привыкли у нас опираться на научную мысль, научное проектирование и прогнозирование. И достаточно очевидно, что любая власть своей пассивностью, неумением предвидеть, быстро и обоснованно реагировать на всякого рода конфликты обречена на расшатывание своих собственных устоев.

Так перевод экономики на рыночные основания требует перехода деятельности предприятий от эволюционного к динамическому типу развития. Пока большая часть работников предприятий бывшего государственного сектора находится в плену эволюционных представлений о развитии, экстенсивный подход себя далеко ещё не изжил. Прямым порождением этого типа развития является нечувствительность производства к различного рода нововведениям, слабый учёт фактора времени и т.п. Эволюционно-функционирующий тип развития результируется в сглаживании присущих нормальным организационным отношениям конфликтов, подмене проблемного подхода апологетически-иллюстративными принципами типа "у нас всё хорошо", "невыносисор из избы", "живи сам ине мешай жить другим", "моя хата с краю" и т.п. Этот тип развития породил весьма специфичный конформизм людей, освобождение от которого может занять многие годы.

Трансформация российского общества усугубляет ситуацию конфликтования в стране. "Эпохи великих исторических катаклизмов - войн, революций, переселений народов - и другие значимые события в развитии человечества всегда приводили к катастрофам - социальным и психологическим изменениям, часто необратимым [Князев 1993, 39]. И объяснение специфики требует учета как прошлого, основ российской деловой культуры, так и структуры становящихся рыночных отношений.

Конфликт в современных организациях протекает не в некоем безвоздушном пространстве. Да и сама социальная организация несёт на себе закономерные черты общества, тысячами переходов связана с другими социальными организациями. Деятельность предприятия не есть полностью самостоятельный, автономный по отношению к обществу процесс, а лишь одно из проявлений развития общества как социального целостного образования, элементами которого служат отдельные социальные организации. "Социальные ситуации являются условиями окружающей среды, которые интенсифицируют, смягчают или канализируют выражения конфликта" [Vomers & Peterson 1982, 50]. Это те сети отношений, внутри которых и происходят конфликты. Они могут отличаться друг от друга уровнем развития, доминирующими норма-

ми, наличием или отсутствием механизмов регулирования конфликтов и пр.

Поэтому крайне важно представить социальный конфликт на отдельном предприятии, как составную часть коренных черт общественной системы.

Любое предприятие находится в некотором окружении, является частью, подсистемой большей или больших социальных общностей. Это окружение выступает в качестве среды социальной организации. Вместе с тем нельзя не согласиться с Б.Г.Юдиным, указывающим, что "среда теперь не есть все, что лежит вне системы, а партнер системы, т.е. до некоторой степени определенное, ограниченное целое, не только воздействующее, но и само подвергающееся воздействиям, преобразуемое системой" [Юдин 1972, 29].

Ни одно предприятие само по себе, каким бы обширным оно не было, не может объяснить всех свойств социального конфликта, возникшего на нем, но в известной степени определяемых не им, а другими, рядоположенными, а то и более обширными общностями. Среда социальной организации включает наряду с организованными и стихийно действующие факторы. Социальная среда - это окружение конкретной социальной организации, которая существует в нём и на которое она оказывает своё воздействие.

Вместе с тем понятие социальной среды не может быть бесконечно обширным по отношению к конкретному предприятию. Реальная среда социальной организации имеет свои пределы, существует некоторое соответствие между ее развитостью и средой. Реалии окружения, в том числе и в ходе социального конфликта, остаются абстрактными для предприятия до тех пор, пока они не вовлечены в сферу его деятельности восприятия.

В социальной среде формируется фон социального конфликта, играющий далеко не пассивную роль в нем. Окружающая обстановка влияет на конфликтующих посредством общественного мнения, настроений членов семей, поставщиков и потребителей, акционеров и собственников, других социальных групп. Сюда следует наложить реакцию политических структур, точку зрения закона на конфликт, воспроизводимую юридическими институтами.

Один из самых критических моментов любого социального конфликта - выживание социальной организации в условиях рыночных отношений с ее жесткой конкуренцией. И это один из самых ограничительно действующих на конфликтующие стороны силовых рычагов.

Кроме того, любая социальная организация функционирует и развивается в конкретной социокультурной среде с ее определенными обы-

чаями, традициями, жизненными ценностями. Возьмём, например, такую привычку русских бизнесменов, как решение деловых вопросов в неформальной обстановке. На Западе неформальная обстановка обычно складывается уже после решения назревших проблем и проведения необходимых переговоров.

Очень жесткий социокультурный "отпечаток" оставило на обществе более чем семидесятилетнее пребывание в условиях тоталитарно организованного общества.

Остановимся на российской деловой культуре³ более подробно. Основной вопрос для конфликтолога - как обеспечить совместимость предлагаемых рекомендаций, методов переговоров, стратегий разрешения конфликтов с базовыми ценностями деловой культуры российского общества и требованиями современной мировой трансформации, что для нас совпадает с задачами перехода к рыночному хозяйству. Отсюда и главный тезис этой части нашего анализа: регулирование, управление и разрешение социальных конфликтов необходимо строить только на базе нашей национальной деловой культуры. При этом наши возможности и вызовы в том, что мы можем реализовать самые эффективные технологии разрешения конфликтов, наработанные мировой практикой, адаптируя их под ограничения отечественной деловой культуры. Это и есть для конфликтологии ускоренное развитие в конкретной национальной ситуации.

Культура уходит корнями в основные условия жизни человека, включая материальные условия, естественную окружающую среду, климат и способы жизнедеятельности, а также исторический опыт человеческих сообществ, в том числе взаимодействие с другими странами и культурами. Люди создают ее как механизм, помогающий жить в своей социальной среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами.

Ценности и убеждения, на которых основывается культура, вырабатываются на протяжении ряда столетий, передаются из поколения в поколение и приобретаются как осознанно, так и подсознательно в начальный период жизни - в семье, школе, через религиозное воспитание, на работе и при общении с другими членами данного сообщества.

Отдельные лица и целые сообщества могут не осознавать своей культуры, так как не изучали ее специально. Некоторые правительства осознали мощь культуры собственной страны только тогда, когда попыта-

3 Мы опираемся на записку "Фундаментальные ценности российской деловой культуры", подготовленную в 1994 году под нашим руководством исследователями Калужского института социологии Артемовой Т.А., Гречишниковым С.Е., Свиридовой Т.А., Авраменко А.А., Куклиным Г.В., Галкиным В.К. (см. журнал "Социальный конфликт", 1995, № 2 (6), с.3-36).

лись навязать изменения, которые она не терпит. Так произошло и с попытками импортировать чисто западные способы разрешения конфликтов, которые на территории бывшего СССР оказались безуспешными. Несмотря на искренний альтруизм и глубокий профессионализм ЛИЦ, носителей этих технологий. Одна, но существенная загвоздка была в том, что технологии эти были из рамок отличной от России деловой культуры (преимущественно из американской).

В настоящий момент, в силу отсутствия современной концепции развития России и невозможности прямого заимствования западных моделей развития, управленческие решения, в том числе и в разрешении социальных конфликтов, принимаются по типу "реагирования по отклонениям" с ориентацией на внешние (несущественные) свойства российского общества, которому приписываются некие усредненные общемировые черты. Представляется, что вырабатываемые решения не учитывают каких-то очень важных особенностей российского общества, некоторых его очень существенных характеристик. Речь идет о глубинных, скрытых (латентных) структурах культуры, которые меняются по присущим им законам и не так мобильны, как экономические, политические и другие. Можно сказать, что мы сталкиваемся со скрытыми особенностями строения и "длинными волнами" российской культуры.

Речь идет о базовой деловой культуре как совокупности типовых проектов (архетипов) реагирования, представленных в виде "системы ценностей, которые разделяются обществом". Базовая культура может рассматриваться как некая "российская сущность", как система (в данном случае ценностей), которая так же подчиняется определенным закономерностям. Многие из этих ценностей транслируются стихийно.

В основу нашего исследования была положена теория культурных различий Г.Ховштеда [см. Hofstede 1980]. Но в отличии от пяти по Ховштеду, мы вычленили шесть основных характеристик российской базовой деловой культуры: идеологичность, определенность, высокую иерархичность, преобладание коллективизма над индивидуализмом, социальность, свой тип отношения к будущему.

Первая из них - *идеологичность*, или потребность в причастности к высоким истинам (великим идеям). Без великого россиянин полноценной жизни не представляет. Пример: вера в Христа, Россия - "третий Рим", вера в "светлое будущее", в национальную "богоносность" и т.п.

Опыт управленческого консультирования Калужским институтом социологии предприятий всех форм собственности подтверждает крайне высокую ориентированность россиян на идеологические, "мисси-

онные" аспекты жизнедеятельности. Это совпадает с основными тенденциями развития мировой деловой культуры.

С идеологичностью связано нежелание работать в условиях неопределенности. *Определенность* - вторая из рассматриваемых характеристик. Россиянин ориентирован на лидера способного объяснить, что происходит и что поучится в результате. На лидера, которому он верит.

В этой связи слова (понятно и доступно изложенные идеи и мысли) в нашей культуре играют огромное значение. Мы полагаем, что диалог власти и общества мог бы значительно уменьшить издержки неопределенности, в том числе и для снижения уровня социальной напряженности, для которой неинформированность представляет весьма значимый фактор.

Третья из рассматриваемых характеристик *высокая иерархичность*, или *значительность дистанции власти*. Рассмотрение культуры в рамках этой характеристики следует начать с напоминания о геополитическом своеобразии России, фактора влияния из прошлого, далекого и недавнего, на современный ход событий. История нашей *страны* представляет собой промежуточный вариант развития, так как Россию никогда нельзя было полностью ассоциировать либо с Востоком, либо с Западом. Непрерывное территориальное расширение, толкавшее страну на путь экстенсивного развития, породило психологию с чертами неисчерпаемости, необозримости, размашистости ("душа, ушибленная ширью"). Столетиями формировались структура государства и "бесформенность" (политическая аморфность) человека, его создающего. При таком подходе народ выступал в качестве объекта правящей власти, а не как самостоятельный носитель некоей национальной миссии. Не отсюда ли и преобладание конфликтов в форме бунта?

Четвертая характеристика - явное *преобладание коллективизма над индивидуализмом*. В России, в отличие от Европы, личностное начало, конкурировавшее с патриархально-общинным, так и не стало самостоятельным фактором, определяющим историческое развитие.

Вместе с тем, в обществе, скованном традициями, постоянно накапливалось избыточное количество индивидуальной энергии. Когда оно достигало "критической массы", общественное равновесие нарушалось. Обрести устойчивое состояние общество могло лишь на новом уровне, пройдя через внутреннюю культурную трансформацию. Такие трансформации стимулировались внешним влиянием. Внешним регулятором соотношения общинного и личностного начал, инициирующим в случае необходимости переход общества из одного каче-

ственного состояния в другое, и выступало государство. Особая миссия государственности заключалась в том, что именно власть была главным фактором, обеспечивающим культурное движение нации.

Все это способствовало сохранению сильных коллективистских начал при возрастании роли личной инициативы. Отсюда отмечаемая многими исследователями привязанность многих людей к коллективу своего предприятия. Вместе с тем, все большее число россиян осознает необходимость в проявлении личной инициативы по месту работы и в общественной жизни, отказываясь от определенного социального иждивенчества. Творческий потенциал общества остается высоким, но во многом невосполнимым.

Коллективистские начала нашей национальной культуры наиболее ярко выражены в крестьянской среде, которая сегодня составляет немногим менее 30 % населения страны.

Пятая характеристика - *социальность российской жизни* - во многом вытекает из раскрытой выше коллективности. В целом населению присуще стремление к устойчивому социальному положению (в нашей культуре - это важнейший критерий успеха в общественной и частной жизни).

Социальность ориентирована на достижение определенного социального комфорта. Именно этого ждут россияне от своего государства. Пусть не будет большого богатства, но обеспечена социальная защищенность.

До настоящего времени в России у большинства населения сохранилось настороженное, близкое к негативному, отношение к богатству, богатым людям. Представление о счастье нередко связывается с нравственной чистотой и душевной гармонией, развитию которых не способствует безудержное стремление к богатству. Гордятся не богатством, а умом и смекалкой, уважают полученное образование в соединении с мастерством, компетентностью. Следует учитывать, что тех, кто гордится богатством, особенно быстро нажитым или доставшимся по наследству, и выставляет его напоказ, народ недолюбливает. Предприниматели, ведущие дело честно, без обмана, без стремления нажиться приобретают хорошую известность и уважение. Пользуются уважением те, кто экономически независим, крепко стоит на ногах, имеет хорошую специальность (работу), дом (квартиру), семью и детей.

Шестая характеристика - *ориентированность населения на будущее. Ценность будущего* (особый тип отношения к будущему). Идеологичность российского национального типа предопределяет наполненность этой характеристики, по крайней мере, сознанием сопричастности к происходя-

шим в обществе социальным процессам и взвешенным отношением к социальным, технологическим и другим изменениям. Заметное стремление российского народа к изобретательности, новизне сочетается с осторожным отношением к большим экспериментам, резко нарушающим устоявшийся ритм и уклад жизни.

В то же время, для России характерно иное качество консерватизма, отличающее ее, в частности, от Англии, где будущее осторожно взращивается на ценностях прошлого. Россиянин же постоянно экстраполирует себя в будущее. В России будущее определяет настоящее. Именно поэтому (а не только за счет ГУЛАГА) были возможны чудеса энтузиазма в советскую эпоху.

Когда же будущее кажется "тусклым" и неопределенным, то возникает и соответствующее отношение к настоящему.

Итак, по целому ряду характеристик Россия находится в прямо противоположной группе стран по отношению к США. Россия характеризуется значительной дистанцией между властью и индусидами; жесткой ориентацией на определенность в настоящем и будущем; исторически присущим коллективизмом; ориентацией на ценности социальной жизни. Россия, наряду с Японией, Францией и Италией относится к странам пирамидальной культуры.

Базовые деловые характеристики российского общества могут быть использованы как для смягчения трудностей трансформации, так и для разжигания политического экстремизма, усиления социальной напряженности и конфликтности. Причем второй вариант развития событий может быть следствием, казалось бы, правильных решений, направленных на цели трансформации.

Формирование новых, адекватных посттоталитарной реальности политических ориентации, тормозится рядом специфических факторов: быстротой и в то же время незавершенностью сдвигов в социальной структуре, что препятствует осознанию групповых интересов; несоответствием либерально-демократических идеологий реальным экономическим и социально-политическим отношениям; кризисом сознания интеллектуальной элиты, лишенной привычных для нее способов социального самоутверждения.

Принимаемые сегодня решения очень часто идут против отмеченных выше базовых деловых характеристик российского общества, инверсионны по своей сути. Не срабатывают и благие намерения многих западных консультантов, которые и раньше слабо понимали особенности нашего общества, сосредотачивая внимание на тоталитаризме и идеологии социалистического государства. Так, транслируемая целым рядом решений попытка американизации российского общества

уже сегодня полностью провалилась именно по основаниям российской базовой культуры.

Суммируя, можно построить социокультурную матрицу социального конфликта в России, показывающую влияние архетипов общества на его протекание и разрешение.

Во-первых, идеологичность. В этом факторе скрыта возможность выхода общества и отдельных социальных организаций на миссионерский тип стратегического управления. В этом случае становится возможной реализация новой парадигмы разрешения социальных конфликтов - их моделированием загодя.

Однако в этом же общественном качестве скрыты возможности межэтнических конфликтов, большая часть которых в своей основе имеет конфликт ценностей.

Во-вторых, коллективность. Пренебрежение данным качеством общества может способствовать развитию склонности к забастовкам.

В-третьих, определенность. Направленное использование этого качества снижает конфликтность на всех уровнях от общества до отдельной социальной организации.

В-четвертых, социальность. Происходящий в стране демонтаж социальной инфраструктуры явно усиливает социальную напряженность и конфликтность.

В-пятых, ориентация на будущее. На наш взгляд, данный фактор принципиально снижает конфликтность. Если только будущее достаточным образом оформлено и представлено для значительных социальных групп и имеются четко наблюдаемые индикаторы движения к этому будущему.

В-шестых, иерархичность или дистанция власти. Следует отметить противоречивость этого качества. С одной стороны, оно явно сдерживает конфликтность за счет привычки к решениям "сверху". С другой стороны, порождает своеобразную "притерпелость" к конфликтам. Не отсюда ли склонность к "бунтам, жестоким и бессмысленным"?

Следующий совокупный фактор, формирующий поле конфликтности в обществе обусловлен становлением рыночного хозяйства. Согласно Т.Сулимовой, "Одной из базисных форм социальной трансформации общества наряду с приспособлением, ассимиляцией или конкуренцией, соревнованием является конфликт" [Сулимова 1994, 117]. Анализ показывает, что ничуть не преувеличено утверждение о повсеместном наличии конфликта в рыночном хозяйстве с демократическим типом организации общества, *конфликт есть везде*. Рынок есть перманентный конфликт различных социальных групп, разрешение которого позволяет развивать общество. Рынок отсюда представляет собой форму самоорганизации данной социальной системы, обеспечивающей

взаимоотношения его субъектов с целью удовлетворения их потребностей в свободном экономическом пространстве товарно-денежных отношений.

Что такое рынок глазами конфликтолога в трансформирующемся обществе? Во-первых, это конфликт вокруг собственности. Этап народного капитализма можно считать пройденным и нереализованным. Формируется (или уже сформирована) стандартная ситуация, когда основная масса капитала контролируется 10-20 процентами населения. Частная собственность действительно дает свободу человеку, но этой свободой нужно уметь пользоваться.

Более конкретно можно назвать следующие проявления этого типа социального конфликта: - конфликт приватизации, который рассматривается в настоящее время как присвоение общественной собственности с помощью различных форм манипулирования в пользу узко ограниченных групп населения (мы рассматриваем здесь противоречие на базе присущего обществу коллективизма). Социологи зафиксировали интересные данные. Опросы показали, что чаще всего социальные конфликты на селе пророчат, как правило, представители групп с максимальной долей сторонников постепенной приватизации: это колхозники (73 %), мусульмане (62 %), крестьяне (64 %), жители Волго-Вятского района (65 %). Противоположного мнения придерживаются в первую очередь учащиеся (46 %), руководители предприятий (39 %), кооператоры (37 %), жители средних городов (38 %), население Центрально-Черноземного района (40 %) и Восточной Сибири (40 %) [см. Мир мнений 1992, 6]. - конфликт перераспределения собственности. Собственность не есть момент присвоения, но и процесс активного удержания и использования. Неготовность владельцев к реальным рыночным отношениям приводит к их смене. Естественно, это порождает различные формы противоборства, - конфликт на почве громадных разрывов реальных доходов различных групп населения. Известно, что такого рода проблемы возникают при десятикратной и более разницы доходов, и чреваты мощной социальной напряженностью с вытекающими из нее последствиями. Коллективистский характер российского общества не поощряет внешней демонстрации богатства.

Во-вторых, конфликт монополизма против конкуренции. Этот конфликт также многообразен. Так мы выделяем следующие его формы: вокруг диктата потребителя или производителя. Сегодня можно утверждать о начале движения, смещения центра тяжести в сторону потребителя. Ситуация всеобщего дефицита канула в лету. За этим стоит потеря традиционных ориентиров значительными социальными группами, которые привыкли к иной системе. Конфликт в этой сфере помо-

гает усилить отбор в сторону новой тенденции за счет переориентации потребителя, имеющего возможности выбора; - конкуренции товаров. Возврат в мировой рынок обозначил границы этого соревнования и не оставил никаких надежд выживанию производства низкокачественных товаров и продуктов как отечественного, так и иностранного производства. Судьба китайской товарной "болезни" это подтверждает. Подобного же следует ожидать от турецкого вала товаров и прочих начальных истоков рыночного изобилия. Предложение все более заменяется спросом. Однообразие -разнообразием, конкуренцией рабочей силы в самом широком смысле этого понятия. И в первую очередь профессионализма с некомпетентностью. У руководителей это проявляется в спросе на стратегов против диспетчеров, ориентированных на сиюминутные действия. Для рабочих главной становится мобильность против стабильности. Наблюдаемые же позиции рабочих:

1. Побольше заработать, меньше сделать - таких большинство;
2. Активно искать раб оту - таких меньшинство.

У ИТР на первый план выходит инновационность против исполнительности. В этих условиях быстрее адаптируются более молодые и образованные кадры. Этот перечень можно продолжить.

Особенность перехода к рыночным отношениям и в том, что подводится еще одно основание под цивилизованные взаимоотношения в конфликтах. Мы имеем в виду проанализированную А.А.Сусоколовым возможность и необходимость перехода от экстенсивного к интенсивному типу развития. Сусоколов отмечает, что весь социальный опыт, накапливаемый в интенсивной культуре, перерабатывается и осмысливается в рамках достаточно узкой популяции, проживающей на ограниченной территории. Этот опыт связан в основном с предотвращением или разрешением конфликтов в рамках самой культуры, и поэтому он интересен для всех ее членов. Наоборот, экстенсивная культура практически не накапливает опыта разрешения внутренних конфликтов посредством согласования интересов сторон. Она ликвидирует возникающие в ней конфликты либо через подавление одной из сторон, либо через внешнюю экспансию; в любом случае не возникает необходимости выработки новых социальных институтов и технологий, то есть совершенствования самого общества, а в конечном итоге - накопления соционормативной информации [см. Сусоколов 1994, 36].

Далее он более подробно анализирует особенности интенсивной культуры применительно к обществам интенсивного типа: "Собственно говоря, одна из основных функций интенсивной культуры как раз и состоит в том, чтобы сглаживать, регулировать конкурентные отношения, неизбежно возникающие в условиях дефицита основных ресур-

сов. Главной причиной возросшей конфликтности на территории России является конкуренция из-за территории, природных ресурсов и т.д. Однако это лишь одно из условий. Другое - отсутствие в российской цивилизации в целом и в русской культуре в частности социальных и психологических механизмов разрешения конфликтов, свойственных интенсивной культуре. В российской традиции преобладали два метода разрешения или предупреждения конфликтов: а) насилие; б) привлечение большого количества дополнительных избыточных ресурсов. Оба эти метода характерны для культур экстенсивных либо переходных и перестают быть единственными и даже главными в условиях культур интенсивных (хотя, конечно, и не исчезают совсем). Интенсивная культура в принципе не может долгое время базироваться на одностороннем насилии, поскольку основной принцип ее внутренней организации - координация, а не субординация. Насилие используется в интенсивных культурах как метод решения временных локальных конфликтов (и чаще всего безуспешно), но не в качестве универсального средства организации всей системы. Поскольку усиление территориальной, социальной, культурной, этнической дифференциации российского общества является неизбежным следствием его превращения в общество интенсивной культуры, а усиление конкуренции - одной из важнейших предпосылок, постольку одним из главных элементов культуры, которые в дефиците в нынешней (да и в прошлой) русской культуре, это парадигма переговорного процесса для сохранения целостности для обеспечения взаимных интересов" [Сусоколов 1994, 50]. Однако размер территории России настолько велик, что в реальном развитии интенсивное будет сочетаться с экстенсивным, или, что скорее всего, интенсивное будет формироваться за счет ресурсов экстенсивного.

Немало проблем российской конфликтологии связано и с темпами идущих преобразований. Скорость происходящей трансформации настолько велика, что традиционные методы разрешения конфликтов просто отбрасываются из-за несоответствия этим темпам. В таких ситуациях участники конфликтов ищут более скорые способы их разрешения, в том числе и методами далекими от цивилизованных.

Преобразования не могут проходить без включения в отечественную культуру технологий эффективного конфликтования с минимизацией насильственных методов. Демократия, как политическое оформление рыночного хозяйства и частной собственности, требует плюрализма. Отсюда неизбежность конфликтности. Следовательно, требуется возвращение и фиксация определенных общественных норм и развертывание механизмов их реализации. Теоретически конфликт

может возникнуть против имеющейся нормы, ее устарелости. Другой вариант - в рамках действующей нормы (юридической или простого права). И третий вариант - при отсутствии норм. Пока преобладают ситуации первого и третьего типа.

Можно утверждать, что конфликтование по-американски не соответствует национальной традиции. Тем более традициям советского периода. Привнесение западной идеологии конфликтования на русскую почву - это проблема. Но и созидание с нулевой отметки также не выход.

Глубоко конфликтным является сам переход от эволюционного к динамическому типу развития, ибо начинают сталкиваться объективная потребность в непрерывном изменении и резкий рост требований к квалификации работников с высокоинерционностью складывающихся десятилетиями социальных процессов и сформировавшегося типа работника.

Так уже стала очевидной мнимость проблемы дефицита рабочей силы. Сегодня возник куда более мощный конфликтный узел, связанный с необходимостью использования избытка рабочей силы, причём рабочей силы крайне немобильной и мобильность которой будет сдерживаться другими факторами действительного театра истории - особенно миграцией русско-язычного населения из стран СНГ.

Другая конфликтная зона неминуемый и уже гроисходящий рост требований к качеству рабочей силы. Здесь болезненными являются все стороны проблемы: от умения напряжённо трудиться (в этом случае важна не только мотивация, но и качество питания - для большинства рабочих оно настолько низко, что они просто не могут обеспечить необходимого ритма и интенсивности) до желания учиться и переучиваться, а также уже упомянутые требования к мобильности.

На последнем моменте стоит остановиться особо. Десятилетиями работники воспитывались в духе преданности своему коллективу. Феномен коллективизма не может быть отброшен простым мановением пера или появлением какого-либо указа. Человек, особенно в условиях современной научно-технической революции, ни в коем случае не может рассматриваться как некая равная технике подсистема производства. Коллективизм начинается с труда, его ориентированности на человека. База коллективизма - в развитии человека труда, в процессе труда. Коллективизм также укрепляется вовлечением работников в общественное самоуправление, начиная с вопросов управления Делами самого трудового коллектива как специфической социальной организации. Коллективизм укрепляется развитием норм общешития, сознательности, самодисциплины и самоконтроля у каждого индивида. Речь идёт о направленном развитии культуры и нового отношения

к труду, совершенствовании повседневных отношений людей, укреплении способностей их взаимопонимания.

Возвращаясь к фактору НТР, подчеркнём, что сегодня движение техники и технологии приобрело характер ярко выраженного общественного и социального явления. Одновременно возрастает необходимость опережающего развития индивидов по отношению к создаемому ими миру, ориентации на социальное развитие как стратегию социальной организации.

Как показывает опыт Японии, в коллективизме имеется немало преимуществ, если ими умело распорядиться. Но сегодня приходится говорить больше об отрицательном, порождающем дезорганизацию. Мы имеем в виду, в первую очередь, эгалитарно-корпоративные тенденции, связанные с понижением взаимной требовательности друг к другу, возникновением элементов круговой поруки и повсеместным давлением уравниловки, развитием жёстких конвенциональных норм, связанных со сдерживанием роста производительности труда, качества труда и пр.

Требует решительных перемен и решение вопросов расстановки работников по рабочим местам. Сегодняшнее положение специалистами рассматривается как нетерпимое. Индивидуальные характеристики, кроме очень редкой и специфичных рабочих мест, практически нигде не учитываются.

Отсюда и получается, что большая часть работников по своим психофизиологическим качествам не соответствует требованиям выполняемой деятельности. Отсюда 40-50 % автодорожных происшествий, большая часть травм и несчастных случаев на шахтах и т.д.

Следующая зона конфликта - организационно-управленческие отношения в социальных организациях. Сама ситуация здесь очень многопланова. Обратим внимание на наиболее характерные моменты. Так по данным наших исследований, большая часть руководителей не имеет элементарных должностных инструкций. Последствия известны: спсхотехника, непонимание на "стыках", затруднения спроса за порученное дело...

Кардинальные изменения предстоят в организации деятельности руководителей, абсолютное большинство из которых (свыше 80 %) работают только по отклонениям, в режиме задач сегодняшнего дня, сегодняшнего часа. Где-то что-то случилось - и туда направляются усилия. Такая "пожарная" работа представляет собой прямую противоположность действиям, необходимым динамично развивающейся экономике, когда тактика повседневных действий должна определяться стратегическими перспективами и задачами.

Теперь, если мы вернемся собственно к конфликту, то и здесь обнару-

жим четко выраженные родовые особенности. Этим, кстати, объясняется провал множества попыток зарубежных консультантов помочь в разрешении тех или иных конфликтов и забастовок в стране.

Во-первых, внешняя политизация конфликтов на предприятиях. Практически до последнего времени каждый социальный конфликт на производстве был по своей сути политическим. Формально забастовки складывались вокруг вопросов оплаты труда, но по сути были направлены либо против правительства уходящего СССР, затем против демократического правительства. Объясняется это преобладанием политики над экономикой в условиях тоталитарно организованного государства, когда решение экономических вопросов происходит только через координацию с верха. И пока не заработал в полную мощь рыночный механизм и не распределилась экономическая ответственность по многим этажам общественного устройства, забастовки не могут не носить такого характера. Только приватизация может открыть дорогу чисто экономическим забастовкам. Сам же процесс приватизации в такой гигантской стране как Россия не может не быть растянутым на многие годы. Отсюда и длительность действия отмеченного фактора.

Во-вторых, корневая неспособность административной системы на дух не воспринимать конфликт любого уровня. Развитое за десятилетия лагерное мышление допускало только фискальную культуру, выраженную в форме жалоб, и мифологическую надежду их удовлетворения системой. Как известно, реальный механизм работал против жалобщика, как бы он ни был прав и тактически, и стратегически. Именно поэтому примат был за аппаратом подавления, чему примером Новочеркасск, Тбилиси, Джесказган, и в наши времена те же Тбилиси, Баку, Вильнюс ... Синдром "дубинки" срabатывает и на низших эшелонах власти, на отдельных предприятиях. Привычка силовых решений еще долго будет довлеть над управляющими. От тоталитаризма к демократизму дорога идёт через авторитаризм. И вряд ли этот этап удастся перескочить.

Нельзя не согласиться, что человек в советском обществе знал только два способа разрешения конфликтов. При традиционном способе он привычно выступал в роли просителя-жалобщика. Собственно, другого способа - протеста - почти не было, диссидентами становились лишь небольшие группы людей, которые пытались разрешить конфликты путем политической борьбы. Подлинной, институционализированной политической борьбы в нашем обществе не существовало [Общественные науки... 1991,50].

А забастовки мы рассматриваем как форму политической борьбы внутри предприятия, фирмы, компании.

Повторимся, что требуется переход к иному качеству организации всего общества, где социальная напряженность и конфликтность займут присущую им нишу и не будут рассматриваться как нечто экзотическое или табуированное, а как нормальный элемент общества, где противоречащие друг другу интересы социальных групп сталкиваются и регулируются законом.

В-третьих, подчеркнём стратегическую и тактическую незащищенность от острых социальных конфликтов. Стратегическую компоненту незащищенности мы связываем с отсутствием, вернее, с причудливой смесью патернализма и винтиковости работника на предприятиях. Регуляции трудовых отношений зиждятся на самых примитивных негативных санкциях. В советское время чаще всего основой санкций служили распределительные рычаги: предоставление жилья, места в детском учреждении, строительство гаража и продажа машины, включение в дачный кооператив и пр. Позднее при уменьшении значимости вышеперечисленного, выдвинулись бартерные поставки товаров и продажа их по спискам работникам предприятий. Очевидно, что на наших глазах эти стимулы уже почти исчезли из арсенала руководителей по независящим от них обстоятельствам, связанным с возвращением к рыночной экономике.

Отсюда же исходит и преобладающая в общении форма устного давления, основанная на недоверии к человеку, его возможностям. Для этих позиций характерны высказывания типа "все жулики", "одни лентяи", "за каждым глаз да глаз нужен" и пр.

Подобные действия изначально рассчитаны исключительно на конформистскую реакцию слепого подчинения. И когда возникает реакция сопротивления более или менее масштабный конфликт - та же забастовка, то или "дубинка" извлекается, или же у руководителей наблюдается анемия в самых различных формах, желание полностью спрятаться, уйти в тень. Ситуация чаще всего застаёт администрацию врасплох. Но, ведь, и агрессивная реакция, и прямо ей противоположные действия, как говорится, "хрен редьки не слаще".

В-четвертых, из-за зажатости, отсутствия опыта конфликтного противостояния у работников преобладают эмоции, сами забастовки возникают и развиваются взрывоопасно, по типу "диких". Именно поэтому они с трудом поддаются регулированию. Здесь следует оговорить еще и ряд условий, определяющих именно такой сценарий происходящего:

- Преобладающее этатистское мышление на базе мифологем, стереотипизирующих конфликт как запрещенное или противоречащее интересам работника деяние. Как же: забастовки "при социализме" невозможны и эта мысль прошла своеобразную канонизацию, букваль-

но вбита в умы самых широких масс работающих. Миф о благоденствующем характере государства по-немногу разрушается, но всё ещё работает, несмотря на убедительную информацию о крайней степени эксплуатации работников именно этим государством, оставляющим на нужды граждан не более 20 процентов от дохода государственных предприятий.

Все это проявляется в выявляемой социологами дифференциации отношения к забастовкам. Итипичными являются данные, полученные А.М. Баландиным (см. таблицу № 8).

А вот что думают по поводу правомерности забастовок эксперты ВЦИОМа (см. таблицу № 9) - опрашивались работники аппарата управления республиканского и городского уровней, руководители учреждений, главврачи и рядовые врачи, а также руководящие работники Минтруда и профсоюзов.

- Слишком много перемен в довольно краткий исторический период. Не все успевают осмыслить происходящее, не хватает культуры, знаний, привыкли к идеологическим поводам, чьим-то разъяснениям. И когда плюрализм стал воплощаться в жизнь, когда пресса и другие средства массовой информации принялись рисовать отличающиеся друг от друга картинки, это вызвало в определённых группах населения шоковый эффект.
- Потеря стабильности мироощущения. Замена одной на всех "истины" на многомерность истин, разных для разных социальных групп и индивидов крайне тяжело воспринимается основной массой, не привыкшей принимать решения самостоятельно. Нет надежной опоры в виде информации о жизни мира, о разных культурах, об истории и будущем. Пока нет у людей желания восполнить пробелы собственного образования, даже перед лицом столь тривиальной и реальной ныне проблемы, как безработица. Что же говорить о политической, экономической, социальной, наконец, психологической культуре!?
- Повышенная концентрация работников усиливает социальную напряженность, повышает частоту и остроту социальных конфликтов. Сверхконцентрация работников на особо крупных предприятиях долго рассматривалась как достижение "социализма". На уровне фактов это было спорно уже тогда. Теперь же спорность очевидна из-за монопольности этих предприятий, а самое главное - концентрации довольно "горючего" материала. Чем большее число людей действует на ограниченной территории предприятия, тем сильнее возможный эффект толпы.
- I - В стране полностью отсутствуют какие-либо регулирующие (консультационные, переговорные, посреднические) структуры управления решением конфликта при столь же полном отсутствии, несмотря на

ритуальные уроки и лекции по диалектике и подчеркивание движущего характера противоречий в развитии социальных общностей - культуры понимания места социального конфликта в естественной жизни современного общества. Добавим сюда неразвитость и нечёткость правового регулирования и повсеместное неуважение к закону, чтобы понять трудность задачи окультурирования конфликта в стране. И все это на фоне отягощенности целой системой проблем, только усиливающих поле конфликтности.

Таблица № 8

Отношение работников к забастовкам

Отношение	Рабочие		ИТР		Служащие	
	%	Ранговое место	%	Ранговое место	%	Ранговое место
Способ повлиять на руководство	50,8	1	31,1	2	20,9	3
Надо думать о производстве и о наших потребителях	28,2	2	35,7	1	34,9	2
Забастовки наносят вред	12,2	3	30,2	3	44,2	1

(Социальная напряженность 1990,7).

Таблица № 9

Эксперты, представляющие	Забастовки		
	Правомерны	Неправомерны	Иное мнение
Образование	30	55	15
Общественный транспорт	31	62	7
Жилищно-коммунальное хозяйство	44	40	16
Здравоохранение	56	37	7

(ЭКО 1992, 56).

- Манипулирование забастовками как средством решения задач со стороны определенных групп руководителей, в том числе политиков. Есть немало наблюдений, когда руководители выступали прямыми или косвенными организаторами забастовок.
- Явно подчиненное по отношению к администрации положение официальных профсоюзов, продолжающих во многих случаях заниматься куда более прибыльным по сравнению с защитой интересов работников распределением поступившего по бартеру товара. Отсюда повсеместное появление в случае социальных конфликтов внепрофсоюзных стачечных комитетов.

Вспомним и о сохраняющейся вере значительных групп работников в "доброе начальника".

Если же перейти от качественных характеристик внешней для социальной организации среды к ее структурированию и выявлению специфических социальных групп, оказывающих ту или иную степень влияния на протекающий в ней конфликт, то картина будет довольно сложной. При этом нам придется воспроизводить не только существующее, но и заглядывать в будущее - развитый вариант рыночных отношений. Обратимся к книге Х.Минтцберга. Он выделяет три группы социальных структур, оказывающих внешнее воздействие на социальную организацию: доминирующие, разделенные и пассивные (см. Mintzberg 1983, 31). Первая из этих групп - владельцы. Среди них также можно вычленил пять различающихся групп. Первая - индивидуальное владение (собственность). В этом случае один или несколько владельцев могут быть названы поименно.

Вторая из групп - институциональное владение. В этом случае одна организация владеет другой, когда корпорация, НанрНМсј, учреждает другую, вкладывая в нее свой капитал.

Третья группа -распыленное владение, когда много индивидов одновременно владеют организацией. Так знаменитая АТТ имеет более 3 млн. владельцев акций.

Особый случай распыленного владения - четвертая группа - кооперативное владение. Работники, их клиенты или поставщики владеют организацией.

Наконец, имеются определённые организации с отсутствием законных владельцев. Частные университеты, благотворительные организации обычно не имеют владения в лице определенной группы. Как правило, они действуют по лицензиям государства, выдаваемым определенным самоуправляемым группам управляющих - советам директоров.

Другая группа сил, влияющих на социальную организацию - ассоциативные группы. Первая из них - поставщики. Поставщики произво-

дат для организации исходные материалы, в ответ они требуют только регулярных финансовых платежей.

Вторая группа - клиенты. К клиента м относятся те, кто покупает товары и услуги организации, исходя из цены, дизайна, качества, условий поставки и т.д. в ответ на финансовые платежи.

Третья группа - партнеры. Этот тип влияния связан с кооперативными отношениями, возникающими между организациями в случаях осуществления совместных проектов.

Четвертая группа - конкуренты. Имеется в виду экономическая конкуренция, хотя варианты этой деятельности могут быть самыми различными.

Существенное влияние на жизнедеятельность социальных организаций оказывают объединения работников. Таких ассоциаций можно выделить два типа: профессиональные союзы, которые обычно представляют менее квалифицированных работников, а также неквалифицированную часть служащих и часть мастеров, и профессиональные общества, объединяющие и представляющие более обученную часть рабочих и специалистов.

Последняя группа из состава коалиций - общественность. Представители этой группы наиболее обособлены от организации. Они не владеют ею, не работают на ней, не поставляют что-либо ей и ничего не получают от нее. Но тем не менее она чувствует влияние её действий и может влиять на нее. Таких групп три. Первая - выразители общественных интересов. Среди них издатели газет, священнослужители, учителя, друзья, супруги, дети и т.д.

Вторая группа - правительственные структуры.

Третья группа - группы, представляющие специальные интересы. Такие группы могут действовать во имя собственных интересов или же представлять интересы, которые они считают общественными. Их воздействие на правительство может быть различным - от приема решений в пользу, например, животных, до защиты интересов отдельных социальных групп [см. Mintzberg 1983, 37-45].

Еще одно измерение взаимодействия социальной организации и социальной среды выведено дискуссией в Харькове (1990 год). Там речь пошла о степени влияния социальной организации на ближайшую социальную среду. Были разграничены концентрированный тип влияния, рассеянный и диффузный. Концентрированный тип влияния - когда предприятие как бы является градообразующим или территориально-образующим фактором ближайшей окружающей среды (рабочих поселков на Урале, в Кузбассе или городов типа Норильска, Альметьевска, Братска и т.д.). Рассеянный тип влияния встречается чаще всего в крупных городах, где работающие живут на одной территории, но ра-

ботают на совершенно различных предприятиях. Следовательно, при рассеянном типе гораздо более значимо влияние территории, а при концентрированном типе больше воздействие предприятия на среду. Диффузным типом влияния можно назвать примерно равновесное взаимодействие и предприятия на среду, и среды на предприятие [Зайцев и др. 1990, 72].

Далее следует оговорить формы и методы воздействия, осуществляемые внешними для социальной организации социальными группами. Начинать, на наш взгляд, следует с юридических норм, выраженных действующими законами и подзаконными актами. Правовые регуляции задают стандарты в условиях социальных конфликтов, определяют их рамки. Отметим, что на сегодняшний день правовые регуляции социальных конфликтов в России явно недостаточны, многие моменты просто не обозначены законом.

Следующие группы регуляций связаны с определёнными формальными ограничениями, задаваемыми каждой из социальных организаций. Имеются в виду, например, экологические ограничения, когда предприятие не может полностью или даже частично приостановить свою деятельность из-за возможности экологической катастрофы.

Социальные нормы задают этические рамки действия социальной организации и выход за пределы этих социальных рамок может вызвать для организации мощнейшее общественное давление и жесткие негативные санкции. Неформальные по своей сути ограничения могут вызвать вполне формальные ограничения.

Кампании давления пока малопривычны для России, хотя отдельные элементы подобных форм поведения уже проявляются. Суть их в направленном, сфокусированном давлении на организацию, оказываемом группами со специальными интересами.

Формы прямого воздействия означают непосредственное вмешательство внешних сил в ход социального конфликта. Это может быть и законодательное решение, судебный акт, замещение другим персоналом и прочее, в случае признанной опасности для общества или отдельного региона, а также при переходе конфликтных взаимодействий непосредственно участвующих сторон к прямой агрессии по отношению друг к другу. Пределом здесь является применение военной силы.

Рассуждая о формах влияния и воздействия внешних для предприятия сил на протекание и разрешение социального конфликта, мы можем обнаружить и другие основания классификации присущих им форм. Поддержка той или иной конфликтующей стороны может быть материальной, когда оказываемая помощь включает деньги, товары или услуги. Инструментальная поддержка связана с консультацион-

ными услугами в ходе конфликта и его разрешения. Информационная поддержка обеспечивает формирование лика (имиджа) каждой из сталкивающихся сторон. Эмоциональная поддержка обычно проявляется в ходе повседневного общения конфликтующих, а также в эмоциональном окрасе сообщений средств массовой информации.

Ещё одно "измерение": "Кто дает что и кому в связи с какими проблемами?" [House 1981, 22].

Кроме того, не следует рассматривать взаимодействие социальной организации и среды только как путь с односторонним движением. Социальный конфликт способен и формировать окружающую его социальную среду. Особенно заметны подобные процессы в случаях забастовок в районах с преобладанием монопредприятий, практически замыкающих на себя социальную среду, собственное социальное окружение. Другой подобный же вариант развития конфликта - забастовка seqjXКрупНого по численности работающих предприятия. При этом границы непосредственной и отдаленной социальной среды весьма подвижны.

Несколько цифровых данных. По исследованию Д. Лотца, почти в 70 % случаев забастовок не наблюдалось какого-либо внешнего вмешательства. В 27 % случаев социальных конфликтов то или иное воздействие оказывали профессиональные союзы разных уровней: от регионального до международных. Все остальные воздействия вмешались всего в 3 % (Lots 1984,35).

Восприятие конфликта социальной q ^ o i i зависит от такого ее свойства как достигнутая стадия развития, ставящая определенные рамки взаимодействию конфликтующих сторон. Вместе с тем нельзя не согласиться с Я.Зеленевским, что "реализуя новые ситуации, которые частично или полностью подрывают правила и нормы, конфликт действует как стимул установления новых правил и норм" [Зеленевский 1971, 124].

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

Слово "конфликт" восходит к латинскому термину *confligere*, означающему "ударить вместе". Первоначально оно несло скорее физический, чем моральный смысл.

Современная литература не страдает отсутствием определений конфликта. Более того, их великое множество, в каждом из которых свой подход к пониманию конфликтного, своя сторона видения. Так Шайхутдинов вывел пять различных способов использования понятия "конфликт":

1. Конфликт как "случившееся", по отношению к которому надстраиваются различные технические образования, доводя фактическое столкновение сторон до полной структуры конфликта. (Техники ведения переговоров, посредничество, наблюдатели в конфликте и т.п.).
2. Конфликт как средство исследователя (аналитика). В данном случае конфликт рассматривается как своего рода экран, который позволяет выявить и увидеть то, что не видимо при нормальном течении дел. (Психоанализ, различные формы разведки и т.п.).
3. Конфликт как механизм, искусственно создаваемый организаторами для интенсификации мышления и деятельности. (Средство, используемое в проблематизации и коллективных способах решения проблем).
4. Конфликт как область специализации научных предметов. (Межличностные конфликты в психологии, групповые взаимодействия в социологии и т.п.).
5. Конфликт как объект исследования.

Шайхутдинов выделяет две основные позиции, два разных подхода к конфликту: - с одной стороны, конфликт является средством, с помощью которого предметные профессиональные области развивают собственную Деятельность и мышление; - с другой стороны, развиваются области исследования и практики, рассматривающие конфликт как объект или самостоятельное значимое образование [Шайхутдинов 1993, 37-38]. Наш случай явно второй - социальный конфликт как объект исследовательского внимания.

С этой позиции и попробуем разобраться в понятиях, раскрывающих содержание социального конфликта, исходя из нашего понимания этого явления.

Своей задачей мы видим последовательное заполнение методологической схемы, очерчивающей границы социального конфликта, и формулирование на этой основе его определения и классификации. В основу наших рассуждений положим несколько очевидных фактов:

1. Социальный конфликт начинается не сразу и у социальных групп до начала самого конфликта нет конфликтования в макросмысле, микроконфликты происходят всегда;

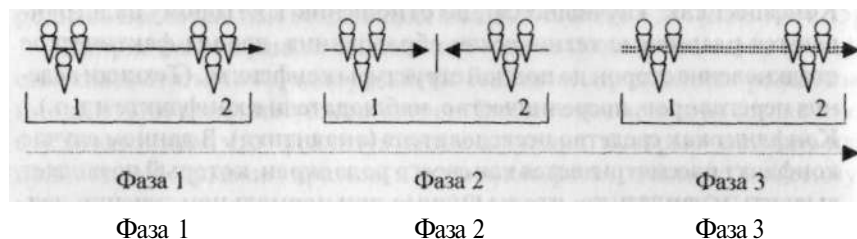
Второй факт связан собственно с состоянием конфликтования оппонирующих социальных групп. Могут быть различные действия на отличающихся этапах динамики социального конфликта.

Конфликт имеет свое завершение и некоторое новое состояние взаимоотношений включенных в него социальных групп.

Отсюда три фазы социального конфликта (см. схему № 4).

Схема № 4

Структура развития социального конфликта



В рамках диалектико-созидательной парадигмы, на наш взгляд, существует три основных концептуальных подхода: объяснительный, предсказательный и ситуационный. Согласно Хаймсу, объяснительная модель выглядит следующим образом:

1. Структурные рамки социального конфликта составляет социальный порядок, скомпонованный из двух широких категорий:
 - А. Которые отличаются в статусе, силе и функциях,
 - Б. Между которыми существует кооперация и конфликт продолжительного характера.
 - В. Которому присущ увеличивающийся потенциал для повышения конфликта.
2. Следующие типы факторов, называемые предусловиями, присущи базовой структуре конфликта:
 - А. Функциональные провалы социальных институтов;

- Б. Недостаточная интеграция содержащихся составных частей социальных систем;
 - В. Разобщение, несовместимость и столкновения коррелирующих элементов культуры;
 - Г. Отсутствие взаимности в социальных отношениях;
 - Д. Слабости, несовершенство и разобщенность контролирующих и политических систем.
3. Серия последовательных деприваций, фрустраций и неудовлетворенностей:
 - А. Функция введения динамических качеств в причинный процесс,
 - Б. Вследствие этого значительно увеличивается возможность перерастания потенциального конфликта в активный конфликт.
 4. Синдром внутренне взаимосвязанных структурных, идеологических, силовых, лидерских и других факторов, что значительно увеличивает возможности трансформации текущего легитимного конфликта в нелегитимный.
 5. Коллективная познавательная-эмоциональная ситуация:
 - А. Квалифицируется существующей уверенностью в наличии структуры конфликта, фоновых условий и мотиваций;
 - Б. Интенсифицируется и разжигается ускоренным способом;
 - В. Трансформирует легитимный в нелегитимный конфликт [Himes 1980, 38].

Хаймс же описывает и предсказательную модель:

- L. Общественные предпосылки:
 - А Структурные рассогласования:
 1. Институционные пррвалы,
 2. Плохое функционирование приспособительных механизмов,
 3. Неинтегрированность социальных систем,
 - Б. Культурная несовместимость:
 1. Отставание или лидирование в культуре,
 2. Культурный плюрализм,
 3. Нормативная несовместимость, безнормативность, например, аномия,
 4. Конфликты ценностей.
 - В. Невзаимодействие:
 1. По содержанию: познавательная и эмоциональная бесплодность,
 2. По направленности: снисхождение и различие,
 3. По силе: насилие и уступчивость,
 4. По инструментальному основанию: эксплуатация или исполнительность.
 - Г. Отчуждение:

1. Чувство изоляции,
2. Чувство бессилия,
3. Ощущение незначимости,
4. Чувство отчужденности,

II. Коллективная мотивация:

А. Чувство депривации,

- (.Абсолютное,
2. Относительное,
3. Падение после подъема,
4. Потеря статуса,
5. Познавательная,
6. Во взаимодействии.

Б. Чувство неудовлетворенности:

1. Отрицание ситуации как неприемлемой,
2. Неприятные чувства, например, напряженность,
3. Вера, что кто-то более достоин,
4. Убежденность в возможности изменений,
5. Устремленность к улучшениям.

III. Катализирующие процессы:

А. Поток взаимодействия и беззастенчивости,

Б. В котором общественные и мотивационные элементы сливаются,

В. В составе поведения масс, общественности и толпы,

Г. И выраженные как жалобы, критика, надежда, угрозы и предложения, например, "агитация",

Д. Сопровождаемые тревогой, негодованием, возбуждением и ожиданиями,

Е. Которые могут разрешиться реформой или взорваться конфликтом,

Ж. И которые могут сдетонировать посредством обычного инцидента [Himes 1980, 156].

Ситуационный подход к конфликту включает пять наиболее важных элементов и противоположных им проявлений. Группы ранжируются от независимых индивидов до больших неорганизованных групп. Стадии разногласий располагаются по шкале от скрытых (латентных) несовместимых различий до вмешивающегося поведения. Причины включают условия, которые создают основания несовместимым различиям, ведут к процессам их восприятия и агрессивным тенденциям, предрасполагающим группы к вмешивающемуся поведению. Социальный контекст различается по двум основаниям. По параметру развития он ранжируется от вновь сформированных взаимоотношений к устоявшимся, принятым взаимоотношениям, и до устоявшихся неприемлемых взаимоотношений. По параметру нормативности он легитимизирует соперничающие или коопе-

ративные стандарты поведения. Ценности также различаются по двум измерениям. Исходные ценности различаются в терминах предпочитаемых лиц: себя, других, взаимоотношений или системы. Процессуальные ценности делают упор на дистрибутивных или интегративных формах взаимодействия [Bomers & Peterson 1982, 47].

Галтунг для объяснения конфликта предложил треугольник (см. схему №5).

Схема № 5

Социальный конфликт по Галтунгу



(Приводится по Bercovitch 1984, 15).

Предложенный треугольник, согласно Галтунгу, позволяет сконцентрировать внимание на (а) специфике конфликтной ситуации, (б) мотивах и когнитивной структуре сторон и (в) поведенческо-отношенческой динамике процесса конфликта.

К процессуальным ситуационным аспектам обычно относят стороны конфликта и стадии разногласий. Структурные ситуационные аспекты включают причины, социальный контекст и ценности. Вместе с тем мы согласны, что "всякая попытка представить конфликт как нечто самостоятельное может лишь условно отражать действительность, ибо в этом случае приходится искусственно отсекать в нем и рядом с ним существующее согласие [Запрудский 1993, 51].

Л.Криегсберг выделяет шесть основных подходов к рассмотрению Конфликтов: (1) последовательный или распределенный во времени, (2) сходящийся или распределенный в социальном пространстве, (3) схематический наложенный, (4) поиска кратчайшего пути, (5) изнутри и (6) конкурирующий [Kriegsberg 1982, 27].

Маецкий считает, что существуют две классификационные тенден-

ции. Одни пытаются систематизировать конфликты по принципу, "что с чем сталкивается", а другие по типам отношений, которые возникают между субъектами [Маецкий 1973, 99].

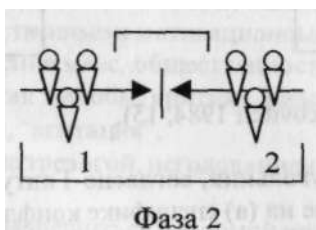
В нашей концепции мы будем опираться преимущественно на ситуационный подход, используя, вместе с тем, отдельные элементы объяснительного и предсказательного подхода. Наш подход мы бы назвали системным.

Вернемся к анализу определения социального конфликта.

Главное понятие, фигурирующее во всех проанализированных нами определениях, "деятельность", "действие", "воздействие", "поведение". Собственно, сам факт первостепенности внимания характеру взаимодействия можно зафиксировать по схеме № 3, где видно отличие именно характера взаимодействия при наступлении конфликта. Все остальные первичные элементы конфликта остаются без видимых изменений. На схеме № 6 мы обозначаем предмет анализа позицией А.

Схема № 6

Деятельность (конфликт ирование)
в структуре социального конфликта



Конфликт определяется как поведение [Bomers & Peterson 1982, 39], "процесс взаимодействия..." [Stagner 1990, 197], "наиболее важная черта конфликта заключается в том, что он базируется на взаимодействии" [Folger & Poole 1984, 4], "это форма социального поведения" [Eldridge 1979, 2], "конфликт есть естественное последствие взаимодействия людей" [Rahim 1989, 7].

Согласно С.Робинсу (S.Robins), "конфликт может быть определен как ситуация, которая возникает, когда целенаправленное поведение одной группы в организации блокирует целенаправленное поведение другой" [приводится по НШ & Jones 1989, 319]. По Хаймсу социальный конфликт является целеустремленным поведением [Himes 1980, 14]. Цели могут быть различными: от сознательного использования конфликта для проведения реорганизации до отстаивания идей, принципов, статуса или реализации

потребности в каких-либо ограниченных ресурсах. Цели могут быть осознанными и латентными, скрытыми.

Принципиально важно подчеркнуть, что конфликт наличествует только при взаимодействии сторон. "Без взаимозависимости нет конфликта. ..если элементы не связаны, не зависят друг от друга или от одинаковых ресурсов, тогда не произойдет соревнования и не будет конфликта" [Scherer 1975, 265].

Многие авторы, рассматривая конфликт как действие, поведение, обращают внимание на то, что конфликт - вмешивающееся поведение. Но во вмешивающемся поведении и скрывается потенциал агрессии-насилия в ходе конфликтных социальных взаимодействий. "Социальный конфликт, - пишет Л. Коузер, - означает борьбу..." [Co5er 1956, 8]. Конфликт характеризует через противоборство и А.Г. Ковалев [Ковалев 1978, 130]. "Конфликт - это столкновение..." [Зигерти Ланг 1990, 201], "карающее поведение" [Blalock 1989, 7]. Согласно Х.Н. Уилеру, "термин индустриальный конфликт предешется как коллективное агрессивное действие..." [Wheeler 1985, 4]. "Взаимодействие характеризуется поведением, направленным на поражение, ослабление или подавление оппонента..." [Fillely 1975, 4]. "Под социальным конфликтом, - пишет Блэлок, - мы подразумеваем намеренный взаимный обмен негативными санкциями" [Blalock 1989, 7]. "Целенаправленными сражениями" назвал социальные конфликты Хаймс [Himes 1980, 14].

Поэтому многие авторы видят взаимодействие в конфликте как противоборство [см. Бойко 1983, 159], столкновение [Ершов 1973, 33], противостояние или антагонистическое взаимодействие [Robbins 1980, 362].

Специфическая особенность конфликтного взаимодействия ухудшение коммуникации: "... в рамках конфликтного взаимодействия между его участниками отсутствует коммуникация: они не только не слушают, но и не слышат друг друга" [Амелин 1991, 65].

В имеющейся литературе значительное внимание уделяется соотношению социального конфликта (конфликтирования), соревнования и кооперации. Проанализируем в начале соотношение между конфликтованием и кооперацией. Итак, деятельность сторон в конфликте (конфликтирование) есть некоторое противоборство, окрашенное взаимозависимостью сторон. Как охарактеризовать эту взаимозависимость? Есть две точки зрения: первая - конфликтирование не есть кооперация и вторая - конфликт есть разновидность кооперации.

Так Дьюк утверждает, что "единство и кооперация противоположны конфликту и борьбе" [Duke 1976, 104]. Согласно Берковичу, при узком подходе конфликт противоположен кооперации [Bercovitch 1984, 4].

Другое мнение у Д.Тисволда. Он подчеркивает, что "в организациях большая часть конфликтов случается, когда люди имеют кооперативные интересы. Люди могут реализовать свои цели, когда другие также реализуют свои, они могут быть успешны только Вместе"[Tjosvold 1993, 8].

Мы разделяем эту точку зрения. В привычном смысле кооперация понимается как взаимодействие (сотрудничество). Конфликт мы понимаем как кооперацию-взаимодействие противодействием. Конфликт есть отрицательная кооперация.

Теперь о соотношении конфликта и соревнования. Для Зиммеля конфликт и соревнование одно и то же: "...конфликт состоит в параллельных усилиях обеих сторон относительно одного и того же приза" [Simmel, Conflict 1955, 57]. "Самой главной социологической характеристикой соревнования выступает факт, что конфликт в нем является непрямым" [Simmel, Conflict 1955, 57]. Как пишет Дьюк, соревнование по Зиммелю есть разновидность конфликта, отличающаяся от конфликта только по степени, в которой стороны прямо оппонируют друг другу [Duke 1976, 105]. Соревновательным отношением выступает конфликт и для Шерепа [Scherer 1975, 265]. У Боулдинга конфликт определяется как ситуация соревнования [Boulding 1962, 5].

По Рексу суть соревнования в том, что два актора стремятся достичь одну и ту же цель, тогда как в случае конфликта они реализуют различные и несовместимые цели [Rex 1981, 33].

Использование терминов соревнование и конфликт как синонимов, как пишет Дойч, отражает фундаментальное заблуждение. Несмотря на то, что соревнование порождает конфликт, не все стороны конфликта являются соревновательными. Соревнование подразумевает противоположность целей независимых сторон таким образом, что возможность достижения цели для одной из сторон уменьшается, в то время как для другой эта возможность увеличивается. В конфликтах, вытекающих из соревнования, несовместимые действия отражают несовместимые цели. Однако, конфликты могут происходить в случае отсутствия соревнования даже в мыслях или действительной несовместимости целей [Deutsch 1973, 10].

У Фолгера конфликты всегда характеризуются смесью побуждений кооперации и состязания [Folger 1984,5].

Третья точка зрения:"Конфликт определяется как поведение, направленное против другой стороны, тогда как соревнование есть поведение на достижение цели без вмешательства в дела другой стороны" [Bomers & Peterson 1982,39].

Приведем теперь рассуждения Вебера. Он писал, что социальные отношения будут рассматриваться как "конфликт" (Kampf) в том случае, если действие намеренно направленно на продавливание собственной воли актора при сопротивлении другой стороны или сторон. Термин "мирный" конфликт приложим к случаям, в которых фактическое физическое насилие не используется. Мирный конфликт является "соревнованием", так как он состоит в формально мирных попытках достижения контроля над возможностями и преимуществами, которые желаемы также другими. Соревновательный процесс есть "регулируемое" соревнование в той степени, в какой его результаты и средства ориентированы на порядок [прив. по Duke 1976, 43].

Еще одна точка зрения на конфликт, соревнование, кооперацию. "Конфликт, определяемый как противоположность между социальными общностями, направленная друг против друга, отличают от соревнования, определяемого как противоположность социальных общностей, независимо борющихся за что-то, недостаточное для удовлетворения всех. Соревнующиеся могут быть не уверены друг в друге, в то время как стороны конфликта в этом уверены... Конкуренция располагается на полпути и относится к противоположности социальных общностей, которые признают друг друга соревнующимися. Конфликт, конкуренция и соревнование выступают разновидностями противоположности, которая определяется как процесс, с помощью которого социальные общности функционируют во вред одна другой. Противоположность, таким образом, противостоит кооперации, процессу, которым социальные общности функционируют, обслуживая одна другую" [Q.Wright в Burton & Dukes 1990, 19].

По Рексу, соревнование, как и коллективные действия, в большей или меньшей степени определяется нормами [Rex 1981, 33].

На наш взгляд, границы между конфликтом и соревнованием весьма условны. Если же анализировать конкуренцию, то явления просто синонимичны. Другое дело, если рассматривать корни конфликта. Вернемся к нашей схеме № 1. На наш взгляд, различие соревнования, кооперации и конфликта может быть зафиксировано в анализе взаимоотношений участников конфликта до его возникновения. Как верно указывает Дойч, "конфликт может случиться в кооперативном или соревновательном КОНТеКСТе" [Deutsch 1973, 10]. Тогда изображение фазы первой на нашей схеме становится вариативным (см. схему № 7).

И кооперация, и соревнование (конкуренция) способны породить конфликт социальных групп. Соревнование в чистом виде есть способ замещения конфликта и социальной агрессии нормативными формами взаимодействия, очень часто понимаемыми как зрелище. Соревнова-

ние есть один из ответов культуры на необходимость использовать неструктурированную энергию социальных групп. Есть еще один вариант термина соревнование относительно отношений, например, рабочих бригад (социалистическое соревнование). Мы его рассматриваем частным методом демонстрации инструментальной (в самом широком смысле слова) эффективности в рамках параллельной или последовательной кооперации труда.

Схема № 7

Варианты структуры группового взаимодействия на предконфликтной фазе



Фаза 1

Можно разделить эти процессы и по основаниям. Представляется, что в обществе и социальных организациях мы сталкиваемся с существованием двух процессов: политического, как согласования интересов - где и происходит конфликт, и экономического, связанного с ним, но не сводимого к нему, где мы видим соревнование, кооперацию и пр. Спорт развивается в рамках рекреации. Деятельность же - объединяющее понятие. Зиммель ввел в связи с этим понятие "социации". Ход его рассуждений следующий: "Если каждое взаимодействие людей является социацией, конфликт в конце концов выступает одним из наиболее очевидных взаимодействий, которое, если рассуждать дальше, не может быть выполнено индивидуально. И поэтому определенно должно быть отнесено к социации" [Simmel, Conflict, 1955, 13].

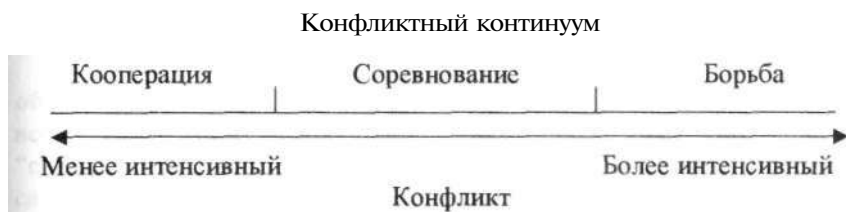
Конфликт есть силовое взаимодействие (более подробно теорию силы мы изложим ниже). Так по Хаймсу, социальный конфликт есть борьба или состязание между коллективными акторами посредством мобилизации и приложения социальной силы [Himes 1980, 15]. Силовое взаимодействие подразумевает наличие некоторого конфликтного континуума. Р.Дулитл видит его следующим образом (см. схему № 8).

Он считает, что наиболее оптимальное протекание конфликта - в зоне кооперации. Соревнование способствует стремлению к взаимоисключающим целям или результатам. В борьбе участники определяют себя как

врагов [Doolittle 1982,5-6]. Цивилизованный конфликт требует сохранения силового взаимодействия в рамкахкооперации и соревнования. Борьба означает переход конфликта в нецивилизованные рамки и показывает антагонистичность трудовых, межличностных или межэтнических отношений. Отсюда одно из оснований разделений конфликтов на конструктивные или деструктивные. В этой связи следует говорить о существовании некоторой нормы, в рамках которой конфликт имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конфликта в деструктивный.

Схема № 8

Конфликтный континуум



Силовой характер протекание социальных конфликтов подразумевает использование определенных средств и методов для достижения результата. Средства, как пишет А. Рапопорт, могут быть проранжированы от убеждающих аргументов до физического уничтожения [Rapoport 1974,174].

Как пишет Бойко, конфликт можно понимать и как процесс; в этом смысле он представляет собой ситуацию ненайденного выхода, развитие действий на пути поиска средств стабилизации отношений [Бойко 1983,159].

Часть деятельности, связанную с социальным конфликтом, мы, вслед за де Боно, назовем конфликтованием (мы использовали этот термин выше). Де Боно объясняет данный термин следующим образом: "Конфликтование является процессом создания, поддерживания, усиления или конструирования конфликта... Это усилие по упрочению конфликта" [De Bono 1985,5]. Там же автор предлагает и противоположный термин - "де-конфликтование" - относительно усилий по разрушению конфликта. Нам второй термин представляется излишним и далее мы будем пользоваться лишь первым из них.

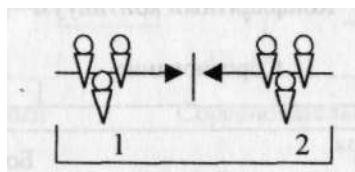
Итак, в конфликте обязательно бывает взаимодействие сторон, их конфликтование.

По нашему мнению, второе по значимости понятие определяет действующие силы, "кто действует". На схеме № 9 акторы обозначены цифрами 1 и 2.

"Стороны являются элементом конфликта по определению... стороны являются людьми, имеющими действительные взаимоотношения, которые включают цели, потребности или ресурсы"[Bomers & Peterson 1982, 43]. Это может быть "поведение, направленное против другой группы"[Bomers & Peterson 1982, 39], "...действие работников против работодателей" [Wheeler 1985, 4], вовлеченность "двух или более сторон"[Fisher 1990, 6; Blalock 1989, 7]. У других исследователей "конфликт есть взаимодействие взаимозависимых людей"[Роу^ег & Poole 1984, 4], для А.Г.Ковалева "конфликт есть противоречие между людьми"[Ковалев 1978, 130].

Схема № 9

Актеры в социальном конфликте



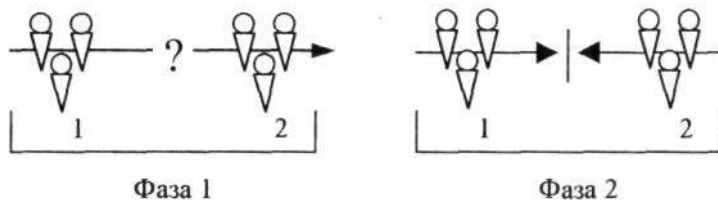
Фаза 2

Есть конфликтологи, подчеркивающие в противоположность только что упомянутым точкам зрения, коллективный характер действующих лиц [Himes 1980, 15]. В качестве действующих лиц упоминаются индивид, группа, нация [Eldridge 1979, 2], свободно организованные псевдогруппы [Blalock 1989, 7] "не менее двух сторон (индивидов или групп)" [Fillee 1975, 4]. Коузер, Дарендорф, Обершолл (A. Oberschall) сосредотачивают внимание на специфике конфликта между различными группами в обществе. В некоторых работах межличностный конфликт рассматривается как специальный подкласс межгруппового конфликта [см. Bomers & Peterson 1982,38].

Следующая группа понятий отвечает на вопрос "почему осуществляется данное действие?" (см. схему № 10). На схеме мы обозначили точки причинения знаками вопроса (?).

Приведение потенциала (ресурсов) в действие требует от социальной группы оснований, мотивации, обоснованности предпринимаемых акций. Речь идет о причинах конфликта. "Причины являются элементом объяснения конфликта" [Bomers & Peterson 1982, 43]. "Причины выступают теми условиями в индивидах или их окружении, которые ведут к конфликту" [там же, 50]. Таких оснований в целом три: деятельность акторов, ситуация и сознание людей (социальных групп).

Структура причин социального конфликта



Собственно, об этом пишет Дэна: "Проблемы" - это то, что волнует участников. В каждом конфликте имеется три вида проблем, которые беспокоят партнеров: содержательные, эмоциональные и псевдосодержательные [Дэна 1994,90].

Все конфликты включают разногласие, характеристику, которая образует "отношение конфликта" [Bomers & Peterson 1982, 43]. Чаще всего указывается на столкновение интересов. Как поясняет Раммель, "ситуация конфликта создается отношениями, трансформирующимися в интересы. Интересы, которые являются векторами силы для манифестации специфической цели, являются необходимыми условиями ситуации конфликта" [Китте 1 1977, 17]. "Конфликт означает осознаваемое расхождение интересов..." [Pruitt & Rubin 1986, 4]. "...Конфликты коренятся в различных и несовместимых интересах..." [Folger & Poole 1984, 52]. "Конфликт обычно описывается в терминах различающихся интересов..." [Smith & Berg 1987, 10]. По Амелину противоположность интересов конфликтующих сторон должна быть выражена явно, доведена, так сказать, до "точки кипения" [Амелин 1991, 65]. Вместе с тем понятие интереса носит явно собирательный характер и подразумевает наличие целого ряда подпричин.

В литературе рассматриваются три отличающихся типа причин: условия, которые обуславливают возникновение несовместимых различий, агрессивные диспозиции, которые прямо ведут к конфликтному поведению (Coser 1956) и психологические процессы, которые обуславливают уверенность в несовместимости различий (Rapoport 1964; Thomas 1976).

Применяются и другие ключевые понятия для объяснения причин социального конфликта или конфликтов. В некоторых работах указывается на мнимость причин в ряде конфликтов, когда они разгораются по причине лишь мнения о возможном расхождении интересов [см. Pruitt & Rubin 1986, 4]. Как пишет Коузер, "угрозы могут быть и могут не быть в объективной реальности, но группа может быть уверена, что они действительно имеются" [Coser 1956, 104]. Зиммель видит здесь

еще одну сторону. "Во враждебности людей, - пишет он, - причина и следствие часто настолько разнородны и непропорциональны, что бывает трудно определить действительно ли утверждаемая тема является причиной конфликта или только результат длительного противостояния" [Simmel, Conflict, 1955, 30].

Фолгер пишет, что "восприятие" выступает ключевым словом в конфликтном поведении [Folger 1984, 39]. И не будет большим преувеличением утверждение, что мнимость является существенной частью многих социальных конфликтов в силу отчетливой субъективности суждений людей.

Значительное число авторов указывает на расхождение целей как основную причину конфликтов. Цели могут быть несовместимыми, как у Альберта Элдриджа [Eldridge 1979, 2], Рональда Фишера [Fisher 1990, 6]. Цели могут быть конкретизированы понятием ресурсы, ценности, борьбы за будущее, статусными или престижными соображениями, объяснены нарушением баланса сил, разными ценностями. Так Пол Свингл видит причину конфликта в "борьбе за обладание правом распределения ограниченных ресурсов" [Swingle 1970, IX].

Дадби Вике объясняет конфликт "взаимоотношениями между сторонами, которые не согласны по поводу жизненно важных для них вопросов..." [Weeks 1984, 4]. Нормы в социальном контексте соотносятся с ценностями. Ценностные ориентации отражаются в понимании относимых к конфликту функций. Напомним, что эти функции включают социальные и организационные изменения, развитие и выживание групп, снижение латентных напряжений, поддержание баланса сил и организационную инновацию. Ценности также отражаются в нормативных ориентациях, определяющих содержание управления конфликтом [Bomers & Peterson 1982, 44]. Дэ Боно утверждает, что вся жизнь человеческой цивилизации строится вокруг ценностей. "С небольшой переформулировкой мы можем показать, насколько каждый конфликт в реальности есть столкновение ценностей" [De Bono 1985, 63]. Согласно Боумерсу и Петерсону, ценности выступают межличностными условиями, которые определяют стратегии и тактики, используемые для преодоления несовместимых различий [Bomers & Peterson 1982, 50]. Они же разделяют ценности на предпочтения по поводу результата и предпочтения в связи с процессом [там же, 54].

Зиммель рассматривает в качестве причин конфликта диссоциативные факторы - ненависть, зависть, нужду, желание [Simmel, Conflict, 1955, 13].

Ньюхаузер предложил свою классификацию причин конфликта. Он

выделил несколько тем, которые часто выступают скрытыми причинами конфликтов:

Факты	против	Идей
Высокий темп	против	Низкого темпа
Детали	против	Большой картины
Прагматичность	против	Фантазии
Логика	против	Чувств

(Neuhauser 1988,81).

Новым классом причин социальных конфликтов, причем быстрорастущим, стали изменения. Как в обществе, так и в социальных организациях. Конфликты по поводу целей. Еще одна составляющая объяснения конфликта - его цели, во имя чего совершается конфликт. Конфликт всегда сталкивает участников с возможностью изменения, - пишут Дж.П.Фолджер и М.С.Пул [Folger & Poole 1984, 52]. "Не изменяться, значит умирать", - считают другие.

Вместе с тем вполне обоснованно указывается, что монокаузальные конфликты (т.е. имеющие в своей основе только одну причину) - редкие исключения [Зигерти Ланг 1990, 194]. Об этом говорит и Л.Крисберг: "Конфликты - это сложное явление, включающее множество спорных вопросов и сторон, и каждая сторона вовлечена одновременно также во множество конфликтов [Кригсберг 1990, 27-28].

Далее идут условия социального конфликта (см. схему № 9). Мы их соотносим с влиянием социальной среды. "Социальные контексты являются условиями среды, которые интенсифицируют, смягчают или направляют содержание конфликта" [Vomers & Peterson 1982, 50].

Условия, рассматриваемые как база конфликта, включают структурную дифференциацию (Марч и Саймон, 1958; Паже, 1975), личностные различия и коммуникацию (Робине, 1974), дефицит (Керр, 1954; Боулдинг, 1962), идеологические различия (Конверс, 1972) и доминирование (Галтунг, 1969; Бонома, 1976)" [приводится по Vomers & Peterson 1982, 43].

Рассмотрение условий, которые порождают столкновения групп с несовместимыми целями, относится к так называемым широким подходам изучения социальных конфликтов [см., напр., Vercovitch 1984, 4].

Сравнивая причины и условия, отметим, что причины предопределяют содержание социальных конфликтов, условия и ценности предопределяют социально оправданные и индивидуально предпочитаемые подходы к управлению конфликтом.

Разобравшись в первых двух фазах анализа конфликта, заглянем в

заключительную, обозначенную на схеме № 12 понятием "результаты". Выясним, чем завершаются социальные конфликты.

Схема №11

Воздействие условий на социальный конфликт



Анализ результатов социального конфликта



Впервые формулировки результатов разрешения конфликта были предложены Марией Паркер Фоллетт. Она указала на возможность четырех основных вариантов:

- А может победить и Б может проиграть;
- Б может победить и А может проиграть;
- Они могут достичь компромисса, в котором оба проиграют;
- Они могут найти интегративное решение, согласно которому оба выиграют [приводится по Cole 1983, 6].

В современных формулировках разрешение конфликта по конечному результату вмещается в четыревозможных модели: "выигрыш-проигрыш", "проигрыш-выигрыш", "выигрыш-выигрыш", "проигрыш-проигрыш".

Первый и второй варианты модели - "выигрыш проигрыш"("проигрыш - выигрыш") - получаются, когда стороны, сталкивающиеся в социальном конфликте, стремятся к максимальному выигрышу, не задумываясь о последствиях такого выигрыша. Даже при наличии подавляющего превосходства. То есть, в этом варианте исхода конфликта "определяется" победитель.

Третий вариант модели - "выигрыш - выигрыш" - обычно связан с достижением интегративного решения или компромисса, всесторонне учитывающих законные интересы обеих оппонентов. Именно такой вариант приводит к полному прекращению конфликта. В этом мы видим конструктивизм такого варианта разрешения конфликта.

Четвертый вариант модели - "проигрыш - проигрыш" - объясняет затухание конфликта и достижение (соглашения может не быть вообще) договоренности на почве полного или частичного истощения сил оппонировавших сторон. Такое решение не может ни быть деструктивным для противоборствующих групп.

Рассмотренные выше модели позволяют вновь вернуться к рассуждениям о конструктивности-деструктивности социальных конфликтов, ибо исход конфликта есть лучший критерий оценки их функциональности или дисфункциональности. Как пишет Робине, "функциональный и дисфункциональный конфликт определяется в терминах организационного эффекта" [Robbins 1980, 362]. И здесь нетразличий между организованными и спонтанными конфликтами, обусловлены они или нет "необходимостью и целесообразностью изменений в человеческих отношениях".

То же самое можно заявить и по поводу коммуникации, которая может быть построена заново в ходе конфликта (почти при любом исходе), а может быть разрушена до основания. Особенно при трагическом характере социального конфликта. Наконец, исходя из оценки результатов конфликта, его можно считать дезинтегрирующей силой человеческих отношений, а его преодоление интегрирующей силой [Бойко 1983, 159].

Суммируя результаты проведенного анализа можно определить *социальный конфликт как силовое динамическое взаимодействие, осуществляемое двумя или большим числом индивидов или социальных групп на основе действительного или мнимого несовпадения интересов, ценностей или нехватки ресурсов и завершающийся-разрешающийся победой, поражением или истощением сторон.*

(Построение классификаций по поводу социального конфликта мы начнем с исследовательских подходов. Основные темы исследования конфликта можно представить в форме нижеследующей таблицы (см. таблицу №10).

Боумерси Петерсон, используя схему Блейка-Мьютон-Томаса, разделяют в описании конфликта процессуальные случайности и структурные случайности. Стороны и стадии рассогласования относятся к первой категории, а причины, социальный контекст и ценности относятся к последней [Bomers & Peterson 1982, 48].

Преобладающие темы в исследовании конфликтов

Элементы конфликта	Направление исследований			
	Социальное	Международное	Индустриальное США	Организац и онное
Группы	Группы по интересам. Классы.	Нации. Национальные элиты.	Организованные группы работников-управляющих	Индивиды. Малые группы. Группы представленные индивидами.
Стадии	Вмешивающееся поведение. Несовместимые различия.	Вмешивающееся поведение. Несовместимые различия.	Вмешивающееся поведение. Несовместимые различия.	Несовместимые различия. Процесс, составленный из стадий. Вмешивающееся поведение.
Причины	Преобладание, приводящее к дефициту позиций и ресурсов.	Дефицит ресурсов. Идеологические различия. Доминирование.	Структурная дифференциация.	Понимание. Дифференциация. Коммуникация. Личностные различия.
Социальный контекст	Укоренившаяся социальная система.	Свободно очерченное и гибкое общество.	Установившаяся система соперничества.	Установившаяся система кооперации.
Ценности	Провозглашение групповой идентичности. Социальное изменение. Поддержка системы.	Продвижение национальных или субнациональных интересов.	Разрешение споров. Уменьшение скрытых напряжений. Поддержка организаций.	Инновация. Организационное изменение. Поддержка организаций.
Управление конфликтом	Мобилизация групп. Социальный контроль. Управление силами.	Предотвращение войны. Развитие альтернатив войне.	Баланс сил. Коллективные переговоры.	Развитие понимания у управляющих. Стратегия регулирования несовместимых различий. Решение проблем.

(Приводится по Bomers & Peterson 1982, 46).

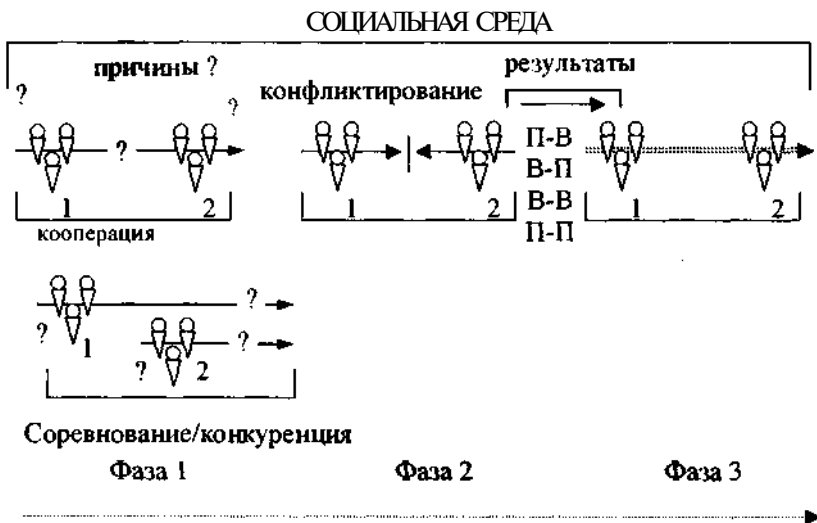
Анатолий Борисович Рапорт классифицирует конфликты по нескольким основаниям: согласно природе участников; согласно темам, если они есть; согласно используемым средствам и пр. Участниками могут быть индивиды, малые группы (семьи, компании, банды), большие группы (этнические, расовые, политические), нации или блоки (НАТО...). Темой могут быть права или привилегии, контроль за ресурсами, политическая власть или, в экстремальных случаях, само существование участников как систем [Рапорт 1974, 174].

Вернемся к нашим схемам.

Построив итоговую, мы имеем возможность представить систематизированную классификацию социальных конфликтов (см. схему № 13).

Схема № 13

Структура социального конфликта



При использовании схемы мы фиксируем несколько оснований классификации:

* По видам и сферам предконфликтной деятельности:

- конфликт кооперации,
- конфликт соревнования-конкуренции,

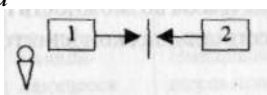
В недавно изданной книге "Руководить без конфликтов" выделяется три группы конфликтов:

конфликт двух (или более) целей, альтернатив, каждая из которых интересна и привлекательна;

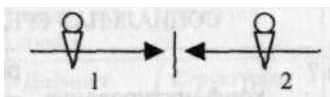
- конфликт выбора наименьшего зла;

- *конфликт противоположного восприятия* [Зигерт и Ланг 1990, 201-202]. Рональд Фишер обращает внимание среди других на такой тип конфликта, как экономический, который базируется на соревнующихся мотивах обладания ограниченными ресурсами, включая территорию, и является, таким образом, одной из очевидных форм реального конфликта [Fisher 1990, 33].
- случайный конфликт,
- *политический конфликт и т.п.*
- **По участникам:**

- *внутриличностный*



- *межличностный,*



В межличностном конфликте выделяют эмоциональную основу его развития и попыток его разрешения. По Дэна, к межличностному относятся конфликтные отношения между двумя взаимозависимыми людьми, при которых один из них или оба чувствуют гнев в отношении другого и считают, что именно другой виноват [Дэна 1994, 134]. Бойко подчеркивает, что с точки зрения состояния межличностных отношений конфликт представляет собой деструкцию этих отношений на эмоциональном, когнитивном или поведенческом уровне [Бойко 1983, 159].

Согласно Миллеру и Слейнбергу, определяется три обычных типа конфликта: простой конфликт, псевдо-конфликт и эго-конфликт. Простой конфликт включает одного человека, заявляющего "Я хочу сделать А", и другого, говорящего "Я хочу сделать Б", при этом поведение А и Б несовместимо.

Псевдо-конфликт происходит, когда индивиды в согласии, но из-за неправильно происшедшей коммуникации они думают, что не согласны.

Эго-конфликт происходит, когда индивиды начинают защищать свои позиции, так как им представляется, что они подвергаются атаке [Miller and Sleinberg 1975].

С этической стороны конфликт представляет собой приемлемый или неприемлемый по форме способ проявления противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей [Бойко 1983, 159].

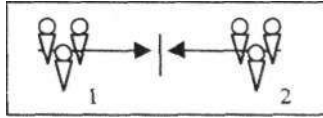
- *межгрупповой,*

Здравомыслов упоминает в этой связи "конфликт на микроуровне". Основным смысл его состоит в том, чтобы обозначить разверты-

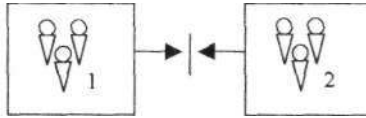
вание конфликта в повседневных обстоятельствах [Здравомыслов в Социальный конфликт 1994,6].

Мы выделяем две группы межгруппового конфликта: внутриорганизационный и межорганизационный.

- Внутриорганизационный конфликт



Межорганизационный конфликт



В межгрупповом конфликте в качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы.

Обратим внимание на замечание А.Г.Здравомыслова, который показывает, что любой микроконфликт, в особенности политический и ценностный, обладает свойством персонификации (Здравомыслов 1994).

- *межэтнический и пр.*

Боулдинг предложил разделение конфликтов на гетерогенные и гомогенные, в которых обе стороны представляют один и тот же тип [Boulding 1962, 167].

* **По формам конфликта:**

- *от словесного до войны.*

Рональд Фишер заявляет о существовании силового конфликта, когда участвующая сторона стремится максимизировать свое влияние на другую - возможность, которая представляется невозможной уже по определению [Fisher 1990, 33-34].

Джозеф Хаймс сформировал типологию социальных конфликтов по другому основанию - по широте вовлеченных масс и степени воздействия на общество. Данная типология социальных конфликтов включает:

- Частные конфликты;
- Гражданское неповиновение;
- Беспорядки;
- Тайный сговор;
- Внутренняя война;
- Социальный контроль;
- Война [Himes 1980, 6].

Категория частные конфликты включает борьбу коллективных дей-

ствующих лиц, в которой государство или правительство не занимают главных ролей. Под эту рубрику подпадают междоусобица, вендетта, войны банд и прочее. Сюда также включается широкий спектр межрелигиозных, межрасовых, межэтнических и межклассовых столкновений, которые характерны для современных обществ. Здесь рассматриваются межклановые и межплеменные столкновения. К этой категории относятся и конфликт работников с управляющими, межрегиональные столкновения, конфликт города и деревни.

Под беспорядками, согласно Гурру, понимаются такие действия, как политические демонстрации и движения, направленные против правительства, нарушения общественного порядка, забастовки, опасные для интересов общества.

Такие термины как восстание, бунт, гражданская война, революция соотносятся с различными формами действия внутренней войны.

Социальный контроль относится к действиям правительства в противостоянии или противодействии конфликтам коллективных действующих сил [Himes 1980, 6-9].

Вместе с тем нельзя не согласиться, что "ключ к работе с конфликтом заключается не в минимизации его невыгодных сторон или подчеркивании его позитивных сторон, но в принятии этих обеих позиций вместе и старании понять, как конфликт развивается в разрушительном или продуктивном направлениях" [Folger & Poole 1984, 3].

Введем понимание патологии в социальных конфликтах.

Социальная патология - это деструктивные отступления от существующих норм, их нарушения. Понятие "патология" имеет смысл лишь в связи с понятием "норма" и по определению означает нечто "ненормальное" с точки зрения правовой или моральной нормы в рамках конкретных социокультурных особенностей общества. Тем самым социальный конфликт может исследоваться с нормативной точки зрения, под углом соответствия социального конфликта тем или иным нормам.

Однако в меняющемся обществе меняются и социальные нормы. И если социальный конфликт был малоприемлем для тоталитарного общества с его специфической организацией, то для демократического общества социальный конфликт является в целом социальной нормой. И эта норма задается рамками закона. Согласно Барбашу, "нормальный конфликт выступает важным средством поддержания системы, без которого система в значительной степени не способна к функционированию. Патологический (или дисфункциональный) конфликт не только существенен для поддержания системы, но и может быть разрушительным для нее. Хотя конфликт является значимым элементом в поддержании баланса индустриальных отношений, тем не менее есть точка, за которой конфликт становится "абберацией", "отклонением от

нормы", "дисфункцией" или патологическим"[ВагБа5П в Vomers & Peterson 1982, 87-89].

Вслед за Г.Бялышевским, мы можем представить пять простых и четыре сложных формы борьбы, упомянутой нами выше патологической конфликтности. К простым формам он относит бойкот, саботаж, травлю (преследование), словесную и физическую агрессию, к сложным - протест, бунт, революцию и войну.

Под бойкотом понимается борьба, которая состоит в полном или частичном отказе, прекращении или уклонении от действий, которые могли бы служить интересам лиц и групп, признанных конкурентами или противниками. Бойкот может носить экономический, политический, товарищеский характер. Среди часто применяемых форм бойкота можно назвать забастовки на предприятиях, сознательный отказ от экономического, технического, политического, профессионального сотрудничества, замалчивание достижений противников и др.

Саботажем цитируемый нами автор считает форму борьбы, которая связана с сознательными, чаще всего скрытными, "диверсионными" действиями с целью нанесения ущерба интересам противника. Эти действия состоят или в плохом выполнении своих обязанностей или в совершении актов непосредственной агрессии: дезинформация противника, подрыв его авторитета, уничтожение его материальных средств, противодействие усилиям, направленным на достижение им своих целей и т.д.

Травля (преследование) - форма борьбы, применяемая для того, чтобы ослабить или скомпрометировать противника. Для этого используются такие способы как замалчивание или даже отрицание его прошлых услуг, приуменьшение его способности или умения, игнорируется его добрая воля. Травля противника ведет к ограничению возможности удовлетворения его потребностей, уменьшению доли причитающихся ему благ. В этой форме борьбы реализуется уже имеющийся перевес, например, обладание большей властью. Травля распространена в межгрупповых отношениях, но чаще всего используется в административных структурах с ассиметричной зависимостью. Пример, взаимоотношения начальника и подчиненного.

Словесная агрессия - это также форма конфликта, которая состоит в выдвижении обвинений, оскорблениях, распространении сплетен, неблагоприятных оценок и мнений с целью даскредитации противника в глазах общественного мнения. Все это может проводиться открыто, например, в форме "черной пропаганды" или исподтишка при помощи слухов и сплетен. Чаще всего то и другое используется одновременно.

Физическая агрессия является попыткой достижения целей при помощи физического насилия. Физическая агрессия выражается в таких

формах, как нападения, драки, убийства, террористические акты, вооруженная борьба.

Сложные формы борьбы участников конфликта представляют собой переплетение нескольких простых.

Одна из таких сложных форм - общественный протест. Общественным протестом являются любые публичные действия с целью выражения неодобрения в отношении кого-то или чего-то. Он может выразиться в форме массового сопротивления (бойкот), специфических действий неагрессивного характера (например, уличная демонстрация) или в форме агрессивных действий (например, террор).

Очень близкой к протесту формой является бунт. Под бунтом понимаются массовые стихийные выступления, как правило, кратковременные и крайне агрессивные.

Социальная революция является процессом быстрых качественных изменений, вызывающих коренное преобразование существующего общественно-политического порядка.

Война - это тотальная борьба между большими общественными группами (народами, классами, нациями), ведущаяся или с использованием невоенных средств - дипломатических, экономических, пропагандистских (холодная война) [см. Зарубежные исследования... 1989, 96-99].

Типологию насилия, выработанную на основе опыта США, предлагает в своей книге Джозеф Хаймс [см. приложение 2].

Вместе с тем целесообразно представить и другой полюс конфликтных действий - ненасильственные действия. Американский профессор Дж. Шарп предложил классификацию из 198 таких методов [см. приложение 2]. Нельзя не обратить внимания на то, что в этих, казалось бы, взаимоисключающих классификациях есть ряд повторяющихся моментов. Одни и те же действия рассматриваются как конструктивные, так и деструктивные. Собственно, критерий конструктивности классификации Дж. Шарпа в том, что все перечисленные им методы ненасильственны. Конструктивность же в нашем понимании сужается до понятия "социальной нормы". И выход за пределы этой нормы и есть деструктивное, социальная патология. Более всего патологичны конфликты трагического содержания. Такие как ливанский, карабахский, югославский, чеченский и прочие, приумножившие их число в наши дни.

• **По причинам:**

- ограниченности ресурсов,
- *столкновения ценностей,*

Согласно Фишеру, конфликт ценностей формируется вокруг несов-

щестимых предпочтений, принципов или действий, в которые верят люди и которые соотносятся с групповой идентификацией (культура, религия, политика или идеология) [Fisher 1990, 33-34]. Ценностные конфликты имеют в своей основе следующие причины:

- L Различающиеся критерии оценки идей или поведения;
 - Исключающие внутренне-ценные цели;
 - » Отличающиеся образы жизни, идеологии и религии [Moore 1986,14].
- Мур называет такие конфликты "расходящимися" [там же].

Маецкий пишет в связи с этим о моральном конфликте, когда одновременно анализируют как ситуации, в которых сталкиваются противоположные позиции, ценности, так и ситуации, в которых человек вынужден осуществлять выбор между двумя равноценными принципами. Кроме того, он выделяет моральный конфликт в широком и узком смысле. Моральный конфликт в широком смысле происходит между двумя этически-ми системами [Маецкий 1973, 96-97].

∕/Боумерс и Петерсон предложили группировку ценностей применительно к управлению конфликтом (см. таблицу № 11).

Таблица № 11

Распределение ценностей по темам управления конфликтом

Структурные составляющие	Элементы управления конфликтом
Ценности	Ориентации взаимодействия
Внутригрупповы	процессуальные ценности
Интегративные	Сотрудничающие
Дистрибутивн! ie	Относительная выгода
	<i>Внуц</i> игруппочые ценности исхода
Интерес для себя	Доминирование
Интерес на других	Умиротворение
Ориентация на взаим отношения	Компромисс; сотрудничество
Ориентация на систему	Ориентация на потребности системы
	Межгрупповая соотношение ценностей
Параллельное	Зависит от внутригрупповых ценностей
Дополняющие	Зависит от внутригрупповых ценностей
Противостоящие	Зависит от внутригрупповых ценностей
	(Необходима диагностика)

- *деятельностным,*

А.А.Ершов разделяет в этой связи конфликты на деловые и личные [Ершов 1973, 37].

Экономист Йозеф Шумпетер говорил о "креативной деструкции" как необходимом условии для продвижения [см. Toffler 1991, 78]. Так сказать, о "созидательно-разрушении".

Мур разделяет конфликты на структурные и взаимоотношений. Структурные конфликты своими причинами имеют деструктивные модели поведения или взаимодействия; неравенство в контроле, собственности или распределении ресурсов; неравная сила и власть; географические, физические или энвэронментальные факторы, препятствующие кооперации; ограничения во времени. Конфликты взаимоотношений причиняются неверным восприятием или стереотипами; плохой или искаженной коммуникацией; повторяющимся негативным поведением [Moore 1986, 14].

Согласно Борисоффу, в действительных конфликтах заботы обеих или большего числа сторон несовместимы для одного или обеих оппонентов. В псевдоконflikтах в действительности эти заботы не существуют, но вместо этого представляются существующими. В кросс-культурных псевдоконflikтах ошибочное восприятие, что конфликтная ситуация существует, исходит из культурных различий в процессе информирования и коммуникации между людьми [Borisoff 1989, 120].

Среди мнимых причин конфликта объективно не обоснованные сильные эмоции, неверное восприятие позиций переговаривающихся сторон, архаизмы и стереотипы, нарушенные каналы коммуникации, непродуктивное поведение, негативно воздействующее на другую сторону, попытка форсирования соглашения на базе неприемлемых другой стороне ценностей, искажения информации, неверная интерпретация интересов как абсолютно взаимоисключающих и пр.

Грассматривая шкалу конфликтования по причинам от действительных до абсолютно необоснованных, Дойч выделяет несколько типов социальных конфликтов:

- *Конflikты, соответствующие действительности.* Это тип объективно существующих и правильно воспринимаемых конфликтов. Причины таких конфликтов, согласно Муру, включают реальные различия вокруг вопросов какая информация действительно важна; действительно противоречащие основания, процедурные или психологические интересы; структурные ограничения для сторон, такие как сталкивающиеся роли, неравные силы или власть; примеры деструктивного поведения, детерминируемые внешними силами типа внешней среды или ограниченностью времени; а также

различными ценностными системами, которые трудно согласовать, но к которым необходимо обращаться для достижения соглашения [Moore 1986, 14].

Такие конфликты не зависят от легко отвергаемого фактора среды. Действительно существующие конфликты трудно разрешать полюбовно до тех пор, пока обе стороны не скооперируются в деятельности по разрешению взаимных проблем и установлению приоритетов, или они смогут согласиться на непредвзятом, совместно согласованном институциональном механизме для разрешения конфликта, будь то арбитраж или подбрасывание монеты.

- *Случайный конфликт.* Существование этого конфликта зависит от быстро изменяемых обстоятельств, но это не понимается конфликтующими сторонами. Случайный конфликт исчезнет как только будет признана необходимость привлечения достаточных альтернативных ресурсов для удовлетворения "конфликтных" потребностей. Случайные конфликты трудны для разрешения только, когда перспективы конфликтующих сторон узки и жестки в результате то ли недостатка познавательных или проблемно-разрешающих ресурсов, то ли исключительного эмоционального напряжения. Дойч добавляет, что в случае эскалации конфликта, например, при "потере лица" хотя бы одной из сторон, конфликт может потерять свою случайность.
- *Замещенный конфликт.* В этом случае стороны конфликта, так сказать, обсуждают неверные вещи. Очень часто ощущаемый конфликт является только манифестируемым, за которым скрывается не выражаемый прямо скрытый конфликт.
- Неправильно соотнесенный конфликт.* В этом случае конфликт происходит между не теми сторонами и, как следствие, обычно не по тем темам. Подобное неверное приписывание может непрямо определяться идеологией, которая относит экономические проблемы к недостаткам индивидов и групп, а не к функционированию экономической системы.
- Скрытый конфликт.* В действительности этот конфликт должен происходить, но не происходит.
- *Ложный конфликт.* Конфликт происходит, хотя для него нет объективного основания. Такие конфликты всегда подразумевают неправильное восприятие или непонимание [Deutsch 1973,12-14].

У Бисно мы обнаруживаем пять типов подобных конфликтов (см. таблицу № 121_1

- *столкновения интересов.*

К таковым относятся те конфликты, которые характеризуются действительным переплетением интересов или обязательств. Что понимается

под интересом? Г.Морган понимает под интересом набор предрасположений, включающих цели, ценности, желания, ожидания и другие ориентации и склонности, которые заставляют личность действовать в определенном направлении" [Morgan 1986,149]. Конфликт возникает, когда интересы сталкиваются.

Таблица № 12

Типы конфликтов по Бисно

Тип	Определяющие характеристики
Вынужденные конфликты	Намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей.
Ложно соотнесенные конфликты	Конфликты, запутанные неверной атрибуцией поведения участников, содержания и причин.
Иллюзорные конфликты	Конфликты, основанные на неправильном восприятии или непонимании.
Замещенные конфликты	Конфликты, в которых оппозиция или антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительно обиженных участников или реальных тем.
Экспрессивные конфликты	Конфликты, охарактеризованные желанием выразить враждебность, антагонизм или другие сильные чувства.

(Bisno 1988,31).

Мы считаем, что интерес есть концентрированное выражение потребностей группы. Интерес выражается в целях и политике социальной группы, ее ценностях.

В литературе определяется три отличающихся типа причин: условия, которые способствуют подъему несовместимых различий, агрессивные диспозиции, которые ведут прямо к конфликтному поведению (Коузер) и психологические процессы, которые влекут за собой уверенность в несовместимых различиях (Раппопорт, Томас). Условия, определяемые как базовые для конфликта включают структурную дифференциацию (Марч и Саймон, Паже), личностные различия и коммуникацию (Робине), дефицит (Керр, Боуддинг), идеологические различия (Конверс) и доминирование (Галтунг, Бонома) [приводится по Bomers & Peterson 1982,43].

Дж. Хаймс выделяет ряд фрустрирующих элементов, вызывающих социальные конфликты:

- Ухудшающиеся материальные условия;
- Поднимающиеся ожидания;
- Относительная депривация;
- Подъем и падение;
- Статусная несовместимость;
- Познавательное рассогласование;
- Неприятия друг друга;
- Уменьшение взаимодействия [Himes 1980, 34].

Вся сложность при определении интересов той или иной социальной группы в ходе социального конфликта заключается в том, что интерес может быть реальным, обоснованным, а может основываться на неправильном понимании сложившихся обстоятельств. Отсюда мы выделяем шесть групп интересов:

- A. Действительный интерес, фактически обоснованный, объективно отражающий положение группы в социальном конфликте и его возможном исходе.
 - B. Ценностно-ориентированный интерес, связанный с пониманием как должно быть и разногласий по поводу возможных решений.
 - V. Интересы, связанные с ограниченностью ресурсов (денег, материалов, привилегий, прибыли и т.п.).
 - Г. Завышенные интересы, связанные с переоценкой имеющихся сил и неадекватностью предъявляемых другими претензий.
 - Д. Гипотетический, надуманный, представленный интерес, основанный на искаженном понимании группой своего положения в социальном конфликте.
 - E. Транслируемый интерес, который не является реальным интересом данной группы в конфликте, а представляет интерес другой или других социальных групп. Группа в этом случае является объектом манипулирования.
- **по условиям.**

Условия в широком смысле этого термина в первую очередь задают легитимность конфликту. Конфликт легитимен в том случае, когда он находится в зависимости, одобрен или разрешен правовыми нормами или моралью конкретного общества. По Хаймсу, определение легитимности конфликта истекает из трех источников: установленной традиции, отношений (политики) в коллективах и политической власти. Традиция, политика и власть не выступают отдельными источниками, но обладают способностью усиливать друг друга во всех системах [Himes 1980, 21].

A. Рапорт различает экзогенные и эндогенные конфликты. К эндогенным конфликтам относятся те, где конфликтующие системы являются частями большей системы, у которой есть собственные механизмы поддержания

стабильности, включающие механизмы для контроля или разрешения конфликта между подсистемами [Rapoport 1974,175].

Боулдинг рассматривает условие, которое превращает потенциальный конфликт в актуальный, как экспансионистское давление [Boulding 1962, 154].

- по результатам и т.д.

Выше представлены разнообразные одномерные - по одному основанию - классификации. Но практический интерес представляют и многомерные классификации. Так А. Рапопорт для систематизации предлагает трех-размерную таблицу: участники - темы конфликт - средства конфликта [Rapoport 1974, 174].

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ДИНАМИКА СОЦИАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

Обычно под динамикой вообще понимаются изменения некоторого объекта (предмета) во времени (в механике это раздел, где изучается движение тел под действием приложенных к ним сил). Социальные конфликты не являются исключением и в них также можно зафиксировать изменения, отличия одного этапа или фазы конфликта от другого.

Мы продолжаем начатую в главе третьей структуризацию социального конфликта. Но в этой части нашей работы внимание будет сосредоточено на структуре кооперации-соревнования, собственно на наиболее существенных элементах конфликтования, на наиболее важных моментах выхода из конфликта (на схеме № 14 они обозначены римскими цифрами Ia и Ib, II, III).

Естественно, что динамика также требует к своему анализу некоторых принципиальных подходов.

Размышляя о конфликте, Л.Коузер писал: "Некоторые социальные процессы являются конечными; это значит, что они определяются своим преходящим характером, а способы их завершения институционально предписаны. С заключением брачного союза заканчивается период ухаживания; завершением формального образования является достижение цели обучения, озаменованное выпускными экзаменами или торжественным актом. Другие социальные процессы, такие, как дружба или любовь, не имеют четкой точки завершения. Следуя закону социальной инерции, они продолжают действовать до тех пор пока их участники не предложат ясных условий их прекращения. К такого рода процессам относится социальный конфликт" (привод, по Социальный конфликт 1991, 27).

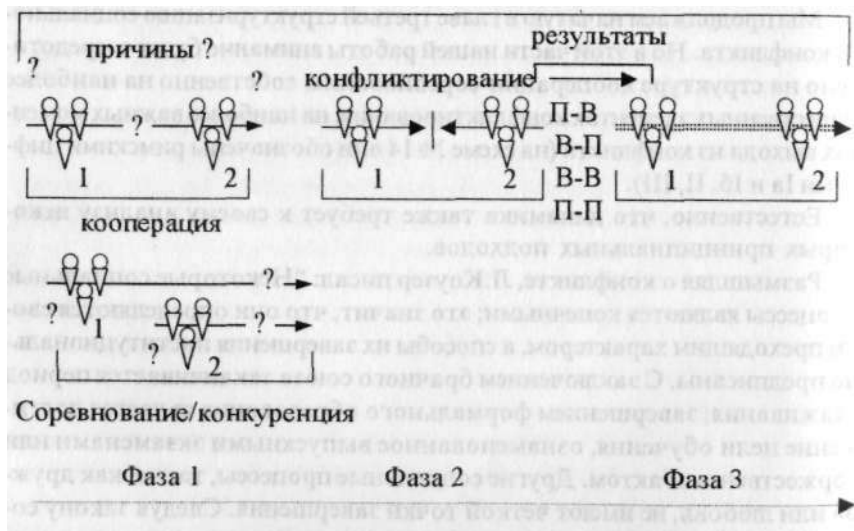
Действительно, сегодня мы находимся в ситуации, когда не только окончание конфликта не институционализировано, общество не договорилось о формах и методах его урегулирования, но и само начало конфликта, социального конфликта в промышленности, например, яв-

ляется, с управленческой точки зрения, весьма ситуационным. Но ситуационность не в местных особенностях и традициях, а ситуационность почти в полной спонтанности происходящего. И поэтому недостаточно ограничиваться только перечислением элементов и условий социального конфликта на уровне определения, необходимо идти дальше, рассмотреть динамику социального конфликта, ибо каждый конфликт каким-то образом начинается, проходит некоторые фазы своего развития и, когда-нибудь, но разрешается (мы не говорим, что заканчивается). Социальный конфликт в этом плане следует понимать как особым образом структурированный процесс, как развитие действий сторон на пути поиска средств стабилизации и развития отношений.

Схема №14

Структура социального конфликта

СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА



В 1974 году Пол Вер вычленил пять основных моментов в анализе социального конфликта:

1. Социальный конфликт является диалектическим и фазовым процессом, в ходе которого осуществляется синтез, помогающий обществу трансформироваться из одного состояния в другое.
2. Социальный конфликт в своем развитии имеет преимущественно циклический характер и проходит предсказуемую последовательность стадий.

3. Конфликт прогрессирует, когда подавляемые группы лучше осознают конфликт интересов и стараются изменить ситуацию.
4. Конфликт по существу является динамикой взаимодействия двух или более сторон, передвигающихся в определенном пространстве к оптимальной позиции (среди сети проранжированных позиций), воспринимаемой как занятой оппонентом.
5. Каждая конфликтная ситуация содержит определенные предсказуемые элементы и динамику, например, процессы эскалации, сдерживания, продвижения и изменения лидерства [Wehr, 1979, 9-13].

Фолгер обращает внимание на четыре ключевых момента конфликтного взаимодействия, помогающих объяснению оснований и направления конфликта:

1. Модели поведения в конфликтном взаимодействии имеют тенденцию к самосохранению.
2. Каким бы бессмысленным и хаотическим не казалось конфликтное взаимодействие, оно имеет общее направление, которое может быть понято.
3. Конфликтное взаимодействие поддерживается движениями и противодвижениями участников; движения и противодвижения основываются на обладаемых участниками силах.
4. Конфликтное взаимодействие влияет на взаимоотношения участников [Folger 1984, 44].

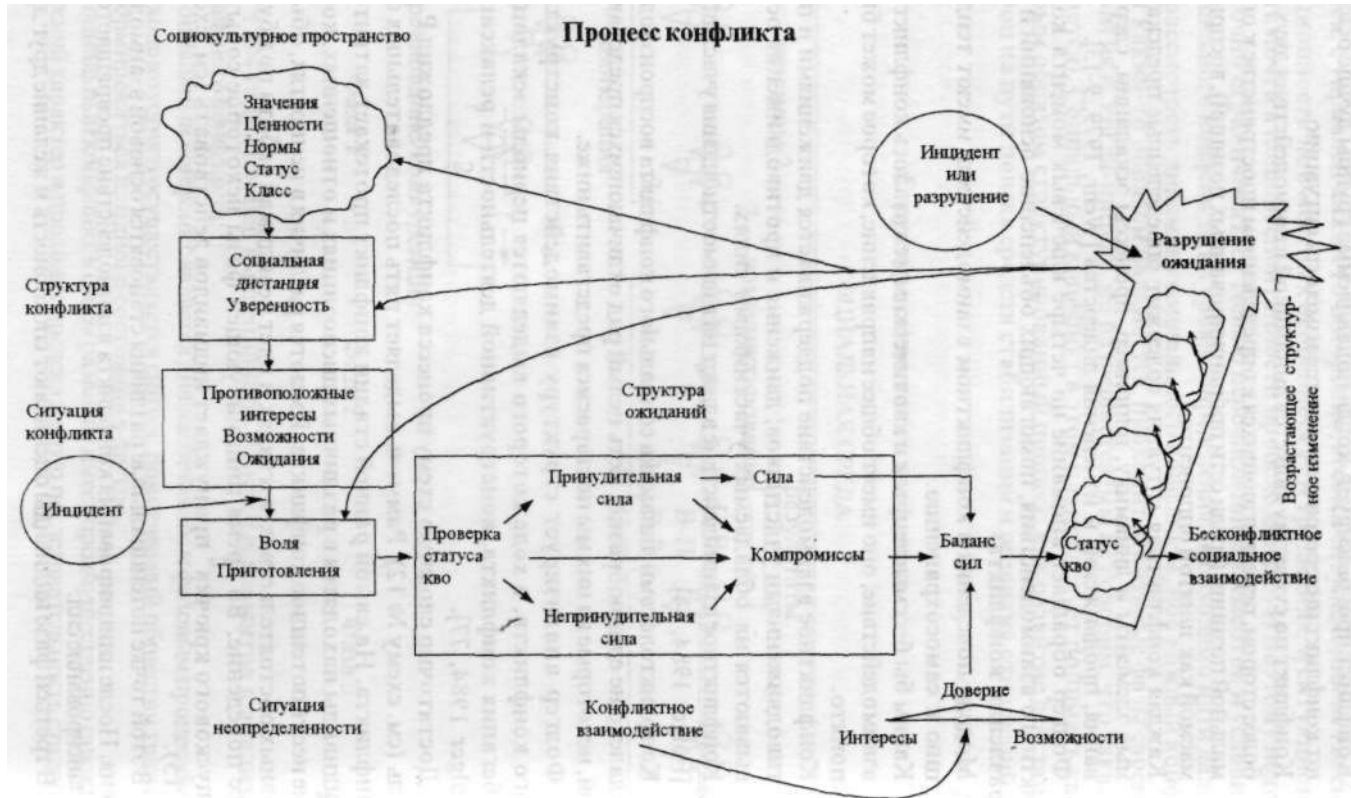
Конфликтологами динамика социального конфликта воспроизводится далеко не единообразно. Есть целый ряд отличающихся представлений, некоторые из них мы постараемся представить ниже.

Фолгер анализирует структуру взаимодействия конструктивного конфликта, в ходе которого выделяются периоды эскалации, избегания конфликта, конструктивной деятельности и релаксации [Folger 1984, 77].

Достаточно сложную схему процесса конфликта предложил Р. Раммель (см. схему № 12). Раммель выделяет пять последовательных фаз конфликта. На самой ранней стадии конфликт протекает латентно. Индивиды находятся в различных диспозициях и отношениях, которые несут потенцию конфликта. Имеются различия в ценностях, объективных обстоятельствах, взглядах и идет невидимая работа под будущее поведение. Во время иницирующей фазы некоторое событие "спускового крючка" принуждает индивидов действовать (см. схему № 15).

В этой точке потенциальные различия становятся основой взаимодействия. После иницирования конфликта взаимодействие превращается в балансирование сил.

В третьей фазе индивиды оценивают способность и желание друг дру-



га применять угрозы, силы, возмездие и т.п., они действительно противостоят возникшей проблеме в попытках достичь некоторого приспособления и решения.

Приспособление ведет к балансу сил, во время которого участники приходят к пониманию обстоятельств разрешения конфликта и приучаются к вытекающим последствиям. Эта фаза характеризуется обдуманными ожиданиями со стороны индивидов и может продолжаться некоторое время до значительных изменений в обстоятельствах, отношениях или существовавших целях.

Развивающиеся изменения ведут к стадии раскола, в которой группы приходят к выводу, что обстоятельства опять созрели для проявления потенциального конфликта и, при известных обстоятельствах, возможной конфронтации [Rummel 1977, 20].

Обратим внимание, что вышеизложенная схема социального конфликта базируется на идее нарастающего структурного изменения.

Циклическую схему социального конфликта, включающую семь этапов, предложил Л. Кригсберг (см. схему № 16).

Эта схема показывает, что увеличение конфликта способно породить дисфункцию в организации. Но определенная доля конфликта позитивно **Р**твует на организацию.

! ряде работ вычленяется три фазы конфликта [см. Folger & Poole 1984, Кайдалов и Суименко 1979].

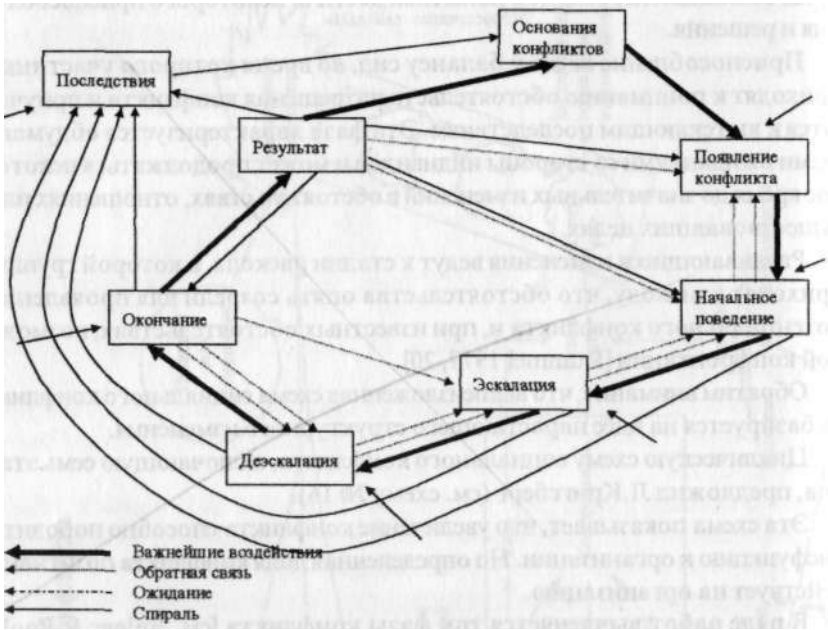
Число выделяемых в конфликте фаз может быть и большим. Обратимся, например, к схеме № 18.

Выше мы видим эмоционально-психологическое восприятие различных стадий или фаз конфликта. У Фили мы находим расшифровку каждого из шести этапов или шагов процесса конфликта:

- 1) Прошлые условия выступают характеристиками ситуации, которые в целом и ведут к конфликту, хотя они также могут быть представлены и при отсутствии конфликта.
- 2) Понимаемый конфликт есть логически и объективно признанный набор условий, которые сторонами признаются как конфликтные.
- 3) Ощущаемый конфликт есть персонализированное конфликтное взаимоотношение, выражаемое чувствами угрозы, враждебности, страха или недоверия.
- 4) Манифестируемое поведение есть результирующее действие-агрессия, соревнование, дебаты или разрешение проблем.
- 5) Разрешение им подавление конфликта относится к завершению конфликта либо соглашением всех сторон, либо поражением одной из них [Fillee 1975, 8].

/ Двумерную схему конфликта разработал Л. Браун (см. схему № 17).

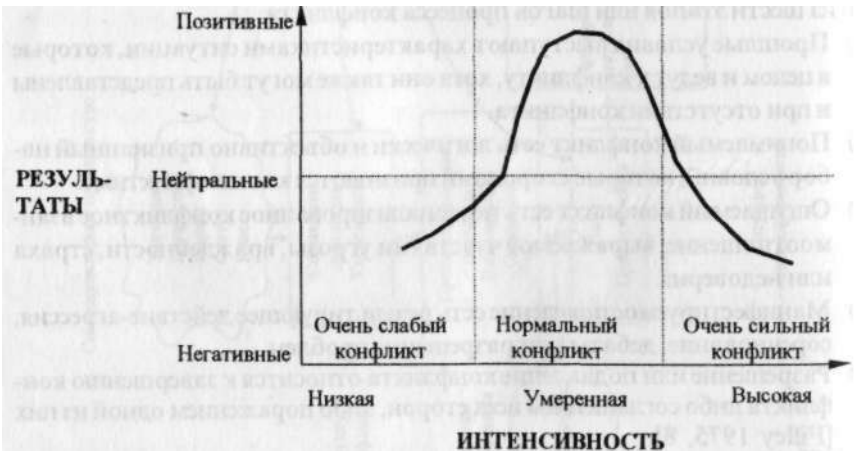
Схема №16



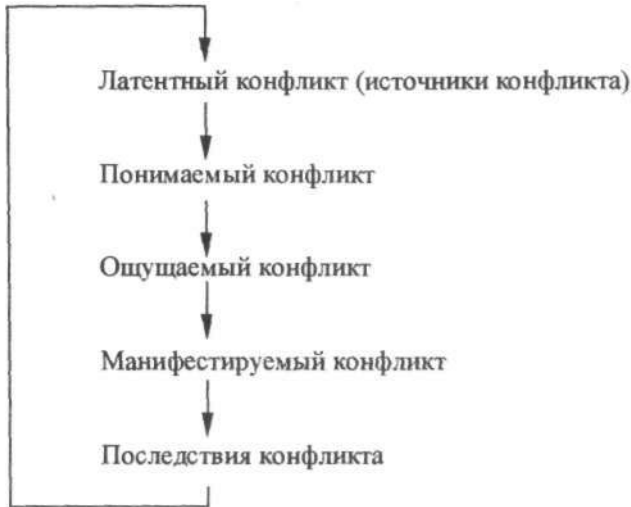
(Kriegsberg 1982, 321)

Схема №17

Интенсивность конфликта и результаты конфликта



(Brown 1983,8)

Стадии в процессе конфликта

(НШ& Jones 1989,325)

Согласно Томасу, стадиями процессуальной модели двустороннего конфликта являются фрустрация, концептуализация, поведения и результат.

В ходе организованной нами в 1991 году дискуссии в Харькове, психологи также выделяли такие фазы конфликта, как эмоциональную, когнитивную, практическую.

Предлагаются и более сложные динамические структуры (см. схему №19).

Латентный конфликт

Дифференциация	Введение	Межличностный конфликт
	Балансирование сил	Конфронтация
Интеграция	Баланс сил	Действительный конфликт

Разрушение

Боулдинг еще в 1962 году подчеркивал, что каждый отдельный конфликт может быть рассматриваем с точки зрения определенного жизненного цикла: он постигается и рождается, на определенное время расцветает, а затем определенные процессы, которые возможно свойственны их собственной динамической системе, в конечном счете приводят его к одному концу [Boulding 1962, 307].

В конфликте выделяются такие события, как коллективные переговоры, принятие решений, агрессия и социальное влияние [Folger & Poole 1984, 10]. Анализируя индустриальный конфликт, Х.Уиллер включает в состав коллективных действий (1) организацию коллективных переговоров; (2) забастовку или использование забастовки для преодоления тупика в коллективных переговорах или в организации и (3) другие, более спонтанные коллективные действия типа дикой забастовки [Wheeler 1989, 4]. Он же пишет, что "индустриальный конфликт... принципиально состоит из забастовок и организации профсоюза" [там же, 36].

При всем богатстве идей, высказанных процитированными выше авторами, нас не удовлетворяют предложенные схемы анализа динамики социального конфликта. У Раммеля ключевым является понятие структурного изменения, а множество индустриальных конфликтов развивается на других основаниях. Л.Браун фактически анализирует результативность конфликта. Ближе всего к нашему пониманию динамики конфликта подошёл Л.Кригсберг. Однако цикличность конфликта может быть оспорена. Да и трудно в одной схеме выразить суть столь сложного явления действительности, как социальный конфликт.

В решении этого вопроса ключевым является сущность переменных. При рассуждениях о динамике социального конфликта одна переменная очевидна - временная. Заявляя о начале, расцвете и завершении конфликта, мы тем самым встраиваем структуру конфликта во временные рамки. Другая переменная или переменные остаются дискуссионными.

Так Р.Дарендорф в качестве основных переменных социальных конфликтов, или границ, в которых они могут изменяться, две считает особенно важными: интенсивность и насильственность. Конфликты могут быть более или менее интенсивными и более или менее насильственными. Допускается, что обе переменные изменяются независимо друг от друга: не каждый насильственный конфликт обязательно является интенсивным, и наоборот [Дарендорф 1994, 143]. Интенсивность у него означает вкладываемую участниками энергию, и вместе с тем - социальную важность определенных конфликтов. По Коузери, интенсивность конфликта относится к плотности взаимоотношений [Cosser 1955, 65].

Принятая нами исходная посылка, направленная на изучение социального конфликта с диалектико-созидательных позиций, предопределяет и наш подход к вычленению его динамики|| Известно, что любое социальное явление проходит в своем развитии (или его цикле) четыре основных стадии: зарождения или возникновения; формирования; расцвета и преобразования (угасания). Схематически (применительно к забастовке) это выглядит следующим образом (см. схему № 20).

В данном случае перед нами идеальный вариант развития забастовки (мы добавили схематику по фазам). Однако в действительности каждый конфликт имеет свои особенности и возможные (реальные) отклонения от идеальной кривой. Так забастовка может быть прекращена насильно или по договоренности сторон на любой из стадий цикла и тогда схема приобретает совершенно другие очертания. |

Рассмотрим эти этапы на примере индустриального конфликта.

Итак, начнем с зарождения конфликта. На этой стадии конфликт имеет скрытый для внешнего наблюдателя характер, он латентен по своей сути. Согласно Хиллу, "под латентным конфликтом понимается потенциальный конфликт, который может вспыхнуть, когда сформируются подходящие условия" [Hill 1989, 324]. Можно сказать, что все действия развиваются на социально-психологическом уровне или, что более привычно для российской действительности, - это "разговоры в курилках и на кухнях". Латентный конфликт проявляется в уровне социальной напряженности. Это как рябь на озере. Конфликт - пошла волна: вдруг... или камень кто-то бросил. "Латентные конфликты характеризуются скрытыми неразвитыми напряжениями и не эскалированы в высокополяризованный конфликт [Moore 1986, 16].

Действия на этой стадии сугубо словесные. Индикаторы этого этапа конфликта носят косвенный характер и выявляются либо специальными исследованиями, либо внимательным отслеживанием скрытых форм конфликта (замещающих действий) типа увольнений по собственному желанию, уровня нарушений дисциплины, нарушений техники безопасности и т.п. (см. главу седьмую данной книги).

Вместе с тем обратим внимание на реплику Дойча: "Латентные функции конфликта могут быть выявлены и изучены только после факта" [Deutsch 1973, 129]/

Стадия формирования обеспечивает развертывание конфликта. Опонирующие стороны только организуют требования. Предварительное балансирование сил происходит в форме переговорного процесса. Остановки производства еще не происходит. Силы организуются. Мур Называет эту стадию "появляющимся конфликтом", стороны уже идентифицированы, они осознают, что находятся в состоянии диспута, ос-

новые его темы выявлены, но нет реальных переговоров или становящегося процессом разрешения проблем [Moore 1986, 16].

Схема № 20

Цикл развития забастовки



П.Вер выделяет три основных события этой стадии:

- А. Ускоряющиеся события сигнализируют о появлении спорной ситуации.
- Б. Становление тематики, трансформация, распространение. Изменение тематики свидетельствует о прогрессе конфликта - узкие темы становятся общими, единичные темы умножаются, объективные рассогласованности могут стать личной враждой.
- В. Поляризация. Так как стороны стремятся к внутреннему единству и коалициям с союзниками, а лидеры консолидируют свои позиции, стороны конфликта стремятся к биполяризации, которая может привести как к большей напряженности, так и к упрощению и разрешению конфликта [Wehr 1979, 21].

На этой стадии происходит мобилизация ресурсов обеих (или большего числа) противостоящих сил.

Стадия завершается либо инцидентом, либо переходом конфликта на новый этап - объявлением забастовки. Инцидент есть не что иное,

как внутренний или внешний стимулятор социального конфликта. По образному выражению - "Соломинка, которая переломит хребет верблюда".

А. Рапорт считает концепцию "спускового крючка" (мы в этом случае говорим об инциденте) решающей для понимания согласования поведенческих моделей. "Подвергнуть процесс эффекту спускового крючка означает инициировать его с ожиданием, что будучи однажды инициированным процесс пойдет самотеком. Так, когда нажимают спусковой крючок ружья, то иницируют процесс, который управляется своей собственной предварительно устроенной динамикой. Искра, произведенная ударом бойка, иницирует силу патрона, взрыв двигает пулю, ствол направляет пулю в сторону цели" [Рапорт 1974, 35].

Расцвет конфликта - время активных действий. Это стадия манифестируемого конфликта, когда стороны вовлечены в текущий спор, могут быть начаты переговоры, которые, в свою очередь, также могут зайти в тупик. Несовместимые различия, если они не преодолеваются, переходят во вмешивающееся поведение. Для забастовки это в первую очередь полное или частичное прекращение производства. Столь же активные меры может предпринимать и противоположная сторона - вплоть до локаута.

Конфликта достигает своего пика. По выражению Дэна, становится очевидной "гора конфликта" [Дэна 1994, 101]. Основная черта пика забастовки - максимум участников. Это - наивысшее состояние качественного развития конфликта. Качественное совершенство забастовки проявляется в уровне самоорганизации, деятельности стачкома (профкома), работе согласительной комиссии, получении материальной поддержки извне и т.д.

Согласование интересов происходит посредством переговорного процесса. Но уровень развития коллектива или иной социальной общности, характер противоборства внутренних и внешних сил способны сформировать и другие варианты развития событий. Для забастовки просматриваются по крайней мере три сценария событий.

Первый: разрушение ядра забастовки и переход к угасанию конфликта. Но эти же действия способны привести к формированию нового ядра и эскалации конфликта.

Второй: достижение соглашения как результат взаимных переговоров.

Третий: эскалирующий вариант превращения забастовки в трагическую. По своему содержанию. Трагический конфликт нельзя разрешить. Антагонизм требует поиска альтернатив и новых позиций конфликтующих сторон. В ином варианте в ход идут пикеты, голодовки, боевики, разрушение оборудования, погромы и пр. В мире известны забастовки, продолжавшиеся несколько лет.

Подобные социальные конфликты регулируются законодательством о чрезвычайном положении и чаще всего прерываются административными (насильственными) методами.

Особенно легко наблюдаемы эскалации межнациональных конфликтов. Как пишет В.А. Михайлов, "развертывание событий в период обострения межнациональных отношений подобно водовороту, когда поверхностная воронка первоначального разделения населения по этническому признаку начинает постоянно увеличивать поле своего притяжения, а вовлекаемые в распространяющийся конфликт массы уносятся подводным течением обвальных социальных изменений к месту никому не известного выброса" [Михайлов 1993,57].

Противоборствующие социальные группы могут выбрать (1) достижение целей за счет другой группы, тем самым усиливая конфликт до следующей стадии; (2) окончить конфликт выходом из взаимоотношений, если это возможно; (3) подчиниться другой группе, в этом случае латентный конфликт остается, или (4) сотрудничать для выработки решения, которое полностью удовлетворяет обе группы, таким образом прекращая конфликт перед его превращением в поведенческую стадию [Bomers & Peterson 1982,49].

Возможен и другой вариант развития социального конфликта, довольно часто встречающийся в нынешней российской практике, когда стороны в процессе взаимодействия начинают увеличивать степень враждебности друг к другу и стремятся нанести все больший ущерб оппоненту в каждом круге событий, с соответственной реакцией от последнего. Подобное развитие событий называется эскалацией. Обратный ход событий, когда стороны уменьшают враждебность и наносимый оппоненту ущерб в этом случае называется деэскалацией.

Развитие спирали ускоряется, если группа ощущает усиливающееся давление на себя и предпринимаемые ею действия в социальном конфликте.

Х.Уиллер предложил схему, показывающую возможный ход конфликта (см. схему № 21).

Эскалация конфликта - процесс преднамеренного искусственного или спонтанного обострения противоречий. Именно эскалация объясняет или помогает' понять как конфликты направляются в конструктивном или деструктивном направлении. Тенденция к эскалации конфликта складывается из соединения трех взаимосвязанных процессов: (1) соревновательных процессов связанных с попыткой победы в конфликте; (2) процессов точного и неверного восприятия; и (3) процессов нарастания обя-

зательств под давлением во имя познавательной и социальной согласованности [Deutsch 1973,352].

Схема №21

Дифференция	Непреклонность	Спиралевидная эскалация
	Интеграция	Разрешение проблемы
	Непреклонность	Уход от конфликта

(Wheeler 1985, 64)

Как происходит самоусиление процесса эскалации конфликта, показывает схема, разработанная Д.Пруитом и Д.Рабином (см. схему № 22).

Схема № 22



П, О - самоусиливающиеся внутренние процессы

→ процесс самоусиливающегося отношения (поведения)

А ● Б ● В ● Г - наблюдаемый цикл самоусиливающегося процесса

(Pruitt & Rubin 1986, ИЗ).

Райт (Wright) в 1965 году выделил четыре уровня эскалации по уровню использования насилия в конфликтах между нациями. Первая стадия -эскалация начинается на основе уверенности о несовместимых различиях. На второй стадии растущая напряженность становится помехой нормальному взаимодействию сторон. На третьей стадии стороны начинают использовать невоенные средства давления. Они втягиваются в открыто насильственные действия на четвертой стадии.

Несколько позже - в 1967 году - Пойди (Pondy) предложил более широкую модель эскалации. Растущую интенсивность конфликтов он пред-

ставил в виде следующих стадий: (1) латентный конфликт по причине ограниченности ресурсов, неясных описаний деятельности, противоречивых целей фирмы и т.д.; (2) воспринимаемый конфликт, когда стороны находятся в полной уверенности о существующих напряжениях и антагонизмах; (3) стороны не только воспринимают и познают, но и переходят к использованию эмоций; (4) манифестируемый конфликт, в котором стороны стараются повлиять друг на друга и таким образом нарушить деятельность или фрустрировать друг друга, что обычно results в агрессивном, насильственном или разрушительном поведении; (5) последствия конфликта - например, некоторые изменения источников конфликта, которые возвращают его к стадии первой.

Но для нас это и есть полная динамика (законченный цикл) конфликта. Эскалация же - лишь часть активной фазы конфликта, особый вариант развития конфликта. В этой связи подчеркивается такая характерная особенность эскалационных процессов как их спиралевидность. "Один инцидент может привести к росту негативных чувств, которые могут породить агрессивное поведение и таким образом дать старт новому циклу конфликтного поведения. Эскалация усиливает негативные восприятия, отношения и поведение и порождает новый конфликтный эпизод. Таким способом конфликт становится самоусиливающимся процессом, производящим собственные энергетические ресурсы. Чем более конфликт эскалирует, тем более он обеспечивает ловушки для себя же, которые умножают и интенсифицируют существующие напряжения"[Bomers & Peterson 1982, 122]. Сенхаас (Senghaas) называл подобные эскалирующие процессы "патологическим обучающим процессом", которое усиливает дисфункциональное поведение сторон. Эскалация создает конфликту свой собственный момент, свой источник развития.

На эскалацию "работают" определенные базовые механизмы, которые благоприятствуют эскалации и в то же самое время усиливаются в свою очередь другими механизмами. Боумерс и Петерсон выделили эти механизмы:

1. Эскалация увеличивает действие проекционных механизмов и сама усиливается ими в то время, когда стороны все более вовлекаются в акты самофрустрации.
2. Конфликт движется от первичных тем к другим таким образом усиливая "сложность темы" конфликта в то время как познавательная способность сторон в понимании этой сложности уменьшается в той же степени.
3. Возрастает социальная сложность, так как стороны стараются привлечь других для получения поддержки, выстраиваются системы коа-

лиций и альянсов, что вносит свой вклад в расширение конфликта. В это же время стороны все более и более персонифицируются.

4. Результатом растущей сложности конфликта является то, что стороны стремятся придерживаться упрощенной модели отношений причина-действие в конфликте, где они видят только одну проблему и только одну наиболее важную причину по имени другая сторона.
5. Стороны ожидают худшего от другой стороны и готовятся отразить угрозу. Эти ожидания провоцируют худшее из возможного, что порождает как раз то поведение у другой стороны, которое и старались предотвратить [Bomers & Peterson 1982, 122].

Ирвинг Янис (Janis) выделил в связи с этим восемь симптомов "синдрома группового мышления":

1. Иллюзия неуязвимости, что порождает сверхоптимизм членов группы, ответственных за принятие решений;
2. Коллективную рационализацию, которая приводит к избеганию критического осмысления основ политики;
3. Поза самоправоты, которая приводит к избеганию рассмотрения возможных этических проблем принимаемых ими решений;
4. Стереотипизированное видение врага, которое преграждает реалистическое восприятие противоположной стороны;
5. Давление в сторону группового конформизма, когда становится совершенно ясным, что разногласия не приветствуются;
6. Самоцензура, которая минимизирует сомнения и сопротивление индивидуальных членов;
7. Разделяемая иллюзия единодушия, которая порождается вышеозначенными факторами и ведет к чувству консенсуса; и
8. Появление самоназначенных "охранителей умов", которые защищают группу от информации, способной разрушить консенсус [прив. по Schellenberg 1982, 197].

Влияет на ход эскалации и рабочие традиции или привычные формы взаимодействия, которые группа использует для выполнения целей или разрешения проблем. Процедуры принятия решений, стиль лидерства, модель управления и способы снятия социальной напряженности - все это примеры таких традиций. Иногда они формализованы, чаще всего используются на подсознательном уровне. Люди используют их без осмысления. И при конфликте эти привычки как границы группового взаимодействия могут стать критической силой и при определенных обстоятельствах ухудшить течение конфликта. Оправданные другими ситуациями привычки в конфликте могут не сработать, выйти из колеи.

Кроме того, наблюдая свое собственное поведение, участники конф-

ликта начинают воспринимать даже деструктивные модели как "нормальные" или в конце концов оправдываемые.

Вместе с тем в любом социальном конфликте есть конструктивное и деструктивное. Кстати, любое развитие есть сочетание положительного и отрицательного.

Сложность же в том, что деструктивный конфликт обычно имеет ярко выраженную тенденцию к расширению и эскалации.

Таким образом эскалация конфликтов является процессом, который развивается шаг за шагом, от менее интенсивных и менее сложных ситуаций к более интенсивным и нарастающе сложным ситуациям. Как предупреждает Фолгер, "круги только тогда становятся угрожающими, когда они повторяются и преграждают от появления других форм взаимодействия [Folger 1984, 77].

Угасание конфликта имеет в своей основе либо исчерпание ресурсов одной или обеих сторон, либо достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение. Суть этой стадии - прекращение действий - возврат на рабочие места.

✓ Каждый конфликт имеет свое завершение. Однако завершение одного конфликта очень часто есть немедленное начало другого уже со своим вариантом завершения. Л.Криегсберг видит два варианта исходов социального конфликта (см. схему № 23).

Схема № 23

Варианты исходов социального конфликта



(Kriegsberg 1982, 216).

Один из парадоксов исходов социального конфликта в том, что успехе разрешении социального конфликта может породить отрица-

тельные последствия. Так Н.Курек выделяет две группы из них. Первое - интрапсихические конфликты:

- конфликт успеха с представлением о себе как о неудачнике,
- конфликт успеха с представлениями о системе социальных ценностей.

Второе - интерперсональные конфликты:

- конфликт с руководством,
- конфликт с коллегами по работе,
- конфликт в семье [Курек 1990, 13].

Таким образом интенсивность конфликта зависит, по нашему мнению, от числа вовлеченных в него участников и активности предпринимаемых действий, избираемой формы протеста: для забастовки - от кратковременной остановки производства - до оккупационной в пассивной или активной формах.

Вместе с тем, рассуждая о стадиях конфликта, не забудем об ограничениях при таком подходе к конфликту. Мы согласны, что "наиболее важная проблема фазовых теорий конфликта заключается в том, что они могут быть слишком простыми... фазовый анализ может иногда преувеличивать роль "логической" "шаг за шагом" последовательности в развитии конфликтов" [Folger & Poole 1984, 22]. Такая логика присуща конфликтам, организуемым строго в соответствии с требованиями закона или законов. Дикие, спонтанные забастовки в эту схему не вписываются. В ходе подобных конфликтов стадии перемешиваются весьма в причудливой форме и активные действия могут вспыхнуть в любой момент, также как и агрессия конфликтующих сторон друг против друга. Особенно при отсутствии систем регулирования такого рода конфликтов.

Другую сторону этой же проблемы показал А.Раппопорт. Согласно его мнению, нельзя все конфликты подгонять под единую универсальную схему: есть конфликты типа "схваток", когда противников разделяют непримиримые противоречия и они рассчитывают только на победу; есть конфликты типа "дебатов", где возможен спор, возможны маневры, но в принципе обе стороны могут рассчитывать на компромисс; есть конфликты типа "игр", где стороны действуют в рамках одних и тех же правил, поэтому они никогда не завершаются и не могут завершиться разрушением всей структуры отношений" (Раппопорт 1960).

И еще одно существенное уточнение. Как верно указывают Ф.М.Бородкин и Н.М.Коряк, "на фоне единого, "большого" конфликта... Можно фиксировать несколько проходящих параллельно и последовательно "меньших" конфликтов, от успехов которых зависит победа в большом" конфликте той или иной стороны, того или иного оппонен-

та. Все эти "маленькие" конфликты, через которые и с помощью которых реализуется некоторый "сценарий" развития "большого" конфликта, можно назвать элементарными конфликтами. Любой конфликт состоит из сети таких элементарных конфликтов, реализующих его динамику" (Бородкин и Коряк 1989, 24-25). Вместе с тем, так как особенности формирования таких "маленьких" конфликтов в принципе подчиняются общим закономерностям развития конфликта вообще, далее мы не будем анализировать их специфику. Однако, подобное расчленение социального конфликта заслуживают специальной исследовательской работы.

Вышеозначенный подход можно было бы назвать параллельным - в большом конфликте одновременно происходит масса более мелких. Но возможен и еще один подход, когда конфликт и его фазы-стадии разбиваются на отдельные эпизоды. Согласно Фога еру, конфликт может быть разбит на ряд эпизодов. У каждого эпизода будет иметь различающиеся темы и беспокойства, отличающиеся модели развития и различные тактические выборы участников. Эпизоды являются важнейшими элементами конфликта. Если конфликт уподобить пьесе, то эпизоды будут сценами и актами этой пьесы [Folger 1984, 132].

Фолгер объясняет, что силы, влияющие на направление конфликта, осуществляют это посредством воздействий на эпизоды за счет ограничения модели движений и противодвижений на двух уровнях.

Первое важнейшее ограничение на движения конфликта проистекает из специфического содержания эпизода. Конкретно это проявляется в четырех основных аспектах:

- (1) Тактики немедленно последующие тактикам.
- (2) Фаза конфликта, на котором применяется тактика.
- (3) Ориентация, одобренная стороной.
- (4) Особенности взаимоотношений между сторонами.

Второе важнейшее ограничение тактик проистекает от формы, которую принимает эпизод в своем развитии:

- (1) Климат.
- (2) Деловые традиции.
- (3) Ориентации или стили.
- (4) Тенденции сторон в противодействии действиям друг друга.
- (5) Тенденции разрастания, в основе которых действуют две динамики: попытки людей легитимизировать их недовольство и их же попытки преувеличить различия существующих позиций. Тенденции разрастания затрудняют торможение деструктивных спиралей, так как они маскируют корни конфликта. А так как они в целом эскалируют конфликт, то они стимулируют использование тактик, веду-

щих к эскалации, таких как приклеивание ярлыков, угроз, и тактик, прямо связанных с использованием силы.

- (6) Фаза конфликта также влияет на характер развертывания эпизода.
 (7) Роль "спасения лица".
 (8) Равновесие баланса сил в группе исключительно важно в понимании как будет развертываться конфликтное взаимодействие [Folger 1984, 132-135].

Таблица № 13

**Количество рабочих дней, потерянных в забастовках
в расчете на одного вовлеченного работника**

Страны	Годы				
	1962- 66	1967- 71	1972- 76	1977- 81	1982- 84
Австралия	1,6	1,7	2,5	2,6	2,9
Австрия	1,5	2,1	1,4	3,4	2,5
Бельгия	10,7	10,3	9,0	10,0	н.д.
Канада	14,4	20,1	14,5	19,4	14,8
Дания	5,2	1,7	4,0	5,0	2,1
Финляндия	4,9	6,5	2,1	2,1	2,1
Франция	1,2	1,5	2,0	3,4	3,6
Германия	4,5	3,8	3,0	3,8	8,8
Исландия	11,9	10,7	9,1	10,1	7,9
Ирландия	15,3	15,1	11,4	17,7	12,6
Италия	5,1	4,0	3,0	1,3	1,7
Япония	2,9	2,6	2,7	2,1	2,2
Нидерланды	2,9	3,3	4,3	4,1	3,9
Новая Зеландия	2,5	3,2	2,5	2,8	2,5
Норвегия	24,3	16,7	8,0	7,8	6,9
Испания	3,2	2,5	3,5	4,0	2,8
Швеция	11,3	7,8	5,2	4,0	1,6
Швейцария	18,7	14,0	5,3	3,1	5,2
Великобритания	2,9	5,5	8,0	8,3	8,8
США	14,8	17,0	15,8	21,6	н.д.

Н.д - нет данных

(Приводится по Jackson 1987, 23)

Второй параметр нашего понимания динамики конфликта - временной вектор. Отсутствие отечественной статистики не позволяет изложить информацию по временным параметрам забастовок в России. Поэтому мы вынуждены использовать имеющиеся в нашем распоряжении зарубеж-

ные источники. Так, согласно данным, приводимым М.П.Джексоном, количество потерянных дней на одного вовлеченного в забастовку колеблется по отдельным странам (см. таблицу № 13).

Анализ таблицы показывает абсолютное преобладание краткосрочных забастовок в пределах 5 дней.

Теперь возьмем данные по Канаде. Длительность забастовок в 1956-1986 годах составила:

минимальная - 1,6 дня

средняя - 10,0 дней

максимальная - 57,4 дня [Gilson 1987, 14].

Приводимые ниже цифры собраны в ЮАР (см. таблицу № 14).

Таблица № 14

Продолжительность забастовок

Продолжительность	Число случаев	%
Менее полудня	20	15,9
1/2-1 день	14	11,1
1-2 дня	21	16,7
2-3 дня	27	21,4
3-4 дня	13	10,3
4-5 дней	12	9,5
5-7 дней	6	4,8
7-9 дней	4	3,2
10 дней	2	1,6
14 дней	1	0,8
17 дней	1	0,8
19 дней	1	0,8
21 день	2	1,6
30 дней	1	0,8
90 дней	1	0,8
всего	126	100,0

(Приводится по Lots 1984, 28).

Таким образом получается, что около 85 % забастовок в ЮАР имели продолжительность менее 5 дней.

Однако приведенные данные затрагивают только собственно забастовки. Напомним, что большая часть реальных забастовок статистикой не фиксируется.

*Горек будешь -расплюют,
сладок будешь -раскуют.*
А. И. Солженицын

ГЛАВА ПЯТАЯ

ДЕЙСТВУЮЩИЕ СИЛЫ КОНФЛИКТА

Понятие силы одно из самых неразработанных в отечественной социологии. Куда привычнее анализ термина "власть". В теории же социального конфликта, да и конфликта вообще, это понятие является ключевым, можно заявить, что сила выступает центральным пунктом теории конфликта. Вебер признавал тесную взаимосвязь конфликта и силы. Согласно Дьюку, "теория конфликта не является теорией конфликта, а само название "теория конфликта" дезориентирует. Центром того, что мы называем теорией конфликта совсем не является конфликт, а куда скорее сила" [Duke 1976, 159].

При всей обыденности и одновременно непривычности этого понятия, встает целый ряд вопросов: кто обладает силой, когда, сколько силы имеет та или иная сторона, почему и т.д. Мы привыкли считать силу вооружений, рассуждая о паритете или гарантированной обороне. Но институционализация социального конфликта требует подобных же действий и в анализе противоборствующих социальных групп. Иначе управление процессом конфликта становится просто невозможным или сводится к стихийному развитию, что нельзя признать оптимальным с любых позиций. Неуправляемость конфликта - это и возможность агрессии, саботажа, деструкции в самом широком смысле этого понятия. В понимании силы участвующих в социальном конфликте групп скрыт ключ к управлению конфликтом.

Для выявления логики объяснения понятия силы обратимся к нашей схеме (см. схему № 24).

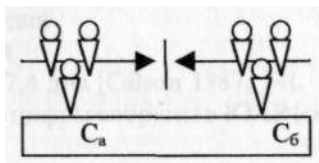
Первое, что мы зафиксируем, есть наличие неких сил S_a и S_b у противоборствующих сторон, посредством которых они и осуществляют силовое взаимодействие в конфликте.

Далее, чтобы разобраться подробно, что есть сила, обратимся к анализу имеющихся определений. Определений силы в современной литературе по конфликту предлагается достаточно много. От М.Вебера идет Понимание социальной силы как потенциала, то есть имеющейся в нали-

чий способности социального актора. "Сила есть возможность одного актора навязывать свою волю в социальном взаимоотношении несмотря на сопротивление и безотносительно основания, на котором основана эта возможность" [Weber 1947,152].

Схема № 24

Структура анализа понятия "сила"



Фаза 2

Р.Лайкерт и Д. Лайкерт рассматривают силу как способность влиять на поведение [R.Likert & D.Likert 1960, 269]. Согласно Л.Кригсбергу, "термин сила относится к индивидуальному или групповому использованию (действительному или угрожаемому) негативных санкций (принуждения) для побуждения других действовать как этого желают владельцы силы" [Kriegsberg 1982,12-13]. У Губерта Блэлока "сила, как это есть в физических науках, может быть определена либо как потенциал, либо в его кинетической или активной форме" [H.Blalock 1989,26].

Другие авторы рассматривают социальную силу как активное, то есть динамическое свойство социальных взаимоотношений. У Г.Моргана "сила есть средство, с помощью которого конфликты интересов в конце концов разрешаются" [Morgan 1986,158]. В своем фундаментальном исследовании Х.Минтцберг определяет силу как способность действовать (или влиять) на продукт организации. "Иметь силу значит быть в состоянии организовать изготовление необходимых вещей, воздействовать на продукт организации, а также действия и решения, которые предшествуют им" [Mintzberg 1983,4]. Он рассматривает политику как подсистему силы, также как и власть в организации.

Фолгер определяет силу как возможность действовать эффективно [Folger 1984, 49].

С.Л.Карпенгер и В.Д.Д.Кеннеди дают развернутое определение силы: "Сила может быть определена как:

- возможность причинения ущерба за счет изъятия прибыли или увеличения стоимости;
- возможность вознаграждать другую сторону за кооперацию;
- возможность призывать власти;

- действенность взаимоотношений со сторонами и с другими, обладающими силой;
- освоенное или доступное знание для продвижения интересов или решения проблемы;
- прочность официальных прецедентов;
- сильная альтернатива [Carpenter & Kennedy 1988, 217-218].

Джозеф Хаймс считает, что социальная сила имеет по крайней мере пять заметных характеристик. Первая сила рассматривается как потенция — способность акторов преодолевать сопротивление и достигать цели. Вторая, такая сила включает шансы или возможности: с одной стороны, всегда есть шанс, что потенциал может и не может быть мобилизован, и, с другой стороны, будучи мобилизован, он может или не может достигнуть задуманную цель. Третья, социальная сила является социально значимой в двух направлениях — когда она отобилизована, активна и существенна во взаимоотношениях, и когда она производит эффект угрозы, в ожидании ее активного применения. Четвертая, сила проверяется во взаимоотношениях, в напряжении и сопротивлении. И наконец, изменения поведения всегда происходят из-за передачи силы социальным отношениям [Himes 1980, 78].

Согласно Дьюку, "сила" есть возможность того, что один из акторов в социальной взаимосвязи будет находиться в позиции продавливания его собственной воли несмотря на сопротивление, безотносительно основания этой возможности. Дьюк выделил шесть особенностей силы: во-первых, сила временами рассматривается как потенциал для социального действия, в других случаях как только индикатор действительного поведения. Во-вторых, сила иногда отделяется от принуждения, насилия, убеждения и влияния, а иногда используется с их включением в себя. В-третьих, сила временами рассматривается как асимметричная — как действующая в одном направлении влияния (лидер или последователь); в других же случаях она представляется симметричной или включающей взаимное влияние двух сторон, как, Например, между лидером и его последователем. В-четвертых, сила временами ассоциируется с незаконным использованием принуждения, а в других только по поводу легитимного использования авторитетными лидерами. В-пятых, сила временами рассматривается как обладание с нулевой суммой, при котором обладание силой одним нивелируется обладанием силой другого; в других случаях она рассматривается как разделяемый предмет и тогда ее обладание одним совсем не Предвосхищает обладание ею другим. В-шестых, сила временами рас-

смачивается как собственность или вещь, в других же случаях как имеющийся в распоряжении ресурс [Duke 1976, 40-42].

По Бартону, сила есть возможность контролировать события [Burton 1990, 139].

Барнс подмечает, что сила представляется одной из таких явлений, как гравитация и электричество, которые показывают нам свое существование только их результатами, и поэтому всегда было куда более легким описать их последствия, чем идентифицировать их природу и основания. Сила должна рассматриваться прежде всего как теоретический термин, относящийся к распределению мощностей, потенциалов или возможностей. "Сила является рассуждением на уровне здравого смысла, есть мощность для исполнения работы или генерирования действия, обычно обобщенные мощности, которыми обладают или которые относятся к набору ресурсов, и основа которых находится в природе этих ресурсов" [Barnes 1988, 4]. Сила есть то, что производит последствия.

По Далю, А имеет силу над Б в той степени, в какой он может заставить Б делать что-то, что Б в ином случае не сделал бы [Dahl 1957, 202-203].

Согласно Ронгу, сила есть мощь некоторых индивидов производить намеренные и предвиденные воздействия на других [Wrong 1979, 2].

Тоффлер использует термин "сила" для обозначения целеустремленной силы над людьми. Этим определением исключается сила, используемая против природы или вещей [Toffler 1991, 14].

Бисно разделяет силу и влияние. Приведем систему его рассуждений. Участник конфликтной ситуации обладает рядом конфликтно-применяемых ресурсов, всеми доступными по действию средствами и предметами, которые могут быть активизированы для достижения целей или желаемых исходов. Эти ресурсы выражают себя в процессе конфликтного взаимодействия. Дважды наиболее важными ресурсами могут быть *влияние и сила*.

Сила в сравнении с влиянием обладает большим потенциалом (и, быть может, готовностью) для преодоления серьезных обстоятельств и сопротивлений с использованием сильных средств, некоторые из которых могут быть скрыто или явно насильственными. Кроме того с силой куда больше чем с влиянием ассоциируются негативные санкции. Влияние, наоборот, кажется делающим больший упор в достижении результатов средствами убеждения или переговоров. В добавление, существует предположение, что влияние зависит от максимального согласия его субъектов. Далее, влияние часто выражается неформаль-

но, лично, в непрямой форме. И оно куда чаще силы применяется "ненамеренно" [Visno 1988, 40-41].

Предложенная им классификация разновидностей силы включает девять основных разновидностей:

- (1) насильственная - способность "наказывать", фрустрировать и поднимать "издержки" до неприемлемого уровня;
- (2) вознаграждения - способность обеспечивать других чем-то для них желаемым или необходимым (например, прибылью);
- (3) экспертная - способность обеспечивать других специальными умениями и навыками подразумевает, что эксперт может отказать в экспертизе. Отсюда исходит тип силы "отказа";
- (4) позиционная - власть, вытекающая из занятия "официальной" позиции, "легитимизированная" сила, принадлежащая роли и прерогативам этой позиции;
- (5) информационная - способность контролировать (предоставлять, ограничивать, направлять-канализировать) информацию, имея таким образом потенциал для обеспечения других преимуществами или помехами;
- (6) обмена - потенциал получения желаемого поведения созданием дисбаланса во взаимоотношениях обмена, например, созданием психологического ощущения долга посредством невыполненных обязательств;
- (7) мобилизационная - возможность генерировать и мобилизовывать поддержку других во имя желаемых целей, увеличивая таким образом собственный потенциал;
- (8) моральная - возможность преодоления внешних обстоятельств средствами морали, разделяемой другими лицами, или формированием у них чувства вины и моральной ответственности за предоставление поддержки или помощи;
- (9) личностная сила - личностные характеристики (например, привлекательность, "харизма"), которая помогает личностям изменять поведение в нужных направлениях [там же, 42-43].

По Барнсу социальная сила может быть аспектом или характеристикой распределения знаний [Barnes 1988, 57].

Тоффлер в последней из своих работ предлагает многомерную мозаичную форму силы. Он считает, что сила присуща всем социальным системам и всем взаимоотношениям людей. Она не является вещью, а аспектом каждого и всех взаимоотношений людей. Кроме того, она неизбежна и нейтральна, по сути ни хорошая, ни плохая. Далее. "Система силы" включает каждого - никто не свободен от нее. И если кто-то теряет силу, это не всегда означает, что другой приобретает [Toffler 1991, 216]. По Тоффлеру, в наиболее очищенной форме сила подразумевает использование насилия, богатства и знаний (в самом широком

смысле) для изменения поведения людей в нужном направлении [там же, 14].

Гусейнов считает, что сила не может иметь только разрушительную форму своего выражения. Более того, эта форма не может быть преобладающей. Ненасилие как раз и является позитивным, конструктивным выражением силы; оно тоже есть сила, притом более сильная, чем насилие [Гусейнов 1992].

Сила есть характеристика количественных и качественных параметров сторон конфликта, их способность и возможность влиять на оппонирующую социальную группу. Потенциальным источником силы может быть все, что помогает какой-либо из конфликтующих групп достичь необходимого результата.

Если мы суммируем приведенные выше высказывания, то получим несколько ключевых понятий, переходящих из одного определения в другое: актор (социальная группа), наличие некоего потенциала, действия или угроза действием, существование целей действия, оппонирующая социальная группа (на кого направлено действие или угроза действием). Поэтому мы понимаем под *силой* *обладание социальной группой потенциалом действия или угрозой действия относительно другой социальной группы для достижения собственных целей в конкретных социальных условиях.*

Каждая из этих групп обладает различными возможностями в мобилизации собственного потенциала и привлечении внешних сил.

Далее можно обратиться к структурам силы, как пространственным, так и динамическим. Сначала рассмотрим статические, пространственные структуры.

Конфликт, как уже отмечалось выше, есть силовое взаимодействие, Участие в конфликте требует наличия некоторой силы, некоторого способа воздействия на оппонента или оппонентов. А так как социальный конфликт есть динамическое взаимодействие социальных групп, то понятие сила соотносится с понятием группа, как стороны социального конфликта. Барнс называет такие группы "держателями силы". "Держатель силы владеет силой, которая действительно пребывает в способности действия на других" [Barnes 1988, 62]. Держатель или обладатель силы выступает как индивидуальное или коллективное действующее лицо.

Итак, социальный конфликт есть процесс взаимодействия организованных групп. Конечно, конфликтуют и индивиды, но основой социального конфликта в демократическом обществе стало противостояние со-

циальных групп. Однако оснований появления социальных групп множество и действуют они повсеместно.

Чтобы разобраться в основаниях появления различных взаимодействующих групп, обратимся к уже упомянутому исследованию Х. Минтцберга. Первое, что он делает, так это разделяет внутренние и внешние влияющие группы. "Внутренние влияющие группы включают в свой состав работников с полным рабочим днем, имеющих право голоса, эти люди ответственны за принятие решений и выполнение действий на перманентной, регулярной основе; именно они ответственны за конечный продукт, который воплощает цели, принятые организацией. Внешние влияющие группы включают неработающих в организациях лиц, которые используют имеющиеся в их распоряжении возможности влияния для воздействия на поведение работающих" [Mintzberg 1983, 26].

Разработанная автором классификация включает десять возможных групп. Четыре относятся к внешним влияющим группам.

- Первая из них - владельцы, которые обладают юридическим правом на организацию.
- Вторая - ассоциированные лица, поставщики исходных ресурсов для организации, клиентура, потребляющая производимые товары и услуги, сюда же входят торговые партнеры и конкуренты.
- Третья - ассоциации работников, сюда входят профсоюзы и профессиональные ассоциации.
- Четвертая включает различные общественные группы, представляющие специальный или общий интерес общества. Эта группа включает три подгруппы: (1) такие группы как семья, лидеры общественного мнения и т.п.; (2) группы специальных интересов, такие как группы за сохранение природы, местные коммунальные институты, и (3) правительство во всех его формах - национальных, региональных, локальных, департаменты и министерства, регулирующие агентства и т.п.
- Еще одна группа влияния, которая в действительности формируется из состава вышеозначенных четырех групп, так же как и из внутренних групп влияния - директора организации.

Внутренняя коалиция включает шесть групп влияний:

- Первая объединяет верхушку генерального управления организацией, согласно американской терминологии - главных официальных исполнительных лиц (VIP - very important person).
- I Вторая - операторы, те рабочие которые действительно производят продукцию или услуги или кто оказывает им прямую поддержку, например, операторы машин на производственном предприятии или доктора и медсестры в больнице.

Третья - управляющие, занимающие места в иерархии между главными официальными исполнительными лицами и мастерами, которым формально подчиняются операторы. Это -линейные управляющие.

- Четвертая - аналитики техноструктур, специалисты из состава служебного персонала, которые заняты созданием и управлением системами производства и формальным контролем, такие как аналитики по труду, экономисты, плановики.
- Пятая - вспомогательный персонал, составляющий ту часть служебного персонала, которая обеспечивает непрямую поддержку операторам и остальным членам организации, например, персонал почтового подразделения, работники кафетерия, исследователи, специалисты по связям с общественностью, консультанты по праву.
- Наконец, имеется и одиннадцатая действующая группа в системе сил организации. Речь идет об идеологии организации - системе взглядов, разделяемой влияющими силами, которая выделяет эту организацию среди подобных [Mintzberg 1983, 26-29].

Приведенная классификация требует комментария. Сначала о внешних группах. Особенность ситуации в России заключается в том, что группа владельцев еще только формируется. Из группы общественного давления на сегодняшний день наиболее важна семья. Анализ показывает ее растущую роль в острых социальных конфликтах повсеместно. И изменение позиций происходит от полного непонимания происходящего до многосторонней вовлеченности в самую глубь социального конфликта. Это могут быть следующие действия:

- организация детских ясель для детей;
- обеспечение системы распределения продовольственных посылок;
- распространение листовок среди домашних хозяек для завоевания их симпатий;
- выступления на митингах солидарности в городе и по стране;
- помощь в пикетировании;
- участие в демонстрациях [E.Nijhof, P.Schrage в Voss 1988, 33].

Роль правительства исключительно велика для предприятий государственной собственности. Отсюда особенности социального конфликта, о которых мы будем говорить далее.

Из групп внутреннего влияния заслуживает особого анализа группа операторов, так как она довольно неоднородна по своему составу. Наличие значительного числа люмпенов задает весьма существенные отличия форм проявления силы этой группы с ее ориентированностью на низкий уровень потребления, профессионализма, уравнительности во всех моментах жизнедеятельности. Такое поведение формирует базу и для воз-

можной агрессии, и для прямого саботажа, ибо рыночное давление не может не показать по крайней мере низкую конкурентноспособность этой группы рабочих. А численность ее весьма значительна.

Однако выявление различных социальных групп, обладающих той или иной силой, еще не отвечает на поставленный перед нами вопрос об их роли в социальном конфликте. С точки зрения непосредственности или опосредованности участия в социальном конфликте выделяются:

1. Первичные группы, чьи цели действительно, или так это им кажется, несовместимы. Эти группы сталкиваются в преследовании своих целей в прямом противоборстве. Каждая из этих групп может быть в большей или меньшей степени организованной и состоять из меньших групп со своими интересами и своей степенью участия в конфликте.
2. Вторичные группы, которые имеют свой интерес в исходе столкновения, но не стремятся быть замешанными непосредственно. Однако при нарастании конфликта вторичные группы могут стать первичными, как и наоборот.
3. Заинтересованные третьи силы: те, кто имеет интерес в успешном разрешении конфликта.

Можно выделить и другие основания для членения социальных групп относительно социального конфликта:

- участвующие внутренние и внешние силы;
- не участвующие силы в социальной среде и самой организации.

Анализ показывает, что в сегодняшней России в конфликте могут сталкиваться следующие основные группы:

- рабочие-рабочие;
- рабочие-администрация;
- коллектив - государственные структуры (правительство);
- рабочие - служащие;
- служащие-администрация;
- служащие - служащие;

администрация - администрация (по уровням в производственной иерархии);

- коллектив против коллектива;

- коллектив против социальной группы;

~ администрация против коллектива работников.

Там, где есть различные социальные группы или множество участников, могут образовываться их коалиции, что делает картину социального конфликта куда более многомерной.

Существует несколько основных определений коалиций в конфликте. Гамсон (Gamson 1964) определил коалицию как "временный, сла-

бо-ориентированный альянс индивидов или групп, которые различаются в своих целях". Рапопорти Кахан (Rapoport & Kahan 1976) заявили, что коалиция есть "часть группы в условиях переговориваемой конфликтной ситуации со смешанными мотивами, которая с определенностью согласилась координировать свои усилия в совместном использовании ресурсов". Коморита и Кравитц (Komorita & Kravitz 1983) определяют коалицию как две или более стороны, согласившиеся объединить свои ресурсы в достижении совместно желаемого исхода.

Тадепалли выделяет четыре основных теории формирования коалиций: теорию минимума ресурсов, выдвинутую Гамсуном в 1961 году; теорию минимума силы, предложенную в 1954 году Шейпль и Шубиком (Shapely and Shubik); коллективно-переговорную (bargaining) теорию Комориты и Черткоффа (Komorita and Chertkoff) 1973 года; теорию взвешенных возможностей Комориты - 1974 года; и теорию равного доступа (Komorita 1979)[Tadepalli 1992,8].

Тадепалли выделяет ряд концептуальных ограничений рассмотренных выше традиционных теорий коалиций:

- они соотносятся с ситуациями частичного конфликта; вопросы политической близости, сходства идеологий и близости отношений не рассматриваются;
- предполагается, что потенциальные члены ведут соответственно экономической модели человека: рациональной, бесчувственной, максимально ориентированной на прибыль;
- ограничиваются "временными альянсами" таким образом сосредотачивая внимание на единственной объективности коалиций, отбрасывая множество других;
- кратковременность ориентации;
- будущие ожидания со стороны индивидов и коалиций игнорировались [Tadepalli 1992, 14].

Отсюда было предложено более широкое понимание коалиции, как "группы людей, которые действуют вместе в целях оказания политического влияния на действия и политики других. Сами же коалиции могут быть двух типов - внутренними (внутри фирмы) и внешними (за пределами фирмы).

Появление коалиций объясняется двумя основными теориями. Первая из них - теория минимальный ресурсов (Gamson 1961) коалиция формируется с минимальными обидами ресурсами, необходимыми для воздействия на исход решения.

Теория минимальной силы объясняет, что каждая личность, входящая в коалицию, рассматривается с точки зрения требования доли вознаграждения, пропорционального основной силе этой личности. Под

основной силой понимается доля времени, в течение которой личность может использовать ресурсы для изменения проигрывающей коалиции в выигрывающую.

Коморита и Нагао (Komorita & Nagaо 1983) предложили классифицировать ресурсы по двум измерениям: нормативному и стратегическому. Отсюда теория минимальной силы игнорирует нормативное измерение ресурсов.

Итак, сила демонстрируется поцездством политики или политик, ибо конфликткак минимум двусторонен. Согласно Шарпу, "термин "сила" используется здесь для обозначения всей совокупности различных видов воздействий и давления (включая санкции), помогающих группе или обществу сохранить себя, реализующих их политический курс и способствующих ведению внутренней и внешней борьбы. Сила может гоMq^Тб-ся соответствующей возможностью контролировать ситуацию, людей и институты или возможностью мобилизовывать людей и институты на определенные действия [Шарп 1992, 31].

Успешность социального конфликта для любой из участвующих сторон зависит от объема ресурсов, находящихся в распоряжении этих групп, дающих им возможность оформить организованное требование к изменению, вынести издержки конфликтных действий, минимизировать потдж. Потенциал - есть возможность социальной группы в использовании наличествующих и привлеченных ресурсов.

Ресурсы могут быть внутренними, присущими данной социальной группе или коллективу, и внешними, находящимися в распоряжении иных социальных групп (сил).

Согласно Г.Моргану, среди наиболее важных источников силы:

1. Формальная власть.
2. Контроль над дефицитными ресурсами.
3. Использование организационной структуры, правил и предписаний.
4. Контроль за процессом принятия решений.
5. Контроль над знаниями и информацией.
6. Контроль границ.
7. Возможность управляться с неопределенностью.
8. Контроль над технологией.
9. Межличностные альянсы, связи и контроль над "неформальной организацией".
10. Контроль над технологией.
11. Символика и управление значениями.
12. Тендеры и управление геидерными отношениями.
13. Структурные факторы, которые определяют стадийность действия.

14. Сила, которая уже имела [Morgan 1986, 159].

Эту классификацию следует именовать управленческой, управленческо-центристской. Потенциал (ресурсы) отдельной социальной группы можно разложить (представить) рядом факторов, так называемых внутренних ресурсов:

- личностный потенциал (интеллектуальный, физический, морально-волевой, квалификационный, психологический);
- социальный потенциал (характеристики состава, сплочение, поддержка, статус, наличие лидеров и т.д.);
- финансовые ресурсы (наличие денег, особенно важно забастовщикам для удовлетворения необходимых потребностей поддержки забастовки другими);
- экономический потенциал (конъюнктура рынка, степень монополизации и пр.);
- технико-технологический потенциал (жесткость или гибкость применяемой технологии, непрерывность производств, степень новизны оборудования, эффективность технологии и пр.);
- организационный потенциал (целеполагание, организованность, дисциплинированность, система стимулирования, наличие и эффективность средств массовой информации, обученность лидеров и пр.);
- материальный потенциал или контроль за ним (предметы труда, питание, вода, лекарства, энергия, топливо и т.п.);
- экологические ресурсы (качество отходов производства, наличие очистительных сооружений, необходимость поддержания экологических параметров в норме и возможность подобного поддержания в случае социального конфликта и т.п.);
- культура;
- ресурсы времени.

К внешним ресурсам относятся:

- природные, включая характеристики географической территории;
- политические:
 - а) суди право;
 - б) административные ресурсы;
 - в) военные ресурсы;
- возможные союзники.

Любой из внутренних ресурсов может стать и внешним, "работающим" на одну из задействованных в конфликте социальных сил.

И еще. По Дьюку сила может быть результирующей приобретения материальных вещей, включая орудия войны. Но она также может быть результатом (а) воздействия большей социальной организации, (б) леги-

тимизированной власти, базирующейся на традиции, харизме или законе, и (в) социального престижа [Duke 1976,64].

Тоффлер выделяет согласно западным стандартам три наиболее важных источника силы: насилие, богатство и знание. Насилие он считает низкокачественной силой. Оно может быть использовано только для наказания, его наибольшая слабость в отсутствии гибкости.

Куда лучшим орудием силы является богатство. Толстый кошелек куда более гибок. Вместо угроз и наказаний он может предложить вознаграждение, богатство может быть использовано как позитивно, так и негативно. Оно гораздо гибче, чем принуждение силой. Поэтому богатство есть сила среднего качества.

Сила наивысшего качества исходит из применения знаний. При этом ложные и двусмысленные факты, наряду с "правдивыми" фактами, научными "законами", религиозными взглядами, являются оружием силовой игры и выступают формами знания. Знание выступает наиболее демократическим источником силы.

Знание, насилия и богатство, взаимоотношения между ними, определяют силу в обществе [Toffler 1991, 13-18].

Политический вектор ресурсов вытекает из взаимодействия следующих факторов:

- 1) Фактора власти. Устойчивости и действенности властных структур и ее легитимности в глазах населения или отдельных социальных групп.
- 2) Фактора человеческих ресурсов. Числа людей, поддерживающих, сотрудничающих или оказывающих особое содействие властным структурам, их числа относительно всего населения, а также формы и устойчивости их организаций.
- 3) Фактора знаний и навыков (технологической оснащенности). Умений, знаний и возможностей этих людей, их способностей удовлетворять потребности политических структур.
- 4) Скрытых факторов. Фундаментальных оснований деловой культуры и архетипов. Психологических и идеологических факторов, таких как привычки, отношение к повиновению и подчинению, наличие или отсутствие общественного доверия, идеология, чувство долга. По Веберу, дисциплина есть возможность того, что в силу привычки команда получит быстрое и автоматическое исполнение в стереотипизированных формах от данных групп или личностей.
- 5) Материальных ресурсов политики. Собственность, естественные и финансовые ресурсы, экономическая система, система связи и транспорта.

б) Санкций. Характера и силы принуждения и наказания, которые имеются в распоряжении властных структур.

Сила - есть способность к эффективному действию и противодействию. Но ее мощь зависит от взаимоотношений с другой стороной, проявляется во взаимодействии социальных групп. "Коротко говоря, действия и противодействия являются свойствами силы; они констатируют "силу-в-действии" [Folger & Poole 1984, 121].

"Любой ресурс, выступающий основанием силы, эффективен только в том случае если индивиды *подтверждают* этот ресурс... Ресурс индивида только тогда дает силу, когда он имеет некоторый вес в *контексте тех отношений, где он используется*" [Folger 1984, 111].

Потенциал и ресурс отражают статику конфликта. Динамика конфликта выражается понятием "действие". Сила проявляет свои особенности в действиях. Сила - это то, что имеется у сторон конфликта для действия, их способность действовать и противодействовать. Действие есть практическое применение наличествующих ресурсов в целях, поставленных группой в конфликте. С точки зрения динамики социального конфликта можно согласиться с Василиюком, что два основных вопроса теории конфликта - что именно сталкивается в нем и каков результат этого столкновения [Василиюк 1984, 42]. Ресурсы проявляют себя в средствах борьбы. Ресурсы - топливо, которым обогревается конфликт. Конфликт кончается, когда кончается топливо.

Анализ конфликтования как действия в социальном конфликте включает цепочку таких понятий как база социального конфликта, мобилизация силы-сил, использование силы, баланс сил, демобилизация сил и пр. (см. таблицу № 15).

Рассуждая о базе социального конфликта мы прежде всего обязаны выявить размер и размах силы. В *нqjBOM* случаеречь идет о ее объеме: это может быть численность участвующих *групп*, например. Размах силы показывает географические границы ее применения. Одно дело - конфликт в семье, и совсем другое - межэтнические столкновения, охватывающие территории громадных регионов и стран. Векторы силы распределяются в границах некоего пространства, каждый конфликт размещает свою структуру-структуры во вполне определенном пространстве, которое ситуационно может меняться.

Далее анализу по двергается происхождение силы. Сила может иметь собственные для группы ист очники и привлеченные. Структура силы показана нами выше и поэтому мы обратимся здесь лишь к проблеме привлеченных сил. Силы "со стороны" могут быть привлечены на время или переданы в постоянное использование, за них нужно будет расплачиваться или же они поступают на безвозмездной основе. В этой связи обратим внимание на рас-

суждения Янда, который утверждает, что сила не может быть захвачена. И даже если она затребована под дулом ружья, она должна быть отдана, конечно без желания, теми, над которыми она будет продемонстрирована [Jandt 1985,155]. Сила также возрастает от чьей-либо зависимости. Если вы можете удовлетворить чье-либо желание, вы обладаете силой по отношению к нему. Не имеет значения, кто он есть и что вы можете ему дать. У вас также есть сила, если вы можете изъять что-то желаемое у социальной группы.

Таблица № 15

Структура силовой динамики в конфликте

		Первая сторона	Вторая сторона
СИЛА	Откуда взялась	База, источник	
	Как инициируется	Методы и формы мобилизации	
	Как используется	Формы конфликтования	
	Для чего	Цели	
	Что получается	Результаты	
	Как останавливается	Методы и формы демобилизации	

Для оценки источников силы крайне важно понимание ее политической значимости исходя из реалий политической жизни: насколько важные социальные группы задействованы, их значимость для других социальных групп вплоть до семьи, церкви или прочих социальных институтов. Политический аспект мы рассматриваем как существенный не только для значимых общественных структур, но и для конфликтов в отдельных фирмах и предприятиях.

Следующий шаг в развертывании силы в ходе конфликта – ее инициация. Ситуация конфликта включает интересы, возможности и цену - правдоподобие обещаний, угроз, власти и пр.

Здесь представляют штерес методы и формы мобилизации силы (социальных групп и ресурсов). Сила довольно часто рассматривается как нечто всегда наличествующее во всех ситуациях. Мы же считаем, что сила или силы (учитывая как минимум двусторонность социального конфликта) носят ситуационно-специфический характер и могут быть как сверну-

тыми, так и отмобилизованными. Но это крайние точки в некоем континууме, могут быть и другие состояния. Например, группа не успела развернуть свои силы. Есть потенциальная и актуальная силы. Мобилизация есть процесс превращения первой во вторую.

Сила распределена в обществе повсеместно. Но свобода ее использования распределена куда более точно. И в этом смысле сила образует некие структуры, которые распределены по степени свободы ее использования. "Обладание силой есть обладание свободой в ее использовании" [Barnes 1988, 61]. Кстати, это объясняет, почему общества с более высокими технологиями обладают и большей силой.

Варне также обращает внимание на рутинные процедуры в использовании силы. Свобода в этом аспекте есть не что иное как способность группы использовать рутину действия для достижения решения. Если она может остановить, инициировать, переправить или реорганизовать порядок решения вопроса по своему намерению, тогда она обладает свободой над этим порядком-рутиной.

Согласно Хаймсу, мобилизация потенциальной силы происходит в двухшаговом процессе, включающем (1) идентификацию, разграничение и контроль над доступными ресурсами и (2) трансформацию потенциальной в активную силу, т.е. извлечение потенциальной силы из ресурсов [Himes 1980, 81].

Ключевым в разворачивании сил выступает мобилизация энергетического потенциала людей и социальных групп. Фокусировка их энергий в коллективное усилие. "Когда действующее лицо получило силу, степень его свободы в направлении сути рутинной деятельности меняется... Усиление (empowering) является простым и адаптивным методом мобилизации мощностей для действия и сохранения их в действии [Barnes 1988, 71].

Сплоченность, стиль управления и тип лидерства, модель организации представляют интерес как факторы успешного или неуспешного разворачивания сил. Картина усложняется при создании коалиций.

Мобилизация сил может происходить при преобладании внутренних импульсов организации, т.е. активно. Наблюдаются и другие варианты, когда этот процесс разворачивается реактивно, под давлением внешних факторов и импульсов.

Результатом является обладание или не обладание реальной, активной силой. "Обладание силой есть обладание свободой действий: приобретение силы есть приобретение такой свободы действий; потеря силы есть потеря этой свободы" [Barnes 1988, 58].

Следующий этап или элемент динамической структуры - использование силы в той или иной форме конфликтования. По нашему мнению,

многообразие применения сил бесконечно. Одна из теорий, объясняющих использование силы, это теория социального обмена. Согласно Фолгеру, теория социального обмена основана на двух ключевых утверждениях. Во-первых, она утверждает, что ведущей силой, объясняющей поведение, есть интерес-для-себя. Во-вторых, она утверждает, что вознаграждения и издержки происходят от обмена ресурсами между участниками во время их взаимодействия [Folger 1984, 23].

В целом могут быть всего три варианта активности социальной группы в конфликте:

- действие,
- угроза действия,
- бездействие.

С действием (конфликтованием) связана тактика и стратегия использования силы. Содержание действий размещается на шкале от агрессии к ненасильственным акциям и до отсутствия действий вообще. Хаймс идентифицировал четыре наиболее важных типа социальной силы: власть, сила, доминирование и влияние [Himes 1980, 78].

По Мастенброку сила есть факт отношений, как определенный тип отношений, а также как аспект всех отношений между людьми. Сила никогда не принадлежит в абсолюте только одной стороне, но сила в отношении может быть поделена неравномерно. Это баланс, напряженных баланс между сторонами [Mastenbroek 1987, 17].

Раммель представляет варианты развертывания силы в виде сложной и разветвленной схемы (см. схему № 25).

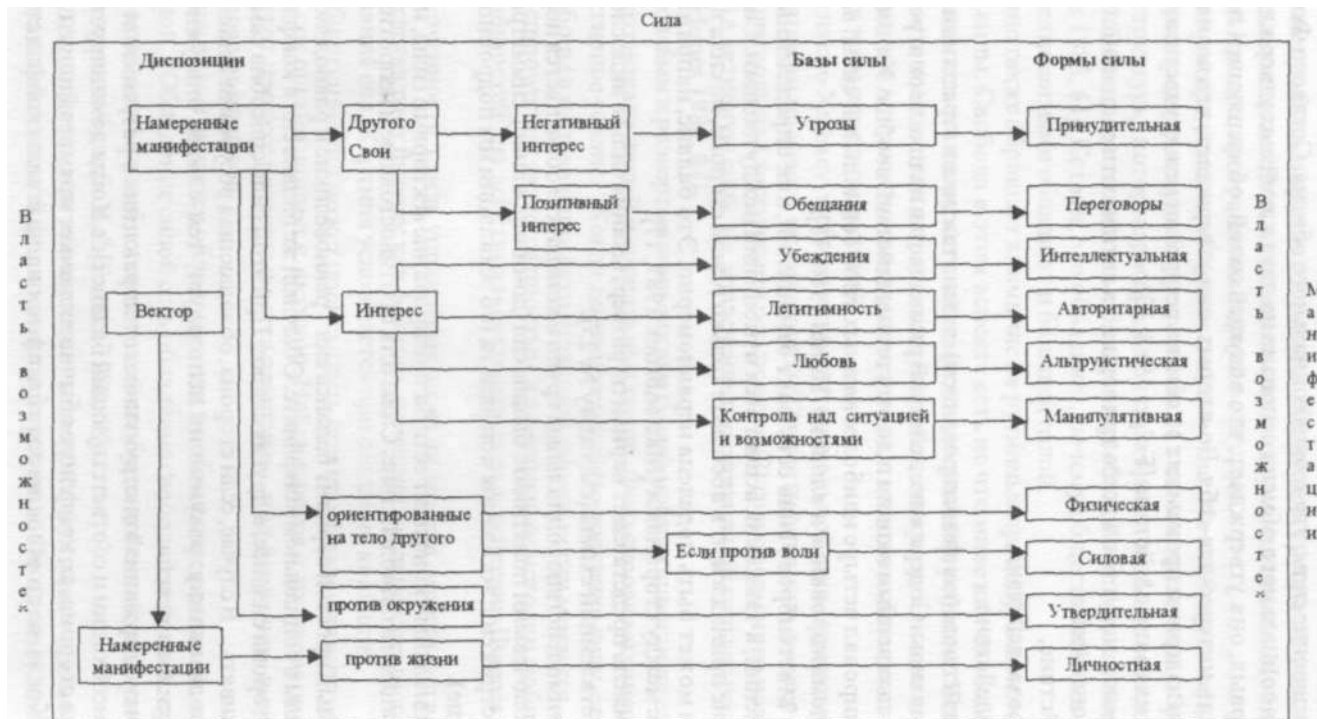
Взаимодействие социальных групп в конфликте объясняется несколькими ключевыми понятиями: баланс сил (доминирование), симметрия или асимметрия сил; эскалация конфликта (об эскалации мы подробно писали выше).

Социальный конфликт есть балансирование векторами силы, их конфронтация и взаимодействие. Силы есть противостоящие и непротивостоящие.

Самый простой вариант баланса сил - равновеликие и равнодействующие силы в социальном конфликте. Обычный же баланс сил в конфликте одна сторона сильнее, а другая слабее. При этом сила способна сама себя увеличивать... В случае, если сторона, обладающая ресурсами и навыками Их использования, разумно их использует, тем самым она умножает Их и усиливает себя.

Для поддержания конструктивного направления в разрешении конфликта необходим и соответствующий баланс сил. Когда доминирует только одна сторона, то конфликт обычно включает прямое использование силы. Когда же стороны имеют сбалансированные силы конфликт конт-

Структура силы по Раммелю



(Rummel1977, 16)

ролируется согласно взаимно принятым правилам, ибо если стороны одинаково подходят к оценке отношений, отношения становятся доминирующими и выступают средствами контроля хода конфликта [Bomers and Peterson 1982, 53].

Другие схемы соотношения сил, согласно Фолгеру, требуют от участников смены обычного хода событий. Слабые должны достроить свою силу. Сильные поделиться или по крайней мере не использовать ее для инажудения или доминирования над слабыми. Однако такая смена являясь как сложной, так и рискованной. Она сложна, так как силу трудно дантифицировать и деление силы может быть против естественных склонностей людей. Она рискована, ибо процесс увеличения силы каких-либо участников при уменьшении или приостановке силы других является очень тонкой операцией и может повлечь куда более острые конфликты [Folger 1984, 50].

Х.Уиллер утверждает, что стремление к доминированию присуще социальным группам как одно из их ключевых свойств:

1. Человеческие существа от природы склонны формировать иерархии социального доминирования и бороться за позиции в них.
2. Иерархии социального доминирования включают в себя некоторую степень статусного напряжения.
3. Природное предрасположение к социальному доминированию заставляет человеческие существа действовать для обладания им в трудовых организациях.
4. Действия в целях достижения социального доминирования могут привести к индустриальному конфликту [Wheeler 1985, 139].

Рассматривая взаимодействие социальных групп в конфликте с позиций наличествующих у них сил, нам нетрудно увидеть несколько вариантов начального баланса сил:

- группы одинаково сильны,
- одна группа сильнее другой,
- "системная модель", когда группы в высшей степени взаимосвязаны (предложена Л.Понди (Pondy 1967).

В.Мастенброк описал также вариант баланса сил, где одна группа сильнее второй и есть третья группа с еще меньшей силой [Mastenbroek 1987, 49].

Очевидно из практики, что бываюти более сложные комбинации балансировки сил и групп в их взаимодействии. Но рассмотрим лишь простейшие варианты. Имеются в виду первые два варианта развития событий.

Когда группы одинаково сильны, В.Мастенброк видит главной в их противоборстве тенденцию к субоптимизации. Эта тенденция, по мнению автора, проявляется по крайней мере пятью группами проблем:

1. Очень важной проблемой является разделение задач и ответственности.
2. Подразделения с различными функциями развивают различные цели и интересы.
3. Зависимость от общих ресурсов. Определенные столкновения вокруг ресурсов неизбежны.
4. Осложнение коммуникаций. Чаще всего это означает, что ни одна из сторон не является информированной и даже не интересуется точкой зрения другой стороны и ее предложениями.
5. Различия в престиже работы [Mastenbroek 1987,52-53].

Основными проблемами взаимодействия равных сил являются стремление конкурировать друг с другом, скрытая борьба за более привлекательные позиции, непрерывные трения в пограничных областях.

Куда более сложная картина предстает перед наблюдателем в случае взаимодействия более сильной группы с более слабой. Обратимся к книге В.Мастенброка, который выделяет следующие поведенческие тенденции подобного взаимодействия:

Степень различий в силе может повлиять на уверенность поведения в конфликте обеих сторон, как они будут стремиться достичь соглашения, каков будет для них желаемый исход. И даже на то, будет ли существовать в последующем скрытый конфликт.

Замечание Фолгера: "Только когда все участники имеют хотя бы какую силу, конфликт получает продуктивное направление" [Folger 1984, 49].

Согласно Рапопорту, разделение на симметричные и асимметричные конфликты связано с двумя моментами. *gīqīVbm* из них вытекает из положения и восприятия сторон друг другом. В симметричных конфликтах участники представляют приблизительно одинаковые системы и таковыми себя и воспринимают. В асимметричных конфликтах системы могут быть весьма различными или стороны могут воспринимать друг друга совершенно отличным образом. При этом асимметричные конфликты могут быть как эндгенными, так и экзогенными. Второй момент, близкий к различиям между симметричными и асимметричными конфликтами, их разделение на тематически-ориентированные и структурно-ориентированные. Тематически-ориентированный конфликт разрешается, когда тема снята, вопрос решен. Разрешение не требует изменений в структурах конфликтующих систем или сверхсистем, частью которых они являются. Структурно-ориентированный конфликт не разрешается до тех пор,

пока структура системы или сверх-системы не изменяется [Рапопорт 1974, 175-176].

Сильная группа	Слабая группа
Слишком высокая оценка собственной силы; формирование отношения типа "Мы не нуждаемся в них, они нуждаются в нас".	Апатия и подчинение перемежающиеся малоэффективными взрывами агрессии.
Слабое желание рассматривать вопросы развития, которые требуют пересмотра сложившегося положения. "Мы делаем все, что можем".	Даже в том случае, если баланс сил изменится в их пользу, остается колеблющейся и нерешительной. Достижение хорошей внутренней организации очень часто есть процесс длительный. Члены группы обычно слишком высоко оценивают рациональность другой стороны.
Высокомерное отношение: "Почему все не верят нам, мы отдаем себе полный отчет в нашей ответственности".	На контакты с надменным истеблишментом реагируют с возмущением и агрессией.
Тенденция к осмеянию, жесткости, переходящей в жестокость.	Усиление собственной организации. Тенденция к провокациям и воинственным выступлениям.
Тоннельное видение: "Мы принимаем их интересы близко к сердцу, но нет реальных возможностей их реализовать. Но если они не хотят слушать нас, то они должны взять на себя вытекающие из этой позиции последствия".	Тоннельное видение: "Мы можем улучшить наше положение только с помощью борьбы. Вся система прогнила".

(Mastenbroek 1987,61).

Рапопорт относит конкуренцию и столкновения индивидов в организациях типичными примерами симметричных конфликтов [там же].

Боумерс и Петерсон считают доминирование ассиметрическим распределением силы [Bomers & Peterson 1982, 51].

Итак, социальная сила демонстрируется во взаимоотношениях противостоящих социальных групп. Группа получает силу при доступе к ресурсам,

приреализации собственного потенциала, привлечении внешних ресурсов. Сила используется для изменения поведения другой социальной группы, способ ее действия в конфликтной ситуации. Действие одной группы наталкивается на противодействие другой группы. "Те, кто обладает силой в конфликте, имеют ресурсы для действия и влияния на других и квалификацию для эффективного использования этих ресурсов" [Folger & Poole 1984, 107]. Кроме того, действия и контр действия в социальном конфликте часто основываются на способностях и желаниях участников применять силу.

Сила носит относительный характер, т.е. наличие и качество имеющейся силы может быть проверено только в ее применении-использовании против другой силы. Согласно Л.Криегсбергу, в рассмотрении этой относительности следует выделять несколько основных компонентов. Во-первых, для каждой стороны имеется своя стоимость применения насилия против другой стороны. В демонстрации силы против другой стороны или даже в ходе приготовлений к этому издержки неизбежны. Размер этих издержек соотносится с ресурсами, остающимися для других надобностей, и влияет на силу каждой стороны относительно одна другой. Во-вторых, издержки для каждой стороны в противостоянии насилия другой различны для каждой из них. Их размер зависит от природы насилия и объема ресурсов стороны, подвергающейся насилию. В-третьих, издержки и желание использовать насилие и амортизировать насилие противника зависят в значительной степени от значимости темы поставленной на карту. Издержки значимы только в отношении к устремлениям (выбору) каждой стороны [Kriegsberg 1982, 12-13].

Следует иметь в виду, что система контроля в организации-ях, нормы и санкции предопределяют что есть приемлемое использование силы и что нет. За использование силы скрываются определенные ценностные послышки, которые разделяют ее на социально-оправданную или социально-осуждаемую. Однако многие барьеры "размалываются" в процессе эскалации.

Какими бы объемами силы не обладала группа, они всегда конечны. Есть пределы силы, которую конфликтующие могут использовать. Самое необъемное богатство может быть истощено. И лишь знание не имеет пределов, всегда может быть получено новое знание.

Наконец, успешное разрешение проблемы социального конфликта может привести к трем обширным классам результатов: компромиссу, соглашению по процедуре определения победителя или интегративному решению [Pruitt & Rubin 1986, 140].⁶

⁶ Более подробно данная тема будет раскрыта нами в главе "Управление социальным конфликтом".

ГЛАВА ШЕСТАЯ

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

В этом разделе книги будут рассмотрены вопросы, которые сформировали в мировой конфликтологии весьма обширное поле для исследований и практических действий, когда социальный конфликт рассматривается с позиции управления им. Еще раз обратим внимание на то, что в рамках традиционной конфликтной парадигмы конфликт никогда не решается, он разрешается, ибо никогда не может быть решен обществом или его ячейками полностью. Один конфликт перетекает в другой, тот в последующий, и так до бесконечности.

Понятие "управление конфликтом", на наш взгляд, используется в широком и узком понимании. Управление в широком смысле связано с манипуляциями и воздействием на причины конфликта. Управление в узком смысле обеспечивает разрешение конфликта или его эпизодов. По Бонома "в первом процессе стороны выбирают типы конфликта, в которых они будут участвовать. Во втором они развивают средства для управления этим конфликтами" [см. Bomers and Peterson 1982,52].

Используя термин "управление конфликтом" в широком смысле, мы говорим о любом воздействии на конфликт в целях изменения его в целом или в частных его проявлениях, в том самом смысле, который у Блэка есть "регулирование правильного и неправильного, известного в социологии как социальный контроль или управление конфликтом" [Black 1993, XIII]. В широком смысле управление - это "любое осознанное действие в ответ на протекание конфликта" [М.Одесский, Д.Фельдман 1994].

При широком подходе управлению (управленческому воздействию) подлежат все моменты конфликта. Так Хоглунд выделяет три основных элемента управленческого воздействия:

- (а) Латентную фазу и, если можно, даже более раннюю (предотвращение конфликта) - манипулирование условиями латентного конфликта в целях уменьшения возможности его актуализации;
- (б) Фазу актуального конфликта (регулирование динамики конфликта) - направление конфликтных процессов, ставших актуальными, таким обра-

зом, чтобы максимизировать возможность ихразвития в наиболее желательном направлении;

- (в) Фазу окончания конфликта и позже (воздействие на завершение и восстановление - для получения наиболее желаемого исхода конфликта в терминах сторон конфликта, целей и стандартов взаимодействия [Hoglund 1972, 31]).

Можно сказать, что управленческая деятельность по определению включает в себя конфликт как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. И в этом смысле любая управленческая деятельность не может не быть целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реального воплощения организационных задач. "Рассматривая способы управления процессом конфликта, цель стратегических менеджеров заключается в как можно более раннем вмешательстве в этот процесс с тем, чтобы конфликт не достигал ощущаемой и особенно открытой манифестируемой стадии" [Hill & Jones 1989,326].

И дело не в том, что руководитель постоянно конфликтует. Картина здесь двойственная: с одной стороны, это преодоление дисфункциональных социальных конфликтов, в какой-то мере навязанных данной системе управления и данной администрации. Эти же конфликты можно рассматривать и как следствие допущенных управлением ошибок, однако не следует абсолютизировать возможности управленца, ибо в человеческом обществе фактор неопределенности действует куда в большей степени, чем в иных областях действительности.

Согласно Зигерту, руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное [Зигерт 1990, 17]. В нашем понимании речь идет об овладении новой парадигмой [см. главу первую данной книги].

Но примем во внимание и другую точку зрения. Как пишет Ури, "создание системы разрешения конфликтов похоже на создание системы контроля дождей. Как и ливень, конфликт неизбежен" [Угу 1988, XIV]. Об этом же пишут Хилл и Джонс, заявляя, что конфликтом потому так трудно управлять стратегически, что чаще всего он неожидан [Hill, Jones 1989, 324].

Другая сторона - стимулирование конфликтов для выработки более совершенных решений для стимулирования творческой активности и инноваций, для ускорения процесса изменений. В данном случае логика может быть иной: слишком мало конфликта, необходимо его усиление и увеличение напряженности.

Парадокс здесь в том, что на определенном этапе развития социальной организации одной из важнейших задач управления становится поддержание наилучшего оптимального уровня полезного конст-

руктивного конфликта. При этом выход социального конфликта за пределы оптимальности способен при слишком обширном конфликте дезорганизовать предприятие.

Усилия его работников в этом случае будут направлены явно в непродуктивном направлении. Другая крайность - отсутствие позитивного конфликта - способна породить самодовольство и летаргию в коллективе.

Техники стимулирования конфликта в организации разнообразны. Чаще всего используются относящиеся к коммуникации в организации; в этом случае конфликт может быть усилен манипулированием коммуникационными каналами. Выводя формальные и неформальные послания за пределы традиционных коммуникационных каналов, мы можем стимулировать функциональный конфликт. Руководитель, который изымает все или часть сообщений, ставит некоторые группы в невыгодное положение и увеличивает противостояние между имеющими информацию и не имеющими ее. С другой стороны, передача очень больших объемов информации заставляет стороны отделять важные факты от ненужных. Создается обстановка неопределенности и усиливаются процессы переосмысления и переоценки. Угрожающая информация также стимулирует конфликт.

Еще один способ стимулирования конфликта - структурные изменения. Изменяя таким образом групповую деятельность, мы можем внести в организацию как здоровый, конструктивный, так и разрушающий ее конфликт. Изменением содержания труда, выполняемых функций, реформированием отделов, цехов или организации в целом разрушаются до этого устоявшиеся взаимоотношения. Изменение структур приводит к перераспределению сил и ресурсов между ними и, как следует ожидать, увеличивает конфликт. Это происходит вследствие естественно возникающих опасений у работников или их групп по поводу возникшей неопределенности, необходимости освоения новых задач или возможной потери статуса.

Согласно Робинсу, методы стимулирования конфликта включают:

- а) Вывод сообщений за пределы традиционных каналов.
- б) Уменьшение объемов информации.
- в) Резкое увеличение объемов информации.
- г) Передача неясной или угрожающей информации.
- д) Изменение содержания деятельности.
- е) Изменение выполняемых задач.

ж) Реформирование цехов, участков или всей организации [Robbins 1980, 369].

Г На другой стороне своеобразного континуума мы находим полностью неуправляемый, неразрешимый, нездоровый, непродуктивный конфликт. Симптомы такого рода конфликта в группах, системах и организациях были выявлены Лиасом и Китлаусом. Среди них:

- Внутреннее разделение на неформальные клики и фракции;

- Увеличенная частота использования голосования для принятия решений;
- Длинные, размазанные, лично не наполненные совещания;
- Резко увеличившаяся посещаемость некоторых собраний;
- Уменьшающаяся в течение длительного времени посещаемость;
- Увеличенное использование агрессивных выражений;
- Восприятие других как врагов;
- Опасение, что процессы выходят из-под контроля;
- Подход в принятии решений с позиции выигрыш-проигрыш;
- Склонность людей к поиску конспиративных методов общения;
- Явная или скрытая конспирация;
- Увеличение дискуссий о целях организации, показывающее разрушение консенсуса;
- Несфокусированные тревога и гнев;
- Увеличивающаяся рассогласованность между тем, что люди говорят во время собраний, и тем, что они говорят после них или по телефону;
- Поиск людьми оснований для возмущения;
- Неадекватные реакции или действия людей;
- Уход от поддержки и/или действий;
- Растущее число отказов от работы и переходов на другие рабочие места;
- Каждая тема на каждом собрании рассматривается как часть более обширной битвы;
- Изменяются стандарты коммуникаций;
- Изменяются стандарты дружбы;
- Увеличивается недоверие к другим;
- Руководство ощущает давление, которое может привести его к стремлению "навести порядок на корабле" или желанию уйти и т.п. [Cole 1983, 54-55].

Когда в ситуации или структуре имеется существенный потенциал возникновения нежелаемого конфликта интересов или обязательств предупреждение выступает наиболее предпочтительной стратегией. Бисно под нежелаемым понимает конфликт, который в данных обстоятельствах не является наиболее эффективным способом достижения чьих-либо целей или он будет слишком дорогостоящим, а то и разрушительным в различных отношениях [Bisno 1988, 63].

Боумерс и Петерсон, анализируя управление конфликтом, на наш взгляд, именно в широком смысле понятия, выделили основные элементы процесса (конфликта) (см. табл. № 16).

Элементы процесса и управление конфликтом

<i>Элементы процесса</i>	<i>Предметы управления конфликтом</i>
Стороны	• Поведенческие аспекты
Индивиды	• Управление восприятием
Группы	• Управление коммуникациями
	• Управление восприятием
	• Управление коммуникациями
Стадии рассогласования	• Управление групповой сплоченностью и лидерством в группе
Несовместимые различия	• Содержание принятия решений
Вмешивающееся поведение	• Выбор стратегии
	• Выбор тактик
	• Социальный контроль
	• Управление силой

(Bomers & Peterson 1982, 50).

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: размер дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих конфликтов и пр. У управленца есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: умение выработать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ итоговых результатов.

Применительно к социальному конфликту эту логику действия можно представить в виде определенной схемы (см. схему № 26).

Здесь мы не будем приводить анализ ситуации, исхода конфликта и просматривать итоги конфликта. Это будет сделано дальше на примере забастовки.

Приведенная выше схема не означает, что на каждой из стадий социального конфликта нет своих, управленческих методов воздействия. Ряд таких методов мы видим в таблице № 17.

Предложенную информацию можно рассматривать как определенное развитие схемы № 26. Но для характеристики каждого из упомянутых методов у нас просто нет возможности. На эту тему существуют многочисленные публикации и автор вынужден отправить читателя к уже имеющимся источникам, лишь штрихом обозначив направления дальнейшего изучения.

Модель процесса управления конфликтом



Управление конфликтом в широком смысле этого термина обеспечивается в случае институционализации присущих ему механизмов. То есть мало только проанализировать ситуацию, выработать законы и механизмы их реализации. Вопрос стоит куда шире. Согласно Блау, регуляции только тогда закреплены в организации, когда правила (1) присвоены участникам, (2) закреплены в традициях или любых других привычных для участников образом, и (3) они усилены санкциями [Blau в Kriegsberg 1982, 16].

Рассматривая конфликт в широком смысле этого термина, следует выделять четыре группы целей участвующих сторон, распределенных по пространству динамики социального конфликта.

Первая - цели профилактики или организации конфликта:

- как можно более раннее выявление конфликта для минимизации его последствий;
- определение целей зарождающегося конфликта;
- выявления силового потенциала зарождающегося конфликта;
- разработка сценария и запуск конфликта и пр.

Таблица № 17

Связь управления конфликтом с его причинами

<i>Структурные элементы</i>	<i>Направления управления конфликтом</i>
Причины	Способы разрешения
Понимание причины и следствия	<ul style="list-style-type: none"> • Управление атрибутами причины
Подготовка агрессии	<ul style="list-style-type: none"> • Обращение (обработка) • Канализации выражения
Основа несовместимых различий: Структурная дифференциация Индивидуальная дифференциация Дефицит Идеология Доминирование	<ul style="list-style-type: none"> • Координация • Межличностное развитие • Распределение • Сила • Сила
Психологические и социальные свойства воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Манипулирование основами конфликта • Устройство системы управления конфликтом

(Bomers & Peterson 1982, 53).

Вторая группа - цели организации взаимодействия для поддержания контроля над конфликтом:

- прекращение или уменьшение уровня насилия или, как минимум, сохранение его в определенных границах;
- [- установление баланса или дисбаланса сил в ходе конфликтного взаимодействия;
-] - защита предприятий или территории от разрушительных элементов конфликта.

Третья группа - цели разрешения социального конфликта:

выбор и реализация оптимальной стратегии взаимодействия в конфликте.

Четвертая группа - цели разрешения последствий социального конфликта:

- стимулирование нового конфликта;
- снятие послеконфликтных напряжений;
- реализация достигнутых соглашений и пр.

Ситуация конфликта в группе характеризуется определенным климатом. По Фолгеру, климат представляет собой преобладающий характер, отношения и точку зрения группы и, пользуясь метеорологическим сравнением, является таким же расплывчатым и всепроникающим как погода [Folger 1984, 81].

Однако оставим вопросы стимулирования конфликтов в социальных организациях будущим исследователям, не будем до глав, исследующих случай забастовки рассматривать и другие вопросы анализа и управления конфликтом в широком смысле и сосредоточимся на урегулировании тех социальных конфликтов, в которые администратор втягивается по воле обстоятельств, ошибок или прочих сбоев в деятельности, и которые должны быть разрешены с минимальным отрицательным воздействием на эффективность организации.

Изучение управления конфликтом в узком смысле термина мы начнем с небольшой исторической справки. Ключевые идеи этой части конфликтологии связаны с многими исследователями, но двух из них следует упомянуть особо. Первый из них Финк, перу которого принадлежит первая управленческая интерпретация общей теории конфликта (Fink 1972). Вторым был Блейк (Blake) - автор знаменитой управленческой матрицы, на основе которой он построил и схему рассмотрения конфликтов. Чуть позже Томас, на базе многих исследований, предложил универсальную модель управления конфликтом (Thomas 1976), в которой раскрыл систему ценностей, связанных с исходом конфликта. Его схема позволила выявить три альтернативы: эго-интерес, интерес-к-другим и интерес-взаимосвязь. В дальнейшем Робинс предложил еще интерес социологии ее: общества, организации и пр. (Robbins 1978).

Наиболее общие характеристики управления конфликтом в узком смысле понятия можно свести к следующим: обеспечить противоположным сторонам конфликта в приемлемом для них месте встречу, нормируемую системой правил, обеспечивающих выработку компромисса или принятия, хотя бы и с неохотой, взаимного соглашения. Как пишет Лебедева, обычно в ситуации конфликта участники проходят три фазы от насилия к достижению согласия, а именно:

1. Успокоение конфликта, остановка насилия;
2. Поощрение диалога;
3. Проведение переговоров [Lebedeva 1992,15].

Представители узкой точки зрения на управление конфликтом отмечают, что управление конфликтом часто смешивают с предотвращением конфликта или контролем над конфликтом. И это смешение достойно сожаления. Предположение, что конфликты могут быть управляемы подразумевает, что конфликты представляют собой динамические социальные процессы, продвигающиеся от начальной, скрытой стадии к зрелости и окончанию. Этим также предполагается, что конфликты чреватые определенными последстви-

ями для вовлеченных сторон и для окружения, в котором они происходят. Отсюда цель и направленность управления конфликтом есть увеличение ценных выгодных последствий и уменьшение потерь и пагубных последствий. По Берковичу, управление конфликтом есть попытка ввести обучение в процесс конфликта, обучение, которое может сделать конфликт более продуктивным и менее дорогостоящим [Bercovitch 1984,8]. И далее он относит управление конфликтом к (а) последствиям и (б) результатам (исходам) конфликта [там же].

По Хаймсу, о разрешении конфликта следует говорить в случае существования полноразмерного нелегитимного конфликта. Разрешение означает уменьшение таких нелегитимных конфликтов технологиями социального взаимодействия и восстановление отношений между состояющимися факторами до уровня легитимности [Himes 1980, 235].

В этом случае цель управления конфликтом есть воздействие на течение конфликта, в первую очередь предотвращение расширения и обобщения конфликтов, создание структуры или условий реализации продуктивных последствий. Беркович в этой связи предлагает следующую схему **типов** управления конфликтом (см. схему № 27).

Схема №27

Типы управления конфликтом



Под эндогенным управлением конфликтом понимается тот, где стороны сами проводят переговоры и другие необходимые для его разрешения действия. Экзогенное управление конфликтом включает действия, принимаемые внешними для организации сторонами.

, \ Согласно Шайхутдинову, проблема инженерии конфликта заключается в переходе от столкновения к общению (переговорам) или другим рациональным формам [Шайхутдинов 1993, 39].

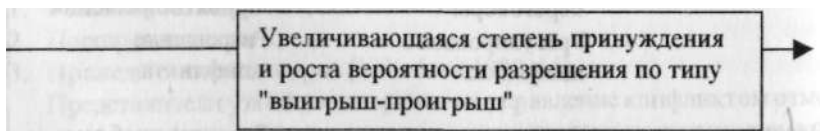
Логика этого процесса, согласно Кристоферу Муру, выглядит следующим образом (см. схему № 28).

• J /

Схема № 28

Схема управления конфликтом и подходов к его разрешению

Уход от конфликта	Неформальные дискуссии и разрешенные проблемы	Переговоры	Посредничество	Административное решение	Судебное решение	Законодательное решение	Ненасильственное прямое действие	Насилие
Конфиденциальные решения, принимаемые сторонами				Конфиденциальные решения, вырабатываемые сторонами с участием третьих сторон	Юридическое (гласное) авторитарное решение третьей стороной	Юридическое чрезвычайное принудительное решение		



(см. Moore 1986,5).

Учитывая, что регулирование конфликтов правовыми методами относится к компетенции юристов, мы сосредоточим внимание на первой

половине вышеприведенной схемы и действиях сторон в этих рамках, что и является предметом управления конфликта в узком смысле термина. По остальным же методам ограничимся их краткой характеристикой.

Разнообразие применяемых методов регулирования индустриальных конфликтов и их вес хорошо показывают данные австралийских исследователей (см. таблицу № 18).

Таблица № 18

Методы разрешения индустриальных конфликтов в Австралии, 1980 г.

<i>Метод</i>	<i>Число конфлик- тов</i>	<i>В % ко всем конфлик- там</i>
Разрешение без переговоров	1558	64,85
Переговоры	513	21,4
Федеральными трибуналами	180	7,5
Трибуналами штатов	130	5,4
Посредничество (не членами трибуналов)	14	0,6
Заккрытие предприятия	2	0,1
Другими методами	2	0,1
Перемещением рабочих	1	0,05
Всего	2401	100,0

(Проранжировано нами по Hanami 1984, 28).

Приведенные данные подтверждают обоснованность логики нашего изложения с упором на внеюридические методы решения в системе управления социальными конфликтами на предприятиях, так как более 85% конфликтов разрешается именно таким образом.

Теперь мы пойдем дальше и рассмотрим вопросы, оставшиеся пока вне поля зрения нашего анализа: разработку и реализацию решений в области разрешения социального конфликта в узком смысле управления конфликтом.

Одним из полезных инструментов для этого выступают карты шагов по разрешению конфликтов. Пример такой карты приводится ниже (см. схему № 29).

Рассматривая методы действия сторон в урегулировании социального конфликта, мы вольно или невольно абстрагировались от весьма существенного компонента каждого из этих методов, без которого невозможна реализация практически никакой стратегии конфликтного действия для любой из участвующих сторон. Мы имеем в виду переговорный процесс. По нашему мнению, переговоры есть наиболее существенное звено деятельности сторон в разрешении социального конф-

ликта. И сегодня отсутствие практических навыков ведения переговоров в ходе социального конфликта с позиций самых различных ролей является и будет являться одним из основных ограничителей налаживания нормального, конструктивного диалога между сталкивающимися сторонами в России. Отсюда и прогноз преобладания исходов по типу "выигрыш-проигрыш" с вереницей последующих конфликтов. Конфликт не может быть негативным. Негативным может быть способ разрешения конфликта.

В англоязычной литературе по конфликтологии мы обнаруживаем два понятия, соотносящиеся с диалогом сталкивающихся сторон. Первое из них (*bargain*) может быть переведено как "достижение соглашения". В словаре Вебстера это понятие раскрывается как "соглашение между сторонами, договаривающимися о том, что каждая даст и получит во взаимодействии между ними". Дойч пишет, что *bargain* является "соглашением или компактно представленным как выгодное или неудачное". Для него определение *bargain* совпадает с социологическими определениями термина социальная норма [Deutsch 1973, 215].

Согласно Дину Пруитту, "приход к соглашению является разновидностью социального конфликта, который может быть определен как символическая коммуникация, с помощью которой две или более сторон стараются достичь соглашения, когда их интересы противостоят друг другу" [прив. по *Vomers & Peterson 1982, 172*].

Другое понятие - собственно переговоры (*negotiation*). Так О.Бартос определяет переговоры как "в своей основе процесс, при котором позиции, изначально значительно расходящиеся, становятся идентичными. Это процесс, в ходе которого стороны с различными позициями начинают двигаться к соглашению" [в кн: *Swingle 1970, 46*]. К.Мур определяет переговоры как "взаимоотношения прихода к соглашению между сторонами с воображаемым или действительным конфликтом интересов" [Moore 1986,6].

Участие сторон в переговорном процессе происходит с самых различных позиций. Среди этих позиций так называемые "переговорник", "посредник", "арбитр" и т.д. Участник переговоров может быть:

- переговорником или организатором коммуникации двух или более социальных групп, чьи интересы сталкиваются друг с другом;
- посредником в тех же ситуациях;
- договаривающейся стороной, представляющей интересы одной из противоборствующих социальных групп;
- участником переговоров с представлением интересов одной из сталкивающихся социальных групп избранном по желанию сторон организаторе коммуникации, переговорнике;
- участником подобного же процесса, но уже с участием посредника, медиатора и т.п.

Карта шагов по разрешению конфликтов

Шаг 1. Признание конфликта сторонами	Если отсрочка поможет решить проблему, то <i>ждать</i> . Если нет, <i>продолжать</i> .	
Шаг 2. Переговоры сторон	Если конфликт разрешен, то <i>остановиться</i> . Если нет, то <i>продолжать</i> .	
Шаг 3. Сбор диспутантов нейтральной третьей стороной	Цель заключается в выборе: 1. Процесса разрешения диспута 2. Стороннего лица. /	Учитывать: • Необязательность • Обязательность • Посредничество • Арбитраж • Тяжбу • Малое судебное разбирательство • Конференция по урегулированию • Поиск фактов • Другие методы Если конфликт разрешен, то <i>остановиться</i> . Если нет, то <i>продолжать</i> .
Шаг 4. Доводите встречу до:	• Выбора нового процесса и стороннего лица. • Резервирования времени. Если конфликт разрешен, то <i>остановиться</i> . Если нет, то <i>продолжать</i> .	
Шаг 5. Избегание или силовая игра /	Если возможно игнорировать проблему, выберите избегание; если нет, рассмотрите силовую игру.	• Ненасильственный • Насильственный • Демонстрации • Активной остановки работы
Примечание: после шага 3 на каждом последующем ведущий призывает стороны вернуться назад для выявления насколько новые обстоятельства позволяют применить менее дорогостоящие методы.		

(Slatkeu 1992,334).

Хоглунд разделяет агентов разрешения конфликта на четыре основных типа:

- (а) Агентов, идентичных одной или обоим сторонам конфликта. Это подразумевает проблематичное, но очень важное понятие "самоконтроля";
- (б) Агент представляет только часть одной или обеих сторон конфликта. В этом случае внимание акцентируется на понятии "внутренний групповой конфликт" и проблемах его взаимодействия с внутригрупповыми отношениями;
- (в) Агент представляет третью сторону, принадлежащую к тому же самому уровню социальной организации. Это правильно обозначить термином "горизонтальный контроль" конфликта и соотнести с несколькими механизмами, уже известными по социологическим теориям неформального социального контроля;
- (г) Агент представляет третью сторону, принадлежащую к высшему уровню социальной организации. Это уже будет "вертикальный контроль", он повсеместно применяется для управления государством как нормальная функция централизованной власти [Hoglund 1972,32].

Во всех этих ролях, наряду со схожими элементами и действиями, имеется немало специфичного, о чем полезно для начала просто знать. Именно поэтому ниже мы посвящаем каждой из них отдельные главы.

Вместе с тем, хотелось бы обратить внимание читателя на то, что наряду с классическими формами действий в посредничестве третьих сил и сторон, в настоящее время развиваются и новые виды услуг, отличающиеся от упомянутых выше.

В первую очередь мы имеем в виду *консультирование*. Есть и другое название этой формы деятельности – разрешение проблем. Эта новаторская форма вмешательства в конфликт осуществляется квалифицированными и непредвзятыми специалистами, выступающими в качестве третьей стороны. Методика их работы заключается в попытках создания продуктивного решения проблем с помощью 1) налаживания взаимодействия между участниками конфликта и 2) анализа, проводимого средствами социальных наук.

Суть действий - в обращении с лежащими в основе конфликта спорными вопросами таким образом, чтобы перевести взаимоотношения сторон в направлении объединения. Также осуществляется более простой переход к решению спорных ситуаций и выработке приемлемого для обеих сторон решения.

Фасилитация. Данный метод с участием третьей стороны помогает сторонам достичь схожего понимания их взаимоотношений, ясно определить их отличающиеся цели, и с помощью специально организованного анализа определить предложения, которые отвечают потребностям всех участников. Отличие от обычных переговоров в том, что последние означают в принципе куда более детализированную работу по достижению соглашения, чем обеспечивает процесс фасилитации.

Арбитраж. В нашем изучении переговорных методов разрешения конфликтов мы идем как бы от простого к сложному. Так, арбитраж используется в тех случаях, когда не помогло посредничество. Арбитраж также воспринимается как добровольный процесс (в этом изначальная суть термина), в котором участники конфликта призывают на помощь непредвзятую и нейтральную третью сторону для выработки для них решения относительно существующих спорных вопросов. "С тех пор как конфликт поступает на рассмотрение арбитра, участвующие стороны в своих действиях становятся пассивными и реактивными относительно действий арбитра" [Vomers & Peterson 1982, 135]. Выработанный приговор может носить советующий или обязывающий характер. Воздействие арбитража на внутренний мир сторон не так велико по сравнению с другими перечисленными методами. Но в то же время арбитраж предлагает выход тогда, когда стороны сами заходят в полный тупик. Согласно Гласлу, арбитраж доказывает свою высокую эффективность на глубинных уровнях эскалации, особенно когда угрозы и тактика ориентации на себя разрушили основания для дальнейшего объединения [F.Glasl in: Vomers & Peterson 1982, 135].

Арбитр обычно проводит слушания сторон, а затем извещает о своем решении или приговоре. Особенность решения арбитра заключается в том, оно должно быть принято на справедливой для сторон основе. Другая особенность арбитража в том, что арбитр безусловно находится вне конфликтных взаимоотношений рассматривавших оппонентов, обычно являясь частью правовой и судебной систем различной юрисдикции. Арбитр может выступать в единственном лице или же быть групповым, его решение не представляется на публичное обсуждение.

Одна из самых развитых систем арбитража существует в США; она включает не менее 1500 арбитров. Федеральная служба по посредничеству в разрешении трудовых конфликтов - это государственное агентство, независимое от Министерства труда США. Директора службы назначает президент США. Агентство не имеет штатных арбитров, а нанимает их для ведения конкретного дела. Их официальный титул - комиссионер.

Федеральная служба не назначает арбитра для конкретного конфликта. Она лишь представляет список из 7-9 арбитров управляющим и представителям профсоюзов, с тем чтобы они сами выбрали того, кто устраивает их обоих. Процедура отбора арбитра следующая: сначала одна сторона вычеркивает того, кто ее не устраивает, затем другая сторона поступает так же, в итоге остается тот, кто подходит обоим. Решение о том, кто будет арбитром, принимается именно конфликтующими сторонами, и никакой правительственный чиновник тут не вправе вмешиваться.

Арбитр после знакомства с проблемой обязан в течение 60 дней высказать мнение и принять решение.

В США принята и такая процедура, как слушания, когда вместо арбитража в чистом виде проводится простое заслушивание обеих сторон. Затем пишется отчет, в котором арбитром рекомендуется вариант необязательного для сторон решения. Его не надо неукоснительно выполнять ни профсоюзом, ни, наприимд), городскому управлению, но, если стороны соглашаются, решение становится окончательным.

Слушания могут длиться 10-15 минут, а то и 3-4 часа. Как правило, за два дня арбитр прочитывает пачку материалов, затем пишет 15-20-страничный отчет (доклад), в котором дается краткое заключение, выводы и разъяснение для конфликтующих сторон.

Гонорар составляет от 400 до 1000 долларов в день. В каждом случае обе стороны - администрация и профсоюз - платят по половине этой суммы [Человек и труд, 1994, 10, 116-119].

Кстати, в ЮАР применяют обратную процедуру ~ сначала арбитраж, а затем уже посредничество.

Холл сообщает также о существовании нескольких гибридных механизмов разрешения конфликтов.

Искатель фактов. Он соединяет некоторые аспекты посредничества и арбитража; схож с посредником в своей позиции незаинтересованной третьей стороны, которая определяет факты, но не имеет власти над сторонами в реализации решения. Конечно, искатель фактов, опираясь на собственные заключения по рассматриваемому случаю, может надавливать на ту или иную стороны разрешаемого диспута. Эффектом такого поиска обычно является псевдо-урегулирование.

Арбитраж последнего предложения. Это сочетание переговоров и урегулирования, используемое в разрешении столкновений по поводу заработной платы с игроками в бейсбол и в переговорах с государственными служащими, особенно с полицейскими и пожарниками. Каждая сторона является со своим лучшим предложением. Третья сторона может выбрать одно из них, но не может пойти путем компромисса между двумя. По форме процесс схож с урегулированием или арбитражем в том, что третья сторона выбирает и предлагает решение. Но по действию это больше похоже на *пeгoBopби* - тем, что принуждает стороны к компромиссу и выдвижению более обоснованных требований, так как они знают, что третья сторона *Bбiбq)ег* более обоснованное предложение. Это подталкивает конфликтующих к выработке своих собственных результатов, если же они не в состоянии сделать этого, то решение третьей стороны рассматривается как выход из положения.

Посредничество - арбитраж является механизмом, обычно используемым в разрешении трудовых споров. Процесс начинается с посредничества. Если стороны не могут достичь соглашения, поцюдник снимает с себя полномочия, занимает позицию арбитра и предлагает решение [Hall 1993, 48-49].

Еще одна из используемых в мировой практике процедур - примирение. Она включает в себя действия доверенной третьей стороны, обеспечивающей неформальную коммуникацию между сторонами в надежде выявления важнейших тем, уменьшения напряженности и помощи сторонам в организации прямого взаимодействия (например, переговоров). В этой форме третья сторона выступает той, которая, "двигаясь вместе со сторонами", отвечает за обмен посланиями, способствует напряженности, но не предлагает идей по возможностям разрешения спора [Fisher 1990, 212].

Остальные методы регуляции и управления разрешением социально-го конфликта - судебный, законодательный, чрезвычайный.

Законодательный подход обеспечивает принятие решений относительно исхода конфликта по варианту "выигрыш-проигрыш" процессуальным голосованием.

Судебный подход опирается на вмешательство в конфликт организованной и общественно признанной власти. Данный тип решения обеспечивается всей мощью государственной машины. Решение доводится до сведения сторон и обязательно для исполнения.

Чрезвычайный подход связан с применением ненасильственных акций или прямого насилия.

Теперь можно попробовать, с помощью В.Ури, систематизировать процедуры управления разрешением конфликта от прямых, "лицом-к-лицу" переговоров, до силовых методов решения:

Предупредительные процедуры:

Извещение и консультация;

Послеконфликтный анализ и обратная связь;

Собрание.

Процедуры, базирующиеся на интересах:

Переговоры;

Быстрое, устное разрешение спорной ситуации;

Множественность моментов вступления;

Установленная процедура переговоров;

Переговоры со множеством последовательных шагов;

Осведомленные советники;

Посредничество:

Посредничество равных⁷;

Экспертное посредничество.

Вмешивающиеся процедуры:

Правовые:

Информационные процедуры;

Советующий арбитраж;

Малое судебное разбирательство;

Итоговое разбирательство судебного жюри.

Силовые:

Периоды для охлаждения страстей;

Вмешательство третьих сил.

Поддерживающие процедуры с низкими издержками:

Правовые:

Договорной арбитраж;

Ускоренный арбитраж;

Посреднический арбитраж;

Арбитраж с окончательным решением.

Силовые:

Голосование;

Ограниченные забастовки;

Символические забастовки;

Принципы благоразумия [см. Ugi 1988, 62-63].

Мы вполне отдаем себе отчет, что создание подобной системы регулирования социальных конфликтов в целом и индустриальных, в частности, является для России задачей настоящих и будущих лет. И задача весьма обширная, как по научным, так и по практическим усилиям и ресурсам.

Схема № 30

Стратегии вмешательства третьих сторон в стадии конфликта

Стадии эскалации						
1	2	3	4	5	6	7
Обновление						
	Процессуальное консультирование					
		Социотерапевтическое процессуальное консультирование				
			Посредничество			
				Арбитраж		
					Силовое вмешательство	

(см. Bomers & Peterson 1982, 132).

В ряде приведенных выше схем уже указывалась стадийность обострения конфликта. Теперь мы рассмотрим эту схему с наложением действий третьих сторон (см. схему № 30).

По поводу стратегии обращения с конфликтом существует целый ряд точек зрения. Есть весьма упрощенные видения стратегии, когда все сводится к трем типам действий без какой-либо детализации: к уходу от конфликта, его подавлению и управлению им. Конечно, можно рассуждать о стратегии и по-другому. Например: каждый человек или социальная группа имеют право на собственные ошибки.

Есть и детальные изложения с многочисленными подробностями в описании применяемых методов. В целом мы разделяем их на две группы: стратегические и предупредительные. Первые задают рамки стратегии при уже случившемся социальном конфликте. Вторые же ориентированы на его предупреждение.

Концепция стратегий исходит от работ Блейка и Мьютон (1964) и Килмана с Томасом (1977). Сразу оговорим, что они использовали термин "стиль". Ими было выделено пять отличающихся типов поведения в конфликте. Классификация основывается на двух независимых компонентах конфликтного поведения: (а) напористости, определяемой как поведение со стремлением удовлетворить свои собственные интересы и (б) кооперативности, определяемой как поведение со стремлением удовлетворить интересы другого индивида (группы). Эти компоненты позволяют выделить пять основных стилей (стратегий).

- (1) Соревновательный стиль очень близок к напористости и практически не связан с кооперативностью: сторона делает основной упор на своих интересах и игнорирует интересы других. Эта ориентация связана с желанием победить другую сторону. Она может быть названа формирующим или доминирующим стилем. Те, кто постоянно использует данный стиль, являются "несгибаемыми бойцами".
- (2) Стиль приспособления является ненапористым и кооперативным - группа уступает другой за счет своих интересов. Эта ориентация еще называется умиротворяющей или сглаживающей, и те, кто следует ей, стремятся избежать конфликта во имя поддержания взаимоотношений. Это уступчивый подход, но он может выглядеть как слабый и неубедительный.
- (3) Избегающий стиль является ненапористым и некооперирующимся. Группа просто выходит и отказывается иметь дело с конфликтом. При этой ориентации группа безразлична к исходу конфликта и может быть описана как апатичная, изолированная или самоуничижительная.
- (4) Сотрудничающий стиль высок в напористости и кооперативности. Группы стремятся к решению, которое удовлетворяет обе стороны.

Он ориентирован на полное удовлетворение сторон и имеет другое название как разрешающий проблемы или объединяющий стиль.

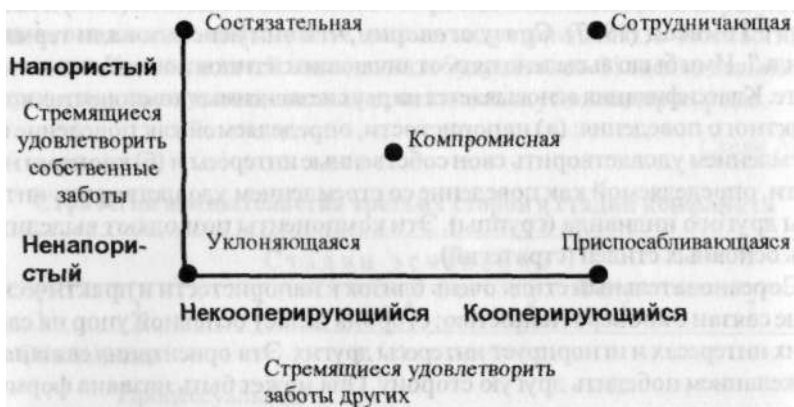
- (5) Компромиссный стиль находится между напористостью и кооперированностью. Для достижения соглашения причина разногласия раскладывается на обестороны в одинаковой степени.

Почему нас не устраивает понятие стиля? Дело в том, что стиль обычно означает стандарт подхода группы или личностик конфликту, неизменность действий. Стратегия же может меняться, переходить от одной к другой и пр.

Стратегии управления социальным конфликтом достаточно полно описываются схемой, предложенной Блейком-Томасом (см. схему № 31).

Схема № 31

Стратегии управления конфликтом



(К.В.Томас в кн.: Dunnette 1976,90).

Далее мы увидим, что практически все применяемые стратегии урегулирования конфликта вписываются в эту внешне весьма простую схему.

Вместе с тем специалисты в области теории конфликта традиционно различают два противостоящих друг другу способа (и процесса) завершения конфликтной ситуации - ее урегулирование и разрешение. Первый способ представляет собой результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному способу действий, выгодному другой стороне или посреднику. Достигнутый таким образом "мир, или компромисс, непрочен и недолговечен: поскольку исходная причина соперничества не устранена, постконфликт-

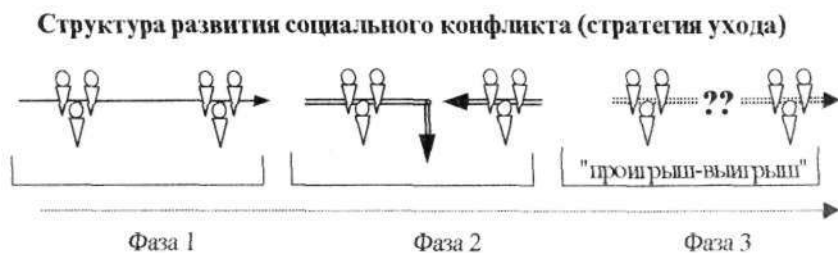
ные отношения противников сохраняют угрозу новой вспышки борьбы. Подлинным завершением конфликта, с этой точки зрения, может быть только его разрешение, которое достигается в процессе длительного обоюдного анализа противниками как истоков, так и содержания их спора; устойчивое равновесие сторон возникает как следствие фактического преодоления тех обстоятельств, которые породили конфликт, что позволяет установить новые отношения равновесия, удовлетворяющие обе стороны [Социальный конфликт 1991, 54]. С позиции применения силы и ее использования все эти стратегии можно разместить в виде линейной экспозиции: от приспособительной, стратегии уступок до применения силы как основного аргумента.

Д.Тисволд выделяет два основных предположения. Первое из них основывается на том, что противоположные интересы ведут к представлению конфликта как борьбы, в ходе которой становится видимым, чьи силы и интересы будут доминировать и чьи окажутся подчиненными. Мы должны бороться до победы или, в конце концов, не проиграть. Второе предположение исходит из преобладания общих целей, что имеет своим следствием видение конфликта как общей проблемы, которая должна быть разрешена с взаимным удовлетворением. Следствием этого является то, что конфликт чаще бывает конструктивным и в ходе его люди улучшают свои возможности обращения с конфликтом [Tjosvold 1993,8].

Вернувшись к схеме, начнем с одной из наиболее популярных стратегий управления конфликтом - ухода от конфликта. Суть в том, что группа стремится избежать конфликта, покидая "сцену" развивающегося конфликтного действия экономически, физически или психологически. Избегание конфликта не может быть одной и единственной стратегией разрешения конфликта, но его преимущество в том, что решение такого рода принимается очень быстро. Эта стратегия применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к сложившейся ситуации.

Схематически это выглядит следующим образом (вернемся к нашей базовой схеме из главы 3 - см. схему № 32).

Схема № 32



По Боуддингу, наиболее экстремальной формой избегания конфликта является завоевание, в результате которого одна из сторон вытеснена в неопределенность или сдвинута со сцены, оставляя поле битвы в полное распоряжение победителя [Boulding 1962, 309].

В.Амелин говорит о приспособлении к конфликтам в более широком контексте. "Приспособиться к конфликтам... можно пассивно, и тогда они постоянно будут врываться в нашу жизнь, оказывая на нее неконтролируемые воздействия, но можно попытаться и овладеть конфликтом, выяснив его природу и формы разрешения [Амелин 1991, 64].

Фолгер перечисляет основные симптомы избегания конфликта:

- Отмечаемое уменьшение групповой вовлеченности в разрешение проблем ("Почему мы должны об этом беспокоиться?").
- Быстрое согласие с предложенным решением.
- Работники сами приостанавливают обсуждение противоречивых аспектов темы.
- Люди временно прерывают объединение.
- Внимание уделяется больше "мировым" темам.
- Дискуссия сосредотачивается на безопасном аспекте более широкой и более взрывоопасной темы.
- Малый обмен информацией.
- Обычно откровенно высказывающиеся члены группы сохраняют молчание.
- Не предлагается никаких планов для реализации избранного решения.
- Не делается никаких оценок фактов, обосновывающих претензии [Folger 1984, 78].

Майер видит формы избегания несколько по иному (см. схему № 33).

Схема № 33

Некоторые формы избегания	
<p>Недостаточно значимо Нет времени</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Тянуть резину" • "Время позаботится об этом" • Страх • Вежливость • Призыв к "объективности" • Смягчение <p>????</p>	<p>Внимание к деталям</p> <ul style="list-style-type: none"> • Призыв к "рациональности" • Соревнование и победа • Атака • Политический подкуп • "Давайте не будем эмоциональными" • Обход <p>????</p>

(Mayer 1990,4).

В этой схеме приводятся варианты избегающего поведения в ответ на шаги оппонирующей стороны.

Показания к применению этой стратегии — очень высокая цена, издержки возможного конфликта, когда потенциальная дезорганизация перевешивает преимущества его разрешения. Среди других причин реализации такой стратегии мы находим:

- тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта;
- давление более важных обстоятельств, требующих своего решения;
- когда нет шансов удовлетворения потребностей — нет силы и ресурсов или же ограничения следуют из национальной политики, непреодолимых религиозных ценностей и пр.
- для охлаждения разгоревшихся страстей и восстановления линии перспектив в действиях;
- для сбора необходимой информации и избегания в этих условиях принятия немедленного решения;
- когда другие силы и группы могут разрешить конфликт более успешно. Реалистичная оценка значимости конфликта может показать, что он не стоит групповых решений и усилий и может быть разрешен индивидуальным решением;
- когда тема рассогласования лишь косвенно затрагивает существо проблемы указывает на другие или более глубокие причины;
- при страхе перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом, когда возможные разрушительные последствия конфликтования перевешивают результаты его разрешения;
- в неудачном времени надвигающегося конфликта. Точное понимание времени отмечается многими конфликтологами как основание для ухода от конфликта. Развитие конфликтов необходимо прогнозировать и вступать в них в наиболее подходящий момент. Некоторые, казалось бы, простые конфликты могут взорваться или над ними может быть потеряна контроль, если они будут проигнорированы в надлежащее время. Временное избегание конфликта рекомендуется в следующих случаях: неясное понимание причин напряженности в группе; группа ориентирована на выполнение задания в срок, а конфликт к этому заданию не имеет никакого отношения; люди, которые тесно вовлечены в данный конфликт, отсутствуют; члены группы истощены предшествующими попытками разрешить проблему; напряженность момента делает невозможным ясное мышление и творческую дискуссию и т.д.
- достаточно часто решение избежать конфликта основывается на трезвой оценке членами группы своих коммуникационных способностей. Разрешение тяжелых конфликтов требует от групп существенных межличностных и групподинамических навыков. Группа должна быть в состоянии устанавливать процедуры, контролирующие взаимодей-

ствие в ходе интенсивных дискуссий, и следовать им. На лидеров возлагается задача направлять конфликтное взаимодействие, не предопределяя решение. Если этих и других навыков недостаточно, то лучше избежать конфликта или пригласить третью сторону для компенсации имеющихся слабостей.

Фолгер считает одним из самых важных мотивов реализации стратегии избегания конфликта, даже в случае весьма большой значимости его темы, стремление его участников не потерять лицо. "В группах, разрешавших ранее конфликты в дружественной и кооперирующейся манере, забота о лице может предотвратить его членов от поднятия тем куда более угрожающих чем любой конфликт, с которым группа сталкивалась в предшествующий период" [Folger 1984, 51].

Наиболее типичное поведение (методы реализации данной стратегии) в этом случае также может быть представлено в нескольких характеристиках: чаще всего вообще отрицается существование проблемы, породившей конфликт.

(Подспудно выражается надежда, что проблема исчезнет сама собой);

- затягивание решения проблем;
- применение замедленных процедур для подавления конфликта; использование секретности для ухода отконфликта; обращение к существующим бюрократическим и юридическим нормам, как к основе разрешения конфликта и т.п.

Несмотря на высказываемые оценки, что эта стратегия может быть главным инструментом при разрешении конфликтов, она имеет свои ограничения. Она неприменима в следующих случаях:

- при важности проблемы, лежащей в основе конфликта. В этом случае уход отконфликта становится похож на легенду о страусином поведении; при перспективе достаточно длительного существования основ данного конфликта, ибо эта стратегия и методы ее реализации применимы лишь на относительно короткое время;
- в случае нарастания важности проблемы, когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

Решение о реализации данной стратегии требует ответа на несколько вопросов. Как пишет Д.Г.Скотт, "В каком случае вас ожидает больший выигрыш: когда вы разрешите конфликт или когда вы уйдете от него? Каковы будут потери в этих двух случаях? Если издержки на разрешение конфликта превышают выигрыш при уходе от него, то лучше уйти" [Скотт 1991,35].

Считается, что результат-исход конфликта при такой стратегии управления им вмещается в схему "выигрыш"- "проигрыш". Вместе с тем имеются и другие последствия применения такого метода. Среди них:

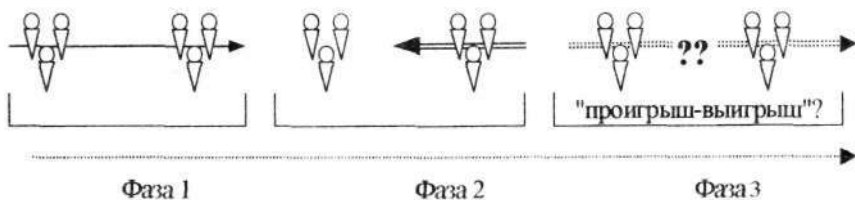
- увеличивающаяся ответственность управленцев;
- повышенное внимание к ранней идентификации латентного конфликта;

- использование "горячих линий" телефонной **связи**, всяческих форм реагирования на замечания и предложения работников;
- повышение квалификации администраторов предприятия в вопросах управления конфликтом и др.

Разновидностью стратегии "ухода от конфликта" является стратегия бездействия. Его отличие от предыдущей в том, что никаких действий и расчетов не производится вообще. Развитие событий отдается на волю фатуму, по принципу "куда кривая вывезет" (см. схему № 34).

Схема №34

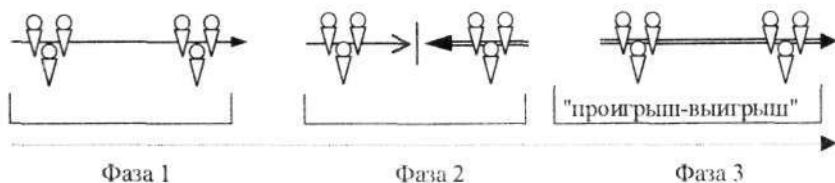
Структура развития социального конфликта (стратегия бездействия)



Следующая стратегия -}' с ту по к или приспособления. В этом случае одна из оппонирующих сторон отступает перед другой за счет уменьшения собственных притязаний (см. схему № 35).

Схема № 35

Структура развития социального конфликта (стратегия приспособления)



Думается, что эта стратегия оправдана в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать никакие варианты развития событий, хотя очевидно конфликтное противостояние. Последствия непредсказуемы, может случиться и выгодный для администрации или социальной группы поворот в развитии событий.

Эта стратегия используется в нескольких случаях:

- когда администрация, например, обнаруживает свою неправоту. В этом случае полезно "услышать" в аргументах противоположной

стороны лучшие предложения, изучить их и показать свою рассудительность;

- когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас (в этом случае полезнее удовлетворить запросы другой стороны во имя будущей кооперации);
- при формировании стратегического задела для возможных будущих спорных ситуаций;
- в целях минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете;
- когда гармония и стабильность особо важны;
- в целях развития управленческой квалификации подчиненных с помощью анализа собственных ошибок и т.д.

Содержание действий можно свести к двум моментам:

- передаче инициативы другой стороне;
- подчинению и уступчивости.

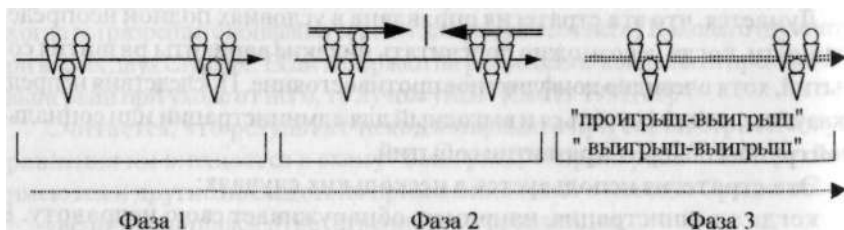
Исходом реализации такой стратегии обычно является "проигрыш"- "выигрыш".

Вместе с тем как уход от конфликта, так и бездействие из всех возможных стратегий разрешения конфликта самые емкие по ресурсу времени. Вольно или невольно время расходуется самым расточительным образом.

Еще одна стратегия ухода от конфликта - стратегия "сгла жива - ния". Она используется в организациях, ориентированных на коллективные методы взаимодействия, в странах традиционного коллективизма. Ее использование удобно в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычности работников к идеологическим моделям действия. Обычно обосновываются такие модели на развитых системах социальной поддержки работников и соответствующих социальных программах (см. схему № 36).

Схема № 36

Структура развития социального конфликта (стратегия "сглаживания")

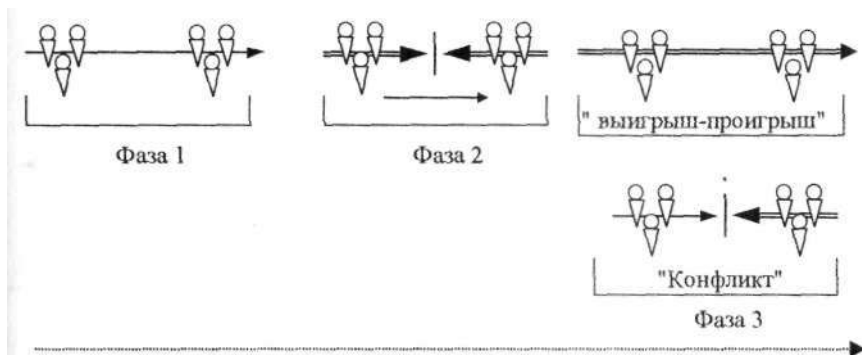


Данная стратегия основана на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы, различия преуменьшаются, общие черты - акцентируются. "Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку". Довольно часто в таких случаях реальная проблема или забалтывается, или уходит на второй план. Исход такой стратегии, тем не менее, может быть описан в терминах "выигрыш-выигрыш", "выигрыш-проигрыш".

Стратегия "скрытых действий" применяется тогда, когда управление конфликтом нуждается, чаще с точки зрения администрации, в неафишируемых средствах его регулирования (см. схему № 37).

Схема №37

Структура развития социального конфликта (стратегия "скрытых действий")



Причины такого выбора включают:

- стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
- нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
- невозможность для управления конфликтом вовлечь противоположную сторону в конфликтные действия согласно существующим правилам и регуляциям;
- дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон, что подвергает более слабую сторону повышенному риску или издержкам и пр.

Применяемые в этом случае техники включают как "джентльменские", так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь

и кулуарные переговоры, и политика "разделяй и властвуй", и подкуп. Нередки примеры прямого обмана, создание различного рода помех и прочее.

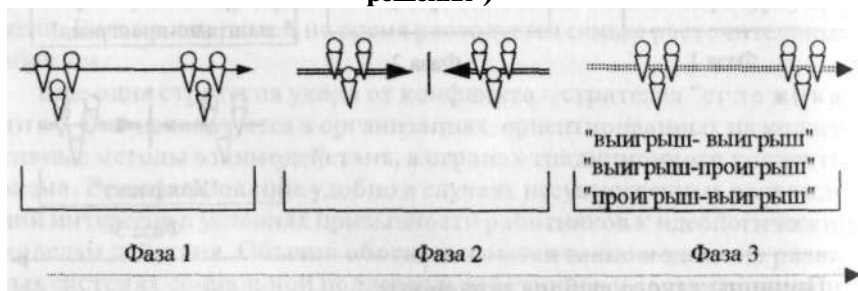
Исход таких манипуляций может быть самым различным в зависимости от конфликтной квалификации противоположной стороны: от варианта "проигрыш-проигрыш" до "выигрыш-выигрыш".

Однако у этой стратегии, ввиду самой ее скрытости, немало негативных последствий. Это может быть скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям, провоцирование актов саботажа, распространение среди работников негативных настроений по отношению к руководству и возможность возникновения достаточно сильного социального конфликта на этой почве.

Стратегия "быстрого решения". Суть ее в том, что решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, можно сказать, почти мгновенным соглашением (см. схему № 38).

Схема № 38

Структура развития социального конфликта (стратегия "быстрого решения")



Использование этой стратегии обосновывается:

- лимитом времени для принятия решения в связи со сложившимися обстоятельствами;
- одна из сталкивающихся в конфликте сторон изменяет свою позицию под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой "объективной" информации;
- обе конфликтующие стороны желают участвовать в поиске более лучших соглашений;
- ситуация конфликта не является следствием острых противоречий в интересах сторон и не требует тщательно выработанных и согласованных решений;
- расчетом, что подобное "скорое" решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта и т.п.

Подобные соглашения ближе к модели "выигрыш-выигрыш", так

как требуют взаимного согласия. И в этом его первое преимущество или отличительная черта по сравнению с другими вышеперечисленными стратегиями.

Среди других отличительных моментов: уже упомянутая быстрота, взаимоуважительные формы убеждения сторон в ходе интенсивных дебатов, подготовка решений на основе принципа консенсуса.

Стратегия "компромисса". В мировой литературе в отличие от привычного для нас⁸ значения компромисс рассматривается таким видом соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и набора проблем. В демократических странах компромисс является классическим методом в разрешении социальных конфликтов. Суть его - в управлении конфликтом путем достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон. Эта стратегия используется, как мы уже отмечали, довольно часто, откуда и разработанность технологии ее использования, в том числе в следующих случаях:

- когда цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий или потенциальных нарушений при его продолжении или усилении;
 - когда оппонирующие стороны с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
 - для достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
 - для принятия целесообразных решений в условиях нехватки времени;
 - как выход в условиях, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
- когда обе сталкивающиеся стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров на основе соглашений типа "дай-возьми";
- при ограниченности ресурсов;
 - при нежелательности исхода "выигрыш-проигрыш" и прочее.
- "Технология" достижения компромиссов включает:
- переговоры;
 - каждая сторона вносит свой вклад в движении к *qејіНеМу* пути;

⁸ В обыденном русском языке компромисс означает любое соглашение. "Стороны пошли на компромисс" - следовательно приняли какое-то решение, договорились. Пример. По материалам социологического исследования шахтерских забастовок. Автор статьи сообщает: "Из всех респондентов (в городе Прокопьевске - четверть опрошенных, а в городе Инта - пятая часть) полностью отрицали любой компромисс в конфликте, они придерживались бескомпромиссного отстаивания своих требований, борьбы до полной победы через забастовки. Полукомпромиссной позиции (отстаивание главных требований и возможные уступки по менее важным) придерживались 14 % опрошенных в Прокопьевске и 12 % в Инте. Однако большая часть опрошенных считала, что необходим поиск разумного компромисса, учитывающего реальную ситуацию и фактические возможности (64 % и 62 % соответственно)" [Шаленко 1992, 50].'

- поиск удовлетворительных или приемлемых решений.

Для этой стратегии также имеются некоторые ограничения в применении. Среди них:

- нереалистичность первично занятой позиции вследствие ее преувеличенности, раздутости;
- принятое решение может быть слишком аморфным, "разбавленным", вместо того, чтобы быть эффективным;
- бездейственен компромисс и в случае оспаривания участниками принятых обязательств.

"Компромисс- это хороший зонтик, но плохая крыша."

Какпишет Корнелиус, "недостатки компромисса в том, что одна сторона может, например, раздуть свою позицию, чтобы потом показаться великодушной. Или сдать свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть далеко не самым оптимальным исходом переговоров [Корнелиус 1992, 21].

Результаткомпромиссного решения обычно таков, что неткак откровенно проигравшей стороны, так и столь явного победителя. Однако движение по "середине дороги" может игнорировать реальноеразнообразие спорного вопроса или проблемы.

Достоинствами такого типа стратегии разрешения конфликта также выступают:

- определение спорных вопросов для обеих сторон;
- фокусирование на взаимных интересах;
- использование "объективного" критерия в ходе переговоров;
- ведение переговоров на основе "достоинства" обеих сторон;
- разработка в совместной деятельности взаимовыгодных решений.

Компромисс может привести к самым разным результатам: от "выигрыша-выигрыша" до "проигрыша-проигрыша" (на последнее указывает Фили (Fifley).

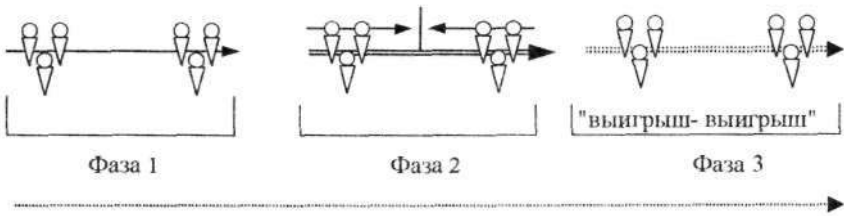
Стратегия "сотрудничества". При использовании данной стратегии соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. По Корнелиус, "подход "вышграть-вышграть" делает из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликта и стремление к удовлетворению нужд всех" [Корнелиус 1992,25]. (См. схему № 39).

Согласно А.Рапопорту, такой конфликт подобен дебатам, когда основной упор делается на разрешение конфликта путем поиска общих оснований в системах ценностей. Понятно, что такого рода стратегия поведения требует совершенно иной рациональности, чем в конфликтах типа игры. Нужно не только рассчитывать затраты и усилия, владеть правилами игры, но и уметь анализировать эти правила, модифицируя их в соот-

ветствии с интересами участников конфликта [Rapoport, 1960]. При этом возникает иная ситуация, в рамках которой участники пытаются устранить не только формы проявления конфликта, но и его основания. Для этого необходимы три условия: во-первых, договориться о природе имеющегося конфликта (у всех участников должно быть одинаковое ее понимание); во-вторых, выработать единые правила поведения в условиях конфликта; в-третьих, договориться о методах, средствах и процедурах разрешения конфликта.

Схема №39

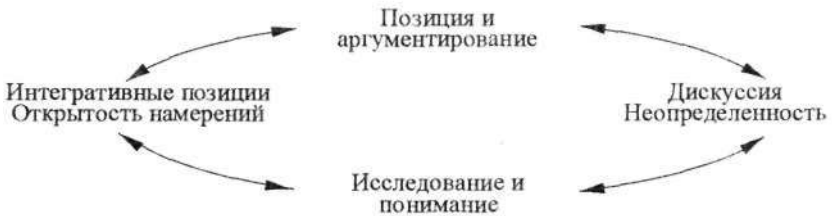
Структура развития социального конфликта (стратегия сотрудничества)



Д.Тисволд в этом случае говорит о кооперативном подходе к конфликту (см. схему № 40).

Схема № 40

Кооперативный подход к конфликту



(Tjosvold in Rahira 1989, 44).

Стратегия "выигрыш - выигрыш" сфокусирована на успешном достижении целей каждой стороной, а содержание действий проще всего объясняется термином консенсус.

Данная стратегия применяется в следующих случаях:

1. Для выработки интегративного решения, когда "корзины" проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса.
2. В случаях, когда одна го сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в данном конфликте.
3. Для выявления позиций социальной группы, придерживающейся фугой линии перспективы.
4. Для выработки соглашения слиянием проблем сторон на основе принципа консенсуса.
5. При наличии достаточного времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей притязания обеихсторон.
6. При обязательности конфликтующих сторон и умении использовать процесс сотрудничества.

В данном случае специфичны и сами действия сторон. Они включают:

- ориентацию на разрешение проблем;
- акцент не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию;
- поиск интегративных решений;
- выявление ситуаций, когда обе стороны должны "выиграть";
- подход к конфликтам и проблемам как к вызову;
- использование вознаграждений или позитивных санкций и т.д.

В целом их можно свести к двум формам взаимодействия: консенсусу и методам интегративного принятия решений.

Ч/" Алан Филю видит следующую логику действия в проблемном подходе (см. таблицу № 19).

Таблица № 19

Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

(Приводится по Мескон и др. 1992, 528).

Вместе с тем Фили считает, что разрешение проблем противоположно конфликту. Конфликт в целом завершается потерями, разрешение же проблем, напротив, оканчивается удовлетворяющим потребности замешанных сторон соглашением [Filley 1975, 21].

Х.Прейн рассматривает решение проблем подходящим для ситуаций, когда стороны находятся в тесном взаимодействии, или на них "давят сроки", или же стороны видят конфликт только под углом зрения своих собственных интересов (эгоцентричны) и где вовлечено больше людей [PreinB Cole 1983, 41].

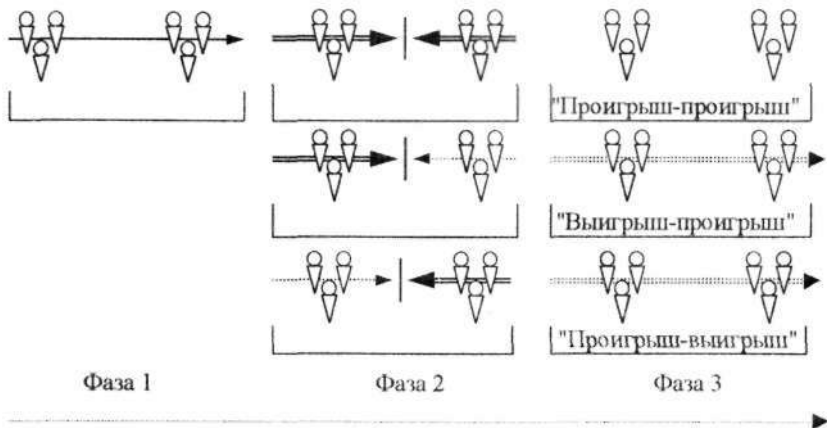
Основные ограничения применения этой стратегии связаны с условиями времени и обязательностью сторон.

Результат применения этой стратегии "выигрыш-выигрыш" для обеих сторон.

Стратегия "силы". Связана со стремлением одной стороны навязать свое решение другой стороне. Зачастую более сильная сторона стремится заставить принять свою точку зрения любой ценой. Суть этой стратегии - борьба (см. схему № 41).

Схема №41

Структура развития социального конфликта (стратегия силы)



По Пруитту, борьба, которая может принимать форму физического сражения (военные битвы, забастовки), словесные войны (выкрикивание лозунгов, обвинения в прессе), политического содержания (поиск союзников), или получение одностороннего преимущества (кража, изъятие имущества из дома одним из супругов) аналогична состязательности в переговорах [Pruitt 1993, 4]. Эта стратегия связана со стремлением скорее

победить, чем найти наилучшее решение. Именно поэтому качество достигаемых соглашений оставляет желать лучшего.

По типологии А. Рапопорта сюда можно отнести два типа конфликтов: сражения и игры. В сражении участники конфликта придерживаются одного правила - причинить как можно более вреда своему противнику. Часто этот императив настолько силен, что участник конфликта сам готов потерпеть ущерб, лишь бы навредить противнику. Ясно, что это нерациональная модель поведения: в ней нет расчета затрат и результатов. В рамках данной модели, кроме того, отсутствует система ценностей, которая могла бы стать основанием для принятия сбалансированного (типа "выигрыш-выигрыш") решения. Иного выхода из такого типа конфликта, кроме победы, нет.

Для игры свойственна рациональная модель поведения участников конфликта: они рассчитывают свои ходы, тщательно взвешивают потери и приобретения, а самое главное - принимают общие правила игры. Основная стратегия поведения каждого из участников этого типа конфликта состоит в том, чтобы набрать в ходе игры как можно больше очков, обязательно опередив своего соперника. Данный тип предполагает институциональную поддержку имеющихся правил, благодаря которым сглаживается острота конфликта. Однако ценности и предпочтения игроков в ходе конфликта остаются неизменными и поэтому разрешить конфликты подобного типа практически невозможно, так как его источник - несовпадение ценностей и предпочтений - у игроков остается.

Фиби также в связи со стратегией силы выделяет два типа конфликтов: соревновательные и разрушительные. По его мнению, в соревновательных ситуациях победа одной стороны может быть достигнута только за счет полного поражения оппонента, но действия сторон при этом регулируются сводом правил. В разрушительных конфликтах стороны, напротив, не следуют общепринятому своду правил и изначально не заботятся о победе. Вместо этого их интересует уменьшение, поражение, нанесение ущерба или вытеснение оппонента [Filly 1975, 2].

Д. Тисволд в связи со стратегией "силы" указывает на существование только соревновательного конфликта (см. схему № 42).

И еще одно методологическое соображение, исходящее из работ Коузера. Он указывал на то, что жесткие системы могут преуспеть в частичном выводе враждебных чувств через такие предохранительные механизмы, как институционализованный антисемитизм или ксенофобия. Но отсутствие механизмов понимания изменившихся условий приводит к накоплению поводов для конфликтов и отсюда враждебности, которые могут в конечном счете напрямую разрушить сложившееся общее согласие. В противоположность этому, в гибких системах, допускающих появление конфликтов, опасность срыва существующего согласия маловероятна. В подобных случаях проявление и снятие враждебных чувств в ходе

конфликта приводит к общему и согласованному приспособлению и корректировке действий оппонирующих сторон. И в такого рода гибких системах опасность разрушительного воздействия конфликтов на базовое согласие минимизирована [Cosser 1956, 79].

Схема № 42

Соревновательный тип конфликта



(Tjosvold в Rahim 1989, 44).

Состязательная стратегия, как правило, сопровождается обострением конфликта. Симптомами этого выступают:

- Выясняется, что тема требует куда больше усилий, чем предполагалось;
- Члены группы повторяют один и тот же аргумент в поддержку своей позиции;
- Люди слишком недооценивают последствий недостижения соглашения;
- Против аргументов используются угрозы;
- В группе ощущается нарастающая напряженность;
- Группа никуда не исчезает, но ее работа кажется лихорадочной;
- Используется обращение к персоналиям и личностные аргументы;
- Немедленная поляризация вокруг поднимаемых тем и возникновение коалиций;
- Нарастание ненависти в обмене взглядами или уменьшение личных контактов между членами группы;
- Саркастический смех или юмор как форма разрядки напряженности;
- Жаркое противостояние вокруг ничего или по тривиальным поводам [Folger 1984, 78].

Эта стратегия применяется в следующих обстоятельствах:

- когда необходимы быстрые, решительные действия, например в условиях чрезвычайных обстоятельств;
- в случае жесткой необходимости введения непопулярных решений типа сокращения заработной платы, введения новых правил, дисциплинарных ограничений;
- в жизненно важных для предприятия ситуациях, в тех случаях, когда более сильная сторона осознает свою правоту;
- против социальных групп с деструктивным типом поведения.

Соответствует стратегии и перечень применяемых действий:

навязывание стратегий типа "выигрыш-проигрыш";
использование конкуренции;

- использование власти для принуждения с целью получения однозначных результатов;
- требование подчинения.

По Фили, методы реализации данной стратегии как ориентированной на результат "выигрыш-проигрыш" следующие:

первый - использование власти;

второй - интеллектуальная или физическая сила используется для получения уступок от другого индивида или группы;

третий - провал ответного удара;

четвертый - использование правила большинства;

пятый - реализация правила меньшинства [Filley 1975,22].

При применении этой стратегии следует иметь в виду, что проигравшая сторона, не имея возможностей решить собственные проблемы, может прибегнуть к различным формам скрытой и открытой конфликтности.

Эта стратегия эффективна в ситуациях, где одна из конфликтующих групп, например администрация, имеет значительную власть над работниками, противостоящей социальной группой.

Результат применения стратегии - "выигрыш-проигрыш", "проигрыш-выигрыш" или "проигрыш-проигрыш", если сила сторон оказалась примерно равной.

Проведенный анализ позволяет несколько по иному увидеть и приведенную выше схему Блейка-Томаса. Разместим в ней возможные стратегии и исходы (см. схему № 43).

Утверждается, что между процессуальными ценностями и ценностями исхода (результата) конфликта может существовать три типа взаимоотношений. Во-первых, сторона может сделать основной упор на результат за счет процесса (результат оправдывает средства) или наоборот (например, полное участие во всех решениях). Во-вторых, ценности процесса и исхода могут усилить выбор определенной стратегии. В-третьих, ценности процесса и результата в смешении стратегий [Bomers & Peterson 1982,54].

Стратегии управления конфликтом и варианты исходов



Осмысливая имеющиеся стратегии разрешения конфликтов и применяемые при этом методы, Лебедева предложила нижеследующую схему (см. схему № 44).

Схема № 44



(Lebedeva 1992,6).

В реальной жизни методы и стратегии применяются комбинировано при некоторой доминирующей линии.

Ван де Флиерт предложил классификацию из 16 методов по разрешению межличностных конфликтов (напомним, что мы рассматриваем меж-

личностные конфликты как разновидность социальных). В основу предлагаемой схемы положена показанная нами выше структура Блейка-Томаса. Таблица стала многомерной (см. схему № 45).

Схема № 45

Многомерная шкала 16 методов по управлению межличностными конфликтами



(vandeVliert 1990,75)

Для оценки адекватности применяемых в управлении конфликтом методов, можно использовать предложенную КТомасом таблицу (см. таблицу № 20).

Фолгер предложил модель "идеального" процесса управления конфликтом. В ней он видит следующие необходимые моменты:

1. Смягчение различий в позициях сторон в конфликте и установление легитимности этих позиций и потребностей, которые они представляют.
2. Создание структуры для уменьшения дифференциации, что способствует выработке идей и принятию разработанных с помощью этих идей решений участниками конфликта.
3. Нейтрализацию или ликвидацию тех элементов климата, которые ухудшают конфликт.
4. Продвижение вглубь разделяемой всеми точки зрения (или, по меньшей мере, балансирование сил между участниками конфликта).
5. Предотвращение появления тем, связанных с "сохранением лица" (порождающих негибкость и осложняющих конфликт).

6. Поддержание оценки собственных действий среди членов конфликтующей группы для осознания ими своего вклада в конфликтный цикл и уменьшения непродуктивного поведения [Folger 1984,187].

Таблица № 20

**Четыре стратегических целевых измерения роли менеджера
в управлении конфликтом**

Стратегические целевые измерения	Специфические переменные исхода	Ситуационные переменные, влияющие на переменные исхода
Качество решения:		
Ценность самостоятельного решения	В какой степени решение отвечает проблемам каждой стороны	Понимание менеджером существа проблем каждой стороны
Потребление ресурсов организации:		
Стоимость противостояния	Временная продолжительность конфликта	Число вовлеченных людей, в какой степени приостановлена деятельность других частей организации
Воздействие на индивидов:		
Изменения в человеческих ресурсах значимости сторон	Изменение в удовлетворенности трудом участвующих сторон	Стоимость замещения сторон, уровни производительности труда, необходимое разделение труда, стабильность процесса труда
Воздействие на взаимоотношения:		
Изменения эффективности рабочих взаимоотношений между сторонами	Изменения в степени сотрудничества рабочих взаимоотношений сторон	Взаимозависимость процесса труда, разделение менеджером ответственности за подготовку решений с конфликтующими сторонами

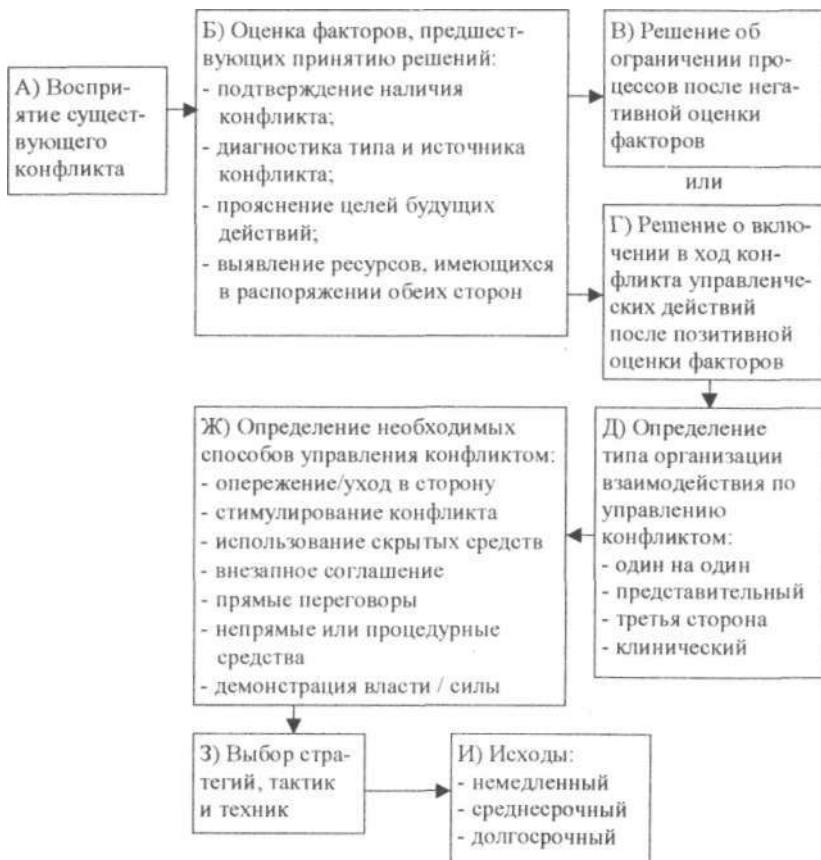
(см. Bomers & Peterson 1982, 148).

Для наглядного представления процесса управления социальным конфликтом обычно разрабатываются карты движения конфликта. Ниже мы

приводим один из вариантов подобной карты, предложенной Бисно (см. схему № 46).

Схема № 46

Карта динамики управления конфликтом



(Bisno 1988,62).

И еще одно важное соображение: эффективное управление социальным конфликтом это не столько рациональное деяние, сколько искусство.

*Конфликты нужно видеть,
чтобы они стали реальностью.*
Р.Дарендорф

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

Начнем с того, что в последующих трех главах мы будем анализировать конкретный тип социального конфликта: забастовку. Наша позиция по управлению социальным конфликтом в широком смысле этого термина.

Как начинается забастовка? Очевидно, что ее началу предшествуют определенные события. Здесь мы можем провести некий водораздел между конфликтами (забастовками) спонтанными и организованными.

Первые наиболее сложны для управления прежде всего из-за неясности происходящего. Есть некие слабо фиксируемые события, разговоры, действия, которые предшествуют открытому столкновению противостоящих сил. В выявлении этого мы видим содержание анализа фаз конфликта.

Почему акцент фазу задается неким процессом, который еще требует своей фиксации? Дело в очевидном для нас преобладании в настоящем и ближайшем будущем спонтанных, "диких" конфликтов и забастовок,

Управление конфликтом на производстве сегодня - это в абсолютном большинстве управление эмоциональными всплесками забастовок, где организованности можно говорить лишь как о возможном будущем, в лучшем случае выплывающемся в опыте первых столкновений.

Кроме того, наилучший способ регулирования социального конфликта - его предупреждение, так как усилий для предупреждения забастовки нужно меньше, чем для ее приостановки. Сохраняет свою актуальность замечание Боулдинга, что "самой крупной проблемой в развитии институтов контроля над конфликтом является умение выявить его как можно более "молодым" [Boulding 1962, 325].

ЖПредупреждающее (профилактическое) управление заключается в умении предотвратить конфликт прежде, чем он разгорелся. "Труизмом является утверждение, что наилучшим способом управления разрушительным, труднорегулируемым конфликтом является его предупреждение. Конечно,

нет оснований утверждать, что все конфликты предупреждаемы" [Deutsch 1994, 121].

Хаймс предложил стратегию предупреждения конфликта, которая может быть в целом представлена следующими функционально взаимосвязанными шагами:

1. Создание общей объяснительной модели.
2. Согласование действующих ценностей первичных причинных индикаторов или предсказателей, определение и оценка любых новых факторов, которые проявились со времени проведения первоначального обследования.
3. Ввод текущих ценностей этих причинных переменных или предсказателей в состав модели.
4. Изменение этих предсказателей сначала по одному, а затем в различных комбинациях для определения возможных исходов [Himes 1980, 155].

На этой основе им предложена схема развертывания стратегии предупреждения конфликта:

- А Предваряющие действия: прием и расшифровка предупреждающих сигналов.
- Б Исследование, обеспечивающее, как минимум: (1) понимание причин конфликта; (2) оценку опыта действий сравнимых групп в схожих обстоятельствах; (3) определение объема ресурсов, которые должны быть использованы.
- В Разработку программы предупреждающих действий: (1) уменьшение воздействия причин (краткосрочные действия); (2) снятие причин (долговременные действия) [Himes 1980, 155].

Далее в этой главе мы рассмотрим вопросы, относящиеся к действиям сторон - сил конфликта на патентной фазе и фазе формирования конфликта. Или, другими словами, действия сторон, предшествующие активной стадии социального конфликта.

Начать следует со стратегических методов профилактики любого конфликта. К стратегическим мы относим те, которые применяются управленцами как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще. Направления действий могут быть самыми разнообразными - от обогащения содержания труда до повседневной разъяснительной работы, позволяющей поднять информированность работников о целях и каждодневной эффективности социальной организации. Следует помнить и о позитивном опыте планирования социального развития. В этой связи обратим внимание на ряд моментов, связанных с идеей планирования социального развития коллектива. Необходимость возрождения планирования социального развития в новых условиях для нас совершенно очевидна. Коллективистский характер мышления, коллективистский менталитет работников игнорировать никому

не удастся и уже не удалось. Американский же уровень индивидуализма для работников предприятий России просто недостижим да и не нужен. Более того, планирование социального развития следует рассматривать как стратегию социальной организации в борьбе с возможными социальными конфликтами всех уровней.

В условиях современной экономики и задач духовного строительства неизмеримо возрастает роль человека. Данная закономерность, равно как и всякая другая, выдвигает определённые требования к социальным организациям. Успешная реализация таких требований ускорит прогресс предприятия, снимает возможности острого социального конфликта; их игнорирование-тормозит, замедляет, останавливает движение вперёд. Человек – главная производительная сила; чтобы управлять человеком, надо в совершенстве знать его содержание, в чём и как он себя проявляет, где находятся основные источники его резервов и как их использовать.

Увеличивается разнообразие деталей картины социальной действительности, существующей даже на отдельном предприятии, когда управлять человеком можно лишь с учетом всей совокупности факторов, т.е. зная, чего человек хочет (его потребности, ценностные ориентации, жизненные позиции); что человек может (его способности, знания, умения и навыки, индивидуальные особенности), объективные условия его жизнедеятельности и требования, предъявляемые целями его развития. В этом плане вряд ли человека можно считать наиболее управляемым элементом производства. Другое дело, что неизмеримы резервы, скрытые в человеке и несомненна перспектива углубления отношений между людьми на производстве с усилением значимости каждого отдельного индивида.

Первая, исходная задача социального планирования на предприятии – создание условий для реализации творческих способностей человека, изыскание социальных резервов повышения производительности труда, снижения себестоимости продукции, улучшения ее качества и надёжно™.

Социальная организация не может не влиять на качество рабочей силы, подготовку ее в соответствии с собственными требованиями. Отсюда вытекает вторая, социально-воспитательная функция планирования социального развития коллектива предприятия.

Третья задача планирования социального развития на предприятии – создание оптимальных условий для удовлетворения материальных и духовных потребностей работников.

При этом важно учитывать, что планирование социального развития коллектива предприятия имеет две основные формы эффективности: собственно производственную (социально-экономическая эффективность) и ориентированную на человека сего внепроизводственными потребностями. Отсюда различие экономического и социального эффекта: производственная сторона планирования социального развития может и должна быть рассчитана в показателях экономической эффективности.

Реализация человеческих резервов производства повышает экономичность трудового коллектива, увеличивает его результативность. Влияние воспитательного аспекта социального планирования зачастую опосредованно, не имеет стоимостной формы выражения, к тому же ряд мероприятий вообще ориентирован не на экономический эффект, а на духовный рост человека.

Сточки зрения социального конфликта планирование социального развития есть не что иное, как действия администрации, направленные на опережение возможных событий. Лучшее управление не то, которое эффективно регулирует уже возникшую ситуацию, а то, при котором этой ситуации просто не возникает.

Сегодня, например, администрации предприятий всех форм собственности явно недостаточно использует общеорганизационные цели для обеспечения однонаправленности действий членов коллектива. Речь идет о миссиях организаций. Здесь уместно вспомнить притчу о трехработниках, везущих камень на тачках. Когда их спросили, что они делают, первый ответил, что возит камни. Второй сообщил, что выполняет задание. Третий же - "строю храм".

Есть врачи, которые просто лечат человека, а есть такие, которые выполняют более обширную задачу, как, например, знаменитый МНТК "Микрохирургии глаза", девизом которого его руководитель С.Федоров провозгласил излечение 650 миллионов слепых людей на всем земном шаре.

Естественно, что мотивация работников в последнем случае, скажем так, несколько отличается, как и результативность их труда.

Еще один "предупреждающий" метод - использование четких инструкций конкретными требованиями к работе каждого члена социальной организации. Каждый человек, с первых своих действий, должен представлять уровень требований к его труду. Качество продукции, ее количество, линии функционального и иерархического взаимодействия, источники получения необходимой информации, полномочия и ответственность, технологические правила и процедуры - все эти вопросы должны быть известны как работникам, так и отдельным первичным коллективам. В этом случае достигается куда более полное взаимодействие руководителей и их подчиненных, снимается немало оснований для конфликтов.

Такую роль выполняют бюрократические (в понимании М.Вебера) процедуры деятельности, дополненные возможностями матричной или проектной организации под вновь возникающие задачи.

В этом случае многие из возможных конфликтов могут регулироваться как согласованиями на более высоких уровнях иерархии, так и реализацией новых идей в специально созданных для этой цели группах.

Особую роль играют вопросы вознаграждения за труд, организации стимулирования труда. Работники, которые более активны и результа-

тивны в реализации целей организации, более инициативны, должны соответственно вознаграждаться как материально, так и морально.

Система исчисления заработной платы должна быть настолько простой и ясной, чтобы связь между эффективной производительностью и заработной платой работника могла быть доступна пониманию каждого. При этом очень важно, чтобы система вознаграждений и стимулирования адекватно воспринимала неконструктивное поведение как работников, так и отдельных социальных групп.

Есть и социально-технологический аспект предупреждения деструктивных социальных конфликтов. Способы выявления и предупреждения такого рода ситуаций специалистам известны: реагирование - в конструктивном плане - администрации на *любое* предложение и замечание работника (службы "Сигнал", "Ваше настроение" и пр.).⁹

По этой же - от человека труда - логике социологи проводят наблюдения, замеряя уровень социальной напряженности в коллективах или анализируя узкие места производства и т.п. Другое дело, что нужен решительный поворот к запросам и потребностям человека, но мы от этого далеки. Вспомните, как за последние годы с заводов изгнали имевшихся там социологов! Сами же руководители и рубят сук, на котором сидят. На реструктуризацию все не спишешь. В управленческом фольклоре США очень часто фигурирует феномен сваренной лягушки: если ее посадить в горячее молоко, то она обязательно выпрыгнет, если же ее посадить в холодное и медленно подогревать, то лягушка не заметит, как сварится. Без социолога или консультанта предприятие может попасть - и чаще всего попадает - в конфликт, как та сваренная лягушка - некому H3MqjPb TeMnqjaiyуJ У

Вернемся к, собственно, латентной фазе забастовки. Для нее характерно "темное разлитое чувство неудовольствия". Крнегсбq)г ситуации, которые наблюдатель рассматривает конфликтными, а участники таковыми не считают, не определяет как социальные конфликты. Такие ситуации характеризуют как объективные, потенциальные или латентные конфликты [Kriegsberg 1982, 18].

Более конкретно, есть индикаторы и симптомы грядущего конфликта. Мы разделяем эти понятия следующим образом: индикатор есть показатель, позволяющий определить начало конфликта; симптомы есть некие признаки индикаторов, частности от них.

Каковы же индикаторы происходящего на пдзвой стадии конфликта? Обратимся к исследованию Д.Лотца и проранжируем полученные им данные (см. та блицу №21).

Для получения более подробной информации см. наши работы: *Зайцев А.К.* Социолог на предприятии. Пособие практику. - Калуга: Калужский институт социологии, 1993; *Зайцев А.К.* Организация... жалоб // Социальный конфликт. Калуга, 1995, 1(5), с. 69-94.

Таблица № 21

Индикаторы конфликта, наблюдаемые перед забастовкой

Индикаторы	Число случаев	%
Неповиновение, напряженность, недовольство рабочих	48	38,1
Уменьшение выпуска продукции	31	24,6
Борьба профсоюза за признание	31	24,6
Ничего не происходит	28	22,2
Увеличение числа жалоб	21	16,7
Процесс переговоров по поводу заработной платы	21	16,7
Забастовки в регионе	17	13,5
Более высокий уровень заработной платы на схожих производствах	16	12,7
Повысившаяся частота невыходов на работу	14	11,1
Повысившаяся частота нарушений дисциплины	14	11,1
Достижение пределов объемов сверхурочных работ	10	7,9
Угроза забастовки (статьи, заметки)	10	7,9
Увеличение увольнений рабочих	8	6,3
Ухудшение работы оборудования	8	6,3
Предварительные предупреждения	8	6,3
Нарушения в общении	5	4,0
Отмеченное уменьшение числа желающих получить дополнительную работу	1	0,8

В некоторых компаниях наблюдалось более чем по одному индикатору, поэтому общая сумма не рассчитывалась [Lots 1984, 21].

Конечно, мы не можем напрямую переносить ситуацию в промышленности ЮАР на российскую почву, но отсутствие подобных исследований не оставляет выбора. Однако представляется, что набор индикаторов в нашем случае вряд ли будет отличаться, особенно с началом прироста объемов промышленного производства и превращением или возвращением индустриальных конфликтов в ту форму, которая им присуща в других демократических странах.

Вместе с тем приведенные данные очень слабо фиксируют события, происходящие на скрытой, латентной фазе конфликта. Здесь нужны другие индикаторы и их симптомы, куда более тонкие и труднодоступные.

Поиск и наблюдение таких индикаторов и симптомов требует уже непосредственного участия специалиста-консультанта, а не опыта менеджеров, даже прошедших через забастовки самой различной степени ожесточенности, как это есть в исследованиях Д.Лотца.

Чувства, выражаемые работниками в ходе осмысления наступающего конфликта, редко выражаются конструктивно, если только для этого не были созданы и внедрены в производство специальные механизмы, как это имеет место в Японии с кружками качества или в работе служб "Внимание", "Рабочее настроение", "Сигнал" и прочих, действующих по жалобам и заявлениям самих работников. Тем более это затруднено для предприятий, где руководители отгорожены от работников несколькими уровнями руководителей-посредников. В этом случае если и имеется прямой контакт, то в период латентной фазы забастовки он значительно затрудняется, к тому же добавляется волна недоверия к руководителям вообще. Но даже если чувства не выражаются, проблемы остаются. Они проявляются в непрямом виде, в косвенных показателях и событиях. Существует немало таких непрямых симптомов надвигающегося конфликта, каждый из которых способен повлиять на продуктивность, морально-психологический климат, меру отклоняющегося поведения, настроение в домах и семьях работников предприятия.

При налаженности производственной статистики многие из этих симптомов могут быть выявлены ее тщательным изучением. Другой путь внимательное выслушивание, о чем люди говорят в курилках, во время обедов, ужинов, в ходе технологических переговоров.

Каждый из индикаторов может проявить себя разными способами. Другое дело, что нужно уметь эти проявления анализировать и вовремя на них реагировать. Кроме того, часть из симптомов может присутствовать, а часть отсутствовать вообще, здесь нет стандартов на все случаи.

Согласно С.Тернеру, в организации в целом существует три различных типа симптомов скрытого конфликта. Некоторые из них указывают на уход от конфликта, другие указывают, что конфликты подавляются. Есть симптомы, показывающие "атакующую" ответную реакцию.

Симптомы скрытого конфликта:

1. Уход от конфликта:
 - 1) Увеличение числа неявок на работу;
 - 2) Скрываемое поведение;
 - 3) Поддакивание начальнику.
2. Подавление конфликта:
 - 4) Плохое здоровье;
 - 5) Пьянство как уход от деятельности;
 - 6) Низкая удовлетворенность трудом;
 - 7) Нарушение режима выпуска продукции.

3. "Атакующая" реакция на конфликт:

- 8) Распространение слухов;
- 9) Воровство и разрушение оборудования;
- 10) Активность профсоюза;
- 11) Дикие забастовки [Turner 1983, 44].

Минделл приводит некоторые другие -типичные сигналы конфликта:

- словесное несогласие;
- отсутствие открытого общения;
- сохранение разделенности в пространстве или времени;
- распространение сплетен об оппоненте;
- выдумывание плохих новостей или фантазии об оппоненте;
- подозрительность или недоверие к оппоненту [Mindell 1992,87].

Попробуем более детально рассмотреть эти симптомы, опираясь на имеющиеся наблюдения отечественных и зарубежных социологов.

1. Уход от конфликта

Увеличение неявок на работу

Когда работники любят свою работу, они охотно идут на предприятие. Совсем другое дело, когда на работе появляется проблема, тогда почти каждый повод, вытекающий из других жизненных интересов, занятости и даже хобби работников становится поводом не ходить на работу. Когда работа становится фрустрирующим фактором в жизни, люди всегда находят предлоги не показываться там. Существует много оснований пропустить день-два. Например, человек легко организует в своей личной жизни **кризис**, который требует немедленного решения и заставляет пропустить работу. В нормальных условиях эти личные проблемы распространяются по предприятию более или менее равномерно, но когда отмечается, что в отдельных подразделениях увеличиваются неявки на работу по сравнению с остальными цехами и отделами, то эта информация может явиться для вас сигналом о появлении в деятельности этих подразделений некоторой базовой проблемы или системы проблем.

Скрывающееся поведение

Увеличивается число людей, которых трудно застать на их рабочем месте, они где-нибудь в других подразделениях предприятия, передают какие-либо документы, отсутствуют в связи с проверкой какого-либо вопроса и пр. Это может отражать чисто рефлексивное поведение работников и их желание быть за пределами собственного подразделения. Тот факт, что вы никак не можете найти этих людей, может свидетельствовать об их старании избежать конфликтной ситуации.

С другой стороны, следует учитывать унаследованное на предприятиях России отчужденное отношение работников к своему труду. Не секрет, что до сих пор, особенно на бывших государственных предприятиях, нетрудно обнаружить множество расхаживающих людей. Их незаинтересованность в конечном результате и неумелая организация труда, более того, уравниловка как равнение на слабого работника сформировали расслабленность в реальном трудовом процессе, сочетаемую с отчаянными иной раз авралами. Недаром в наших опросах до трех четвертей респондентов самых разных предприятий считали, что могли бы значительно прибавить в производительности и эффективности своего труда. Поэтому подобный симптом для российских предприятий - скорее будущее.

Поддакивание начальнику

Когда сотрудники договариваются между собой не "травмировать" своего начальника какими-либо проблемами или когда начальник и его подчиненные очень быстро соглашаются с истолкованием проблемы и ее решением, это означает, что работники заняли позицию "поддакивания начальнику". В нормальных, обычных условиях работники стремятся внимательно анализировать проблему, критически осмысливать решение. Неожиданный переход к быстрым решениям на условиях соглашательства или консенсуса является признаком сокрытия конфликта. Подобный уход от конфликта подрывает процесс решения со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для качества принимаемых решений и эффективности их реализации на практике.

2. Подпиливание конфликта

Плохое здоровье

Практикам давно известно, что любые неполадки на производстве, любая достаточно длительная напряженность на производстве резко увеличивает число беременных работниц. Нечто подобное наблюдается и с другими категориями работников, когда обычная головная боль способна превратиться в заболевание, требующее домашнего режима - как, впрочем, и противоположное, когда работник, реально больной, появляется на работе, если он мотивирован на ее ценность и труд ему привлекателен. Когда люди теряют социальную поддержку или отказываются ее получать, их работа становится куда более стрессогенной и они начинают испытывать давление тех или иных болезней в зависимости от особенностей организма (помните "Все болезни от нервов"). Подобные точки предприятия с повышенными дозами организационного стресса и возможного конфликта легко выявит в заводской медсанчасти, выписав фамилии тех, кто чаще всего использует ее услуги и потребляет те или иные лекарства.

Пьянство как уход от действительности

Вы никогда не задумывались, почему так сильно пьют шахтеры? От чего так часто попадают в медвытрезвители работники конвейеров, термообрубных цехов? Дело не в том, что пить вообще нельзя. В нашем случае люди пьют, чтобы забыть о своей работе, расслабиться от давления работы на психику человека. Пьянство как уход от действительности совсем не обязательно алкоголизм и не всегда это происходит на производстве, но такое поведение влияет на производство. Пьянство как уход от действительности, как определенный способ общественной жизни, может быть симптомом скрытого социального конфликта. За рубежом некоторые консультационные фирмы работают с помощью вопросников, которые почти полностью посвящены вопросам здоровья - пьянству, зарядке, сну и т.п. - основываясь на этой посылке.

Низкая удовлетворенность трудом

Вопросы труда и удовлетворенности им являются излюбленной темой социологов, психологов и специалистов других научных направлений, и опытный социолог хорошо знает, как легко проводить интервью или собирать анкеты с вопросами о труде. Люди довольно легко и охотно рассказывают, насколько они не удовлетворены настоящей работой, что их нынешняя работа не так интересна, как предыдущая. И когда работники говорят о возможной смене места работы, это совсем не означает, что они обязательно уйдут с данного предприятия, скорее они высказывают низкую удовлетворенность своим трудом, его *соfлqmaHHeM*, объясняя, почему они несчастливы. Низкая удовлетворенность трудом - один из лучших индикаторов базовых конфликтов на производстве и стрессовых ситуаций в труде, особенно если динамика неудовлетворенности регулярно отслеживается.

Нарушение ритма выпуска продукции

Если схожие цеха или отделы предприятия значительно различаются по качеству выпускаемой продукции, то это прямой симптом нарушений в деятельности этих подразделений. Отсюда можно перейти к более глубокому изучению, например, обычаев и традиций этих коллективов. Симптомы довольно трудно описать, но легко обнаружить. Дружественны или враждебны работники по отношению друг к другу? Доверяют друг другу или страдают взаимной подозрительностью? Заботятся друг о друге или же безразличны к окружающим? Делают ли они просто работу и затем покидают свое рабочее место или же отношения более развиты? Насколько они непроизводительны и неряшливы в своей работе? Если присутствуют многие из перечисленных симптомов, то можно утверждать о ситуации скрытого, латентного конфликта.

3. "Атакующая" реакция на конфликт

Распространение слухов

Слухи, распространяемые по предприятию - о пожарах, конфликтах, снятиях с работы - это больше, чем просто информация. Правдивые или фальшивые, они рассказывают о том, чему люди готовы некритически поверить. Если же работники предприятия готовы некритически поверить плохим новостям, то происходит это потому, что они подсознательно ожидают именно плохих новостей. И это тоже симптом стресса и конфликта в организации.

Воровство и разрушение оборудования

К сожалению, и то, и другое было весьма распространено на наших предприятиях в условиях всеобщей государственной собственности. Лечиться от этой болезни нам придется достаточно долго, и простым изменением формы собственности здесь не обойтись.

Но если смотреть вперед, а опыт уже имеющихся частных фирм и предприятий обнадеживает, то следует видеть и в этом явлении симптом конфликта. Если вдруг возникает волна воровства, оборудование начинает часто выходить из строя и появляется самый настоящий саботаж, то лучшего индикатора серьезности проблемы не найти, особенно когда такие действия охватывают группы работников. Если люди чувствуют себя частью коллектива, в нормальных обществах они не крадут у других. Воровство, вывод оборудования из строя, саботаж - все это симптомы отношения "кто должен заботиться". Когда работники не чувствуют элементарной заботы о себе, когда от них легко избавляются, тогда часть из них может дать предприятию сигнал, что они тоже не думают о предприятии. Волна краж, вывод оборудования из строя и саботаж могут быть реакцией на фрустрации и стрессы, сложившиеся в общей рабочей атмосфере предприятия.

Активность профсоюза

В целом это также перспектива ближайших нескольких лет, когда активизация профсоюза или профсоюзов может рассматриваться как симптом конфликта. Отсутствие сейчас какого-либо интереса работников к заключению коллективных договоров очень хорошо свидетельствует об усталости людей от различных "политических" компаний.

Дикие забастовки

Сегодня многие забастовки в России носят характер диких. И опять-таки требуется время для становления цивилизованного индустриального конфликта, когда дикие забастовки будут одним из прямых свиде-

тельств о проблемах труда, о том, что никто не оказывает внимания нуждам людей и пр. Причем дикая забастовка угрожает не только администрации, но и профсоюзу, показывая и его несостоятельность.

Обратим, однако, внимание читателей на то, что число "диких" забастовок довольно велико и для стран с более продвинутой демократией и куда более развитыми навыками регулирования конфликтов. Так, в Канаде их число составляет 20-25 % от всех, а в Новой Шотландии - одной из провинций Канады - даже около 58 % [Gilson 1987,13].

Скрытое поведение индивидов в организации представляет собой симптом скрытых проблем. Конечно, многие из этих симптомов довольно трудно распознать как способы скрытого поведения. Люди всегда дают основания своим действиям. Это и занятость, вовлеченность в другие, не менее важные, дела, и головная боль именно в этот день. Все это может быть извинительным, но через такое поведение скрытый, латентный конфликт может стать открытым.

Согласно С.Тернеру, "в большинстве случаев организация может продумать довольно эффективную стратегию для сокрытия базовых конфликтов взаимоотношений, но обычно она не может избежать проявления некоторых симптомов этих скрытых конфликтов. Обнаружение этих симптомов говорит нам о том, где есть проблемы, но не говорит, какие это проблемы и как их решать. Решение проблем снятием симптомов может быть так же неэффективно, как стремление лечить корь кремом для кожи" [Turner 1983,49]. Симптомы - это всегда следствие, а регулирование конфликтов или их разрешение требуют выяснения точных причин.

Обращаясь к опыту совсем недавней истории, следует отметить, что тоталитарная система буквально загоняла конфликты в скрытое, латентное состояние, почти не давая возможностей для каких-либо внешних проявлений. Поэтому скрытые, подавленные реакции преобладали, энергия недовольства обращалась в неудовлетворенность, разрушающую физическое и психическое здоровье населения.

Латентная фаза также есть время для накопления эмоциональной напряженности в организации. Происходит это обычно следующим образом. Растет общее недовольство, но первоначально нет общей идеи. Явно выделившихся лидеров не видно. Растет число запросов и обращений, но ответов нет. Действия нет, но в малых группах идет "буза". Лидерство носит случайный характер. На ситуацию, в первую очередь воздействует ухудшающееся экономическое положение. Происходит стихийная дифференциация группировок. Лидерство продолжает нести эмоциональный характер. Столкновение мнений приводит к усилению эмоций. Группы переформируются. Идет поиск выхода из положения. Лидеры эмоциональные сменяются лидерами, способными выразить суть происходящего. Может пойти и поиск "козлов отпущения".

Формируются первые требования, чаще всего в устной форме. Происходит повышение скрытой активности коллектива, причем во всех сферах жизнедеятельности. При этом могут наблюдаться сбои в производстве.

В течении определенного времени действует цепочка взаимосвязанных и наслаивающихся факторов, зачастую повторяющихся, усиливающих друг друга. Перекуры, простои... Появляются первые "активисты". Далее начинается бурное обсуждение. Все происходит спонтанно. Амплитуда колебаний социальной напряженности резко увеличивается. Действует множество разрозненных волн недовольства.

Уровень эмоциональной напряженности нарастает. Эмоциональные требования закрепляются в сознании. Определяются точки критического удара.

Подобным образом конфликт может зреть в одной точке, а может и на всем предприятии.

Есть своя специфика и в поведении администрации на латентной фазе конфликта. Следует подчеркнуть обычную самоуверенность руководителей предприятий - уже отсюда исходит ситуация постоянного запаздывания. Во многих случаях администрация просит помощи и не в состоянии сама решать подобные проблемы. В лучшем случае руководители получают информацию типа "что-то происходит", сначала от "разведчиков", далее, на более поздних ступенях латентной фазы, - непосредственно, так как содержание конфликта меняется и люди сами идут к руководителям. Но в силу незнания, а зачастую и самоуверенности, руководители этих перемен, новизны не замечают.

Возможные варианты поведения администрации: (1) бездействие, пока напряженность не поднимется до определенного порога; (2) при благих намерениях - неправильная реакция; (3) движение вперед вне поля возможностей руководителя, а коллектив уже "заведен"; (4) ситуационно-неправильные решения; (5) "на авось"; (6) компромиссное решение и угасание конфликта; (7) слишком позднее обращение за помощью, возникновение инцидента; (8) обращение к подчиненному руководителю: "Ты пойдй поищи, что там, а мы..."; (9) проведение собрания; (10) заигрывание с рабочими; (11) принятие решений без углубления в суть конфликта; (12) раскол среди руководителей по позициям в конфликте ("за" и "против") и т.д.

Наблюдения показывают, что руководители пока, как правило, ориентированы на репрессивные меры. Обычно это проявляется в ужесточении режима, в поиске крайнего или "стрелочника".

Конфликты зреют в малых группах, а высшая администрация туда не доходит. Чем выше на иерархической лестнице управления руководитель, тем меньше у него понимания остроты и содержания конфликта. Кроме того, руководители отучены от правды, ибо в ответ на запрос от подчиненного чаще всего звучит:

"Что, сам не можешь разобраться?"

Есть и руководители, заинтересованные в конфликте и беспорядках, и отнюдь не в созидательных целях.

Как предположили участники Обнинских чтений, участники конфликта могут осознавать свое поведение на предконфликтной стадии в различной степени: неосознанное поведение всех сил на латентной фазе, затем - постепенное осознание по мере роста разногласий между противостоящими силами, далее - неорганизованные спонтанные выступления, после чего начинает формироваться идея протеста. По мере развития конфликта степень осознанности должна возрастать. Для анализа распределения сил и развития конфликта по степени осознанности может послужить следующая матрица:

Распределение сил	Кто конкретно	Действуют	
		осознанно	неосознанно
Провоцирующие	1. 2. 3.		
Вовлеченные	1. 2. 3.		
Заинтересованные	1. 2. 3.		

(Зайцев и др. 1991,41-42).

Все это время накапливается некоторая критическая масса для перехода в открытый конфликт. Как будет осуществляться этот переход, зависит от действий противоборствующих сил. Негативную энергию при умелых действиях сторон можно распределить и избавиться от нее к обоюдному удовлетворению, а можно сконцентрировать до такой степени, что взрыв по варианту дикой забастовки станет неизбежным. Есть "гармошка", которую можно растягивать, и есть "сжатая пружина", способная разрядиться в очень жестких границах и направлении.

Как будет развиваться конфликт далее во многом зависит от некоторого

инициирующего события, после которого собственно и начинается или дикая забастовка, или формирование конфликта, как подготовка забастовки. Очень часто такие события могут быть весьма случайными. "Прорвало трубу, утонул ребенок. Весь город поднялся в стихийном возмущении". "А началась забастовка вроде бы ни с чего. На многих шахтах рабочие пришли к руководству с просьбой отправить телеграммы в поддержку требований рабочих Кузбасса. Директора, парторги растерялись: как так, команды сверху не было! Отказали... После этого гади сами и вышли на площадь" [Ченцов 1990, 68-69]. "Прошел слух, что тринадцатая зарплата будет выплачена в куда меньших рајMqiax. Цех и встал буквально в несколько минут. Пока разобрались, четыре часа прошло..."

Данное событие рассматривается конфликтологами с применением различных терминов. В западной литературе преобладает понятие "ситуация спускового крючка", в нашей — понятие "инцидент", "казус белли" и др. Думается, что для русского языка понятие инцидент более привычно. Иницилирующее событие — это действие или бездействие, которое является поводом выхода конфликта на новый уровень, оно может быть спровоцированным или стихийным. Иницилирующее событие легализирует латентный конфликт, он становится очевидным для всех. Одновременно поводом есть шоковая стадия конфликта, когда коллектив как бы переживает стрессовое состояние. По Фолгеру, событие спускового крючка сигнализирует об изменении в мышлении и действиях людей по поводу КОИ [фликта. Если латентный конфликт по/ц^живается восприятием различит!, конфликтное взаимодействие подо^>живается действиями и противодействиями участников. В латентной фазе люди думают с позиций возможностей, в то время как конфликтное взаимодействие сталкивает их с реальными угрозами и принуждениями [Folger 1984, 109].

Как пишут Ф.М.Бородкини Н.М.Коряк, "чтобы конфликт произошел, нужны действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия мы назовем инцидентом" [Бородкин и Коряк 1989, 16]. Далее, анализируя конфликт, авторы указывают, что конфликтная ситуация и инцидент "ведут себя" в определенном смысле независимо. Например, конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а инцидент возникнуть случайно. Кроме того, конфликтная ситуация может сознательно создаваться оппонентом ради достижения определенных целей в будущем, а может быть порождена, хотя и намеренно, но без определенной цели, иногда даже во вред себе, по причинам психологического свойства. То же самое относится к инциденту. При этом конфликтная ситуация любого из перечисленных типов может сочетаться с любым типом инцидента. Таким образом, авторы выделяют четыре типа конфликтной ситуации и четыре типа инцидента по хар актеру их возникновения — объективные целенаправленные, объективные нецеленаправленные, субъективные целенаправленные и субъективные нецеленаправленные [там же, 18].

Итак, инцидент есть повод для объявления забастовки. Это - как последняя капля, после которой происходит резкий скачок в требованиях, причем такая реакция может быть на действия руководства по самой второстепенной теме.

При наличии скрытой конфликтной ситуации в качестве инцидента может выступить:

- изменение во внешней по отношению к социальной организации ситуации;
- провоцирующие действия одной из сторон конфликта;
- использование одной из сторон какой-либо спорной ситуации для начала открытых конфликтных действий.

Чаще всего в качестве инцидента в производственных конфликтах выступают надуманные действия администрации, связанные с введением каких-либо изменений в деятельности предприятия, а также назначением на руководящие должности скомпрометированных людей.

Инцидент явление кратковременное. Конфликт перетекает через критическую точку, и дальше происходит его бурное разрастание. На этом этапе коллектив или его часть может представлять агрессивную толпу со свойственной ей психологией и структурой поведения.

Одновременно предзабастовочное состояние в его скрытых формах переходит в забастовку (при "диком" варианте развития)¹⁰ или в подготовку забастовки.

Инцидент может быть спровоцированным и неспровоцированным, согласно Ю.Карпенкову, инцидентов может быть несколько.

До инцидента администрация предприятия может занять несколько позиций:

- не чувствовать напряженности событий и действовать в обычном порядке, приближая этим самым инцидент;
- осознавать проблему, но реагировать неадекватно;
- бессилие и злость без каких-либо действий;
- позиция невмешательства: мол, само пройдет и т.д.

После инцидента для руководства предприятия, как показывает практика, также возможны варианты позиций:

- 1) растерянность и бездействие, панический уход от конфликта ("страусиное поведение");
- 2) агрессивные действия и поведение;
- 3) солидарность с бастующими и даже руководство забастовкой;
- 4) попытки подачек бастующим и прекращения на этой основе забастовки;

¹⁰ Мур пишет, что наблюдателям со стороны легко критиковать неконституционные забастовки. Они не понимают того факта, что перевес сил и инициатива в отношениях работодатель-работник находится на стороне менеджмента (Moore 1986, 35).

Таблица № 22

**Фактор "спускового крючка" в сравнении с требованиями
и жалобами забастовщиков**

Требования/жалобы		Эффект спускового крючка			
		Нарушители спокойствия с пропроф- союзными симпатиями	Повто- ряющий- ся отказ управ- ленцев	Специфи- ческие действия управ- ленцев"	Всего
Перевод на бо- лее высокую должность число	Число	2	3	-	5
	%	1,6	2,4	-	4,0
Восстановление в должности	Число	1	2	15	18
	%	0,8	1,6	11,9	14,3
Отстранение от должности нежелательной персоны	Число	1	1	2	4
	%	0,8	0,8	1,6	3,2
Пенсии / сбережения	Число	.	14	1	15
	%	-	11,1	0,8	11,9
Более ранняя / большая прибыль	Число	4	12	-	16
	%	3,2	9,5	-	12,7
Более высокая заработная плата	Число	13	29	2	44
	%	10,3	23	1,6	34,9
Признание профсоюза	Число	2	5	1	8
	%	1,6	4,0	0,8	6,4
Многочислен- ные требования	Число	7	5	4	16
	%	5,5	4,0	3,2	12,7
Всего	Число	30	71	25	126
	%	23,8	56,4	19,8	100

Включают в себя: выговор (1), отстранение от должности (18), сокра-
щение (3), назначение нежелательной персоны (3) [Lots 1984, 26].

5) попытки воздействия на работников посредством неформальных лидеров и пр.

В целом эти позиции можно свести к двум:

- потерял контроль над ситуацией, и администрация принимает спонтанные решения без должного анализа;
- контроль над ситуацией не потерял, руководство может принимать обдуманные решения.

Теперь обратимся к данным социологического исследования. Согласно Длотцу, есть ряд факторов, ризицирующих забастовку (см. таблицу № 22).

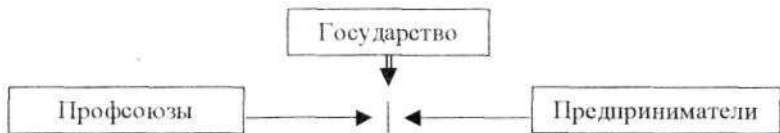
На латентной фазе собственно и возникает конфликт, основываясь на появившихся проблемах или проблеме. Появляется и скрыто развивается зародыш конфликта, обсуждаются в стихийной форме возможные требования, конфликт набирает критическую массу для перехода к открытым действиям. Ухудшаются производственные характеристики.

Воздействие внешних факторов и тех или иных управленческих решений на развивающийся социальный конфликт тем больше, чем менее он развернут и организован, так как первоначальная связь между участниками конфликта носит неустойчивый характер. Конфликт достаточно легко может быть погашен, да и какое-либо вмешательство наиболее эффективно именно на грани латентной и явной (открытой, активной) фаз. Именно здесь легче всего найти решение проблемы.

Для организованного конфликта (забастовки) последовательность событий задается логикой социального партн(н)ства. Идеальная схема партнерства выражена в схеме № 47.

Схема №47

Модель социального партнерства



Суть социального партнерства в том, что профсоюзы и предприниматели посредством социальных конфликтов (забастовок) выравнивают отношения друг с другом, в то время как государство создает условия для цивилизованного протекания данных конфликтов, вмешиваясь в них лишь в случае их незаконности. Например, в рыночных экономиках Запада партнерские отношения формируются как независимая от государства система, основанная на полной самостоятельности предпринимателей и трудящихся в принятии решений и поиске взаимовыгодных соглашений и

способная к поддержанию общественного согласия без прямого вмешательства правительства. За государством остаются лишь функции контроля за поведением трудящихся и работодателей в границах их прав и свобод, определенных конституцией и законодательными нормами, и пресечение действий, которые выходят за пределы общенациональных ценностей.

Западноевропейский опыт социального партнерства позволяет сделать некоторые практические выводы, полезные в условиях России.

1. Социальное партнерство развивалось на Западе неравномерно по отраслям, регионам и странам, однако характерно, что на всех уровнях (предприятие - фирма - отрасль - страна) его развитие всюду шло одновременно. Это способствовало кумулятивному, нарастающему процессу партнерства и препятствовало возобладанию эгоистических групповых интересов над общенациональными. Поэтому необоснованным является мнение, что социальное партнерство может развиваться только "снизу" и носить в основном стихийный характер.
2. Механизм социального партнерства выполняет две главные функции. Во-первых, он призван обеспечивать общественное согласие в масштабах страны. Во-вторых, он должен содействовать достижению конкретных соглашений в отдельных отраслях. В связи с этим механизм социального партнерства должен включать две взаимосвязанные структуры: национальные органы социальных консультаций и разветвленную (на уровне предприятия, фирмы, отрасли, региона и страны в целом) систему двух и трехстороннего текущего регулирования трудовых отношений.
3. Фундаментом идеологии социального партнерства является согласие относительно необходимости обеспечения для каждого гражданина определенной совокупности социальных прав, включая минимальный жизненный уровень, независимо от его возраста, пола, социального статуса и занятий.
4. Другим фундаментальным принципом социального партнерства является поддержание и укрепление рыночной конкуренции, отказ от монополизма и попыток решать социальные проблемы путем установления прямого государственного либо частного контроля над рынком и рыночными ценами (что не исключает воздействия через дифференцированные налоги, пошлины, субсидии, бюджетные расходы и т.д.) [Ольсевич 1994, 67-68].

Предметом социального партнерства могут стать (и действительно являются в разных странах): социально-экономические консультации по широкому кругу вопросов между различными субъектами, включая государство; соглашения между производителями и потребителями (прежде всего монополиями, особенно в случае "естественных монополий") об уровне цен и условиях обслуживания; взаимоотношения между государ-

ственными органами социального обеспечения и социальной поддержки, бюджетными и внебюджетными фондами и организациями обслуживаемых ими групп населения (объединения инвалидов, многодетных семей и т. п.); решение экологических и межнациональных проблем и т. д.

В сфере же трудовых отношений основными направлениями социального партнерства являются:

- заклучение коллективных договоров (как правило, на уровне предприятия) и территориальных и отраслевых соглашений;
- участие в управлении производством;
- финансовое участие трудящихся (в собственности и доходах), включая передачу им на льготных условиях акций предприятия, участие в прибылях и т. д.;
- осуществление примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых конфликтов, формирование примирительных и арбитражных органов на трехсторонней основе (работодатели, работники и посредники — независимые или представляющие государственные органы);
- участие представителей трудящихся, работодателей и государства в управлении фондами социального обеспечения и страхования.

Так, в Голландии социальное партнерство получило название "модель социальной гармонии". Ведущие организации рабочих и предпринимателей создали в стране Фонд труда, который признан федеральным правительством основным консультативным органом по вопросам трудовых отношений. Одновременно государством создана трехсторонняя структура - Совет по социально-экономическим проблемам. Из основного планирующего органа он постепенно превратился в консультативный, скоторым правительство обязано взаимодействовать по всем социально-экономическим вопросам. Законом об организации предприятий, принятым еще в 1950 г., были созданы новые отраслевые органы. Идея состояла в том, чтобы предприятия объединялись в корпоративные отраслевые организации, которые получили бы полномочия в области регулирования цен и заработной платы в своей отрасли; в их руководстве были бы также представлены на полноправной основе профсоюзы. Однако на практике такие организации функционировали лишь в нескольких отраслях. Закон о советах предприятий 1950 г. дал наемным работникам также право быть представленными в объединенных советах предприятий, возглавляемых работодателем. В 70-е годы, получив право заседать без участия администрации, советы предприятий стали более независимыми.

Для России с ее проблемами становления демократического общества полезно обратить внимание и на другой опыт Голландии. Например, в развитии социального партнерства работников сельского хозяйства Нидерландов выделяются четыре основные фазы:

- фаза, в которой не было организации сельскохозяйственных рабочих, наблюдались лишь спонтанные выступления;
- фаза становления организации, в ходе которой шла борьба за признание и право на переговоры о коллективных контрактах;
- фаза, в которой была сформирована переговорная структура;
- фаза "индустриальных отношений" в сельском хозяйстве [Frieswijk в Voss 1988, 174].

Это тем более важно, что социальное партнерство остается пока в России элитной политической игрой, не затрагивающей отношений в сфере труда на всех его уровнях. Первая программа (1991-1992 гг.) потерпела почти полный провал. Трудовые конфликты, силовой нажим предприятий, отраслей и регионов буквально разрывали экономику страны. Трехсторонняя комиссия из согласительного органа превратилась в арену жестких конфликтов; правительство из общественного арбитра стало главным источником потрясений и объектом резких обвинений со стороны профсоюзов и работодателей.

Впрочем, известно, что забастовки могут быть направлены на правительство не только в России. Известны такие забастовки и в Голландии, причина их - разрыв в зарплате между государственным и частным сектором [см. Voss 1988, 73].

До сих пор сохраняется неразвитость субъектов партнерских отношений. Интересы работодателей все еще выражают государственные структуры (министерства, комитеты), а не ассоциации из представителей министерств и других работодателей или союзы собственников. В профсоюзах идет бурный процесс дифференциации и дробления, обострения противоречий между новыми и старыми структурами. Не изменились и их функции, в отличие от положения трудящихся в условиях рынка. Профсоюзы сконцентрировались на распределительных функциях и на организации забастовок экономического характера.

Исходя из концепции социального партнерства, социальный конфликт (забастовка) рассматривается как крайний по степени жесткости метод действий профсоюзов. На первый план выдвигается процесс разработки коллективного договора и коллективные переговоры. Мировые нормы закреплены в конвенции МОТ № 154 "О содействии коллективным переговорам". 1981. [Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда с 1967 года. Женева: Международное бюро труда. 1983, с.209]. Согласно упомянутой конвенции МОТ, термин "коллективные переговоры" означает все переговоры, которые проводятся между предпринимателем, группой предпринимателей либо одной или несколькими организациями предпринимателей, с одной стороны, и одной или несколькими организациями трудящихся - с другой стороны, в целях а)

определения условий труда и занятости; б) регулирования отношений между предпринимателями и их организациями и организацией или организациями трудящихся.

Типовая процедура заключения коллективного договора предусматривает разработку проекта договора, обсуждение и одобрение его на общем собрании и подписание договора. Мировая практика подсказывает также, что именно в коллективном договоре оговариваются условия конфликтования сторон. Главные из них увязываются с заключением коллективного договора, в частности, забастовка организуется при несогласии сторон, с чего и начинается формирование социального конфликта.

Обратим внимание еще на две проблемы. Во-первых, единственной причины забастовки не бывает. Во-вторых, существует проблема фальшивых предупреждающих симптомов.

Учитывая, что наше внимание сосредоточено на забастовке, в данный момент нашего повествования полезно обратиться к законодательной базе конфликтования в сфере труда, рассмотреть порядок процедуры разрешения коллективных трудовых споров. Рассмотрим, что говорит об этом Федеральный Закон Российской Федерации "О порядке разрешения коллективных трудовых споров", принятый Государственной Думой 20 октября 1995 года.

1. Выдвижение (формирование) требований работниками организации, филиала и их представителями на собрании (конференции) работников БОЛЬШИНСТВОМ. Направление требований в письменной форме работодателю для рассмотрения, копия требований может быть направлена в Службу по урегулированию коллективных трудовых споров.
2. Рассмотрение (в обязательном порядке) требований работников работодателем и сообщение решения в письменной форме представителю работников (ст.4 Закона).

3 рабочих дня.

Начало отсчета времени.

Каждая из сторон в любой момент может обратиться в Службу для уведомительной регистрации споров.

Любой момент.

3. Создание примирительной комиссии (п. 1 ст.6).

До 3 рабочих дней.

Рассмотрение и оформление протоколом решения по коллективному трудовому спору.

До 5 рабочих дней.

Сроки могут быть продлены по согласованию сторон.

4. После пяти календарных дней работы примирительной комиссии может быть однократно объявлена часовая предупредительная забастовка.

Уведомление за 3 рабочих дня.

5. Приглашение посредника и/или назначение его, рассмотрение трудового спора с участием посредника Службой (ст.7).

3 дня - приглашение.

Рассмотрение - до 7 календарных дней.

6. Создание трудового арбитража после окончания рассмотрения коллективного трудового спора примирительной комиссией или посредником (ст.8).

Не позднее 3 рабочих дней.

Срок рассмотрения и оформление протоколов рекомендаций трудового арбитража по урегулированию КТС (ст.8).

До 5 рабочих дней.

Суммарные сроки проведения примирительных процедур -

до 24 (+2) рабочих дней.

О начале предстоящей забастовки работодатель должен быть предупрежден в письменной форме не позднее чем за 10 календарных дней.

"Забастовка выступает принудительным инструментом, средством отрешения предпринимателя от его основной деятельности вплоть до его выполнения требований бастующих. Коллективные переговоры уравнивают созидательные силы, которые устанавливают структуру ожиданий (контракт)" [Rummel 1977, 172].

Каковы наиболее типичные причины забастовок? Т.Кейл приводит следующие группы оснований такого рода социальных конфликтов:

у 1 Десятилетием позже Джексон сформулировал четыре основные группы причин забастовок:

1. Уровень заработной платы. Наиболее предрасположены к забастовкам отрасли с относительно высоким уровнем заработной платы.
2. Интенсивность труда. Более предрасположены к забастовкам отрасли, в которых зарплата составляет большую долю общих издержек. Можно предположить, что в этих отраслях уровень оплаты труда работников более чувствителен к установлению равенства оплаты и другим изменениям, которые могут быть встречены сопротивлением работодателей.
3. Размер предприятия. Отрасли с размером предприятий выше среднего демонстрируют большую забастовочную активность. Одно из объяснений может быть в том, что на больших предприятиях или компаниях больше проблем коммуникации и контроля, приводящих к конфликтам.

4. Число женщин-работниц. Чем больше женщин среди работников, тем меньше на предприятии забастовок [Jackson 1987,144-145].

1. Базовые разногласия:	<ul style="list-style-type: none"> • Вопросы увеличения заработной платы; • Вопросы уменьшения заработной платы; • Другие вопросы по поводу заработной платы; • Продолжительность рабочего дня.
2. Частичные разногласия:	<ul style="list-style-type: none"> • Занятость определенных социальных групп; • Изменения правил и требований по дисциплине.
3. Разногласия в знак солидарности:	<ul style="list-style-type: none"> • Принципиальное решение профсоюза; • Акции сочувствия; • Различные причины.

(Приводится по Jackson 1977, 207).

Р.Хайман называет девять причин забастовок: требования увеличения заработной платы; другие спорные ситуации вокруг заработной платы; продолжительность рабочего дня; споры о формах ответственности; вопросы занятости и перемещений, включая сокращения; другие кадровые вопросы; другие вопросы организации труда, правил и дисциплины; статус профсоюза; акции в поддержку. Автор отмечает, что первые четыре причины дают 85 % забастовок [Hunan 1972, 115-116].

Кроме того, значимость фактора заработной платы все более увеличивается. Так, например, в Великобритании в течении 1966-1979 годов потери рабочего времени из-за забастовок по причине заработной платы выросли с 67 до 94 % от всего числа дней, потерянных от забастовок [Matejko 1984, 77].

Имеющаяся статистика подтверждает преобладание вопросов заработной платы как ключевых для абсолютного большинства промышленных конфликтов. Именно поэтому фактор заработной платы следует рассматривать как критический по сравнению со многими другими, по причине которых конфликт может возникнуть, а может и не возникнуть. По вопросам заработной платы конфликт вспыхивает, как правило, всегда, когда группы считают себя ущемленными в этом отношении.

Кроме того, конфликтная ситуация, помимо причины, включает в себя всю совокупность условий и причин, предшествующих социальному конфликту. В конфликте разряжается все напряжение, накопившееся в социаль-

ной организации за предшествующее непоядственному столкновению время. В этом смысле социальный конфликт можно уподобить удару молнии, когда разряд вбирает в себя энергию множества мелких зарядов, значительно усиливаясь при этом.

Залди и Бергер видят несколько катализаторов забастовки: размер, однородность, вертикальное разделение, возможность выхода и плотность объединений.

Размер. Чем больше иерархическая ц)уппа, тем более возможно массовое движение в организации, так как большие группы легче организовать, чем малые.

Однородность. Чем более однородна группа, тем больше вероятность, что произойдет коллективная акция.

Вертикальное разделение. Там, где уровень разделения высок, будут заблокированы каналы для жалоб, движения и общения, и отсюда, очевидно, высокая вероятность коллективных акций по причине увеличивающейся "внутригрупповой солидарности" и "причин для негодования".

Возможность выхода. Возможность общественных движений в организации увеличивается с увеличением стоимости или трудности выхода из нее.

Плотность объединений. Количество участников больше при большей доле членов организации во внутренних объединениях [приводится по Wheeler 1985,210].

Количество забастовок бывает больше во время экономического подъема, а не во время спада [Voss 1988, 4].

По данным Хибовской, несвоевременные выплаты заработной платы служат наиболее частой причиной конфликтов. Так считают 45 % занятых на предприятиях с пдэсоналом более 1000 человек, 45 % работников промышленности, строительства, транспорта и связи, 43 % занятых в государственных АО, 40%квалифицированны городскихрабочю [Хибовская 1995, 23].

Для этапа формирования забастовки характерна большая устойчивость, ее развитие приобретает самодостаточный характер. Происходит дифференциация и объединение членов трудового коллектива вокруг выдвинутых целей развивающегося социального конфликта. Дифференциация проявляется в расслоении коллектива по отношению к предъявляемым требованиям, оформляемым стачкомом или профсоюзом. Развитие органов забастовки - свидетельство процессов второго рода, объединения участников забастовки вокруг определенных центров. Социальный конфликт на предприятии - это всегда процесс взаимодействия организованных групп. Этот процесс затрагивает обе участвующие стороны: и Работников, и предпринимателей (администрацию предприятия).

Стороны втягивают других участников в свою орбиту соответственно их ролям. Администрация притягивает к себе тех, кто ответственен за

управление предприятием, работники концентрируются вокруг профсоюза или стачкома.

Признание наличия проблемы или противоречия как стартового момента столь резкой формы социального конфликта, как забастовка, подразумевает и наличие социальных групп, противостоящих в этом конфликте. Эти группы формируют в себе или уже имеют по сложившемуся распределению ролей ядра, концентрирующие связи с противостоящими сторонами. Накопление опыта проведения забастовок увеличивает оснащенность этих социальных групп, совершенствует их действия. Отсюда вытекают два противоположных по сути заказа на этапе формирования конфликта. Первый заказ - на разрушение забастовки, ее недопущение, сглаживание всеми допустимыми и недопустимыми (такова российская реальность) средствами. Носителями этой ориентации выступает администрация как представитель собственника, поддерживаемая в ряде случаев старыми профсоюзными структурами.

Другой заказ связан с эффективным проведением предзабастовочных и, в случае необходимости, забастовочных действий, стремлением инициаторов забастовки наиболее полно реализовать поставленные цели. На сегодня инициаторы забастовки чаще всего формируют свои особые органы управления ею вне традиционных структур (забастовочные комитеты). Начался и процесс перестройки профсоюзных структур, все более вовлекаемых в забастовочное движение.

Вопрос лидерства в ходе забастовок выдвигается на первый план, особенно когда профсоюзинтерассматриваются работниками как организации, способные повести серьезную борьбу во имя их интересов. На наш взгляд, проблема лидерства имеет двойственное звучание. С одной стороны, недостаточно число лидеров в самых различных социальных группах. Собственно, это неудивительно для пост-тоталитарного общества, в истории которого подавление спонтанного лидерства являлось одной из основных функций государства и государственно-партийных структур. Неостребованность имеющегося потенциала приводила к его потере, поэтому нынешние стачкомы столь чувствительны к потере лидеров - а в борьбе это естественное явление. С другой стороны, по свидетельствам очевидцев, спонтанное становление органов забастовок сопровождается значительными изменениями их состава. Так в Воркутинском стачечном комитете за четыре месяца поменялось более 90 % его членов [Дискуссия 1990, 69].

Последовательность шагов на фазе формирования социального конфликта обычно следующая (мы не рассматриваем в этом случае дикие забастовки):

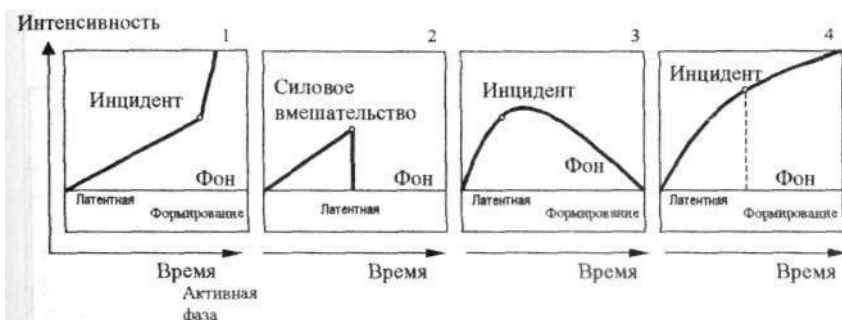
- формирование требований работников и предъявление их администрации предприятия;
- работа согласительной комиссии;

- если спорные вопросы не решены - выход на арбитраж;
- если спорные вопросы и проблемы по прежнему не решены - объявление забастовки, то есть переход конфликта в активную поведенческую фазу, связанную с полным или частичным прекращением работы.

В связи со сказанным выше получается четыре возможных варианта развития событий на предзабастовочной стадиях социального конфликта (см. схему № 48).

Схема № 48

Варианты развития социального конфликта на предзабастовочной стадии



Вариант первый. Дикая забастовка, когда латентная фаза конфликта после инцидента сразу переходит в забастовку. В этом случае формирование органов забастовки приходится на активный этап конфликта; организованность бастующих весьма слабая, действия - незаконны. Весьма возможны агрессивные акции.

Вариант второй. Силовое подавление конфликта на предзабастовочной стадии. Такие варианты возможны на любом этапе, особенно при незаконности забастовки или при преобладании силы на стороне администрации.

Вариант третий. Социальный конфликт развивается в пределах договорного конфликта. Есть основания для забастовки, но во взаимодействии сторон преобладает кооперация или склонность к достижению соглашения. В ходе договорного процесса принимаются взаимоприемлемые решения и конфликт этими решениями исчерпывается.

Сам переговорный процесс будет нами более подробно рассмотрен позднее в главах о процессе переговоров как управлении конфликтом.

Вариант четвертый. Нормальная забастовка, когда одна фаза конфликта последовательно заменяется другой.

Однако проведение забастовки - это не просто объявление очередного мероприятия, на которое тут же все охотно пойдут. Это - острый

социальный конфликт, предельно острый для предприятия, ибо дальше идет только бунт с его разрушительными последствиями. И учитывая запрещенность в течение многих десятилетий забастовок в СССР, немаловажным представляется настроение самих работников - насколько они готовы бастовать. Воспользуемся данными исследования, которые были опубликованы в научных изданиях за прошедшие годы. Естественно, первый вопрос, поставленный исследователями, касался права на забастовку вообще: "Считается ли право на забастовку таким же правом, как право на труд, свободу собрания и другие права?" (см. таблицу № 23).

Таблица № 23

Данные опросов о праве на забастовку (в %)

Варианты ответов	Опрос ВЦИОМ 1989г. (N=1782 чел.)	Опрос участников съезда шахтеров 1990г. (N=283 чел.)
Да	66,8	94
Нет	20,1	4
Затруднились с ответом	13,1	2

(Приводится по Космарский 1990,92; Общественные науки 1990, 234).

А теперь обратимся к данным 1994 года. На вопрос исследователей: "Как вы лично относитесь к забастовкам на вашем предприятии?", ответы распределились следующим образом:

	В % к числу ответивших
Забастовки на нашем предприятии недопустимы	28
Отрицательно отношусь к идее забастовок на нашем предприятии	29
Положительно, на сам не буду принимать участия	8
Положительно и сам буду принимать в них участие	13
Затрудняюсь ответить	22

(Увицкая 1994, 114).

Очевидна разница между "общими" настроениями и чувствами работников, наиболее глубоко испытывавшими на себе последствия реали-

зации этого права, чья деятельность, собственно, и способствовала признанию законности забастовки в стране. Другой момент, который необходимо отметить, - уже в 1989 году забастовка "де факто" была признана населением как законное средство защиты своих трудовых интересов.

Уточненное мнение респондентов о применении забастовки как средства решения насущных проблем показывает таблица № 24.

Таблица № 24

Мнение опрошенных о забастовках

Варианты ответов	Опрос ВЦИОМ 1989 года (1782 чел.)	Опрос участников съезда шахтеров 1990г. (283 чел.)	Опрос ИМРД участников 2 съезда шахтеров (229 чел.)
Забастовка для трудящихся - единственный способ добиться удовлетворения своих требований	15,9	14,0	16,0
Забастовка - одно из нормальных средств решения проблем	12,7	17,0	12,0
Забастовка - крайняя, исключительная мера, но в нынешних условиях ее бывает невозможно избежать	46,7	69,0	68,0
Забастовками ничего добиться нельзя	5,6	5,0	1,0
Забастовки приносят только вред, в нашей стране они недопустимы	13,1	-	2,0
Другие мнения	9,4	-	1,0

(Приводится по Космарский 1990,93; Общественные науки 1990,234; Общественные науки и современность 1991,47).

Из данных этой сводной таблицы получается, что на уровне идеологии уже в 1989 году миф о недопустимости забастовок рухнул. Но этот ответ получен в рамках опроса общественного мнения. Обычно фактическое поведение оформляется более сложными обоснованиями и учетом большего числа факторов, чем просто право на забастовку, что и показали прошедшие с тех пор годы. Итак, все предварительные процедуры соблюдены, на пороге начало забастовки.

*Жизнь дается только тем,
кто ее с бою берет.*
Н.Е.Салтыков-Щедрин

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

ЗАБАСТОВКА

Начнем с небольшого экскурса в историю этого слова в английском языке. В 1768 году группа британских моряков решила добиться выполнения своих требований древним как век средством: они прекратили работу. Так как они были моряками, это означало спустить паруса на кораблях, на которых они работали. Специальный термин для этого в английском - to "strike" one's sails (убирать паруса). Отсюда и пошло английское strike - забастовка.

Уже очевидно, что забастовка - это далеко не весь индустриальный конфликт, хотя она и раскрывает его дух. Согласно К.Боулдингу, забастовка занимает следующее место в индустриальном конфликте (см. схему № 49).

Схема №49

Индустриальный конфликт и забастовка



Забастовка ассоциируется с типами 3, 6 и 9 [Boulding 1962, 213-216].
Позиции 3,6 и 9 выделены нами - А.З.

Забастовка чаще всего понимается как "открытый отказ от труда со стороны отдельной рабочей группы"[там же, 216]. Уиллер подчдживает, что "то отказ группы работников "от совместной деятельности с их нанимателем" [Wheeler 1985, 4].

Другое понимание забастовки мы находим у Дж.В. Л отца: "Опора на общую идеологию необходима для объединения системы в единое целое, способное действовать в соответствии с избранными целями. Забастовки обычно являются сигналом о поломке в системе, более обобщенно, о не согласованности в основах идеологии. И этот сигнал, вполне вероятно, является наиболее важной функцией ЗабастОВКН"[Lots 1984,1].

Малколм Вотерс определяет забастовку как коллективный и полный отказ от работы, сделанный группой рабочих в целях оказания давления на личность, группу или на другую организацию [Waters 1982,4].

Подробно анализирует особенности забастовки Ричард Хайман. Забастовка определяется им как "временная остановка работы группой работников в целях выражения недовольства или реализации требования". Забастовка является *временной* остановкой: рабочие вынуждены после ее завершения вернуться на те же самые рабочие места с теми же самыми работодателями, которые сами обычно рассматривают остановку как временную. Это - остановка *работы* и таким образом в принципе отличается от акций типа запрещения сверхурочных работ или замедления темпов работы. Это коллективный акт, предпринятый *группой* работников. Тот факт, что группа состоит из *работников*, позволяет отделить забастовку от таких действий, как отказ нанимателей оплачивать рентную плату или студентов посещать лекции - эти действия могут быть названы забастовкой только по аналогии. Наконец, забастовка почти всегда является *рассчитанным* действием, продуманным для "выражения недовольства или реализации требования" [Нуман 1972,17].

Забастовки могут рассматриваться как "созидательные действия наступательного типа" [Стонин 1979,9] или как "сила людей, вместе направляющих свои действия для реализации общих целей" [Brecher 1972, VIII]. Или, цитируем Карша: "Сущность забастовки скрыта в поведении вместе действующих человеческих существ, она затрагивает группы и отношения как с другими, так и между собой; она зависит от планирования и организации, стратегии и тактики коллективных действий; в ходе ее возникают новые формы социальных структур и иногда даже новые общественные организации. И это не просто прекращение работы в погоне за экономическими целями; она выражает требования социального конфликта в форме корпоративного отказа от участия в до сих пор приемлемых социальных институтах. Из-за своей коллективной природы забастовка устанавливает свою силу принуждением и мотивами, на которых она основывается [Karsh 1958,3].

Джеймс Винсел определяет забастовку, как "временную остановку работы или согласованный уход с работы группы работников как выражение недовольства или для реализации требований по уровню заработной платы, числу рабочих часов или условий труда"[Wensyel 1985, 20].

По Хайману, забастовки обычно выполняют три отдельных функции: они являются средством выхода из стрессовых ситуаций работы; демон-

стрируют агрессию и просчитанную попытку изменения организации работы или отношений работников; в случае частого повторения, они становятся чисто просчитанными актами с минимальными эмоциональными обертонами [Нуман 1972, 131].

Итак, забастовка включает такие признаки, как прекращение работы и группы людей, которые принимают такое решение; прекращение работы носит временный характер и рассчитано, по крайней мере, одной из сторон. Однако этим анализ забастовки далеко не исчерпывается. Обратим внимание на несколько дополнительных деталей, подчеркивающих особенности этого типа социального конфликта.

Забастовка – это всегда протест низов, и не только в случае традиционного индустриального конфликта между работниками и нанимателями. Даже в случае спровоцированных руководителями забастовок – довольно типичного явления для России – это форма протеста против действий "верха". В этом смысле забастовка есть способ снятия социальной напряженности снизу и в то же время метод разрешения социального конфликта.

Очень важным является также то, что забастовка есть не что иное, как одна из форм общения между предпринимателями и работниками, посредством которой работники высказывают – в крайней по закону форме свое несогласие с действиями администрации (собственника). Забастовка в этом плане есть некоторая ультимативная форма протеста, отстаивания своих интересов.

В широком смысле слова забастовка включает в себя и подготовительный период, и завершение: в узком смысле это собственно остановка работы.

Обратим внимание также на то, что старинным русским эквивалентом понятия "забастовка" выступает слово "стачка".

Формы прекращения трудовой деятельности могут быть различными.

Так, по свидетельству зарубежных авторов, 95 % забастовок носят неофициальный характер [Нуман 1972,37]. Соглашаясь с этими данными, Хаймсон добавляет, что в Великобритании на неофициальных забастовках теряется до 80 % всех рабочих дней, потерянных во время забастовок [Haimson 1977,197]. Имеющиеся в нашем распоряжении сведения большого объема неофициальных забастовок никак не опровергают. Неофициальность же их в том, что они "замалчиваются", не включаются в общую статистику и не попадают в сообщения средств массовой информации.

Хаймсон выявил, что под термином "неофициальная забастовка" скрывается масса различных типов индустриальных акций. Во-первых, это может быть забастовка, которую профсоюз поддерживает и вполне возможно даже сам и инициировал, но она не была официально объявлена, так как профсоюз не в состоянии выплатить пособия забастовщикам. Во-вторых, это может быть инициированная профсоюзом и молчаливо им поддерживае-

мая забастовка, которая используется как предупреждение о воинственности настроений его членов во время трудных переговоров. В-третьих, бывают забастовки, которые профсоюзные чиновники были бы готовы поддержать, но не смогли узнать о них вовремя; чаще всего это происходит с краткосрочными забастовками. В-четвертых, бывают забастовки, которые поддерживаются только определенными секциями профсоюза, но не всеми; этот тип забастовок чаще всего случается в профсоюзах с высокой степенью децентрализации. В-пятых, случаются забастовки, которым профсоюзы, члены которых бастуют, противодействуют из-за их направленности частично против профсоюзов, частично против работодателей [Haimson 1977,198].

Другая классификация забастовок основана на мере их законности. Есть забастовки законные, когда забастовщики действуют в соответствии с требованиями имеющихся законов об индустриальном конфликте (о регулировании трудовых споров). Им противостоят забастовки "дикие", вспыхивающие без всякой опоры на закон и влекущие за собой возможность законодательных санкций. В мировой практике незаконными забастовками обычно считаются следующие: 1) сидячие забастовки, когда работники прекращают работу, но остаются на рабочих местах и отказываются покинуть помещение предприятия; 2) забастовки с применением насилия - эти забастовки признаются незаконными, даже если они начинаются строго в соответствии с законом и имеют в своей основе законные требования работников; 3) забастовки в нарушение требований закона; 4) забастовки в нарушение контракта, заключенного между работодателями и профсоюзом и т.д.

В Голландии профсоюз действует незаконно только в пяти случаях:

- а) если забастовка противоречит закону о статуте;
- б) если забастовка противоречит коллективному соглашению, к которому профсоюз присоединился;
- в) если забастовка противоречит существующим нормам в отношениях между работодателями (организациями) и профсоюзами;
- г) если существует очевидная диспропорция между целями и стоимостью забастовки;
- д) если забастовка очевидно необоснована по отношению к работодателю [Bakels 1987,80].

В мировой практике известно, что информированность о неизбежности наказания при нарушении общественных норм со стороны противостоящих в конфликте сторон уменьшает возможность конфликта и антиобщественных действий.

Понятие "забастовка" включает множество возможных событий. Так, "политическая" забастовка обычно направлена против решений правительства или парламента. Это могут быть вопросы социального страхования, антиинфляционные выступления; в России известны забастовки

шахтеров с требованиями отставки правительства и изменения формы хозяйствования.

Само содержание термина "политическая забастовка" показывает, что остановка работы и ее причины не имеют прямой связи с рабочими местами забастовщиков, относятся к более обширным обстоятельствам. Существует предположение, что любая забастовка носит политический характер. Например, Питер Хайн пишет, что природа забастовок задается политическим климатом, а не просто ролью профсоюзов и предпринимателей [Hain 1986, 9]. "Любая забастовка может бросить вызов прерогативам управления; и если она делает это, то может быть рассмотрена как бросающая вызов интересам капиталистов и таким образом "национальным интересам". Следовательно, каждая забастовка может быть в принципе охарактеризована как "политическая забастовка" [там же, 14].

Есть и другие основания считать любые забастовки политическими. Согласно Д.Йейтсу, к политической сфере относятся управление конфликтом и бюрократия [Yates 1985, IX]. Политический конфликт рассматривается как основной объект центр управленческой деятельности и навык управления конфликтом является ключевым для лидерства, так как в любой организации имеются в наличии сталкивающиеся интересы, которые порождают конфликты.

Обычно политические забастовки организуются "сверху" - верхушкой, руководством профессионального союза или их объединением, а действия сводятся к остановкам производства в пределах нескольких часов, могут быть организованы демонстрации и марши протеста. Чаще всего эти акции носят скорее символический характер.

Особой разновидностью политической забастовки выступает всеобщая забастовка. Как считает М.Джексон, всеобщая забастовка может принять несколько форм, наиболее важные из них - революционная всеобщая забастовка и реформистская всеобщая забастовка. В свою очередь революционная всеобщая забастовка может быть разделена на радикальную всеобщую забастовку, анархистскую всеобщую забастовку, синдикалистскую всеобщую забастовку и социалистическую всеобщую забастовку [Jackson 1987, 2].

Согласно Филиппелли, всеобщая забастовка охватывает коммуны, провинцию, штат или страну в целом и включает рабочих различных профессий и отраслей. Она часто используется как форма поддержки рабочих в их столкновениях с нанимателем. По теории синдикализма, всеобщая забастовка есть революционное оружие для наращивания существующих экономической и политической систем [Filippelli 1990, XXXIV].

Другой тип забастовки - отраслевая стачка, которая применяется в Целях оказания давления на объединение предпринимателей. Пробразом такой забастовки в России может служить забастовка шахтеров, вы-

ступивших, невзирая на территориальную разобщенность, практически с едиными требованиями. В нормальных условиях такие забастовки возникают при перезаключении отраслевого соглашения. Инициатором выступает отраслевой профсоюз, форма давления - кратковременные забастовки, демонстрации перед штаб-квартирами союзов предпринимателей. Подобные акции также носят скорее символический характер.

Кроме того, следует учитывать и отраслевую предрасположенность работающих забастовкам. Согласно К.Керру и А.Сигелю, вероятность забастовки по различным отраслям следующая (см. табл. № 25).

Таблица № 25

Вероятность забастовок в различных отраслях

Высокая	<ul style="list-style-type: none"> • Горная промышленность • Мореплавание и портовая деятельность
Средне-высокая	<ul style="list-style-type: none"> • Лесная промышленность • Текстильная промышленность
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> • Химическая промышленность • Полиграфическая промышленность • Кожевенное производство • Обрабатывающая промышленность • Строительство • Производство продовольствия
Средне-низкая	<ul style="list-style-type: none"> • Швейное производство • Газовая, водная и электрическая службы • Обслуживание (отели, рестораны и пр.)
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> • Железные дороги • Сельскохозяйственное производство • Торговля

(Приводится по Jackson 1977, 212).

На уровне оценочных суждений - ибо статистики нет - представляется, что этот расклад сохраняет свое значение и в России. Недаром шахтеры были столь активны все эти годы.

Третий тип забастовки - на уровне предприятия - создает наибольшие трудности для предпринимателя. Подобная забастовка происходит на отдельном предприятии и затрагивает вопросы, присущие именно ему. Вместе с тем формы такого типа забастовки весьма многообразны.

Наиболее известная из них - забастовка "обычная", когда работники прекращают производство и покидают свои рабочие места. Выпуск про-

дукции останавливается в бастующем подразделении или на предприятии полностью. Этот вид забастовки наиболее распространен и является предметом внимания законодателей. Этим же обосновывается и исключительное внимание конфликтологов: основное содержание теории индустриального конфликта сосредоточено именно на "обычной" забастовке, вернее, на ее избегании посредством налаживания социального партнерства. Добавим к этому традицию изучения собственно забастовок [см. прилагаемую библиографию].

Обычные забастовки могут быть трех видов: забастовка, дикая забастовка и солидарная забастовка.

Итак, забастовка есть добровольная остановка работы по согласию группы рабочих или по решению их профессионального союза, обычно для решения вопросов заработной платы.

Дикая забастовка чаще всего не поддерживается профсоюзом или же организуется в нарушение действующих законов.

Солидарная забастовка организуется рабочими без прямого столкновения с их работодателем в поддержку забастовки других рабочих против того же самого или другого работодателя.

Следующая форма забастовки - работа по правилам, или "итальянская" забастовка. Работники в этом случае не прекращают работу, а начинают выполнять свои должностные обязанности, строго следуя требованиям технологических предписаний. Следствием является блокирование нормального темпа производства и чаще всего его прекращение из-за возникновения различного рода непредусмотренных расстыковок. Суть этого вида забастовки в существующих противоречиях между формальной и неформальной организацией работы предприятия. Известно, что формальная организация - "правильная", предписанная технологическими, экономическими, управленческо-административными и другими правилами. Неформальная же организация - это фактические действия работников, в которых сочетается предписанное и новаторское, идущее от работника.

Например, отправка письма или человека не по адресу - вариант работы "по правилам". Особенность "итальянской" забастовки также в том, что она практически не регулируется законом, ибо предъявление претензий к работающим не имеет оснований.

Экономическая забастовка "изобретена" А.Гельманом в нашумевшей пьесе "Премия". Однако с того времени поступило немало реальных сообщений об этой своеобразной форме протеста работников, вплоть до отказа получения заработной платы вообще (кто бы мог тогда подумать, что и сами работодатели начнут бастовать "по-гельмановски" не выплачивая многими месяцами заработную плату работникам). Примеры такой забастовки "наоборот" приводят Н.И.Сопова и П.М.Кудюкин; наиболее известны "забастовки" авиадиспетчеров в ВПО "Внуково" ира-

ботников Всесоюзной государственной библиотеки иностранной литературы. Сильная сторона таких действий - правовая невозможность применить к участникам какие бы то ни было уголовные, административные или дисциплинарные санкции. Но эффективной "забастовка наоборот может быть только при двух условиях", - считают авторы. Во-первых, если она находит отражение в средствах массовой информации, привлекает внимание и вызывает активную поддержку с ее стороны. Во-вторых, при создании стачечного фонда. Именно из-за отсутствия второго проиграла авиадиспетчеры" [Социальная напряженность 1990, 81 -82].

Думается, с развитием рыночных отношений забастовки такого рода исчерпаны из арсенала работников, так как экономически они выгодны нанимателям, которые могут пустить не востребуемые средства в оборот и получить дополнительную прибыль. Такие действия рассчитаны на тотально-организованную систему, где подобное отклонение от нормы способно вызвать желаемые последствия.

Забастовка по методу "замедления работы". Ее можно назвать половинчатой по сравнению с обычной, так как выпуск продукции сокращается, но не прекращается окончательно, работники выходят на работу. Такая забастовка есть не что иное, как запланированное группой работников уменьшение темпов работы для ограничения доходов работодателя. Применяется она или в целях предоставления работы большему числу людей, или как средство давления на работодателя для достижения его соглашения с требованиями рабочих.

Разрешение конфликта обычно требует специальных переговоров с профсоюзом или стачечным комитетом.

В принципе данный тип забастовки может быть урегулирован на базе существующего законодательства при определенной его доработке. Так, замедление темпа работы по американскому законодательству считается "забастовкой на рабочем месте". Но так как она может быть объяснена, например, массовыми простудами, то прямое применение закона зачастую затруднено.

Пульсирующая забастовка происходит способом частичного прекращения работы, например, на один час в смену. Другой вариант - "множество коротких остановок с участием различных групп работников, занимающих стратегические позиции в производственном процессе" [Vomers & Peterson 1982,331]. Могут быть и забастовки отдельных смен работников (при многосменной работе предприятия). Цели таких забастовок обычно также связаны с оказанием давления на работодателя.

Оккупационная забастовка означает прекращение работы и выдвижение требований, но работники при этом остаются на рабочих местах. При использовании этого метода предприятия подвергаются оккупации забастовщиками. Весьма эффективна в борьбе со штрейкбре-

херами (примеры штрейкбрехерства уже есть. Например, во время более чем двухнедельной забастовки пилотов "Якутавио" руководство этой фирмы "нагнало в Алдан запуганных штрейкбрехдэов из Якутска и Нерюнгри [Московские новости, 9 августа 1992 года] или при угрозе ликвидации предприятия, но требует очень высокой степени организованности профсоюза или стачечного комитета и самих участников, так как необходимо наладить питание, медицинское и санитарно-гигиеническое обслуживание участников, продумать меры по обеспечению безопасности, по организации сна и пр.

Активная забастовка есть не что иное, как оккупационная забастовка без прекращения работы; данный тип забастовки был впервые применен французскими рабочими в период забастовок 1968 года. Активная забастовка "есть возобновление производства под собственную ответственность" [Ковалевский 1989, 4]. Ее также называют "забастовкой за право на самоуправление".

Оккупационная забастовка является оружием оборонительным. Как пишет З.Ковалевский, "прекращение процесса производства в зависимости от того, как долго оно длится, а также от его масштабов, всегда приводит к большему или меньшему торможению прироста материальных благ, а тем самым в определенных условиях может уменьшить возможности удовлетворения общественных потребностей... обостренность такого оружия как стачка очевидна" [Ковалевский 1989, 10]. Разница между двумя формами оккупационной забастовки в том, что после кратковременной остановки производства, или пассивной забастовки, стачечные комитеты возобновляют его, устанавливая контроль над производством и над всей хозяйственной деятельностью предприятия. Поэтому после окончания забастовки власть на предприятиях - в отличие от пассивной забастовки - уже не возвращается в руки тех, кто осуществлял ее прежде, а передается органам самоуправления коллективов [там же, 10-11].

Думается, что активная забастовка более всего применима при разрушении тоталитарного государства (пример - Польша, где профсоюз "Солидарность" очень активно использовал эту форму борьбы). Но в перспективе, при росте обученностиTM и организованности работников и их профсоюзов, эта форма может стать основной.

В Японии бывают символические забастовки. Схема их обычно следующая. Профсоюзы по согласованию с администрацией предприятия сдвигают начало рабочего дня и в течение часа проводят митинг или демонстрацию с выдвижением определенных требований работодателям. Цель - продемонстрировать организованность работников и оказать давление на работодателей. Далее работники возвращаются на свои рабочие места, а время работы продлевается.

• По формам возникновения	- стихийные, - организованные.
• По легитимности	- законные, - незаконные.
• По значимости	- предупредительные, - основные.
• По инициаторам	- индивидуальная, - группа или смена в коллективе, - профсоюз предприятия, - профсоюз вместе с администрацией, - вышестоящий (отраслевой или объединение) профсоюз.
• По типам	- экономические, - политические, - экологические, - солидарности, - протеста, - смешанные.
• По методике	- простая. - символическая, - итальянская, - экономическая, - информационная, - оккупационная. - активная оккупационная, - пульсирующая.
• По массовости:	- локальные, - общие (все предприятие), - всеобщие (отрасль, область, страна).
• По формам проявления агрессии:	- насильственные. - ненасильственные, - смешанные.
• По времени:	- краткосрочные, - среднесрочные, - долгосрочные.
• По законченности:	- завершённые, - незавершённые.

Тоффлер предупреждает об угрозе грядущих "информационных забастовок". Это может быть протест одного работника, и никакие законы, самые разумные программы и защитные меры не в состоянии полностью защитить против этого. Лучшей защитой видится социальное давление со стороны равных по должности или просто достойное и справедливое обращение [Toffler 1991, 212].

Таблица № 26

Инициаторы и формы начала забастовок

Как начи- нались	Инди- виды		Группа		Инициаторы								Всего	
	N	%	N	%	Все работ- ники		Стачком и/или профор- ганиза- торы		Не- офици- альный проф- союз		Офи- циаль- ный проф- союз		N	%
Отказ начать работу	7	5,6	9	7,1	4	3,2	2	1,6	15	11,9	1	0,8	38	30,2
Отказ вернуть- ся на ра- боту	10	7,9	6	4,8	1	0,8	3	2,4	11	8,7	1	0,8	32	25,4
Заплани- рованное запуги- вание/ подстре- катель- ство	4	3,2	13	10,3	1	0,8	2	1,6	3	2,4	3	2,4	26	20,6
Выклю- чение оборудо- вания и уходе работы	3	2,4	5	4,0	6	4,8	3	2,4	11	8,7	2	1,6	30	23,8
Всего	24	19	33	26,2	12	9,5	10	7,9	40	31,8	7	5,6	126	100

Если мы попытаемся выстроить некую типологию забастовок, то помимо уже указанных зафиксируем еще несколько оснований для классификации (см. с. 246).

Забастовка "дикая" или организованная по всем правилам - началась. Как развиваются события на этой стадии конфликта? С какими вопросами сталкиваются ее участники? Какие задачи они решают и каким образом? Все эти и многие другие вопросы требуют ответа для понимания механизма забастовки.

Ключевые события этой стадии:

- частичная или полная остановка производства;
- взаимные действия противоборствующих сил;
- переговоры;
- возможное обострение конфликта;
- достижение урегулирования поставленных забастовкой вопросов;
- прекращение забастовки и возвращение работников на свои рабочие места.

Первый вопрос, который необходимо решить для понимания характера забастовки - определение типа остановки производства, о чем мы писали выше. Следующий вопрос - как начинается забастовка и кто ее начинает. Обратимся к исследованию Д.Лотца (см. таблицу № 26).

Обратим внимание не на тех, кто начинал - в этом может проявляться специфика профсоюзного движения в ЮАР, - а как начинались забастовки. Довольно равномерное распределение вариантов показывает, что и в этом моменте социального конфликта нет единообразия. Также заставляет задуматься 20,6 % забастовок, начавшихся после запланированного давления на работников. Вряд ли становление забастовочного движения в нашей стране обойдется без этих элементов, тем более в условиях появления значительной армии безработных.

Схема № 50



(Приводится по Wehr 1979, 10).

Взаимные действия противоборствующих сил - главное на этапе забастовки. Как видят их конфликтологи? Л. Кригсберг предлагает следующее (см. схему № 50).

Схема №51

Модель продуктивной фазы индустриального конфликта

Продуктивная фаза	Цеховой профсоюз	Механизированное предприятие	Сборочная линия		Работники обслуживания
Форма чрезвычайной организации рабочих	Профсоюз	Генеральный профсоюз	Отраслевой профсоюз		Профсоюз служащих
А. Институциональная основа конфликта Б. Формы согласования конфликта	Признавание интереса А	Организация Б А	Представительство БА	Ассоциация БА	Участие Б
Требования	Индивидуальная безопасность	Контроль за работой	Экономические требования		Политические требования
Модель конфликта	Антиобщественное поведение	Длительный солидарный конфликт	Эпизодический переговорный конфликт		Пульсирующий общий конфликт
Форма конфликта Частота Размер Продолжительность	Редкий Малый Короткий	Умеренный Средний Длительный	Частый Средний Короткий		Частый Большой Короткий

(См. Waters 1982,44).

Схема, собственно, иллюстрирует уже описанную выше логику развития забастовки. Но что стоит за процессами обострения и ослабления конфликта? Как добраться до той точки, которая называется результатом?

М. Уотерс видит другую логику развития конфликта в его, как он формулирует, продуктивной фазе (см. схему № 51).

Полезность этой схемы - в объединении целого ряда характеристик индустриального конфликта: форм организации, требований, количественных характеристик и методов действия. Однако охвачена лишь одна сила представляемая профессиональными объединениями работников и солидарными с ними группами. Нет другой, противостоящей им стороны. Как пишет Хаймс, по самой природе конфликта участники исполняют обороты - атакующего и защищающегося - одновременно. Эти две роли, поддерживающие противостояние и связанные им, представляют ключевые компоненты структуры конфликта, чьи действующие части включают: (а) социальные роли, каждая из которых может включать одного или больше коллективных участников; (б) две социальные позиции, которые приводят эти роли (и соответствующих им участников) в состояние конфронтации; (в) набор ограниченных ценностей (например, сила, статус или ресурсы), которые выступают целями борьбы и условиями, различными способами ограничивающими конфликт; (г) набор норм, который объединяет социальные ценности и модели и систематизирует конфликтные отношения; (д) взаимоотношения, в большей или меньшей степени оформленные традиционными и экстренными нормами и характеризующиеся серией столкновений между участниками [Himes 1980,61].

Начало забастовки знаменуется появлением неравенства сил, который нарушает привычный ход жизни организации. Разделяя работников предприятия на три условных группы - рабочих, специалистов и администрацию, можно провести их дальнейшую структуризацию с точки зрения их участия в рассматриваемом социальном конфликте. В группе рабочих можно выделить:

- тех, кто объединяется против одного работодателя;
- сохраняющих нейтралитет;
- противодействующих первым;
- конформистов, присоединяющихся то к одним, то к другим.

В связи с этим можно полнее оценить информацию по расслоению рабочих, полученную в исследованиях забастовок шахтеров Донбасса. Дело в том, что изучение выявило значительное противоречие между основными и вспомогательными подземными рабочими. В экономических требованиях оказались заинтересованными все группы, однако степень заинтересованности в них рабочих, получающих основной доход, престиж и социальный статус в товарном сельскохозяйственном производстве, существенно ниже, чем у рабочих основных профессий и групп "чужаков", которые и доход, и престиж, и статус получали в основном от деятельно-

сти на производстве. С другой стороны, рабочие, занимающиеся сельским хозяйством, оказались реально заинтересованными в политических требованиях, в то время как большинство рабочих основных производств и "чужаков" эти требования оставили равнодушными или даже раздражали. Более того, группы фермерствующих рабочих имели, как оказалось, более прочные позиции на нерентабельных шахтах по сравнению с другими группами рабочих [Якуничкин 1991, 88-89].

Однако вернемся к группированию участников забастовки.

Следующая группа - специалисты (служащие) - разделяется на:

- тех, кто сохраняет нейтралитет, в основном из-за боязни последствий;
- тех, кто поддерживает администрацию;
- тех, кто поддерживает рабочих и находит у них поддержку, то есть полностью солидарны с ними;
- тех, кто поддерживает рабочих, но не находит у них поддержки.

Группу администрации в целом можно разделить по уровням: 1) высшее звено (дирекция), 2) среднее звено (начальники цехов и отделов, их заместители) и 3) низшее звено (мастера, начальники участков и пр.). На каждом уровне представителей администрации можно разделить также по поведению в конфликте:

- те, кто объединяется с рабочими (против одного работодателя или по содержанию требований);
- те, кто противодействует рабочим и специалистам;
- сохраняющие нейтралитет;
- занимающие конформистскую позицию [см. Зайцевидр. 1990, 48-49].

Обратим внимание, что любой социальный конфликт происходит в рамках определенной социальной системы, в которой иногда далеко не все даже знают о важности того или иного конфликта, не говоря уже о более "мелких" деталях. И это не может не оказывать своего влияния на участников забастовки. Подробный расклад сил хорошо виден из анализа Д.Хаймса (см. схему № 52).

Схема № 52

Участники, управляющие, нейтральные

- I. Участники: атакующие и защищающиеся:
 - A. Участники из состава организации (руководители и члены);
 - B. Сторонние участники:
 - 1. Регулярные (добровольцы, помощники, т.д.);
 - 2. Случайные (те, кто подключается по специальному поводу);
 - B. Дружественные участники (члены и участники дружественных организаций);
- II. Управляющие конфликтом:
 - A. Правительственные лица (официальные агенты по контролю);

- Б. Бюрократические институты (университеты, промышленные, эку-
менические организации);
- В. Ассоциации (Американская Ассоциация Арбитров и пр.);
- Ш. Нейтральные:
 - А. Нейтралы как аудитория, интересующаяся, наблюдающая, реаги-
рующая и одобряющая или запрещающая конфликт;
 - Б. Нейтралы как сторонняя публика:
 1. Испытавшие воздействие конфликта, его жертвы, переживаю-
щие неудобства;
 2. Реагирующие и действующие в рамках самозащиты;
 - В. Нейтралы как посредники:
 1. Интересующаяся, реагирующая, интерпретирующая;
 2. Объясняющая, вносящая ясность, влияющая;
 3. Действующая как связующее звено в коммуникации между конф-
ликтующими и местным населением;
 - Г. Нейтралы как обеспечивающие правила честной игры:
 1. Выявляющие нарушения правил честной игры;
 2. Симпатизирующие побежденным или жертвам "грязных политиков";
 - Д. Нейтралы, представляющие общественный интерес:
 1. Озабоченные надлежащим ходом процесса, общим благососто-
янием, интересами больших групп населения,
 2. Действующие во имя влияния на решения и действия общества
[Himes 1980, 59].

Приведенная классификация распределяет различные группы участни-
ков по степени их вовлеченности в конфликт, по их позициям "от управле-
ния". Л. Сейлс предложил структуру групп рабочих с точки зрения их реак-
ции на действия менеджмента или профсоюза. Всего он выделил четыре груп-
пы: (1) апатичных, (2) неустойчивых, (3) стратегов и (4) консерваторов.

Группа апатичных в наименьшей степени стремится предъявлять жа-
лобы или включаться в любые коллективные действия. Недовольство
среди них есть, но оно не сфокусировано, групповое сплочение слабое.

Для групп неустойчивых характерно кажущееся отсутствие связи меж-
ду серьезностью жалоб и силой протеста. Такое впечатление, что эмоци-
ональная реакция, следующая за глубокой неудовлетворенностью, как
бы ослепляет членов группы и они не могут разумно реагировать на сло-
жившуюся ситуацию.

Группы апатичных и неустойчивых склонны действовать в целях сохра-
нения привычного уклада жизни. Они охотно включаются в действия с высо-
ким эмоциональным содержанием и реальной фрустрацией. В борьбе они
беспощадны, но у них недостаточно сплоченности для длительных действий.
Обычно они не преследуют получения долговременных экономических вы-
год и престижа.

Стратегические группы связаны с наиболее важными жалобами. Они состоят из предельно расчетливых лиц и составляют группу давления, которая неумолимо протестует против неблагоприятных решений менеджмента. Они ищут лазейки в политике управления и противоречивых пунктах соглашений. Они непрерывно сравнивают свои доходы с подобными группами в других подразделениях предприятия. Стратегические группы оказывают тщательно вымеренное давление. Их лидеры очень сплочены, их немного, но они активны и влиятельны. Они обычно являются посредниками для других работников. Среди поведенческих характеристик стратегических групп: (1) "продолжающееся давление"; (2) "их деятельность по жалобам последовательна и хорошо спланирована"; (3) высокая степень внутреннего единства; (4) постоянное участие в делах профсоюза и (5) обычно высокие показатели производительности.

Консервативные группы являются наиболее стабильными и наименее склонными к применению акций давления без предупреждения. Кроме того, они наименее склонны участвовать в делах профсоюза. Куда чаще встречаются жалобы менеджмента против них, чем обратное. Обычно это привилегированные работники и на них есть спрос на рынке труда; у них монополия на редкие квалификации.

Консервативные и стратегические группы постоянно просчитывают баланс собственного вклада и заработка относительно других групп предприятия. Они готовы к коллективным выступлениям, если приходят к убеждению, что получаемое ими вознаграждение не настолько велико, как должно быть. Существует несколько факторов в целях рабочих групп^{мн} которые вовлекают эти группы в конфликт: (1) сравнительный уровень доходов по предприятию; (2) прямая угроза сохранению рабочего места и (3) успех группы в решении какого-либо из первых двух вопросов [см. Sayles в Wheeler 1985, 202].

Позже мы еще вернемся к исследованию влияния социальной среды на ход конфликта, сейчас же нас больше интересуют внутренние силы организации и их столкновение. Это столкновение основано на имевшемся еще до начала забастовки различии в целях, их несовместимости. Собственно, данное рассогласование и стало основой социального конфликта, приводя к открытым конфликтным действиям. Варианты возможных взаимодействий имеют в своей основе прежде всего равенство или неравенство сил. Обычно конфликт успешно разрешается при хотя бы приблизительном равенстве этих сил или достижении этого равенства. В остальных случаях он будет тлеть, а то и взрываться до бесконечности с соответствующими последствиями как для участников, так и для социальной среды в целом. Возможные взаимодействия также зависят от корректности выдвигаемых требований и адекватности восприятия группами реальной обстановки. И еще один фактор - принципиальная совместимость целей противостоящих групп. Чем идеологичнее

позиции сталкивающихся сторон, тем труднее достигнуть согласия, найти решение. Немного по-другому об этом писал Коузер: "Конфликты, в которых участники ощущают себя в первую очередь представителями коллективов и групп, борющимися не столько во имя собственных целей, сколько во имя идеалов групп, которые они представляют, всегда бывают более радикальными и беспощадными, чем те, участники которых борются по эгоистическим соображениям" [Cosser 1956, 118].

Но какой бы вариант столкновения мы не анализировали, для его участников главное - правильно построить стратегию выхода из конфликта, если только постоянное конфликтование не является выгодным. Согласно М.Береси С.Шмидту, стороны могут: (1) следовать намеченным целям за счет другой стороны, переводя таким образом конфликт на более высокую ступень; (2) прекратить конфликт, выйдя из взаимоотношений, при условии, что это возможно; (3) подчиниться другой стороне - в этом случае латентный конфликт остается; или (4) сотрудничать в достижении решения, которое полностью удовлетворит обе стороны, таким образом заканчивая конфликт перед тем, как он достигнет поведенческой стадии [приводится по Vomers & Peterson 1982,49].

Выбор стратегии при переходе конфликта в поведенческую стадию требует внимательного анализа сил противоборствующих сторон и возможных издержек каждой стороны. Каждая группа в конфликте будет просчитывать пути и методы реализации своих интересов, и ограничивается конфликтное поведение не только имеющимися ресурсами, силой стороны, но и законами, всей системой социального контроля в обществе. Коротко говоря, действия и противодействия являются средствами демонстрации силы, представляют силу в действии, проявляемую в определенной социальной среде.

Д.Фолгер и М.Пул выделили четыре отличающиеся формы проявления силы: (1) прямое применение силы, цель которого - заставить другую сторону отвечать вне зависимости от ее желания, что требует прямого использования физических, экономических и политических ресурсов для принуждения другой стороны к подчинению; (2) прямое и эффективное использование силы с целью получить уступки от другой стороны, используя только предупреждение о возможном применении прямой силы. Таким образом раскрываются ресурсы стороны и варианты их использования. Угрозы, возможно, представляют собой чистый пример такой тактики, но есть и другие способы; (3) непрямая форма использования силы, когда ей может быть придана форма взаимодействия, а сам факт использования силы не афишируется. В непрямой форме сила или ее потенциальное использование остается подразумеваемым, но не выражается словами. (4) скрытое использование силы, чтобы спрятать или сдержать потенциальную разногласия [Folger & Poole 1984, 123-124].

Отсутствие надежных данных о протекании подобных процессов во время забастовок последних лет в России не позволяет обосновать эти формы с помощью социологических фактов, однако очевидно существование некоторого принципа применения сил. Но методы применения силы еще не стратегия. Стратегия требует учета основных параметров действующего социального конфликта - от действующих сторон до характеристик действий и контрдействий. Этим условиям лучше отвечает модель стратегии социального конфликта, предложенная Д.Хаймсом (см. схему № 53).

Схема № 53

Модель стратегии социального конфликта

- I. Коллективное действующее атакующее или оцепившее подразделение, бросившая вызов.
 - A. Мотивация:
 1. Потеря удовлетворенности;
 2. Вера, что изменение возможно;
 3. Желание коллективного удовлетворения.
 - Б. Уровни целей:
 1. Ресурсы конфликта (сила, личностные и пр.);
 2. Структурные изменения (соглашения по статусу и силе);
 3. Желаемое коллективное удовлетворение.
- II. Стратегия: общественная золотая *середина*.
 - A. Компоненты стратегического плана:
 1. Последовательность успешных действий;
 2. Адекватные тактики конфликта;
 3. План действий в условиях непредвиденных обстоятельств для достижения победы и в случае поражения.
 - Б. Условия, учтённые в стратегии:
 1. Характеры коллективных действующих лиц;
 2. Возможность вмешательства третьих сил;
 3. Относящаяся к делу информация;
 4. Социальная организация и культура толпы;
 5. Внутренняя организация и психологическое состояние подразделения, бросившей вызов.
- III. Сопротивление, помехи, защищающиеся, соперники.
 - A. Кто контролирует требуемые ресурсы (материальные, личностные и пр.).
 - Б. Препятствия на пути реализации целей конфликта.
 - В. Контратакующие [Himes 1980, 187].

Собственно стратегия выхода из конфликта была нами рассмотрена в главе об управлении конфликтом. В этой же главе мы рассмотрим действия и контрдействия противоборствующих сторон, подойдем ближе к технологии конфликтования.

Действия бастующих

Стратегия и тактика вырабатывается обеими противоборствующими в забастовке сторонами. Но у каждой из них имеются свои специфические формы борьбы. Если принять за основу успеха тактики забастовщиков их организованность с помощью профсоюза или стачечного комитета, то достижение в последующем позитивных результатов требует со стороны этого или этих органов выполнения по крайней мере нескольких важнейших требований:

- поддержания единства группы забастовщиков, предотвращения возможного раскола и выхода из забастовки;
- организации давления на администрацию и предпринимателей;
- выражения агрессии в относительно безопасных формах активности, сдерживания агрессии;
- противодействия администрации и предпринимателям и т.д.

МакИлрой говорит о нескольких принципах забастовочной стратегии:

- Всегда вступайте в переговоры имея в виду забастовку как возможное завершение. Никогда не верьте (даже если вы надеетесь), что переговоры решат ваши проблемы.
- На этой основе всегда будьте готовы бастовать.
- Постарайтесь выяснить точку зрения ваших оппонентов на возможность забастовочной акции и выяснить, в чем заключается их позиция.
- Раз уж битва началась, постарайтесь развить наступление и расширить ваши действия, пикетируя покупателей и поставщиков, а также других рабочих, призывая их отказаться от производства вашего продукта [McIlroy 1984, 8].

В целом сила профсоюза перед переговорами во многом зависит от того, (1) насколько рабочие вовлечены в профсоюз в данном конкретном районе или на данном конкретном предприятии; (2) насколько профсоюз может нарушить ход деятельности предприятия и затронуть этим деловые интересы предпринимателя, когда начнется забастовка; (3) как долго профсоюз может поддерживать своих членов во время остановки работы; (4) насколько успешно профсоюз может контролировать своих членов во время забастовки, чтобы они не "сломались" из-за давления на них и т.д.

"Первое правило стратегии забастовки звучит следующим образом: прежде чем начинать дело, в большинстве случаев сначала мобилизуй своих членов" [McShgoy 1984, 30].

Главное в этой тактике - максимизация шансов успешного достижения целей профсоюза в забастовке. При этом следует отметить парадокс деятельности профсоюзов в условиях рыночных отношений: рабочие организации складываются в коллективной борьбе, но они также имеют тенденцию развивать и поддерживать подобную борьбу.

Заслуживает внимания предупреждение, высказанное О.Тоффлером в адрес профсоюзов. Профсоюзы первично создавались по принципу ремесла или для массовых производств. И они нуждаются в полной перестройке или даже замене организациями нового типа, более пригодными для новой экономики. Для собственного выживания они должны прекратить отношение к работникам как к массе и начать думать о них как индивидам, скорее поддерживать, чем сопротивляться программам работы на дому, гибкому режиму рабочего времени, неполному рабочему дню [Toffler 1991,71]. Если профсоюзы с их традиционным обращением к ценностям "солидарности" и "единства" теряют членство и силу во всех технологически передовых странах, это происходит потому, что рабочие более не взаимозаменяемы, как это было всегда [там же, 211].

Выше на примере шахтеров Донбасса мы уже показали существенные различия между группами рабочих, которые не могут не сказываться на их отношении к забастовке как форме борьбы во имя интересов работников предприятия. Следует также упомянуть возможное влияние на характер и исход забастовок люмпенизации, происшедшей в стране за более чем семьдесят лет жизнедеятельности в условиях тоталитарного государства.

Согласно В.И.Герчикову, "люмпен - человек, который не имеет никакого капитала и почти никакой собственности, включая его рабочую силу, которая из-за низкой квалификации (непрофессиональности) или нежелания работать (немотивированности) очень дешевая. И это не позволяет люмпену своим трудом или капиталом создать себе сравнимый с другими уровень жизни" [Герчиков 1991,30]. Вследствие этого люмпен настроен исключительно на потребление и выступает за уравнильность, поэтому ни на какие тяготы, связанные с владением собственностью, добровольно не пойдет, а всю собственность, которая окажется в его руках в процесс разгосударствления, растратит [там же].¹² Мы согласны с оценками общей численности люмпенизированных слоев, приводимых Герчиковым: среди работников промышленности - 50-60 %, в том числе среди рабочих - около 50 %, среди специалистов предприятий, отраслевых НИИ и КБ - до 70 %, среди руководителей - до 25-30 % [там же, 31].

Думается, что можно обнаружить и другие основания возможного раскола коллектива в условиях острого социального конфликта, тем более, что идеологизированное сознание работников предприятий пока еще неполно учитывает сложившиеся противоречия интересов с администрацией и предпринимателями.

Вместе с тем внутригрупповые напряжения могут дать целый ряд последствий в условиях социального конфликта. Так французские исследователи М.А.Робер и Ф.Тильман видят шесть возможных последствий:

¹² Сегодня уже очевидно, что данный прогноз полностью реализован ~ акции приватизированных предприятий сконцентрированы в руках не более 40 % населения. - *Прим. авт.*

(1) Образование подгрупп.

Разделение на две подгруппы и скрытое разделение целей (иногда лично для лидеров) и сфер влияния может снять напряжение - по крайней мере на время;

(2) Удаление инакомыслящих членов.

Вынужденное или стихийное удаление (бегство) одного или нескольких членов, разобщенных или составляющих незначительное меньшинство, также может ослабить напряжение в группе;

(3) Выбор "козла отпущения".

Агрессивность, вылившаяся на "козла отпущения" - одного человека или меньшинство, которых считают виновными в возникших трудностях - избавляет группу от напряжения. Это может сопровождаться изгнанием "козла отпущения"; "виновным" может стать маловлиятельный индивид, руководитель, подгруппа меньшинства или какая-нибудь другая группа;

(4) Организационные изменения в группе.

В результате напряжения в группе происходят:

- изменения групповой цели или фиксации общей цели;
- изменения в плане действий, использование новых средств для достижения уже намеченной цели;
- реформы структур группы;

(5) Появление или смена руководителя, изменение способа управления.

(6) Распад группы.

Раскол членов и ликвидация группы является самым радикальным следствием внутреннего напряжения. Это происходит в том случае, когда силы распада в период напряженности были более активны, чем силы сплочения. Однако распад группы уменьшает напряжение внутри нее - по крайней мере в момент принятия решения [Робер и Тильман 1988, 116-118].

Данный анализ был проведен для внутригруппового конфликта, но все эти явления наблюдаются в группах, сталкивающихся в конфликте с противостоящими силами. Кроме того, раскол противостоящих групп бастующих - одна из применяемых тактик противодействия со стороны администрации и предпринимателей.

Несмотря на жесткость такой формы давления на администрацию, как забастовка - полное или частичное прекращение работы - одной этой формы борьбы, как показывает мировая практика, бывает недостаточно, поэтому существует ряд дополнительных способов воздействия.

Оккупационная забастовка является одной из самых действенных форм ужесточения борьбы со стороны бастующих. Во Франции занятия предприятий происходит в 7,7 % отмеченных индустриальных конфликтов [Bomers & Peterson 1982, 333]. Почему эта форма используется так часто? Во-первых, создается эффект единомыслия, в то время как при обычных формах

забастовок многие работники просто остаются дома. Во-вторых, подобное единение усиливает решимость бороться за поставленные цели. В-третьих, такая форма забастовки дает возможность профсоюзным лидерам или членам стачкомов находиться в тесном и непрерывном контакте с бастующими, влияя на их действия. Следовательно, значимость и влияние профсоюза автоматически в этом случае возрастают. В-четвертых, эта акция особенно часто применяется, как мы уже писали выше, когда стоит вопрос о закрытии предприятия вообще. Работники занимают предприятие, чтобы предохранить от вывоза оборудование, отстаивая право рабочих жить и работать, где они всегда жили и работали.

Когда происходит оккупационная забастовка, не участвующие в ней остаются в своих домах и квартирах. Вместе с тем возможны и контрдействия против бастующих в форме демонстраций и попыток зайти на предприятие. Подобные демонстрации, обычно инициированные администрацией, могут показаться бесполезными. Однако возможно воздействие на общественное мнение с целью формирования отрицательного отношения к бастующим.

Пикетирование. Почти всегда применяемое средство. "Пикетирование часто защищается как форма "свободы слова", с помощью которого члены профсоюза представляют свою ситуацию общественности" [Stagner 1956,432]. И в этом одна из функций пикетирования.

Другая функция связана с сохранением контроля над ситуацией - в целях недопущения штрейкбрехеров, других служащих, поставщиков, клиентов и для моральной поддержки участвующих в забастовке.

Для обеспечения пикетирования организуются кухни для питания забастовщиков и их семей, пикетчикам доставляются чай и кофе, бутерброды и пр.

Пропагандистское обеспечение забастовки. Поддержка общественного мнения исключительно важна для успеха забастовки. Следует довольно категорично заявить, что без одобрения общественного мнения забастовки не может быть. Поэтому пропаганда стала обычным явлением для участников социального конфликта с обеих сторон. "В критической ситуации, такой как забастовка, пропаганда может выполнять три функции: (1) привлекать нейтралов на "нашу" сторону; (2) объединять наши собственные силы и (3) ослаблять противника" [Stagner 1956,435]. Для этого применяются забастовочные бюллетени, выступления и беседы "лицом к лицу";

работники, участники забастовки, поддерживаются из специальных фондов, образуемых по случаю забастовки;

в семье бастующих направляются группы женщин для бесед с женами стачечников и поднятия их морального состояния.

Профсоюзы могут применять и другие действия для нарушения деятельности предприятия:

- приостановку или нарушение движения сырьевых материалов или за-

конченных изделий как на входе, так и из складов и цехов предприятия или подразделения, затронутого забастовкой;

- замедление темпов производства на предприятии любыми возможными способами и пр.

Теперь об агрессии.

Вообще-то трудно отделить конфликт и агрессию. Угрозы извне сплочают бастующих или раскалывают коллективы. На угрозы отвечают своими угрозами. Насилие порождает насилие.

Так угрозы могут породить так называемое зашоренное поведение, когда забастовщики начинают действовать практически не размышляя, реагируя на угрозы собственной готовностью к агрессии в насильственной или ненасильственной формах. И чем серьезнее угрозы и действия на их основе, тем труднее договариваться, тем больше обострение конфликта. Тем более, что сам индустриальный конфликт по духу своему относится к сражающемуся поведению. "Сердцем индустриального конфликта является агрессия против угнетателя" [Wheeler 1985, 172]. И готовность к агрессивным действиям формируется тремя основными способами: через фрустрацию, угрозы или рациональное планирование. Так уж складывается, что возможность использования индивидами социального конфликта как повода для реализации присущих им агрессивных потребностей как-то совсем выпала из поля зрения отечественных конфликтологов. Однако практика свидетельствует о наличии в забастовках значительной агрессии, что не удивительно для посттоталитарного общества.

Но забастовкам всегда присуща потенциальная агрессия. Свидетельства зарубежных социологов на этот счет не оставляют никаких сомнений (см. таблицу № 25).

Таблица № 25

Поведение бастующих

Поведение	N	%
Словесная агрессия	100	79,4
Угроза насилия	74	58,7
Нападение	21	16,7
Смерть как прямой результат насилия	1	0,8

Сумма не подводится, так как все четыре вида агрессии могли произойти в одной и той же кампании [Lots 1984, 29].

Теоретически и практически существуют три метода уменьшения агрессивности: (1) уменьшение неудовлетворенности, что снижает частоту агрессивных проявлений; (2) сдерживание агрессии с помощью угрозы нака-

зания и (3) с помощью разрядки как способа высвобождения враждебности социально безвредным путем. Согласно Д.Галтунгу, имеется четыре типа насилия (см. таблицу № 26).

Таблица № 26

Типология насилия

	Насилие как разовое событие	Постоянное насилие
Насилие как действие	Тип I	Тип II
Иное насилие	Тип III	Тип IV

(Galtung 1981, 86).

На сегодняшний день в практике забастовок в России более всего присутствует тип III насилия. Однако, как уже говорилось выше, мы не гарантированы и от остальных типов насилия. Развитие индустриального конфликта уже в ближайшие годы подарит нам весь "джентльменский" набор типов насилия. И к этому должны быть готовы и администрация, и профессиональные союзы, и правоохранительные органы.

Однако, как отмечает Х.Уиллер, "люди бывают готовы для определенной формы агрессивного действия в индустриальном конфликте только если: (1) значительная часть группы готова к этому; (2) коллективное агрессивное действие не запрещено и (3) присутствуют содействующие условия" [Wheeler 1985, 193].

Схема № 54

Развитие насилия в группе



(Приводится по Schellenberg 1982, 111).

Можно представить разные варианты развития насилия в группе. Один из возможных мы приводим ниже (см. схему № 54).

Теперь нам осталось посмотреть статистику забастовок. Обычно в этих случаях используется несколько показателей: число остановок на 100000 рабочих, число рабочих, вовлеченных в забастовки на каждую 1000 работников, число потерянных рабочих дней на 1000 работников и т.д. Воспользуемся данными, приведенными в книге М.Джексона, а также из других источников.

Таблица №27

Число остановок на 100 000 работников, 1962-1984 гг.

	1962-66	1967-71	1972-76	1977-81	1982-84
Исландия	101	105	87	79	8
Австралия	37	47	50	47	37
Италия	28	31	29	17	12
Франция	14	18	22	19	18
Ирландия	12	17	22	17	19
Новая Зеландия	11	23	31	42	33
Великобритания	10	12	11	9	6
Канада	8	8	12	11	7
США	6	8	7	5	н.д.
Финляндия	5	17	93	90	81
Япония	5	6	9	3	2
Австрия	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	-
Испания	2	8	23	20	21
Бельгия	2	4	7	7	н.д.
Дания	2	2	7	10	8
ФРГ	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Нидерланды	2	1	1	1	-
Норвегия	1	1	1	1	1
Швеция	1	1	2	3	3
Швейцария	-	-	-	-	-

"-" показывает меньше, чем 1.

"н.д." - нет данных (Jackson 1987, 13). (Проранжировано нами по положению на 1962-1966 гг. - А.З.).

Приведенные выше данные дают возможность выделить три группы стран по частоте забастовок на 100 тыс. работающих: со значительным

числом конфликтов - более 30 остановок, со средним уровнем - от 11 до 29 остановок, и с малым числом забастовок - при частоте остановок 9 и менее. В первой группе стран мы находим Австралию, Финляндию, Исландию и Новую Зеландию. Вторая группа включает Францию, Ирландию, Италию, Испанию. В остальных странах, включая США, уровень забастовочного движения предельно низок. Практически не бывает забастовок в Швейцарии. Обратим также внимание на то, что во всех группах присутствуют страны, относящиеся к самым богатым в мире.

Число вовлеченных в забастовки работников иллюстрирует управляемость индустриального конфликта в разных странах мира. Обратим внимание, что Италия и Испания, давая относительное малое число остановок на 100000 работающих, в то же время являются лидерами по числу рабочих, вовлеченных в эти остановки. Это показывает, что в данных странах чаще бастуют на предприятиях с большим количеством работников.

Таблица № 28

Число рабочих, вовлеченных в забастовки на каждые 1000 работающих, 1962-1984 гг.

	1962-66	1967-71	1972-76	1977-81	1982-84
Италия	229	353	650	841	373
Испания	9	30	95	495	212
Финляндия	29	93	225	218	192
Исландия	146	252	221	204	179
Новая Зеландия	32	66	83	130	147
Австралия	126	239	309	242	111
Великобритания	64	68	56	81	65
Франция	159	138	123	51	27
Ирландия	41	54	45	44	36
Канада	29	38	91	40	33
Дания	6	15	65	35	24
Бельгия	10	19	24	19	н.д.
США	25	42	28	18	н.д.
Норвегия	3	1	7	4	11
ФРГ	6	8	6	8	10
Нидерланды	4	6	5	6	10
Япония	47	43	63	14	5
Швеция	2	6	3	46	4
Австрия	46	3	1	3	-
Швейцария	-	-	-	-	-

"-" - показывает значение меньше 1;

"н.д." - нетданных (Jackson 1987, 15).

На другом полюсе - Япония, Швеция, Австрия и Швейцария, в которых практически нет участвующих в забастовках.

Далее рассмотрим потери рабочих дней на каждые 1000 рабочих (см. таблицу № 29).

Больше всех бастуют в Исландии и Италии - 1,4 и около 1 дня в год, соответственно. На другом полюсе - Австрия и Швейцария - там люди не бастуют практически совсем.

Таблица № 29

**Количество рабочих дней, потерянных в забастовках
на каждые 1000 занятых, 1962-1984 гг.**

	1962-66	1967-71	1972-76	1977-81	1982-84
С уровнем 500 дней и более					
Исландия	1401	2167	1208	850	1414
Италия	1122	1447	1697	1122	958
Испания	22	76	407	1852	602
Великобритания	131	347	491	576	569
С уровнем от 100 до 499 дней					
Канада	400	770	1111	777	489
Ирландия	640	784	539	818	454
Финляндия	224	468	558	542	411
США	358	715	445	378	н.д.
Новая Зеландия	77	184	205	354	363
Австралия	203	421	749	615	321
Бельгия	113	228	213	199	н.д.
С уровнем от 50 до 99 дней					
Франция	198	202	236	144	97
ФРГ	23	50	21	47	88
Норвегия	60	16	61	28	76
Дания	37	24	455	132	50
С уровнем 49 и меньше дней					
Нидерланды	9	21	38	32	39
Япония	143	112	170	28	11
Швеция	26	64	26	249	6
Австрия	81	7	17	8	-
Швейцария	7	1	2	1	-

"-" - показывает менее 1 дня;

"н.д." - нет данных (переработано нами по Jackson 1987, 17).

Имеются данные и по "валовым" потерям в человеко-годах и в процентах общей численности рабочей силы в стране (см. таблицу № 30).

Таблица № 30

Потери от забастовок в человеко-годах и в процентах к общей численности рабочей силы

	1980		1981		1982	
	чел-лет	%	чел-лет	%	чел.-лет	%
Канада	35901	3.4	35514	3.4	23182	2.2
Италия	65828	3.2	42108	2.8	74252	3.7
Великобритания	47856	2.1	17604	0.8	21252	1.0
Ирландия	1648	1.9	1736	2.0	1737	
США	133556	1.4	98920	1.0		
Франция	6,744	0.4	5983	0.3	9311	0.5
Бельгия	867	0.3				
Дания	747	0.3	2606	1.2	371	0.2
Люксембург						
Норвегия	415	0.3	113	0.1	1125	0.6
Нидерланды	227	0.1	96	0.0	862	0.2
ФРГ	514	0.0	234	0.0	60	0.0

(Приводится по: Yearbook of Labour Statistics, 1983; CBS, Sociaal-economische maandstatistiek, July 1984, p.20). (Переработано нами - А.3.).

Данная таблица подтверждает уже сделанный нами вывод об уменьшении забастовочного движения в наиболее развитых странах Запада и о надежности применяемых там механизмов социального партнерства.

По крупным социальным конфликтам - по числу вовлеченных в забастовки людей - у автора имеется информация только по США - (см. таблицу № 31).

К сожалению, мы не располагаем данными по числу крупных предприятий в США, чтобы провести возможные сравнения. Однако давно известно, что число крупных предприятий в России всегда было наибольшим в мире еще с дореволюционных времён. Сегодня это означает, что в России число остановок с вовлечением крупных масс работающих будет куда большим.

Несколько слов о моменте прекращения забастовки. Уставы многих профсоюзов мира предусматривают, что забастовка может быть начата только двумя третями голосов членов профсоюзной организации конкретного предприятия или нескольких предприятий при более обширном

масштабе забастовки (всеобщая забастовка). Другое дело окончание забастовки. Здесь чаще всего бывает достаточно простого большинства. Российский Закон требует двух третей присутствия при принятии решения о начале забастовки и принятия решения о прекращении простым большинством (не менее половины присутствующих).

Таблица № 31

Крупные остановки работы в США, 1927-1980 гг.

Период	Процент остановок, вовлекших не менее 10000 рабочих
1927-1929	0,3
1930-1933	0,8
1934-1937	0,6
1938-1941	0,4
1942-1945	0,5
1946-1949	0,5
1950-1953	0,5
1954-1957	0,5
1958-1961	0,5
1962-1965	0,4
1966-1969	0,6
1970-1973	0,5
1974-1977	0,4
1978-1980	0,3

(Приводится по Jackson 1987,58).

Теперь посмотрим данные по забастовкам в России (см. таблицу № 28).

Действия администрации

Если говорить о существовании неких общих ритмов, влияющих на частоту забастовок и поведение сторон, то наиболее общая идея звучит довольно тривиально. Для работодателей стоимость забастовки намного меньше во время экономического спада. В это время забастовка уже не столь острое оружие, можно даже получить выгоду, не вышлавшая зарплату в тот период. Но, когда продукция становится малоприбыльной или вообще убыточной.

Сегодня в конфликте (забастовке) администрация первоначально является, как правило, и причиной, и оппонирующей стороной. В радикальных вариантах она может провоцировать повышение социальной напряженности и организовывать забастовки - и делает это. Од-

нако куда чаще забастовка застаёт администрацию врасплох и вызывает растерянность или агрессию, что характерно для эмоциональной реакции людей в экстремальных условиях. Кроме того, следует говорить также о самоуверенности администрации, что приводит чаще всего к запаздыванию принимаемых мер.

Таблица № 2S

Динамика забастовочного движения в России по отраслям народного хозяйства (1990-1994)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Число предприятий, на которых проходили забастовки	260	1755	6273	264	514	8856
<i>в том числе:</i>	199	324	63	176	209	220
Промышленность						
Транспорт	10	44	68	12	8	25
Строительство	10	46	14	45	8	11
Образование и здравоохранение	13	1350	5872	1	279	8555
Прочие	28	21	256	29	10	40

(Источник: Социальный конфликт, 1996, 1).

Цели работников в условиях социального конфликта - изменить свой экономический статус, приобрести большую силу в процессе принятия решений, в целом добиться большой безопасности. Задачи администрации чем-то похожи, но с обратным знаком: уменьшить экономические потери, а лучше вообще избежать их, ибо, особенно в крупных организациях, забастовки приходят в прямое противоречие с идеей планирования; поддерживать оптимальный баланс сил с профсоюзом; обеспечивать безопасность предприятия в самом широком смысле слова. Поэтому администрация также нуждается в стратегии и тактике действия в условиях грозящей и реальной забастовки.

Изучение практики действий администрации предприятий в забастовке показывает наличие целого ряда тактик: (1) организация планирования социального развития коллектива предприятия (мы писали о нем в главе 7 данной книги); (2) организация эффективного взаимодействия с профсоюзами, (3) налаживание общения с работниками и ответственностью, (4) обеспечение безопасности предприятия во время социальных конфликтов, включая забастовку, (5) локаута, (6) борьбы с

противозаконными действиями работников в ходе социального конфликта и пр.

Организация эффективного взаимодействия с профсоюзом. Существующая по сей день система взаимодействия между администрацией предприятия и профсоюзом уже в ближайшие годы канет в вечность. Вряд ли в новых условиях профсоюзы станут обслуживать администрацию и плясать вокруг нее "польку-бабочку".

Взаимодействие с отраслевыми и специальными профессиональными союзами уже в настоящее время начинает выстраиваться вокруг заключения коллективного договора. Именно этот документ превращается в основу регулирования отношений администрации и коллектива, представляемого профсоюзом или профсоюзами.

Другой вариант развития - поощряемый существующими условиями - организация самостоятельных для каждого предприятия профсоюза. Для этого достаточно лишь собрания работников - и профсоюз обязан быть зарегистрирован в местных органах власти.

Но в то же время это типичная тактика, применяемая предпринимателями уже многие десятилетия для усиления собственной позиции. С их точки зрения, организация подобных профсоюзов - это фактическое подчинение угрожающих сил. Сам термин "профессиональный союз предприятия" показывает его границы - членами такого профсоюза становятся работники только одного предприятия и этот профсоюз не входит в более обширные объединения рабочих.

Работники, вступающие в подобные независимые профсоюзы, имеют определенные преимущества - их голоса обычно больше учитываются в процессе принятия решений, в регулировании вопросов условий труда, реализуются также соглашения в рамках коллективного договора, обеспечивается чувство единства рабочих и менеджеров. Чаще всего размер профсоюзных взносов в этом случае меньше, куда слабее и трения с предпринимателем.

Со стороны администрации предприятия независимый профессиональный союз предприятия также выглядит более привлекательно по сравнению с действительно независимым профсоюзом. Небольшой профсоюз обычно не имеет внешних советников-экспертов, у него нет возможностей получить экстренную поддержку. Другие члены профсоюза, работающие на иных предприятиях, не могут помочь коллегам с пикетированием, дополнительным финансированием и прочим. Кроме того, руководители такого профсоюза являются служащими данного предприятия и могут быть уволены, наказаны или подогнуты иным формам давления для предотвращения возможной или действительной агрессии.

Налаживание общения с работниками и общественностью (public relations). Речь идет о налаживании обмена информацией на личностном уровне, на уровне групп работников и с общественностью.

Руководители в силу своей позиции в организации концентрируют на себя информацию: вспомним формулу "информация - хлеб управления". Поэтому на управлениях лежит роль информаторов для остальных членов этой организации. В ином случае возникают неправильные представления о целях организации, предпринимаемых шагах по техническому перевооружению, по вопросам качества продукции, по правилам деятельности в данной организации и т.д. Отсюда - основания для слухов, догадок. Отсюда же неудовлетворенность, влияющая на продуктивность деятельности работника, и основания для конфликтов как следствие ее влияния на конфликтность в организации.

1. Межличностный уровень общения. Статистика показывает, что современное предприятие имеет тенденцию к довольно компактной численности работающих - где-то до 500 человек. Одно из обоснований такой численности работающих - возможность директора такой фирмы поддерживать личный контакт практически с каждым работником. Это важно как для самого руководителя, так и для работников. Грubbyй получает информацию "из первых рук", второй - может решить свои вопросы и проблемы, не прибегая к далеко не бескорыстному посредничеству многочисленных чиновников, что так характерно для предприятий с многими тысячами работающих. "Личный интерес, тепло и признание передаются в этом обмене" [Stagner 1956, 320]. Получая в таких разговорах информацию от первоисточника, руководитель всегда или почти всегда может принять необходимые предупредительные меры и избежать нежелательного конфликта. Письма, статьи, газеты, радио и телевидение такого эффекта не дают и не могут дать.

2. Групповое общение. Выше мы уже заявили, что личные контакты руководителей и работников дают наибольший эффект для обеих сторон, снимая многие вопросы. Однако свою "нишу" имеют и печатные материалы, распространение сообщений о прибыли предприятий. Мы уже отмечали в предыдущих главах, что вопрос заработной платы и более справедливого распределения дохода предприятия является самым большим во взаимоотношениях предпринимателей и работников. Практически весь индустриальный конфликт развивается именно около этого вопроса. И когда работники имеют возможность получить достоверную информацию, у них есть время поразмышлять об адекватности их требований повышения заработной платы или других денежных выплат, которые могут повлечь банкротство предприятия. Во всяком случае, взаимные трения эта информация способна уменьшить.

В США практика изготовления специальных упрощенных сообщений о прибыли получила широкое распространение еще после II Мировой войны. Обычно они оформляются красочной листовкой или плакатом с очень доходчивой информацией. В наших условиях такие отчеты могут быть неплохой формой экономического обучения работников с их непри-

вычностью к элементарным рыночным категориям. Диаграммы, рисунки и карикатуры, образные выражения помогают донести даже самую сложную информацию в привлекательной, легко воспринимаемой форме. Однако следует иметь в виду, что работники могут недоверчиво относиться к подобным сообщениям.

Еще одна форма информации - сообщения по условиям и организации работы. Нам неоднократно приходилось сталкиваться с ситуациями, когда работники плохо понимают или не понимают вообще методику исчисления их заработной платы. И чаще всего дело не в неграмотности работника, а во всё большей усложненности систем оплаты труда. Сама эта проблема хорошо изучена в нашей промышленности заводскими социологами в связи с технологией закрепления новичков на предприятиях. И применяемые в таких случаях буклеты включают сведения о социальной инфраструктуре предприятия, телефонах руководителей и экстренных служб (типа пожарной).

Очень мало информации поступает работникам о производительности их труда. Недостаток такой информации всегда ощущался даже в годы так называемого расцвета "социалистического" соревнования. Появляющаяся конкуренция, очевидно, заставит уделять такого рода информированию работников куда большее и постоянное внимание.

Очень полезное средство развития связи по линии работник - руководитель - службы "Внимание", "Рабочее настроение" и прочие, суть которых в сборе жалоб и предложений работников. Их история насчитывает уже многие десятки лет. Западные фирмы, в отличие от наших предприятий, за предложения по улучшению производительности труда, его безопасности и пр. выплачивают вознаграждения.

Использование многотиражных газет - практика хорошо для нас известная. В будущем, как нам представляется, найдут свое место в информировании работников и фирменные красочные журналы.

В ряду информационных мероприятий крайне важно подчеркнуть роль систематических социологических исследований настроений работников, которые могут быть действенным средством обратной связи для руководителей предприятий. В ряду информационных мероприятий группового плана значительное место занимают периодические встречи руководителей предприятия с мастерами, учитывая их во многом ключевую роль в организации взаимоотношений с работниками. Форма может быть самой различной: от мероприятий, подобных пресс-конференциям до встреч с элементами игрового взаимодействия.

Итак, общение предотвращает враждебность. Однако обратное возможно в не меньшей степени.

3. Связи с общественностью. Работа предприятий с общественностью задача для наших менеджеров в большинстве явно непривыч-

ная. Но наступающее время забастовок - мы не рассматриваем сейчас другие стороны этого вопроса - ставит на повестку дня и это направленные действия. Общественная поддержка играет все большую роль в разрешении индустриального конфликта, что порождает необходимость выступлений по телевидению и радио, в газетах и журналах.

В современных условиях значительные средства затрачиваются предпринимателями на проведение опросов общественного мнения и публикацию положительных для них итогов всеми возможными способами.

Если же говорить об имеющейся практике, то исследование Д.Лотца показывает следующие цифры о числе контактов менеджеров с представителями прессы в ходе забастовки (см. таблицу № 32).

Таблица № 32

Взаимодействие менеджеров с прессой

	N	%
Отсутствие взаимодействия	41	32,5
Выпуск управляющими заявлений	38	30,2
Издание заявлений головными службами	6	4,8
Интервью руководителей прессе	25	19,8
Ответы руководителей на телефонные запросы	10	7,9
"Нет комментариев"	6	4,8
Всего	126	100,0

(Lots 1984,37).

Обеспечение безопасности предприятия. Для любого предприятия забастовка есть самое настоящее чрезвычайное положение, ибо это не просто остановка производства, а обычно выключение из производства всего персонала, поддерживающего оборудование, коммуникации, инфраструктуры и пр. в рабочем состоянии. Есть виды оборудования, которые не могут останавливаться вообще - особенно в производствах с непрерывным циклом. Возникает довольно большое количество вопросов, ответы на которые лучше найти заранее, до наступления забастовочного состояния:

- Все ли работники участвуют в забастовке и как обеспечить безопасность труда тех, кто в нее не включился?
- Как поддержать работу оборудования в условиях отсутствия рабочих или же при их частичном присутствии?
- Как организовать охрану предприятия против возможного саботажа?

- Как урегулировать экономические вопросы, возникшие в связи с забастовкой?
- Будут ли продолжены поставки сырья и отгрузка продукции, и если будут, то каким образом?
- Наконец, кто будет координировать со стороны администрации ее действия в этих необычных обстоятельствах?

В США для этой цели на основе матричного принципа создаются комиссии по забастовкам, центры безопасности и прочие организационные звенья, полностью оснащенные для действий в условиях забастовки.

Локауты. Обычно этот термин означает одновременное увольнение всех работников и закрытие предприятия. Филиппелли так объясняет этот термин: "Закрытие работодателем предприятия в целях оказания давления на рабочих и достижения соглашения на условиях работодателя. Также используется работодателями для предотвращения забастовки против одного работодателя, в то время как другому предприятию разрешается действовать. Этим на первое предприятие оказывается давление для достижения соглашения" [Filippelli 1990, XXXVI].

Обычно объясняется этот шаг полной дезорганизацией производства в связи с забастовкой, когда предприниматель не может предоставить работу не участвующим в забастовке. Считается, что сильнее всего к этому шагу подталкивают краткосрочные забастовки. Однако такие действия предпринимателей из-за непопулярности в глазах общественности применяются крайне редко - не чаще, чем в 1% от всего числа забастовок. К тому же подобные шаги в ряде стран довольно жестко регламентируются и законодательством. В Голландии, например, статут локаутов не урегулирован. С точки зрения закона позиция локаута не определена, нет и прецедентных решений, так как локауты случались только в начале века, а после второй мировой войны таких случаев не зарегистрировано. Согласно нынешнему российскому законодательству, локауты в период забастовки запрещены.

Борьба с противозаконными действиями. Первый вопрос - определение законности или противозаконности забастовки. Далее встают проблемы насилия против людей, разрушения техники и помещений, угрозы безопасности.

Во время забастовки у менеджеров нередко возникает соблазн увольнения лидеров забастовки, но такие меры крайне непопулярны и также не пользуются общественной поддержкой.

Как показывает мировая практика, в арсенале администрации предприятия есть и другие меры противодействия забастовщикам:

- агитация бастующих вернуться как можно скорее на работу;
- замена бастующих работников;
- организация хотя бы частичной деятельности предприятия и частичного выпуска продукции;

- организация свободного входа и выхода работающего персонала, движения сырьевых материалов и изготовленной продукции;
- попытки на законных основаниях или по договоренности с профсоюзом ограничить масштаб и способ пикетирования и пр.

Забастовка ставит задачи и в области налаживания сотрудничества с государственными административными органами, особенно в ситуациях с применением насилия со стороны забастовщиков.

Примерную частоту таких обращений показывает Д.Лотц (см. таблицу № 33).

Вместе с тем небезосновательны соображения, высказанные Ричардом Хайманом: "Забастовки являются проблемой для предпринимателей ввиду трех основных соображений. Наименее важное в том, что они нарушают процесс производства - хотя этот момент подчеркивается наиболее часто. Что является куда более важным, так это то, что используя или предполагая использовать оружие забастовки, рабочие могут налагать ограничения на степень контроля менеджеров над ними. И, в-третьих, проведение забастовок является настойчивым практическим противопоставлением идеологии и гармонии интересов, которые определяют законность силы управленца" [Human 1972, 161].

Оригинальное понимание борьбы и ее тактик воспроизвел в своей знаменитой книге "Трактат о хорошей работе" Т.Котарбинский. Борьбу он рассматривает как негативную кооперацию, а наиболее общая рекомендация негативной кооперации гласит: "создавай трудности противнику". Энергичный противник, уверенный в своей "исправности", нарочно может создавать сложную для обеих сторон обстановку, только бы затруднить задачу противной стороны.

Таблица № 33

Частота взаимоотношений менеджеров и полиции

	N	%
Не было контактов	45	35,7
Информирование полиции	19	15,1
Информирование с просьбой о небольшом уровне готовности	15	11,9
Вызов	20	15,9
Вызов со специальными требованиями	14	11,1
Прибыли по собственной инициативе	13	10,3
Всего	126	100,0

(Lots 1984,37).

Мастера стратегии и тактики вооруженной борьбы часто повторяют, что решающими условиями победы являются превосходство и концентрация сил в местерешающей схватки. Отсюда указание применительно к борьбе: заботиться о собственной свободе движений и мешать свободе движений противника. Противник в борьбе с нами готов использовать наши функции и наши резервы в своих, противоположных нашим целям, и следует постоянно иметь в виду, что наши средства потенциально являются также средствами противника и легко могут оказаться в его руках, если мы не сумеем принять надлежащих мер.

Правило концентрации полезно не только для успешной борьбы, это более общая рекомендация, достоинство сложных действий вообще. Но в борьбе, сражении, конфликтах оно приобретает особо важное значение.

Разделения сил противоположно концентрации, его частным случаем является разжигание конфликта между членами коллектива, против которого ведется борьба. Это будет соединением принципа расчленения сил спринципом использования в борьбе чужих резервов в собственных интересах. Ловкий участник конфликта в таких случаях сперва соединится со слабым против сильного, а не наоборот. Делается это для того, чтобы получить поддержку в борьбе против самого грозного противника и не оказаться с ним позже один на один.

Уровень мастерства в борьбе определяется умением парализовать главный координирующий центр противника. Одно из главных указаний техники борьбы гласит, что следует стремиться вышодить из строя в первую очередь координирующие звенья противостоящих комплексов, руководящие личности коллективов и учреждений. Выведенного из строя командира в известной степени автоматически должен заменить его заместитель.

Метод свершившегося факта, - продолжает Т. Котарбинский, - это принцип предвосхищения событий, рекомендующий заблаговременно, пока это еще сравнительно нетрудно сделать, добиваться такого состояния вещей, которое потом благодаря закономерному развитию событий автоматически приведет к ситуации, являющейся нашей целью для следующего момента, и достижение которой мерами, принятыми незадолго до этого момента, было бы делом сравнительно трудным.

Что такое наступление, понимаемое не в специальном военном смысле, а как форма борьбы вообще? Что такое оборона, рассматриваемая с этой же общей точки зрения? Наступает тот, кто стремится вызвать изменения, противоречащие целям противника; обороняется тот, кто прилагает усилия, чтобы не допустить такого изменения. В понятии наступления содержится только отношение действия наступающего к целям сражающихся сторон и к наличному состоянию дел; в понятии обороны - еще и отношение к действию противоположной стороны. Но ввиду того, что оба эти понятия содержат отношение к целям, не исключено, что то же

самое действие может быть наступлением с точки зрения достижения одной цели, оборонной - с точки зрения другой. Поэтому вовсе не парадоксально, что можно обороняться наступая, и наоборот.

Метод промедлений, затягивания дела, так называемый "метод проволочек". Мы уже упоминали, что победу одержит тот, кто сосредоточит большие силы в решающем месте и в решающее время. В решающем месте - ибо организованное целое, которое представляет противник, индивидуальный или коллективный, вместе с употребляемыми им техническими средствами занимает определенное пространство, входящее как составная часть в это целое и соединяющее все другие части. В решающее время - так как это непосредственно вытекает из понимания сущности победы, ибо победит тот, кто добился потери противником объективной возможности продолжать сопротивляться нашим целям; решающий же момент тот, начиная с которого данное дело оказывается разрешенным или некоторое будущее состояние дел перестает зависеть от действий противника.

Котарбинский считает, что умение действовать, а следовательно, и бороться, в значительной мере зависит от умения надлежащим образом выбрать момент для соответствующего импульса. Метод затяжки - это лишь частный случай выбора соответствующего места и времени, а в еще более общей форме - вариант создания выгодного соотношения различных обстоятельств и соответствующей обстановки, выбора именно этой, а не другой обстановки для начала решающего наступления.

В конечной фазе имеется три момента. Во-первых, момент, начиная с которого противник уже не может предпринимать действий, имеющих значение для спорного дела. Во-вторых, момент, когда силы, введенные противником в действие, оказались уравновешенными силами другой стороны, так что начиная с этого момента они уже перестают действовать в направлении, противоположном нашим намерениям. В-третьих, момент, когда возникло то положение, которое являлось в споре нашей целью, противоположной цели противника, такое состояние дел, ради которого мы вели борьбу.

Потенциализация основана на том, что вовсе не обязательно выполнять данное действие, достаточно продемонстрировать его возможность. С точки зрения экономичности, угроза в той или иной форме обладает тем достоинством, что может быть многосторонней.

Внезапность составляет лишь частный случай введения в заблуждение. Следует подчеркнуть возможность применения на практике прямо противоположного приема: когда одна из борющихся сторон проявляет заботу о том, чтобы противоположная сторона была хорошо проинформирована о ее намерениях и действиях. Это вызвано тем, что шаги осведомленного противника легче предвидеть, что позволяет рационально, целесообразно бороться с ним. Вершиной успеха следует считать случай, когда удастся поставить противника в условия, в

которых остается один выход. Этому нередко способствует информация о собственных действиях.

О парадоксе бегства. Может показаться, что убегающий находится в односторонней практической зависимости от преследующего. Но именно он определяет направление, а в известной степени и темпы преследования, и если он умело пользуется этим, то сумеет обмануть преследующего.

Именно борьба, заключает Т.Котарбинский, является той формой деятельности, где люди нарочно затрудняют друг другу достижение целей, усиливая давление навязыванием ситуаций, критическими положениями, ситуациями с единственным выходом, и поэтому вынуждают участников отрицательной кооперации находить все более тонкие способы ведения дела [Котарбинский 1975, 206-224].

Взаимные действия противоборствующих сторон вызывают развитие социального конфликта, которое может принимать две формы: нормальное и радикальное. Нормальное развитие рано или поздно выводит противостоящие стороны на разрешение конфликта, в то время как радикальное развитие чаще всего заводит в тупик и сталкивает стороны в неразрешаемом конфликте.

Набор применяемых для этого средств далек от джентльменского. По Хаймсу он включает целый ряд тактик подавления конфликта:

I. Физическое насилие:

- А. Атаки с применением оружия;
- Б. Атаки с несмертельными отпугивающими средствами;
- В. Вскрытие и занятие помещений;
- Г. Разрушение или захват собственности.

II. Принуждающее вмешательство:

- А. Угрозы и беспокойство;
- Б. Аресты и задержания;
- В. Злоупотребления полицией и судом;
- Г. Запреты для использования улиц, парков, залов, других средств обслуживания;
- Д. Блокирование доступа к средствам массовой информации.

III. Просачивание и переманивание:

- А. Внедрение в организацию агентов;
- Б. Переманивание лидеров и членов;
- В. Захватидей, программ, планов;
- Г. Обнародование организационных секретов;
- Д. Нейтрализация или ликвидация организаций.

Г/. Пропаганда:

- А. Поддержка законности авторитарных институтов;
- Б. Дискредитация лидеров, целей, тактик конфликтующих организаций;
- В. Подрыв морали конфликтующих организаций;
- Г. Поддержка оппозиции или враждебности конфликтующим группам.

V. Тактики контроля толпы:

- А. Изоляция и разделение толпы на подгруппы;
- Б. Изоляция лидеров толпы и нарушающих правила индивидов;
- В. Рассредоточение внимания толпы и уменьшение возбуждения толпы;
- Г. Демонстрация силы.

VI. Поддержание бдительности к группам:

Как насильственные, так и ненасильственные сдерживающие действия частных организаций против вызывающе и с угрозами действующих авторитарных организаций. Чаще всего противодействуют территориально, политически или экономически ориентированными группами, созданными для разрушения незаконных конфликтов и поддержанию статус кво [Himes 1980, 265].

Согласно Д.Пруитту и Д.Рабину, в ходе развития происходит пять трансформаций:

1. От легкого к тяжелому.
2. От малого к большому. Стороны все больше и больше вовлекаются в борьбу и привлекают постоянно увеличивающиеся ресурсы в стремлении достичь преобладания.
3. От специфического к общему. То, что обычно начинается с малыхконкретных беспокойств, изменяется, и в ходе болезненных столкновений вытесняется грандиозными, все включающими утверждениями и общим неприятием другой стороны.
4. От эффективных действий к победе и далее к нанесению ущерба другой стороне.
5. От нескольких к многим [Pruitt & Rubin 1986,64-65].

Обнаружение этих моментов развития конфликта не вызываетзначительных затруднений для свидетелей любого реального конфликта. Однако последовательность перехода к радикальному развитию не столь очевидна и требует дополнительной схематизации. На наш взгляд, эту задачу лучше решает Фридрих Гласл (см. схему № 55).

На первой фазе группы уверены в скрытых и явных напряжениях и антагонизмах, но стараются решать их рациональным и контролируемым путем.

Стадия 1. Попытки объединиться и случайные срывы, ведущие к напряжениям и трениям.

Стадия 2. Поляризация сторон и дебаты. Дебаты есть, в их настоящей природе, вид интеллектуального насилия.

Стадия 3. Дела, а не слова.

Вторая фаза связана с тем, что взаимоотношения групп становятся важнейшим источником напряжений.

Стадия 4. Обеспокоенность за репутацию и создание группировок.

Стадия 5. Потеря лица. Создаются мифы о противнике. Атмосфера делается все более грязной. Собственные достоинства всячески раздуваются.

Стадия 6. Преобладание стратегии угроз.

Третья фаза связана с тем, что все столкновения между группами становятся очень жесткими.

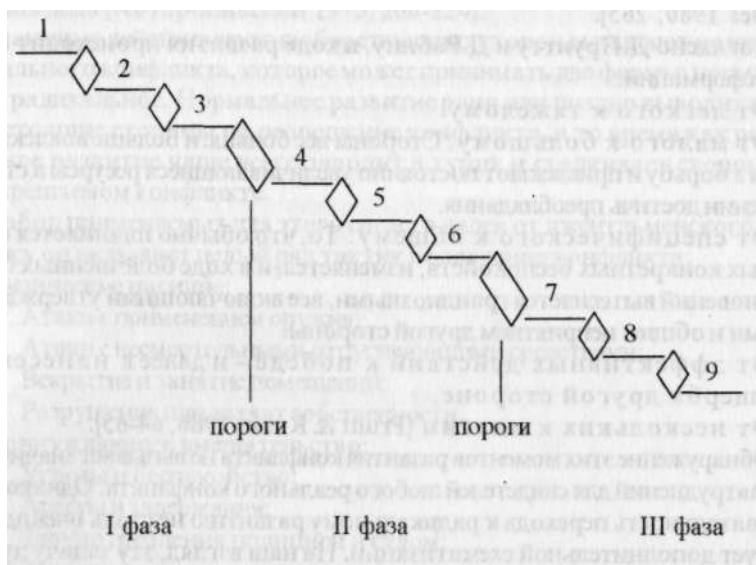
Стадия 7. Систематические деструктивные действия против возможных санкций другой стороны.

Стадия 8. Атаки против силовых центров врага.

Стадия 9. Полное разрушение и самоуничтожение [там же, 124-131].

Схема № 55

Стадии и пороги развития конфликта



(Приводится по Vomers & Peterson 1982, 124).

Подобные сценарии проявляли себя в межэтнических социальных конфликтах на территориях бывшего СССР и в Югославии, однако в будущем нельзя исключать подобного развития событий и для отдельных предприятий и их коллективов, тем более, что определенные элементы радикализации конфликтов уже налицо. На радикализацию конфликта работают самые различные методы давления, включая: 1) переход в конфликте на личности; 2) потрясение от сознания того, что противная сторона оказывает сопротивление; 3) враждебные и эмоциональные заявления, 4) неопределенность по поводу исхода конфликта и 5) повышающаяся уверенность в том, что конфликт не может быть разрешен [Folger& Poole 1984,64].

Высшая точка забастовки - пик конфликта. В целом ряде публикаций пик конфликта рассматривается как патовая ситуация, когда ни одна из сторон не может далее развивать конфликт, но в то же время и соглашение еще не оформлено. Далее или радикализация конфликта со всеми разрушительными для обеих сторон последствиями, или же его ослабление и ускоренное движение к соглашению. "Для возникновения патовой ситуации имеется четыре основания: провал состязательных тактик действия, истощение необходимых ресурсов, потеря социальной поддержки и неприемлемая цена" [Pruitt & Rubin 1986,127]. Это можно сравнить с кипящим чайником: свист стоит на всю квартиру, а вода уже почти выкипела и новой никто не подливает. Дальше или кто-то огонь выключит, или чайник расплавится.

Завершающаяся фаза забастовки-достижение согласия или решения по поводу сталкивающихся интересов или ценностей. Можно согласиться с тем, что "разрешение конфликта (его участниками или третьей стороной) - это многоступенчатый процесс, состоящий из следующих основных этапов: а) прекращение противоборства участников; б) определение взаимных претензий, связанных с целями, которых они добиваются; в) согласованное осуществление мер, направленных на разрешение конфликта" [Шаленко 1976, 165].

Вместестем завершение конфликта представляет собой социальный процесс, который хотя и обусловлен намерениями противоположных сторон, но все же не может быть выведен из них непосредственно. По замечанию Г.Зимеля, это специфическое предприятие не принадлежит ни миру, ни войне, подобно тому как не принадлежит ни одному из берегов соединяющий их мост. Исход конфликта, без сомнений, связан и с целями участников, и с теми средствами, которые они используют. Его длительность и интенсивность будут зависеть от устремлений оппонентов, от имеющихся в ихраспоряжении ресурсов, наконец, от времени и усилий, которые потребуются для выработки окончательного решения [Социальный конфликт 1991,28-29]. Но есть и дополнительные факторы, которые нельзя не учитывать. И основной из них-взаимная активность оппонентов. Как отмечает Г.Калахан, войну навязывает победитель, но мир наступает благодаря усилиям потерпевшей стороны [приводится по Социальный конфликт 1991,29].

История рабочего движения доказала правильность этого тезиса. Известная борьба экономического и революционно-синдикалистских направлений в профсоюзах закончилась явно в пользу экономистов. Ограниченность целей экономического крыла создавала не только возможности согласования расходящихся интересов, но и наглядные, легко определяемые признаки наиболее удобных моментов для прекращения противоборства. Революционеры же нацелились на борьбу с капитализмом до его ниспровержения. Финала здесь просто быть не могло, так как никакой исход забастовки не мог быть приемлем, и как это не парадоксально,

именно слабая сторона требовала безусловного подчинения от более сильной - предпринимателя.

Такая борьба могла вестись только до полного истощения сил, то есть до варианта "проигрыш" - "проигрыш".

Итак, заключение соглашения означает завершение забастовки и начало следующего этапа социального конфликта - постконфликтного.

*Задавить конфликт просто -
договориться сложно!*
Из разговора

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

ПЕРЕГОВОРЫ

В этой главе мы кратко представим основные особенности самого распространенного типа переговоров - "лицом-к-лицу". Пожалуй, нет на свете ни одного человека, который не имел бы опыта таких переговоров. Прием на работу, попытки заключения сделки между бизнесменами, собеседование в иностранном посольстве и пр. - все это переговоры, даже если конфликта нет, все они могут быть успешными или не очень. И куда более важными становятся они при наличии конфликта, когда возникает жесткая потребность в достижении некоего соглашения и переговоры необходимы по определению. Нет выбора...

Почему начинаем именно с этого типа переговоров? Дело в том, что здесь нет участвующих третьих сторон: оппонирующие стороны договариваются самостоятельно, никто из них не берет на себя роль такой третьей стороны. Портер называет ситуацию, когда две стороны способны разрешить предмет их спора без внешней помощи, прямыми переговорами [Porter 1987, 24]. Кан-Фрэнд (Kahn-Freund) называет их "автономной формой разрешения". Отсюда и соответствующая техника действий.

Возьмем, к примеру, тех же руководителей. Сегодня руководители вырабатывают навыки общения в переговорах интуитивно-опытным путем. Сказать, что на это уходят годы и подчеркнуть малопривлекательность такого подхода в условиях современной весьма динамичной действительности - это лишь в очередной раз подчеркнуть явно недостаточную готовность российского руководителя к задачам управления в условиях рыночной экономики.

Что такое переговоры "лицом-к-лицу"?

Есть предельно широкие определения. Так, Дэна утверждает, что переговоры есть процесс поиска соглашения между людьми, имеющими на первый взгляд различные интересы [Дэна 1994, 134]. У Зартмана переговоры есть процесс, с помощью которого соперничающие стороны приходят к соглашению [Zartman в Kremenyuk 1991,65]. Вариант его же определения: "Переговоры есть процесс комбинирования различных позиций

в общее для всех приемлемое решение". Пруитт подчеркивает в своем определении переговоров их особый целевой аспект: "Переговоры... могут быть определены как дискуссия между двумя или более сторонами в целях преодоления несовместимости целей" [Pruitt 1993, XY]. Далее он указывает еще и различие интересов и необходимость его преодоления в переговорах [там же, 2].

Некоторые определения останавливаются на необходимости расчетов в проведении переговоров. Зесен определяет переговоры как процесс регулирования, в ходе которого происходит обмен уступками на основе оценки издержек, которые может понести каждая из сторон [Zeuthen в Kremenjuk 1991, 44]. Дракмен же рассматривает переговоры как реактивный процесс, в ходе которого каждая уступка переговоривающейся стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны [Druckman в Kremenjuk 1991, 44-45].

Развернутое определение переговоров представлено Роем: "Переговоры... определяются как продолжительный процесс общения между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они обмениваются для сравнения и изменения ожидаемых ими последствий согласием или несогласием. Последствия формируются теми же тремя измерениями, как и сами переговоры:

Содержание: "Каковы последствия согласия или несогласия для независимых предметов, о которых идут переговоры?"

Процесс: "Каковы последствия согласия или несогласия для процесса общения?"

Отношения: "Каковы последствия согласия или несогласия для отношений сторон?" [Roy 1992, 129].

Мы будем рассматривать переговоры, имея в виду взаимодействие четырех основных параметров:

- Содержание (Что обсуждается?);
- Процедуру (Каков порядок обсуждения?);
- Общение (Каковы формы общения?);
- Групповую динамику (Как развиваются отношения сторон?).

Зартман и Берман рассматривают концепцию переговоров как совместный процесс принятия решения с двухфазовой активностью: деятельность по поиску формулы соглашения и после этого уточнение деталей [Zartman and Bergman в Kremenjuk 1991, 44].

В переговорах есть некоторые существенные этапы, без учета которых процесс может быть дезорганизован. Переговоры проходят через различные фазы, как, впрочем, и любой другой процесс. Согласно В.Мастенброку, таких фаз четыре: (1) подготовительная; (2) первоначального выбора позиции; (3) поисковая фаза; (4) тупиковая или финальная фаза.

Подготовительная фаза включает предварительные неформальные консультации и выработку вариантов возможных соглашений.

Фаза первоначального выбора позиции. На этой фазе стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно эта фаза используется для скрытой или открытой критики другой стороны.

Поисковая фаза посвящена дискуссиям, где в центре внимания находится вопрос, насколько умело и настойчиво та или иная сторона отстаивает свои позиции. Это может происходить в форме давления или неограниченного поиска общего решения.

Тупиковая или финальная фаза. Нередко бывает, что многочисленные предложения уже на столе переговоров, но решение вопроса на точке замерзания. Этот момент в ходе переговоров называют тупиковым. Его следует принимать как необходимый элемент "игры", в то же время такая ситуация позволяет понять степень жесткости противостоящих позиций и открывает возможность творчества в поиске принципиально новых решений [см. Mastenbroek 1987,94-96].

Мы видим в переговорах три основных этапа:

- Подготовительный;
- Основной - собственно переговоры;
- Итоговый-реализации соглашений.

1. Подготовительный этап

Прежде чем сесть за стол переговоров, следует еще убедить оппонирующую сторону в целесообразности самих переговоров, привлечь ее к столу переговоров. Для этого обычно используется целый ряд методов воздействия. Начать следует с обеспечения поддержки общественного мнения - для демократического общества этот фактор является весьма действенным. Далее полезно вовлечь в этот процесс лиц, обладающих определенным политическим или экономическим весом, способных своим авторитетом вовлечь оппонента или оппонентов в переговоры. Важно, чтобы эти лица были авторитетны не только для Вас, но и для противоположной стороны. Нуждается в своеобразной рекламе и сама процедура переговоров, поэтому необходимо объяснить преимущества переговоров по сравнению с другими методами взаимного воздействия. Также к переговорам подталкивает очевидность неизбежных издержек при продолжении сложившегося хода событий. Отсюда и аргументация фактами в пользу переговоров.

Не менее полезно подчеркнуть непредсказуемость последствий вражды для обеих сторон. И наконец, следует постараться и провести хотя бы одну встречу за переговорным столом - далее процесс пойдет куда легче.

Но есть немало оснований и для отказа от переговоров. Карпентер выделяет шесть наиболее общих причин, почему люди отказываются от них:

1. Согласие объединиться может показаться противникам и избирателям как признак провала или слабости.
2. Стороны настолько плохо относятся друг к другу, что соглашения на полном доверии представляются невозможными.
3. Одна из сторон считает, что может победить без переговоров.
4. Процесс переговоров не известен и кажется слишком рискованным.
5. Могут быть использованы другие предложения, например, неформальная связь, пересмотр политики и судебные постановления.
6. Встречи приведут к большей известности конфликта [Carpenter 1988,225].

Схема № 56

Расширение территории действий, сбор информации, налаживание обратной связи и/или выслушивание

		Известное для себя	Не известное для себя
Расширение территории действия, предоставление информации, обратная связь и демонстрация практических действий	Известное другим	1. Территория свободной деятельности Территория	2. Невидимая территория (знание / уверенность / разрыв) Невидимое пространство
	Не известное другим	3. Еще не раскрытая территория или пространство конфиденциальное (возможно, избегаемые темы - личное - приватное). Закрытый рот	4. Пространство неизвестной деятельности Неизвестное

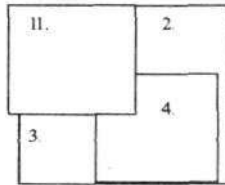
Любые переговоры есть действия с позиций незнания, иначе не было бы предмета для переговоров, ибо о чем договариваться при полной определенности. Определенность необходимо создать. Вот как эту проблему видит, например, Свингл (см. схему № 56).

При этом значимость и объем каждого блока может меняться (см. схему № 57).

Смысл последней схемы в том, что любой из блоков информации может "плясать" в своих размерах. Как пишет Найт, "участники конфликта могут быть в состоянии неопределенности относительно (1) вариантов, доступных им сейчас; (2) немедленных последствий их выбора, сделанного сейчас; (3) будущих последствий этого выбора; (4) о будущих вариантах, которые им будут доступны и (5) о их будущих предпочтениях, относящихся к будущим вариантам и исходам [Knight 1992,45].

Схема №57

О соотношении блоков известного-неизвестного



(Там же).

Таблица № 34

Карта анализа конфликта

Уча- стни- ки	Спор- ные во- просы	Ин- тере- сы	Важ- ность спор- ных вопро- сов	Источ- ник силы (влия- ния)	По- зиции /пред- ложе- ния	Заинте- ресован- ность в работе с други- ми участ- никами	Другие ком- мента- рии

(Приводится по Carpenter & Kennedy 1988, 87).

Отсюда логически вытекает необходимость для успешности проведения переговоров определенной подготовки к ним. Для этого используются разные вспомогательные средства; в некоторых случаях это может быть "Карта анализа конфликта", составленная по следующей схеме (см. таблицу № 34).

В этих же целях может быть использован более детализированный "План ведения переговоров", который мы приводим в приложении № 3.

Вер в этом случае говорит о процессе картирования, в ходе которого решаются несколько задач, в т.ч. выясняются:

- А. Внутренние ограничивающие факторы - ценности и интересы, общие для конфликтующих сторон, или внутренние ценности, например, взаимоотношения между ними, которые никто не желает разрушать, или пересекающиеся давления многочисленных обязательств сторон, что сдерживает конфликт.
- Б. Внешние ограничивающие факторы, например, власти, которые могут вмешаться и форсировать разрешение, или внешний для конфликта посредник.
- В. Заинтересованные или нейтральные третьи стороны, которым стороны конфликта доверяют и которые могут помочь наладить общение, посредничать в диспуте или же привлечь необходимые финансовые ресурсы для смягчения проблемы дефицита.
- Г. Техники управления конфликтом, как известные различным сторонам конфликта и третьим сторонам, а также, о которых известно, что они полезны в любом случае. Расклад таких методов - от хорошо известного посредничества, примирения и контроля за распространением слухов до методов разделения обсуждаемых тем и распределения времени для достижения соглашения (Wehr 1979).

Картирование позволяет делать обоснованные суждения, нужно ли продолжать те или иные действия. Карта конфликта позволяет конфликтующим сторонам посмотреть на конфликт как бы с высоты птичьего полета, выйти на время из процесса, в который они так тесно вовлечены. Возможно, после такого анализа стороны по-иному посмотрят и на сам конфликт, сузят поле дискуссии, облегчая нахождение решения. И еще - картирование снимает налет мистики сконфликта. Многие люди, по природе своей боясь конфликтов, окружают их ореолом непонятности, необъяснимости и пр., а параметрирование с помощью карты все сводит к технологии. Естественно, что с ростом переговорной квалификации качество картирования как способа наблюдения за переговорами будет только возрастать, как, впрочем, и глубина вовлекаемой информации: от анализа сообщений средств массовой информации до получения частной и секретной информации.

Одним из необходимых итогов анализа является выяснение наличия "BATNA". Этот термин, предложенный Фишером и Ури, означает сокра-

щение английской фразы "Лучшая альтернатива договорному соглашению". Смысл этого важнейшего для переговоров термина в том, что если хотя бы одна из конфликтующих сторон имеет такую *anbTqjHaTimy*, то переговоры просто не состоятся. Переговоры происходят только в том случае, когда таких альтернатив нет.

Для переговоров, которые по результатам проведенного анализа и предварительной подготовки должны состояться, важно определить *соц*-жане социального конфликта. Конфликты могут возникнуть и протекать во многих формах, но это не означает их полную хаотичность или анархичность. Какими бы разрушительными и иррациональными не представлялись социальные конфликты их участникам и наблюдателям, практически каждый из них происходит на основе вполне определенной темы, а та уже задает ему определенную согласованность и столь же определенные формы взаимодействия.

Следующее предварительное условие успешных переговоров формулируется как "Правило переговорной комнаты". В переговорах создание благоприятной для дискуссии атмосферы зависит в том числе и от правильной организации помещения для обсуждения спорных вопросов. Не будет никаких продуктивных бесед в кабинете начальника или директора, где сама обстановка подчеркивает властные полномочия его владельца и создает атмосферу неравенства. Необходимо найти (для отдельных случаев), а в больших фирмах - выделить специальное помещение, особым образом расставить в нем мебель, оснастить проекционной и записывающей аппаратурой, грифельными досками или большими отрывными блокнотами и пр. Но главное - обеспечить всем участникам наиболее предпочтительную атмосферу для успешного разрешения конфликта.

2. Основной этап переговоров

Мы видим два варианта организации собственно переговорного процесса по технологии "лицом-к-лицу". Первый вариант раскрывает содержание более формализованных действий по проведению переговоров в рамках социального партнерства. Второй - другие виды переговоров.

Начнем с общей для этих двух типов переговоров классификации ошибок, которых достаточно много:

- Вступление в переговоры, не обдумав предварительно и в достаточной степени их необходимость и цели, сложности и возможные последствия. Отсюда последующая реактивность, всего лишь "ответные ходы", реагирование, а не инициатива.
- Отсутствие программы, когда нет не только концепции переговоров, но и элементарного плана действий, расчет только "на авось", в то

время как на переговоры лучше выходить не с одним, а с несколькими вариантами (сценариями) разрешения конфликта.

- Сбои в общении сторон. В.Мастенброк приводит перечень типичных ошибок в проведении переговоров:
 - превращение переговоров в процесс подсчета очков, набранных сторонами;
 - поиск, кто прав и кто виноват;
 - отказ от подхода "давайте говорить по делу";
 - любой разговор с "клиентом" не рассматривается как переговорный;
 - оценка переговоров как провалившихся, когда они заходят в тупик;
 - смешивание упорства в переговорах с упрямством;
 - не фиксируются характерные черты чьего-либо переговорного стиля и его воздействия на других;
 - непонимание манипуляций, как собственных, так и другой стороны;
 - восприятие перерывов в переговорах как признака слабости;
 - видение совместного поиска решений как отступления другой стороны [см. Mastenbroek 1987, 81-82].

П.Вер указывает и на такую ошибку, как следование стереотипам и эффект зеркального отражения. Оппоненты часто приходят к восприятию друг друга как безликих, зеркально-противоположных себе и добропорядочности. Это увеличивает жесткость позиций, усиливает разрыв связей и непонимание между сторонами конфликта [Wehr 1979, 21].

К этому следовало бы добавить и кое-что специфичное для руководителей ряда предприятий России:

- откровенная грубость, рассматриваемая как нормативная форма общения;
- преобладающая авторитарность поведения как следствие неумения вести переговоры в условиях равноправия сторон и пр.

Теперь вернемся к особенностям различных видов переговоров; начнем с переговоров по поводу коллективного договора. Специфика данного вида переговоров в том, что они проводятся между работодателем (работодателями) и профсоюзом или их объединением по поводу размера заработной платы, длительности рабочего времени и условий труда. Результаты этих переговоров фиксируются коллективным договором. "Коллективные переговоры являются преимущественно политической деятельностью (забастовка или локаут в реальности есть не что иное, как дипломатическое использование силы; ни одна из сторон не стремится окончательно разорвать отношения, так как они обе осознают, что в конце концов они достигнут соглашения) [Jackson 1977, 115].

В литературе в настоящее время рассматриваются два варианта такого рода переговоров: жесткий, традиционный - по фиксированному числу оснований, и система-трансформирующий. Различия между ними видны из таблицы № 35.

Обычно в любой организации (вне ситуации переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения. Другое дело, когда существует конфликт интересов и необходимы переговоры. Согласно В.Мастенброку, переговоры есть смесь четырех видов деятельности:

1. Достижения реальных результатов;
2. Изменения или влияния на баланс сил;
3. Поддержания конструктивного климата;
4. Достижения процедурной гибкости [Цит. соч., 86].

Таблица № 35

Два подхода к переговорам между работодателями и профсоюзами

	Предмет переговоров	Традиционные коллективные переговоры	Переговоры в поиске взаимных выигрышей (системо-трансформирующие)
Уровень 1: Процесс переговоров	Повестка дня	Узкие, оговоренные полномочиями темы	Широкий выбор тем
	Характеристики переговоров	Короткие, интенсивные, позиционные	Длительные, исследовательские, базирующиеся на интересе
	Стороны в переговорах	Небольшое число	Любой имеющий интерес
Уровень 2: Структура коллективных переговоров	Язык договора	Сфокусирован на деталях; используется специфический язык	Основан на широких принципах; "живой документ"
	Способ разрешения спорной ситуации	Жалобы и эпитидические, формальные переговоры	Продолжительное и неформальное совместное разрешение проблем
	Представительство	Профессиональные переговорщики с местной репутацией	Выбранные на месте, восприимчивые к местным проблемам

(Схема предложена Heckscher and Hall, 1992 - приводится по Hunter 1992, 326).

Какие же компоненты входят в эти виды активности?

Достижениереальных результатов требует продуманного обмена информацией о целях, ожиданиях и приемлемых соглашениях, умения представить собственную позицию таким образом, чтобы это влияло на понятие другой стороны о достижимом и, наконец, работа для достижения компромисса или соглашения и готовность к уступкам с обеих сторон. Для влияния на баланс сил используется такая техника как "борьба", обычным результатом которой является обострение конфликта. Но это не означает полного исключения этой техники из арсенала договаривающихся сторон: "Короткая, направленная и жесткая конфронтация предпочтительнее серии стычек".

Манипулирование в этом плане - более скрытая форма воздействия на результат, метод усиления собственной позиции в переговорах. Зартман вообще считает переговоры случаем манипулирования восприятием [Zartman в Bendahmane & McDonald 1984, 5]. В большинстве определенных манипуляции главным элементом считается создание неверного впечатления тайными средствами - как действием, так и бездействием. Большинство моделей манипулирования включает несколько ключевых идей: сокрытие чьих-либо действительных мотивов; скрытое использование зависимости одной стороны от другой и затушевывание того факта, что действительным содержанием действий одной из сторон является подготовка способов воздействия или безответного объекта манипуляций.

Бисно классифицировал тактики манипулирования следующим образом.

Первая из них - *обман*. Эта тактика включает широкий набор средств - от небольших искажений фактов до выходящей за пределы всяческих правил бесчестности и лжи. В конфликтных ситуациях обман означает неверное истолкование, предоставление дезориентирующей или фальшивой информации, утаивание данных или же создание помех в коммуникационной сети, инициирование слухов или других неверных сообщений.

Постановка в невыгодное положение. Включает несправедливый "раскладкарт" против одного из участников конфликта. Это может быть пара "хороший" и "плохой" переговорщики. Сюда же относится создание физических неудобств во время переговоров для одной из групп.

Обольщение. Относится к использованию сомнительных приманок, включающих "покупку" поддержки в целях оказания влияния на исход конфликта. Сюда же относятся:

- создание зоны (предела) информирования;
"разговоры в спальне";
 - покупка;
 - переманивание.
- Эмоциональное "*вымогательство*";
- ~ игра на привлекательность;
 - обращение к глубинным причинам.

И, наконец, знаменитое "*разделяй и властвуй*" [Bisno 1988, 84-86].

Далее идут факты и экспертиза. Чем больше вариантов предлагает сторона и чем они привлекательней, тем сильнее ее позиция в переговорах; в свою очередь, техника обследования позволяет выявить интересы оппонента, задает направления дискуссии.

Следует упомянуть и об укреплении отношений за счет развития одобрения и доверия.

Поддержание конструктивного климата также требует соблюдения нескольких правил:

1. Отказ представителя от его обычного поведения, если оно приводит к появлению напряженности;
2. Избегание способов поведения, которые порождают напряженность;
3. Использование поведения, снижающего напряжение;
4. Отказ от максимализма и пр.

Достижение процедурной гибкости представляет собой одну из разновидностей действий во время переговоров. Какой бы жесткой и неуступчивой ни была позиция, она может быть изменена в процессе поиска компромиссов под воздействием большей процедурной гибкости. Всегда существует несколько выходов из одной ситуации [Mastenbroek 1987,86-93].

Установленные процедуры часто могут *выравнивать силу членов группы*. Процедуры могут становиться, конечно, *несостоятельными*, когда (1) они структурируют взаимодействие таким образом, что противостояние и обострение конфликта становятся неизбежными или (2) они используются для подавления или избегания дифференциации [McKimney, Kimsey & Fuller 1988, 76].

На очень интересный момент указал Пруитт. Он пишет о "неявной координации" (называя это по-другому "неявные переговоры"), когда стороны адаптируются друг к другу без дискуссии. Примером является ситуация выбора, которая появляется на дороге, когда у двух потоков автомобилей возникает необходимость соединиться в одну линию [Pruitt 1993,4-5].

При этом обратим внимание на предупреждение Э.Петерса, согласно которому забастовка, как и любой другой вид столкновения, базируется не только на просчитанных, но и непостижимых факторах. Непостижимые факторы приводят к той или иной степени риска. И многие забастовки - вполне вероятно, что большинство - происходят из ошибочных расчетов, которые становятся очевидны для переговоривающихся сторон только после того, как они уже слишком далеко ушли в конфликте [Peters 1955, VII].

/^ Ключевой момент в переговорах - выработка приемлемого для сторон решения, которое может стать составной частью итогового соглашения. Роджер Фишер предложил в этих целях использовать специальную карту конфликта. На этой карте может быть изложена практически каж-

дая позиция, в той или иной степени затрагивающая расхождение конфликтующих групп (см. таблицу № 36).

Таблица № 36

Карта конфликта

	Требование	Предложение	Угроза
	Решение, желаемое для нас	Последствия выработки решения	Последствия неразработки решения
Кто?	Кто готовит решения?	Кто извлечет пользу из выработки решения?	Кого затронет принятие решения?
Когда?	К какому времени решение должно быть выработано?	Когда будет, если вообще будет, получена польза от выработки решения?	Как быстро будут ощутимы последствия непринятия решения?
Что?	Какое точно решение желаемо?	Если решение выработано, какой результат ожидаем? За какую цену?	Если решение не принять: - кто рискует? - какая потенциальная выгода?
Почему?	Что делает его правильным, хорошим и законным решением?	Кто заботится о честности и законности последствий?	Что делает эти последствия честными и законными?

(Приводится по Wehr 1979,49).

Переговоры прекращаются, когда стороны достигают соглашения. Если они не в состоянии достичь соглашения, перед ними встает необходимость фиксации существующих различий как основы для организации следующей стадии разрешения конфликта, например, с помощью посредничества.

Однако будем помнить, что переговоры не всегда имеют своей целью достижение соглашения.

Понимание этапности, фазовости переговоров не закрывает необходимости понимания "технологии" действия сторон на каждой из этих фаз.

В этой связи С.Карпентер и В.Кеннеди предлагают десять основных принципов, которые могут помочь переговорщику направить усилия на наиболее продуктивные пути преодоления различий в переговорах с противостоящей стороной.

Принцип 1. Конфликты являются смесью процедур, взаимоотношений и собственно содержания.

Усилия по разрешению комплексных проблем только техническими средствами порождают больше конфликтов, чем разрешают.

Решения принимаются и битвы выигрываются не числами и компьютерами, а сложными и непредсказуемыми человеческими существами.

Принцип 2. Чтобы найти хорошее решение, вы должны понять проблему.

Принцип 3. Найдите время для выработки стратегии и следуйте ей.

Ее компоненты:

- нормальное определение проблемы;
- определение взаимно удовлетворяющих процедур для проведения переговоров;
- выявление интересов каждой из сторон;
- разработка перечня предложений для разрешения проблемы;
- согласие о решении;
- точное представление о путях обеспечения выполнения соглашений.

Принцип 4. Прогресс требует позитивных рабочих взаимоотношений.

Когда конфликт серьезно поляризуется, тогда даже полезная и выверенная информация воспринимается с недоверием.

Принцип 5. Переговоры начинаются с конструктивного определения проблемы.

Принцип 6. Участвующие стороны должны помогать друг другу в ведении переговоров и достижении решения.

Принцип 7. Долговременные решения базируются на интересах, а не на позициях.

Принцип 8. Процесс переговоров должен быть гибким.

Принцип 9. Продумайте, что может быть неправильным.

Принцип 10. Не грубите, [см. Carpenter & Kennedy 1988, 52-64].

Знание этих принципов позволяет нам перейти к некоторым основным правилам ведения дискуссии, наиболее важные из которых обычно фиксируются и оформляются совместным протоколом.

Опыт подсказывает несколько основных рекомендаций.

1) *Правило выслушивания.* Суть в том, что когда кто-то выступает - неважно с какой стороны - остальные должны внимательно выслушать его (ее) аргументацию и не прерывать говорящего по столь распространенной привычке замечаниями, восклицаниями, протестами и прочими не очень дружелюбными действиями. Признаем откровенно, что одно это правило требует значительной сосредоточенности сто-

рон, тем более что в условиях конфликта мы привыкли расплескивать эмоции безудержно.

Вержбицкий в связи с этим выдвигает "Постулат уважения к чужому мнению". Переговоры при многосторонней рациональности должны базироваться на уважении к культурным ценностям и представлениям о рациональности, существующим у других участников. В частности, формализация процессов принятия решений должна допускать параллельную интерпретацию, предусматривающую наличие разных представлений о рациональности [Вержбицкий 1988,82-83].

Этот вопрос имеет особое значение для России с ее многонациональным составом населения. Он означает не просто проведение переговоров, но и учет при этом межкультурных различий. Борисофф в этой связи выделяет четыре основных фактора:

1. Язык.
2. Место.
3. Процесс мышления.
4. Невербальный язык [Borisoff 1989, 125].

По мнению Борисоффа, получатель послания две трети его значения осознает по невербальным сигналам посылающего. Сам конфликт может возникнуть просто потому, что стороны неправильно истолковали или непоняли совсем невербальные послания другой стороны. "Даже если источник конфликта не надуманный, а реальнш, невербальные сигналы могут заметно повлиять на степень конфликтности приданием посылаемой и получаемой информации предупреждающих элементов. Невq)бальные послания могут исказить информацию усилением, преуменьшением или противопоставлением открыто предпринимаемым усилиям" [Borisoff 1989,62].

К факторам места относятся особенности физико-географического окружения, где проживают стороны (например, степь или горы), а также сам образ жизни, обуславливающий характер манипуляций социальной средой. Понимание различий в системах транспорта, применяемых способах защиты здоровья и повседневной санитарии, в системах общественной безопасности и техники безопасности на рабочих местах, в системе расселения и территориальной организации, используемой энергии и ее стоимости, наличия и качества воды, а также ее доступности, в погоде и климате-все это отражается в культурах и создает то, что можно ныне называть межкультурными различиями.

Могут различаться и процесс мышления, социальные организации, по иному бывают оформлены властные полномочия, социальный контекст и восприятие времени в целом. При ^ эы:

1. Значение спасения лица в Японии.
2. Обед с бизнесменом во Франции есть элемент неформального общения, тогда как в США тот же обед выступает формой строго делового общения.

3. На Филиппинах никогда не исправят ошибки начальника, а в США ждут идей от подчиненных.
4. В Саудовской Аравии принятию решений предшествуют долгие беседы и пр.

Полное восприятие собеседника включает по крайней мере три момента. Первый из них - восприятие личностей, второй восприятие ситуации и третий - восприятие темы, содержания пeгeогeорoв.

И напомним одну итальянскую поговорку: "Слушание дает мудрость, высказывание - репутацию".

2) *Правило равенства.* Когда представители оппонизирующих групп усаживаются за стол переговоров, то это с самого начала подчеркивает их равенство, даже если их реальные ресурсы и силы далеко не тождественны. Демократическая традиция общения не признает HqjapxмесKH обусловленных ритуалов и знаков поклонения. Можно сказать, что за столом переговоров исчезает авторитет власти как должности и остается власть авторитета как притягательности признанной личности.

Естественно, подобное невозможно при культивировании в переговорах "психологии врага", когда одна или все стороны конфликта рассматривают друг друга как враждебную силу, сознательно саботирующую или как-либо другим образом затрагивающую их существенные интересы.

Согласно Карпентеру, позиции, а не проблема, определяют направление переговоров, особенно если они были заявлены публично [Carpenter 1988, 60]. Позиции ограничивают спектр возможных решений, поиск путей для новых решений приводит к идее выхода из привычных рамок. Таким выходом является, например, открытое обсуждение интересов сторон, их потребностей, что обязательно должно быть на переговорах. Сосредоточившись на интересах, соревнующиеся стороны в состоянии выйти из заявленных позиций и перейти к задачно-ориентированному откровенному разговору. Позиционная жесткость при этом исчезает, и оппоненты начинают понимать, почему оказались занятыми именно эти позиции. "В ходе диспутов люди могут иметь одну позицию, но много интересов, некоторые из которых более важны, чем другие. Позиция же, которую они занимают, куда чаще предопределена комбинацией мотивов, чем единственным ясным фактором" [там же, 61].

Сила позиции - в ее аргументированности и богатстве возможностей выхода из сложившейся ситуации.

В связи с этим В.Мастенброк говорит о силе убеждения, выделяя три ее составляющих:

- ясную, хорошо структурированную MaHqjю объяснения собственной точки зрения;
- обоснованно свободное и раскрепощенное поведение, однако не доводимое до беспечности;

- изменение темпа и уровня голоса; использование конкретных примеров (различных) и генеральных линий; помощь наглядными пособиями;
- эмоциональная, слегка высокопарная передача собственной точки зрения, до тех пор, пока это не стало красноречием [Mastenbroek 1987,90].

3) *Процедурное правило.* Мы уже упоминали, что существуют общие правила и принципы ведения переговоров. Это так называемый процессуальный аспект переговоров. Содержательный аспект переговоров - это то, о чем на переговорах идет речь, процессуальный - то, как они ведутся, какие существуют "писанные и неписанные" правила, как готовятся переговоры и как строится взаимодействие сторон. Вержбицкий пишет в этом случае о постулате законного протокола, соглашении о правилах поведения в данной ситуации [Вержбицкий 1988, 82-83].

Процесс выражается в процедуре, которая есть некий свод формальных и неформальных норм, используемых сторонами в переговорах. Нормы помогают прийти к пониманию друг друга, задают рамки конфликта, методов его разрешения, соглашений и пр.

Здесь мы выделяем несколько моментов организации дискуссии:

- сочетание пленарных заседаний сторон с подготовительными;
- определенный порядок общения: доклад одной стороны, вопросы на понимание и уточнение ("Правильно ли я Вас понял?"), далее критическое осмысление сказанного. В таком же порядке заслушивание другой стороны.
- очередность сообщений - на одном туре переговоров начинает одна сторона, на следующем - другая, если нет иной взаимной договоренности;
- ограничение выступлений во времени, особенно на первых турах переговоров (любой доклад, изложение позиций стороны вполне влезет в двадцать минут, а при известной сноровке и десяти минут вполне достаточно; для критических выступлений вполне достаточно пять - семь минут);
- поддержание должной работоспособности участников переговоров с помощью перерывов (лучше через каждый час), обеспечение питания и пр.

4) *Правило безоценочных суждений.* Речь идет об отказе в общении от слов, несущих негативный смысловой оттенок по отношению к противоположной стороне. Каждое сообщение в ходе переговоров конфликтующих сторон содержит информацию не только о содержании переговоров, но и об отношении говорящего к слушающему, в то время как попытки управления собственным имиджем и взаимоотношениями предопределяют очень многое во действиях и противодействиях конфликтующих сторон.

Ключевое понятие в понимании происходящего скрывается в термине "спасение лица". Спасением лица люди пытаются защитить или обновить представление о себе в глазах других. С этими попытками связаны опасности перехода конфликта в самые разрушительные формы. Одна из таких попыток спасения лица происходит из боязни людей потерять почву в ходе

обмена посланиями, и тогда они могут отстаивать позицию, которая уже не имеет никаких действительных оснований и в которую они сами не верят. Поэтому крайне важно для успеха переговоров понимать причины, которые уменьшают или увеличивают озабоченность переговаривающихся по поводу спасения лица.

Спасение лица есть попытка людей защитить или обновить рацию их представлений о себе в ответ на реальные или воображаемые, возможные или действительные угрозы. Это желание показать свою силу и уверенность в противовес образу немощи, слабости или глупости.

Борьба за спасение лица сужает возможности группы и ее гибкость в тот самый момент, когда это более всего необходимо, что и происходит в ходе переговоров по теме конфликта. К тому же спасение лица имеет очень мощный эмоциональный компонент, что также способствует разрушительному росту конфликта или его избеганию. Конфликт в результате становится неуправляемым, ценностным по сути.

МакКимни, Кимси и Фулер выделяют три наиболее общих формы спасения лица:

1. *Сопrotивление запугиванию.* Когда люди чувствуют, что с ними обходятся нечестно или направляют в неверное направление, они стараются оказать сопротивление такому обращению с собой. В таких случаях, во-первых, появляется обвинение, что другие обходятся с личностью нечестно или в запугивающей манере, во-вторых, обнаруживаются сигналы, что это вызывает *жесткое сопротивление*.
2. *Сохранение позиции.* Люди часто остаются на занятой позиции или настаивают на решении даже перед угрозой потери репутации не потому, что они верят в них как лучшее предложение, а потому, что они верят в разрушение собственного имиджа, если сойдут с этой позиции.
3. *Вытеснение конфликтной тематики.* В группах, считающих, что они в состоянии достичь соглашения без конфликта, или что они могут справиться с любым конфликтом без помощи извне, члены могут давить друг на друга, пытаясь отрицать существование конфликта или его выход за пределы контроля группы [McKimney, Kimsey & Fuller 1988,161-178].

Слова с негативным смысловым оттенком также инициируют попытки спасения лица. У нас в стране во времена идеологической борьбы головы людей оказались засоренными многими стереотипами такого рода: если "капиталист", то обязательно "эксплуататор", "кооператор" - "жулик" и "бандит", "интеллигенция" - в смысле "гнилая" и пр. Впрочем, на эту тему написано немало интересных работ. Упомянем, например, столь популярные книги Дейла Карнеги.

Теперь посмотрим на эмоциональный компонент переговоров. Есть конфликты с очень холодным сердцем: все просчитано, эмоции - всего лишь реакция на недостаток информации. Но даже в этом случае эмоции

можно рассматривать как некие сигналы о ходе конфликта или же использовать их для давления на соперника. Корнелиус выделил несколько групп эмоций-сигналов:

Кризис. *В этом случае человек рвет свою связь с партнером по работе. Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу, человек становится способным на крайности - чаще в своем воображении, а иногда и на самом деле.*

Напряжение. *Наши чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему, взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. Ситуация подобна древесному сухостю, готовому к вспышке от первой искры.*

Недоразумение. *В этом случае мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме, ее восприятие искажается.*

Инциденты. *Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается.*

Дискомфорт. *Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно [Корнелиус 1992, 14-17].*

5. Правило технологической оснащенности. Его суть в готовности сторон или стороны конфликта провести успешные переговоры, успешно организовать процесс общения с противоположной стороной.

Т Одна из наиболее часто применяемых для этого схем - метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, - состоит в том, чтобы решать проблемы, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду везде, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью.

Разработана и схема анализа конфликта в рамках данного подхода (см. схему № 58).

Хенс перечисляет типичные стратегии проведения переговоров при наличии конфликта:

- Разделение и оставление другой стороны в недоумении;

Морализирование: "Именно мой путь правилен";
 Подчинение: хранить мир любой ценой;
 Отрицание: "Мы внутри действительно все похожи";
 Сила: арбитражные решения, наказания и пр.

Схема № 58

Схема принципиальных переговоров

ЧТО СЛУЧИЛОСЬ

ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ
СДЕЛАНО

ТЕОРИЯ

Шаг II. Анализ. Поставьте диагноз проблемы: рассортируйте симптомы по категориям; предложите свои причины, посмотрите, чего не хватает; обозначьте препятствия для решения проблемы.

Шаг III. Подходы. Какова возможная стратегия или рекомендация? Каково теоретическое обоснование лечения? Разработайте общие идеи по поводу того, что делать.

ПРАКТИКА

Шаг I. Проблема. Что случилось? Каковы симптомы на данный момент? Каковы не устраивающие вас факторы?

Шаг IV. Рекомендации, идеи к действию. Что можно сделать? Какие конкретные шаги должны быть сделаны для решения проблемы?

(Фишери Ури 1990, 19-82).

Для этого используются следующие приемы:

Ведение реального, а не формального общения;

Создание возможностей или атмосферы для высказываний и выслушивания;

Работа над улучшением понимания различных восприятий, значений и пр.;

Признание проблемы и стереотипов по отношению к группам и отдельным людям;

- Поиск дополнительных объемов информации до достижения уверенности в ее полноте и точности;
- Описание поведения, но без обобщений, обвинений и выявления мотивов;
- Поиск иных и лучших решений, предложение нескольких идей;
- Работа над повышением психологического и физического комфорта людей;
- Избегание манипулирования, отказов и скрытых тем;
- Определение реальных потребностей и желаний людей;
- Понимание, что соглашение не всегда необходимо и возможно;
- Бережное отношение к чувствам людей даже при серьезном несогласии;
- Признание ценности чувств, высказываемых открыто и честно, как своих, так и чужих [Hensey в Cole 1983,53-54].

За десятилетия успешной практики в мире накоплена масса приемов проведения успешных переговоров, для простого описания которых нужен специальный труд. Поэтому здесь мы приведем еще одну классификацию, а любопытному читателю посоветуем обратиться к тем работам, которые детально раскрывают или технологии переговоров в целом, или же их существенные части. В приводимом нами в приложении списке литературы можно найти работы на любой вкус и по любой проблеме переговоров.

Итак, существуют следующие техники:

- 1) Техника охлаждения эмоций обеих сторон, пока они не будут готовы выработать решения (соглашения).
- 2) Техника охлаждения или рассеивания раздражения, такая, как сочувственное выслушивание, предоставление выхода гневу, утверждения с целью смягчить отрицательные эмоции или устранить недопонимание, вызывающие раздражение.
- 3) Техника направления гнева по иному руслу или контроля раздражения как кратковременный выход; переключение, визуализация с целью освобождения от гнева.
- 4) Техника преодоления недоверия.
- 5) Техника оценки обоснованности недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.
- 6) Техника уменьшения страха.
- 7) Техника оценки обоснованности страха или техника открытого и продуктивного обсуждения его.
- 8) Техника успокоения других людей.
- 9) Техника самоуспокоения.
- 10) Непосредственное общение с целью выяснения причин конфликта, нужд и желаний другого человека, если это возможно.
- 11) Техника сознательного или интуитивного поиска скрытых причин,

- если человек отказывается от общения или он знает себя недостаточно для того, чтобы распознать эти подспудные нужды и желания.
- 12) Самоанализ с целью определения ваших реальных желаний и нужд, если они для вас еще не ясны.
 - 13) Техника сознательного и интуитивного выявления скрытых целей.
 - 14) Техника преодоления непонимания посредством улучшения общения.
 - 15) Техника объяснения и внесения определенности.
 - 16) Техника открытости и восприимчивости объяснений других людей.
 - 17) Комбинированные техники.
 - 18) Техника определения ответственной стороны и выработки соглашения о принятии ответственности.
 - 19) Техника приведения другого человека к пониманию своей ответственности и соглашению что-то сделать.
 - 20) Техника выявления и признания ответственности.
 - 21) Оценка подходящих стилей и выбор наилучшего, исходя из:
 - а) Предпочитаемого вами стиля;
 - б) Стилей, которые, как вы полагаете, другие люди считают наиболее подходящими;
 - в) Стилей, которые были бы самыми эффективными в данных обстоятельствах.
 - 22) Использование переговоров и обсуждений для выработки решения с помощью компромисса или сотрудничества.
 - 23) Выбор стратегии ухода от конфликта и отказ от разрешения его в настоящий момент.
 - 24) Приспособление или предложение компромисса.
 - 25) Конкуренция или выход на компромиссное решение.
 - 26) Использование техники общения с особо трудными людьми.
 - 27) Техника эффективного выражения своих нужд.
 - 28) Выработка собственных идей или побуждение к этому других сторон.
 - 29) Метод мозговой атаки и творческой визуализации для выработки идей.
 - 30) Мозговая атака и творческая визуализация.
 - 31) Установление приоритетов среди различных возможностей [Скотт 1991, 16-19].
- Готовность участника к переговорам с представителем противоположной стороны можно оценить, ответив на следующие вопросы:
- Насколько честно вы готовы воевать (приемы разрешения конфликтов)?
 - Хотите ли вы разрешить этот конфликт (будете готовы решить проблему)?
 - Видите ли вы всю картину, или только свой уголок (смотрите шире)?
 - Каковы нужды и опасения других (опишите их объективно)?
 - Каким может быть справедливое решение (поговорите об этом)?
 - Сколько у вас вариантов решения (придумайте их как можно больше, отберите те, которые наиболее соответствуют нуждам всех участников)?

- Можем ли мы решить это вместе (ведите дело на равных)?
- Что вы чувствуете (Не чересчур ли вы эмоциональны? Можете ли вы: а) посмотреть на факты; б) дать остыть своим эмоциям; в) поделиться своими чувствами?)
- Что вы хотите изменить? (Будьте честны, нападайте не на личность, а на проблему).
- Какие новые возможности открываются перед мной? (Смотрите на плюсы, а не на минусы).
- Как бы вы чувствовали себя в их журе? (Дайте загадку, чтобы их хитанIMATE).
- Нужен ли вам нейтральный посредник? (Поможет ли вам это лучше понять друг друга и прийти к приемлемым для всех решениям?)
- Как вы оба можете выиграть? (Ищите решения, учитывающие нужды всех участников).

б) Правило преодоления тупиков. Немало людей реагирует на появление в переговорах тупика просто панически и, что называется, опускает руки. Сам же тупик настолько естественен для переговоров, что без элементарной ориентации в нем, знания технологий его преодоления, лучше не приниматься за переговоры. Основы этих переговоров следующие.

Первое. Из тупиковых ситуаций механическими решениями не выберешься. Это возможно только за счет диалектических, системных методов и решений.

Второе - для преодоления тупика необходимы:

- действия в условиях реального времени и ситуации - Ad hoc;
- анализ ситуации в целом, выход за пределы ситуации;
- творчество (использование методов мозгового штурма и пр.);
- оценка предпринимаемых шагов;
- неформальная обстановка;
- стремление к атмосфере согласия с обеих сторон;
- никаких фундаментальных вопросов - конкретный анализ существа расхождений и пр.

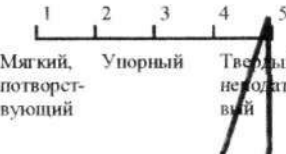
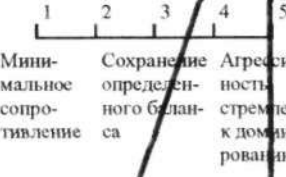
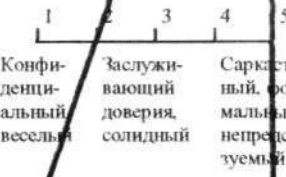

1 Реализм в переговорах требует явно не односторонних шагов. В связи с этим предложенная В. Мастенброком схема заслуживает пристального внимания каждого участника переговоров (см. таблицу № 37/. [Подробности см. в книге В.Мастенброка "Переговоры", изданной в 1993 году].

Наличие опыта переговоров выступает одним из существенных слагаемых эффективности переговоров для той или иной переговоривающей стороны. Вот, например, подсчеты, приведенные С.Дюпоном (см. таблицу № 38).

Наиболее существенные различия в затратах времени складываются вокруг вопроса с поиском альтернатив; опытные переговорники больше времени отдают диагностике и меньшетактикам, поиск целей также отнимает куда меньше времени у опытных в переговорах сторон.

Таблица № 37

Две переговорных линии

Переговоры как четыре вида деятельности, каждая с определенной целью	Наиболее важные дилеммы	Примеры тактик
<p>1. Достижение реальных результатов</p> <p>Цель: благоприятный компромисс</p>	<p>Уступки против упрямства</p> 	<p>Уверенное представление фактов и аргументов, создание "изменений", выжимание небольших уступок, работа с тупиковыми позициями, допущение тупиковых позиций, возвращение во имя собственных интересов и поддержание базовых предпосылок.</p>
<p>2. Воздействие на баланс сил</p> <p>Цель: равновесие или легкое преобладание.</p>	<p>Гибкость против доминирования</p> 	<p>Предоставление новых фактов, благоприятных для собственной позиции; подчеркивание наличия у вас альтернатив имеющимся взаимоотношениям; применение манипулятивных методов, озадачивающих другую сторону, использование принуждающей тактики, взятие и сохранение инициативы.</p>
<p>3. Поддержание конструктивного климата</p> <p>Цель: хорошие межличностные отношения</p>	<p>Веселый против враждебного</p> 	<p>Поддержка неформальных обсуждений, юмор, демонстрация интереса к возникающим вопросам, сохранение последовательности, показ моментов взаимозависимости. Забота, чтобы не произошло "потери лица", разделение ролевого и личностного поведения.</p>
<p>4. Достижение процедурной гибкости</p> <p>Цель: гибкость</p>	<p>Использование против избегания</p> 	<p>Поиск новой информации, перечисление альтернативных решений; генерирование идей, переход к неформальному обсуждению идей, мозговой штурм, негромкое обсуждение экспериментальных предложений, организация групп совместного изучения, работа с комплексным предложением.</p>

Линия эффективных переговоров

Линия наивных переговоров

(см. Мастенброк 1993,66).

Таблица № 38

Распределение подготовительного времени опытными и неопытными переговорниками

Вид деятельности	Проведенное время (в %)	
	Неопытные	Опытные
Диагностика	16	25
Цель	33	16
Альтернативы	8	25
Тактики	25	16

(Приводится по Mastenbroek 1989, 72).

Последним в нашем описании идет длительность действий переговаривающихся сторон. Каковы бышают пфеговоры по продолжительности? И вновь обратимся к исследованию Д.Лотца (см. табл. № 39).

Таблица №39

Продолжительность переговоров-дискуссий

	Общее число	%
Не было переговоров (не знают о них)	10	7,9
Менее чем 2 часа	35	27,8
Между 2 и 4 часами	32	25,4
Между 4 и 10 часами	20	15,9
Более 10 часов	29	23,0
Всего	126	100,0

(Lots 1984,33).

Мы не будем останавливаться в данной главе на послеконфликтных моментах. Этому посвящена специальная глава ниже.

*Упорные бойцы более склонны к соглашениям,
чем рациональные фанатики.*
Варофакис

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

ДЕЙСТВИЯ ПЕРЕГОВОРНИКА В КОНФЛИКТЕ

Как показывает опыт, при нарастании социального конфликта, в том числе и внутри организации, бывает недостаточно непосредственных переговоров лицом-к-лицу. Обострение отношений делает такие встречи практически невозможными, а сами встречи, если их все же удастся организовать, превращаются в самую настоящую коммунальную склоку.

Вмешательство третьей стороны, т.е. внешнего по отношению к конфликту человека, случается в четырех случаях:

- (а) конфликт затянулся и имеет сложный характер;
- (б) при всех предпринятых усилиях стороны зашли в тупик;
- (в) продолжение конфликта рассматривается как ожесточающий фактор всеми вовлеченными в него;
- (г) между сторонами сохранились объединяющие их связи [Mitchell в Bercovitch 1984, 13].

Наладить более или менее нормальное общение между участниками конфликта в подобных случаях помогает фигура переговорника, играющая роль третьей стороны в переговорах по поводу конфликта. Ее введение в конфликт означает, что он набирает обороты, идет его обострение и стороны сами уже не управляют. "Процессуальное консультирование не эффективно в менее напряженных конфликтах потому, что оно имеет тенденцию превращать простые конфликты в более сложные куда чаще, чем помогает разрешать их" [GlasB Vomers & Peterson 1982, 120].

Преимущество третьей стороны в том, что она находится на расстоянии от противостоящих сторон, не замешана в конфликте и его обстоятельствах, и поэтому может помочь оппонентам наладить продуктивное общение и достичь соглашения.

Роли третьих сторон, как мы уже упоминали выше - в самом общем смысле - бывают различными, как бывают различными их полномочия и обязанности. В данном случае речь идет о переговорнике. Этот человек выполняет роль специалиста по организации общения, своеобразного дирижера для двух оппонирующих сторон. Он независим или относительно

независим от участников конфликта, подчеркнуто нейтрален в своих действиях. Он организует и ведет переговоры, и с позиций независимости и нейтральности он должен быть вне всякого подозрения.

Не вмешиваясь в содержание переговоров, ему предстоит сделать три важнейших шага, зафиксировав устно или письменно (на доске, листе бумаги и пр.): что и почему обсуждается, обмен информацией (снятие коммуникационного доминирования одной из сторон) и понимание, что стороны излагают и преддлагают. Трудности общения выступают главным предметом внимания и заботы пфеговорника. Борисовф в этой связи указывает на три основных причины различной степени неспособности к общению:

1. Различия в словарном запасе.
2. Неверное использование слов.
3. Неясность значений [Borisoff 1989, 171].

Уже одно это говорит о том, что удачные переговоры не могут быть предметом и результатом реализации строго бюрократических процедур.

Набор процедур, ограниченный пределами общения по правилам, устаю живляемым с помощью пфеговорника, должен помочь решить самое основное - обеспечить надежные каналы общения сторон. Переговоры можно представить как обмен различными посланиями с учетом по крайней мфе трех основных направлений - содфжания пфеговоров, процесса пфеговоров и отношений пфеговаривающихся сторон с внешними силами. Рой в связи с этим предложил координирующую схему (см. схему № 59).

Пфеговорник не имеет права ни словом, ни жестом, ни каким-либо знаком показать преимущество одной из сторон. Ему необходимо установить контакт со сталкивающимися сторонами, укоторых должно быть понимание пределов его возможностей помочь им в разрешении конфликта. Авторигет пфеговорника в этой ситуации закладывается его прошлыми действиями, накопленными во многочисленных пфеговорах, опыте и признании феди профсоюзных работников и работодателей (в случае трудовых споров). Но и в этом случае полезно показывать возможности и желание пфеговорника разрешить конфликт -его действиями, содфжанием высказываний.

Отсюда же вытекает и необходимость для переговорника как можно более полных приготовлений к встречам со сторонами. Речь идет о выяснении тех подспудных процессов, которые лежат за происходящим, об уточнении сведений об участниках конфликта, о предмете столкновения и пр.

Следующий этап - организация встреч. Вообще говоря, пфеговорник есть слуга сталкивающимися в Пфеговорах сторон. Пфеговоры, их пфиодичность и время не находятся в его ведении, его главная забота - продуктивность встреч. Выбрать же для достижения продуктивности пфеговоров он может совместные или отдельные встречи, или смесь того и другого - главное, чтобы эта форма подходила для данного этапа пфеговоров,

что требует ведения и внимательного изучения собственных записей о ходе переговоров.

Схема № 59

Соревновательные переговоры		Сотрудничающие переговоры	
<i>Направление № 1</i>		<i>Содержание</i>	
Игра на нулевой результат		Совместный результат	
(выигрыш/проигрыш)		(выигрыш/выигрыш)	
<i>Направление № 2</i>		<i>Процесс</i>	
Рационализация процесса решения		Построение процесса решения	
(позиционные переговоры)		(интересо-ориентированные переговоры)	
<i>Направление № 3</i>		<i>Взаимоотношения</i>	
Жесткие		Мягкие	
(недружественные)		(дружественные)	

(Roy 1992, 126)

Для обеспечения пунктуальности переговорник обязан быть на месте встречи первым, и уж конечно вовремя.

Он обязан приветствовать не только руководителей дискутирующих групп, но и каждого члена делегации, представляющего ту или иную конфликтующую сторону. Кстати, лучше всего, если каждая сторона представлена максимум четыремя-пятью людьми.

Переговорник, председательствуя на встрече конфликтующих сторон, вольно или невольно находится в центре внимания, но это не дает ему никаких оснований вести себя, как судья на судебном заседании. В этих условиях более уместны дружелюбность и неформальность в отношениях.

Действия переговорника начинаются с предложения и согласования правил справедливого - на равных - общения, причем меры, предпринимаемые переговорником, не носят обязывающего характера.

Когда такие правила тщательно обсуждены и согласованы с участниками, можно начинать собственно переговоры.

Действия переговорника сводятся к поддержанию порядка и ведению рациональной и конструктивной дискуссии. Сторонам разрешается участвовать в обсуждении с самым малым участием переговорника, чем меньше

он говорит, тем лучше. Сила переговорника - в знании процедуры и всех возможных ухищрений, которые помогают сторонам наладить общение, в нормах и мерах по их поддержанию.

Кроме того, на совместных встречах и пленарных заседаниях участников конфликта переговорник не имеет права ни делать, ни говорить что-либо в пользу какой-либо из сторон. Критика неразумных и импульсивных действий сторон может происходить только во время встреч переговорника со стороной помимо пленарных заседаний, причем только в том случае, если он имеет достаточно хорошие отношения с членами этой группы. Критиковать в одной группе действия другой нельзя.

Не следует бояться и задавать вопросы на уточнение или понимание. Куда хуже, если из-за непонимания нить дискуссии уплывает из рук организатора дискуссии, и он принимает необоснованные решения. Особенно это важно при доминировании одной из сторон, когда слабый бывает уверен, что его потребности останутся без внимания при разработке возможного соглашения.

Переговорник своим вмешательством в организацию общения влияет на достижение двух взаимосвязанных целей:

- сближение тех позиций, которые могут стать основой соглашения;
- уменьшение столкновений из-за накопившихся на предшествующих этапах напряжений.

И наконец, переговорник не должен подгонять дискутирующих: обычно участники переговоров это не любят.

Последний этап - достижение соглашения. В принципе, переговорнику в той роли, какую мы здесь рассматриваем, безразлично, о чем договорятся конфликтующие стороны. Важно, чтобы был результат. Этот результат воплотился в соглашении. Естественно, что это соглашение должно быть письменно оформлено.

Если же соглашение не оформляется из-за слишком больших расхождений сторон, то тогда переговорнику следует убедить стороны в продолжении контактов и дискуссии, однако уже на более сложной ступени - посредничества.

Вы можете себе представить, сколько разных дел прошло в продолжение сорока пяти лет через его руки, и никогда никакое дело не вывело Осипа Евсеича из себя, не привело в негодование, не лишило веселого расположения духа.
А.И.Герцен

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

ПОСРЕДНИЧЕСТВО

Посредничество обычно определяется как помощь третьей стороны двум или большему числу взаимодействующих сторон.

В английском языке слово "посредничество" - "mediation" - пришло от латинского слова "mediare" - делить пополам. В китайском оно означает шаг между двумя сторонами и решение их проблем; администраторы времен династии Минь (1368-1644) активно поощряли деревенских старейшин - ли-лао - решать незначительные споры в самой коммуне. В арабском оно указывает на манипуляцию. Для Запада посредничество есть процедура, которая все больше используется в разрешении конфликтов [James 1993, 160].

Действия посредника означают, что обострение конфликта не позволило сторонам договориться с помощью переговорника. Поскольку общение между участниками конфликтной ситуации, как правило, нарушено, достичь приемлемого решения без помощи посредника практически невозможно. Пригласить его могут самые различные стороны и силы: в первую очередь - стороны конфликта по собственной инициативе; затем представители вторых сил; он может проявить инициативу сам; последний вариант - назначение по линии властных органов. По Муру, согласно проведенному им исследованию, предложения нейтральных третьих сторон могут быть встречены диспутантами с большей готовностью, чем предложения сторон, заинтересованных в исходе конфликта. Это во-первых. Во-вторых, предложения самого посредника вызывают больше доверия по причине его профессионального статуса и опыта. В-третьих, посредник может принять на себя часть ответственности за успех или провал процедуры переговоров [Moore 1986, 211-212].

При этом посредничество возможно только в том случае, если обе стороны добровольно на него согласились. В практике наблюдаются случаи отказа от посредничества. Причин тому несколько:

- незнание самой процедуры посредничества;
- стремление только победить в конфликте;
 - крайняя эмоциональность, полностью блокирующая общение;
 - приверженность только судебным процедурам и решениям и пр.

Чем же действия посредника отличаются от действий переговорника? В первую очередь степенью воздействия на процесс переговоров. Посредник более активен и обладает большей властью в сотрудничестве или дискуссии конфликтующих сторон. Это, по сути, вмешательство в конфликт более квалифицированного специалиста, влияющего уже и на содержание переговоров. Для этого он должен обладать целым рядом качеств, связанных с необходимостью обоснования, убеждения, сохранения контроля над информацией и выдвижением альтернатив в помощь зашедшим в тупик сторонам и для выработки рационального соглашения. Подчеркнем, что задача посредника - выдвигать предложения или шаги в ту или иную сторону для преодоления сложившейся ситуации. Как пишет Беркович, "Я представляю себе интервенции третьей стороны как аспект механизма управления конфликтом, созданный для противодействия возможным осложняющим обстоятельствам и сдерживания разлагающегося конфликтного цикла, а также для помощи сторонам в поиске подходящей и удовлетворительной основы для соглашения [Bercovitch 1984, 9].

Согласно Муру, интервенция означает "вхождение в действующую систему взаимоотношений, размещение между или среди людей, групп или объектов в целях помощи им. При этом система существует независимо от осуществляющего интервенцию. Его приемлемость связана с желанием диспутантов допускать третью сторону в диспут для помощи в достижении соглашения. Нейтральность связана с отношением осуществляющего интервенцию к сторонам и его беспристрастностью или отсутствием предпочтений в пользу одного или большего числа переговаривающихся, она относится к поведению и взаимоотношениям между ним и диспутантами [Moore 1986, 14-15].

По Муру, посредничество является по существу переговорами, включающими третью сторону, обладающую знанием нужных переговорных процедур и способную помочь конфликтующим скоординировать их деятельность и вести более эффективные переговоры [Moore 1986, 25].

"В практике посредничества мы можем говорить об искусстве выслушивать, искусстве задавать вопросы, искусстве владения временем (чувством времени) и самым главным - искусством убеждения" [Conciliation... 1973, 85].

В отличие от переговорника, нейтральность посредника обеспечивается тем, что он не получает заработной платы или иных вознаграждений от конфликтующих сторон как компенсации его усилий по ведению посредничества. Именно поэтому в большинстве стран правительства создают спе-

циальные посреднические организации в составе министерств и департаментов по труду, в функции которых входит в первую очередь посредничество в так называемых колдоговорных конфликтах (в рамках системы социального партнерства).

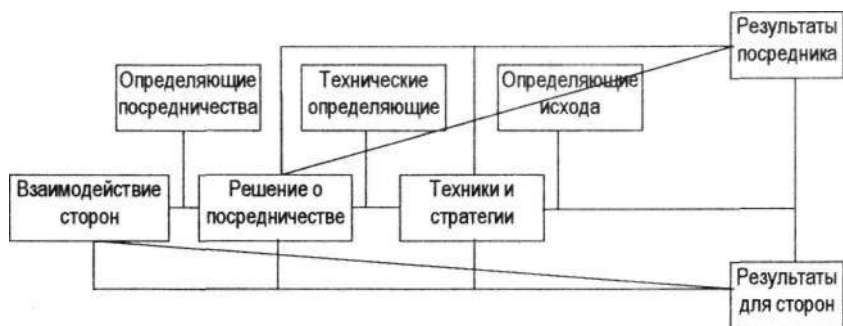
Посредничество обычно используется, когда стороны приходят к выводу, что они уже не могут справиться с конфликтом с помощью переговорника. Естественным и последним средством самостоятельного разрешения конфликта становится вмешательство третьей стороны в виде посредника.

К посредничеству, как и к переговорам, стороны прибегают на добровольной основе. При этом у посредника не имеется административной власти в выработке решений по выходу из конфликта, но у него есть свои собственные плюсы и источники силы. Согласно Скотту, преимущество постороннего человека состоит в том, что он не участвует в конфликтной ситуации. Он не скован эмоциями, которые могут быть препятствием на пути к разрешению конфликта. Посторонний наблюдатель может беспристрастно оценить динамику развития конфликтной ситуации и предложить соответствующий способ решения проблемы, который окажется действенным [Скотт 1991, 7].

Джеймс предложил общую схему посредничества (см. схему № 60).

Схема № 60

Структура посредничества



(James 1993, 163).

Посредник отвечает за честное ведение переговоров, но не за конкретное соглашение. "Власть посредника свойственна ее или его возможное™ призывать стороны к достижению соглашения, основанного на их собственных интересах или прошлых действиях, или же на репутации самого посредника" [Moore 1986, 17].

Роли и функции посредника в регулировании конфликта многообразны:

- Открытие каналов общения;
- Арбитр, который помогает сторонам признать право других быть вовлеченными в переговоры;
- Процессуальный наблюдатель, который обеспечивает процедуру и часто формально председательствует на переговорных заседаниях;
- Тренер, который обучает новоявленных непрофессиональных или не готовых переговорщиков процессу переговоров;
- Человек, который развивает ресурсную базу, оказывает процедурную помощь сторонам и сводит их с внешними экспертами и ресурсами - юристами, техническими экспертами, специалистами по подготовке решений или другими необходимыми для обмена ресурсами, которые могут помочь расширить объем приемлемых для соглашения предложений;
- Исследователь проблем;
- Агент реальности;
- Козел отпущения, который может взять на себя часть ответственности и обвинений за непопулярное решение, которое стороны, тем не менее, намерены принять;
- Лидер [Moore 1986, 18].

На исход посредничества оказывают влияние многочисленные факторы ситуации переговоров. Согласно Джеймсу, *срејју* них:

- Определяющие посредничеств а:
 - Предшествующее соглашение;
 - Условия работы;
 - Понимание, что посредничество является полезным или предпочтительным для данного спора;
 - Ожидаемая выгода от выбора посредника или посредников.
- Технические определяющие:
 - Формальные правила;
 - Этические ограничения;
 - Источники конфликта;
 - Трудности достижения соглашения.
- Понимание посредником конфликта:
 - Важность реализации целей сторон;
 - Приемлемые для сторон варианты исхода конфликта.
- Характеристики диспута или взаимодействия.
- Культура.
- Подготовка посредника.
- Структурная роль посредника.
- Идеология посредника.
- Пол посредника.

- Давление фактора времени [James 1993, 180-181].

Согласно К.Муру, в посредничестве существует двенадцать различных стадий [см. Мооге 1986,32-33]. Примем их за основу и ниже дополним.

Стадия 1: Первоначальные контакты с дискутирующими сторонами.

- Вступление в первоначальные контакты со сторонам.

В "чистом" посредничестве первоначальные контакты со сторонами обычно устанавливаются письменно. Посредник в своем письме объясняет цели посредничества, содержание самого процесса, преимущества, стоимость (если только он не представляет государственную структуру). Оговаривается, что посредник через некоторое время попросит стороны ответить на некоторые вопросы и предоставить дополнительную информацию, а также обсудит заинтересованность в использовании этого процесса.

- Установление отношений доверия.

Здесь следует выделять три типа доверия: к личности, к организации и процедуре. Доверие к личности ассоциируется с определенными личными характеристиками посредника, которые им самим и конфликтующими сторонами соотносятся с успехом посредничества. Обычно к этому причисляются оригинальность предлагаемых идей, наличие чувства юмора, ненавязчивость действий в конфликте, сочетание умения "быть в одной лодке" с конфликтующими с необходимой жесткостью капитана, когда это нужно, контроль над чувствами, настойчивость и человечность воздействия, быстрое понимание динамики и сложностей конфликта и тому подобные специфические знания в этой области.

Доверие к организации, в которой работает посредник, зависит от ее репутации. Достигается подобное доверие предоставлением (1) брошюр с описанием услуг и возможностей организации; (2) предоставлением списка клиентов (здесь важно помнить о согласии этих клиентов и пределах конфиденциальности); (3) объяснением примеров прошлых конфликтов для иллюстрации методов действия посредника; (4) сведений о членстве в признанной ассоциации посредников или (5) заявления о своей независимости от всех организаций.

Содержание же процедурного доверия рассматривается в этой книге достаточно подробно. Здесь важна инициация, на которую указывает Портер, как "действие нейтральной третьей стороны, побуждающей взаимодействие и общение выполнением роли "нейтрального человека", "идушего посередине" или моста, с помощью которого две стороны могут начать переговоры об урегулировании". Он видит инициацию простейшей формой посредничества [Porter 1987, 25-26].

Существует ряд способов, которые посредник может использовать для демонстрации своей нейтральности и завоевания доверия сторон. Так, на совместных заседаниях и в ходе первых же закрытых встреч со сторонами он должен больше слушать и меньше говорить, иначе стороны не покажут свои

эмоции и личностные отношения. Забота о выражении только позитивного или нейтрального мнения о группах, вовлеченных в конфликт, всего лишь один из важных моментов. Для посредника также важно не создать впечатления, что он может позлословить о любой из сторон за их спинами. Требуется не просто выслушивать идеи любой из сторон, что называется, "с открытой душой" просто для получения исчерпывающего видения проблемы, но и представлять собой пример, показывающий отсутствие риска в понимании других точек зрения. Следует постоянно подчеркивать, что посредник призван только помогать сторонам и у него нет никакой власти в принятии решений по существу проблем. Наконец, необходимо постоянно повторять, что содержание разговоров останется строго конфиденциальным.

- Установление взаимоотношений.

"Основанием силы посредника является экспертиза" [Dana в Cole 1983,33].

Вовлеченные в конфликт стороны должны принять третью сторону. В английском языке для этого используют понятие "garrort", что переводится как взаимоотношение. В него включаются способность к свободному общению, уровень комфорта для сторон, взаимопонимание при общении и качество человеческих контактов.

Кроме этого, выбирается и организуется пространство, где будут происходить переговоры (в офисе посредника или на нейтральной территории). Как размещать участников переговоров? Существует много рекомендаций на эту тему. Например, стол делает переговоры более официальными.

- Объяснение сторонам сути будущего процесса.

Могут быть применены самые различные подходы. Так, один из американских посредников использовал парадоксальный подход для объяснения необходимости посредничества. Он просил респондента объяснить, почему он или она должны использовать посредничество, вместо того, чтобы дать разрешиться процессу самому по себе.

- Раскрытие процедур.

Переговоры начинаются с того, что посредник оговаривает порядок и правила их ведения, согласовываются временные рамки, определяется, могут ли стороны встретиться еще (интенсивно или неинтенсивно будут проводиться переговоры). Заявляется, что обязательно будут выслушаны все. Подчеркивается, что от сторон требуется умение внимательно слушать и не вспоминать ошибки предшествующих этапов переговоров.

Стадия 2: Избрание стратегии для ведения посредничества.

Помощь сторонам в освоении различных подходов к управлению конфликтом и его разрешением.

Как мы помним, вариантов стратегий всего пять: (1) состязательная, (2) избегания, (3) подчинения, (4) компромисса и (5) сотрудничества. Однако "простая" двумерная картинка переговоров обычно усложняется наличием и других вовлеченных в конфликт сил. Посредник не может не

учитывать наличия (1) прямо вовлеченных в конфликт сторон со столь же прямой заинтересованностью в реализации их интересов в итоговом соглашении; (2) сторон с правом принятия решений; (3) сторон с позитивным вкладом в процесс принятия решений и (4) сторон, заинтересованных в соблюдении переговорного этикета.

Дана обращает внимание на необходимость противодействия стратегии ухода, ибо на этой стадии она только затягивает конфликт. Пока стороны избегают друг друга, эмоциональное разрешение конфликта является в сущности невозможным. Обычно первым признаком этого на встрече трех сторон является избегание взглядов друг на друга и отсутствие прямого разговора между руководителями делегаций. Эмоциональный уход также происходит в форме изменения темы разговора на что-то менее важное (так безопаснее), сохранение спокойствия, или отрицания, что конфликт является проблемой. Физические признаки ухода могут принять форму "оправдательного" извинения для ухода из помещения, например ответа на телефонный звонок или неожиданно всплывшего в памяти срочного задания, или просто демонстративного ухода из комнаты вслед за словесной атакой и негодованием [Dana в Cole 1983, 35].

- Помощь сторонам в выборе подхода.
- Координация подходов сторон.

Стадия 3: Сбор и анализ неформальных данных

- Сбор и анализ относящейся к делу информации о людях, динамике и существе конфликта.

Необходимо определить интересы сторон:

1. С какими интересами (по существу, процедурными и психологически) встретится урегулирование и разрешение конфликта?
2. Какие интересы являются взаимоисключающими или пересекаются с интересами других сторон?
3. Какие интересы затронуты в текущих взаимоотношениях?
4. Какие формы возможного или фактического применения силы, с помощью которых они могут навязать свои интересы другим диспутантам, находятся в распоряжении сторон?
5. Насколько важными или исключительно необходимыми являются различные интересы для каждого участника диспута? [Moore 1986, 63-64].

Перед посредником здесь возникают проблемы построения и проверки гипотез по существу конфликта. Один из возможных вариантов действий выглядит следующим образом:

1. Сбор информации о конфликте с помощью наблюдения, вторичных источников или интервью со сторонами;
2. Выдвижение гипотез о критических ситуациях, с которыми сталкиваются стороны, и причинах конфликта;

3. Поиск теорий, которые помогут объяснить конфликт и тем самым предположить интервенции;
 4. Выбрать теорию и соответствующие интервенции; предположить, к чему эти интервенции приведут;
 5. Выполнение интервенций (пр оверка гипотезы);
 6. Подтверждение или опровержение гипотезы [Mooge 1986, 14].
- Возможные вопросы для интервью перед посредничеством:

1. Насколько стороны враждебны друг к другу? Есть ли возможность для насилия?
 2. Действительно ли стороны имеют широко расходящиеся точки зрения на темы конфликта?
 3. Позволяют ли стили общения сторон на совместных заседаниях организовать ясный обмен мнениями по темам столкновения?
 4. Насколько много тем в конфликте?
 5. Являются ли темы чрезвычайно сложными?
 6. Насколько нужна добавочная информация перед заседанием?
 7. Не кажется ли одна из сторон слабее другой?
 8. Не выражает ли одна из сторон опасений о доминировании другой стороны?
 9. Не являются ли для одной из сторон процесс посредничества или роль посредника неясными? И пр.
- Проверка точности информации.

Как проверяется приемлемость посредничества и одновременно выявляются ключевые фигуры предстоящего процесса? Каждому участнику (лично) задается вопрос: "Перечислите имена 10-12 человек, которые, если примут какое-либо решение и согласятся с чем-то, будут обладать для вас достаточным весом и влиянием, что вы даже, будучи с ними несогласными, можете обосновагаю поддержать их и те решения, которые они могут принять?"

- Минимизация воздействия неточной или недоступной информации.

Естественно, что план действий и способы вмешательства посредника меняются в зависимости от типа конфликта и наличия достаточной информации о нем. Не забудем, что сами конфликты могут возникать по причине отсутствия информации, дезинформации или различных точек зрения на достоверность информации. Информация может по-разному интерпретироваться, могут применяться отличающиеся процедуры оценки информации. Отсюда становится необходимым:

- достать соглашения, какая информация действительно важна;
- согласиться по поводу процесса сбора информации;
- создать общие критерии для оценки информации и достижения единой основы ее понимания;

- при необходимости привлекать независимых экспертов для получения внешней оценки или для преодоления тупиков.

Стадия 4: Разработка детализированного плана посредничества.

- Определение стратегий и согласованных шагов, которые помогут сторонам двигаться к соглашению.

По Джеймсу, стратегии бывают на этом этапе следующими:

- Реагирующие;
- Основанные на существе дела:
 - Давление по существу;
 - Предложения по существу;
 - "Спасение лица" по существу.
- Помощь.
- Обучение.
- Уверенность третьей стороны [James 1993, 166].
- Определение случайных воздействий, вытекающих из ситуации, относящейся к особенностям конфликта.

Совместно с диспутантами составляется план посредничества. В процессе подготовки такого плана посредник должен принять во внимание следующие критические вопросы:

1. Кто должен быть объектом посреднических усилий?
2. Какой должна быть наилучшая для по>енНН4есТВа обстановка?
3. Какие процедуры будут использованы?
4. Какие темы, интересы и предложения важны для сторон?
5. Каково психологическое состояние сторон?
6. Каков общий план первых совместных переговоров с участием посредника?
7. Как будут выявлены и предложены специфические темы для повестки дня?
8. Как будут установлены правила или направления поведения?
9. Как будет проходить обучение сторон переговорам, чтобы стороны согласились участвовать в них?
10. Какие тупики возможны и как они будут преодолеваться? [Moore 1986, 104-105].

Важно, чтобы посредник при формировании процедурных предложений избежал ситуации навязывания процесса сторонам. Все это может привести только к потере доверия, большему сопротивлению участников и уменьшению эффективности последующих шгтервенций.

Стадия 5: Установление фlOVqjwi и объединение усилий.

- Психологическая подготовка участников к участию в переговорах о существенных вопросах.

Примем как факт утверждение, что стороны вступают в переговоры в

условиях большей или меньшей, но неосведомленности. В этом случае и успешные переговоры, и действия посредника должны включать элементы взаимного обучения, как основных сил, так и третьей стороны; это верно при любой формализации процессов принятия решений. Обучение необходимо для минимизации различных сюрпризов, которые могут выявиться по причине непонимания переговоров и посредничества. Также необходимо прояснить шаги посредничества и их согласованность, чтобы стороны знали, что их ожидает и какие роли им требуется выполнять. Стоит также предупредить сознательные и бессознательные реакции участников на возможные интервенции.

Процедуры, которые стороны должны понимать, включают:

- нейтральную роль посредника;
- каким образом была собрана информация;
- какая процедура будет использована в ходе работы над каждой из тем;
- пределы конфиденциальности в процессе посредничества;
- потенциальное использование частных встреч;
- возможные формы соглашения, если таковое будет достигнуто [там же, 54].

Лучше всего сочетать методы рассказа, рассылки писем и телефонные разговоры.

- Регулирование сильных эмоций.

Посредник обязан вмешаться для уменьшения или предотвращения воздействия угроз или демонстраций силы. Обычные техники для этого: (1) игнорирование таких ситуаций и убеждение сторон; (2) минимизация таких воздействий переводом угроз в более безопасные формы; (3) оповещение сторон о стоимости издержек от мнимых или действительных угроз; (4) в некоторых случаях полезно оказать помощь другой стороне для противодействия угрозам или их демонстрациям при всей опасности поляризации и перехода конфликта в состязательную стратегию.

Особенность интервенций посредника в том, что он не ожидает непосредственных изменений, как следствия собственных действий. Скорее он провоцирует своими действиями диспутантов, изменения же являются результатом комбинации акций посредника и участников переговоров.

- Проверка понимания и уменьшение влияния стереотипов.
 - Достижение признания законности сторон и спорных вопросов.
- Установление доверия.

Для установления хорошего климата общения в распоряжении посредника имеется достаточно большой набор действий и техник:

- 1) Предотвращение спонтанных вмешательств или словесных атак;
- 2) Направление внимания сторон на проблему, а не друг на друга;

- 3) Перевод оценочных высказываний диспутантов в менее эмоционально окрашенные формы;
- 4) Утверждение четких описаний или заявлений с предложениями по процедуре, а также жестов доброй воли, не втягивая стороны в дискуссии по существенным темам;
- 5) Принятие выражения чувств и эмпатии, если только это не затрагивает стороны;
- 6) Напоминание сторонам о нормах поведения, которые они установили;
- 7) Рассеяние угроз и вновь заявленных специфических угроз в терминах общего давления на изменения;
- 8) Вмешательство в текущее развитие конфликта и т.п.
Прояснение коммуникаций.

При обсуждении проблем сторонами посредник акцентирует свое внимание на следующих моментах:

1. Сбалансированность собственного поведения (например, необходимо сидеть на равном расстоянии друг от друга).
2. Форма вопросов (длинный или короткий вопрос-короткий понятнее).
3. Очередность вопросов (первый вопрос сторонам по очереди).
4. Равное время работы со сторонами. Если стороны не хотят говорить друг с другом, то следует оказать невербальное давление (повернуть голову в сторону слушающих).
5. Акцентировать внимание на всех суждениях, по которым достигнуто согласие.
6. Идти от маленьких соглашений к большим.
7. Привлечение внимания к ключевым позитивным шагам стороны, инициативам.
8. Ограничение зоны обсуждения.
9. Недопущение ссылок на прошлые ошибки.

Стадия 6: Начало посреднической сессии.

- Открытие переговоров между сторонами.

Здесь также существуют некие стандартные процедуры. Вступительное заявление обычно затрагивает следующие моменты:

- Вводное слово посредника и, если необходимо, вступительные заявления сторон.
- Благодарность желанию сторон объединиться и искать решения проблем.
- Определение посредничества и роли посредника.
- Заявление о беспристрастности и нейтральности.
- Описание посреднических процедур.
- Объяснение концепции отдельных совещаний со сторонами.
- Определение параметров конфиденциальности.
- Описание последовательности действий.

- Предложения о нормах поведения.
- Ответы на вопросы сторон.
- Пожелание всем приступить к работе и пр.
- Установление открытого и позитивного тона общения.

Прейн пишет, что через посредничество третья сторона стремится преодолеть тупик, помогая сторонам самим найти компромисс, приемлемый для всех. И далее выделим очень важную мысль: "В посредничестве нахождение решения отдельной проблемы куда важнее улучшения взаимоотношений сторон." Посредник может регулировать или контролировать внешние обстоятельства, характер взаимодействия и общения между сторонами, в его распоряжении достоверная информация, используя которую он может до конца или частично продвинуться дальше. Посредник находится, таким образом, в положении, которое позволяет, если необходимо, оказывать давление на лидеров переговоров для принятия компромисса. Это подразумевает, что основное действие направлено на содержание конфликта и прямое влияние, использующее экспертную силу и силу компетенции" [Prein 1987,699-700].

- Установление основных правил и норм поведения.
Что нужно учитывать сторонам конфликта и самому посреднику?
- Решения о том, как будет рассматриваться скрытая сторона или стороны проблемы;
- Порядок выступлений участников;
- Как будут разрешаться разногласия по поводу информации;
- Временные рамки для переговорной сессии или сессий;
- Соглашение по поводу наблюдателей и свидетелей;
- Правила, предупреждающие толкования мотивов или появление клеветнических заявлений;
- Правила, относящиеся к перерывам;
- Процедуры приостановки переговоров;
- Процедуры инициирования частных встреч;
- Помощь сторонам в разрядке эмоций.

Стратегические цели, преследуемые посредниками, иницирующими проведение переговоров отдельно каждой стороной, включают: (1) обучение сторон данной технике; (2) преодоление сопротивления сторон по поводу отдельных встреч; (3) переход к переговорам с каждой из сторон; (4) решение, какая сторона будет первой на этих переговорах; (5) определение продолжительности отдельных переговоров; (6) решение о содержании сообщений во время таких переговоров; (7) организация возвращения на совместную встречу.

- Определение границ обсуждения и дискуссии по спорным вопросам.

Карневале выделил четыре фундаментальных стратегии третьей стороны в целях разработки соглашения конфликтующих сторон:

- (а) бездействия, которое заставляет главные стороны управляться с конфликтом самим;
- (б) интеграция как форма информационной силы, инициирующая усилия по поиску решения, которое удовлетворит важнейшие цели сторон;
- (в) компенсация в форме вознаграждения, которая принуждает поощренную сторону пойти на соглашение;
- (г) давление в форме принуждения, которое включает угрозы сторонам или меры по уменьшению их претензий (Carnevale 1986).

Карневале предложил и схему использования этих стратегий посредниками (см. схему № 61).

Схема № 61

Модель стратегического выбора поведения посредника

	Высокое	Компенсировать	Интегрировать
Понимание посредником притязаний сторон	Низкое	Давление	Бездействие
		Низкое	Высокое
		Понимание посредником общих оснований	

(Там же).

При этом могут быть использованы три основных тактики:

1. Собраны факты, объяснены границы применимости законов, сделан анализ, рекомендован путь или пути выхода, необходимые действия и аргументы в их пользу;
 2. Собраны факты, объяснены границы применимости законов, проведен анализ, клиенту объяснено направление действий, а принятие решения оставлено целиком за ним;
 3. То же, что и во 2., исключая дискуссию о курсе действий и ситуации до тех пор, пока клиент будет в состоянии принять решение.
- Ассистирование сторонам в рассмотрении обязательств, наиболее острых моментов и оказывающих влияние факторов.

Очень важны уместные перерывы. Во-первых, перерыв в переговорах, когда обе стороны имеют задачи для обсуждения. Во-вторых, перерыв как время для обдумывания. В-третьих, для охлаждения страстей.

Стадия 7: Определение спорных вопросов и установление повестки переговоров.

- Определение максимально широких границ вопросов, беспокоящих переговаривающиеся стороны.
- Достижение соглашения по обсуждаемым спорным вопросам.

Введем здесь понятие продуктивной конфронтации; ее сценарий предложил Волтон. В нем семь основных шагов:

- определение действительно ли стороны настроены как-то разрешить конфликт;
- стремление держать баланс ситуационных сил;
- координация совместных встреч; например, выбирать время, которое подходит обеим сторонам, действовать на нейтральной территории, инициатива должна исходить от третьей стороны, а не от тех, кто вовлечен в конфликт;
- фазы альтернативного разделения и объединения; успешное объединение и последующее разрешение проблем возможны только после тщательного разделения и исследования специфических жалоб и точек зрения обеих сторон;
- создание условий, позволяющих сторонам высказываться открыто;
- поддержание устойчивого общения;
- поддержание оптимальной напряженности в ходе конфронтационной встречи [Walton 1969 прив. по Mastenbroek 1993, 127-128].

Дойч предупреждает, что третья сторона должна адаптировать свои интервенции к особенностям четырех основных элементов конфликта:

1. Технических тем;
2. Социоэмоциональных напряжений и раздражений;
3. Вопросы позиций;
4. Вопросы силы.

- Определение последовательности рассмотрения спорных вопросов.

Общий порядок следующий: сначала идут простые вопросы, затем все более сложные, завершающие темы - самые сложные для обсуждения. Стороны при этом как бы накапливают опыт для их разрешения.

Стадия 8: Открытие скрытых интересов дискутирующих сторон.

- Выявление самостоятельных, процедурных и психологических интересов сторон.
- Ознакомление сторон с интересами каждой из них.

Стадия 9:

- Подготовка сторон к осознанию необходимости предложений.
- Выход за пределы обязательств, вытекающих из позиций сторон, или единственного для каждой из сторон варианта.

Для этого необходимы некоторые интервенции посредника. Мур видит два типа интервенций в критических ситуациях: общие или неслучайные, и специфические или случайные (ситуационные) действия.

К критическим переменным, которые влияют на содержание интервенций посредника, обычно относят следующие:

1. Уровень развития конфликта и выбор времени включения посредника;
2. Способность переговаривающихся сторон разрешить происходящее между ними столкновение;
3. Равенство сил диспутантов и роль посредника как балансировщика сил и агента укреплению энергии сторон;
4. Используемые сторонами переговорные процедуры;
5. Сложность тем переговоров;
6. Роль и задачи посредничества, как они определены совместно сторонами и самим посредником и пр.

Интервенции ориентируются на достижение вполне определенных задач. Среди них (1) построение личного, организационного и процедурного доверия; (2) установление связей с диспутантами; (3) обучение участников процессу переговоров, ролям каждой из переговаривающихся сторон и функциям посредничества; (4) достижение согласия для начала посреднических усилий и пр.

Классификация возможных интервенций включает следующие:

Интересо-ориентированные интервенции:

- Переключение внимания на интересы, а не позиции;
- Поиск объективных критериев;
- Развитие объединяющих решений, которые обращены к потребностям всех сторон;
- Поиск путей расширения числа предложений или объема вовлекаемых ресурсов;
- Развитие процесса обмена идеями для удовлетворения интересов различных сил.

Возможные структурные интервенции:

- Точное определение и изменение ролей;
- Перемещение, сдвигание на периферию дискуссии деструктивных образцов поведения;
- Перераспределение владения или контроля над ресурсами;
- Установление справедливого и взаимоприемлемого процесса принятия решений;

- Изменение процесса переговоров от позиционного к основанному на интересах;
- Изменение средств воздействия, используемых сторонами (меньше принуждения, больше убеждения);
- Изменение отношений сторон со средой (закрытость и дистанция);
- Изменение внешнего давления на стороны;
- Изменение временных ограничений (прибавление или ограничение времени).

Возможные ценностно-ориентированные интервенции:

- Избегание определения проблемы в терминах ценностей;
- Разрешение сторонам соглашаться и не соглашаться;
- Создание зон влияния, в которых преобладает одна система ценностей;
- Поиск сверхординарной цели, которую будут разделять все стороны.

Возможные интервенции по поводу взаимоотношений:

- Контроль за выражением эмоций с помощью процедур, основных правил, перерывов для переговоров с каждой стороной отдельно и т.д.;
 - Организация процесса проявления чувств, способствующая выражению эмоций;
 - Уточнение восприятия и создание позитивного восприятия;
 - Улучшение качества и частоты общения;
 - Препятствование повторяющемуся негативному поведению изменением структуры переговоров;
 - Усиление позитивных отношений [переложено по Муру 1986, 14].
- Разработка предложений с использованием либо занятых позиций, либо на основе интересов.

Стадия 10: Определение предложений для соглашения.

- Пересмотр интересов сторон.
- Определение интересов, которые могут быть удовлетворены имеющимися предложениями.
- Определение издержек и преимуществ выбранных решений.

Стадия 11: Завершающие переговоры.

- Достижение соглашения с помощью большего сочетания позиций сторон, заключительные действия по оформлению соглашений, разработка общей формулы или установление процедурных рамок выполнения соглашения.
- Достижение общей формулы соглашения зависит от трех элементов: (1) разделяемого восприятия или определения конфликта; (2) понимания

первичных и скрытых ценностей или интересов, которые придают свой оттенок обсуждаемым темам; 3) подходящего в данной ситуации критерия справедливости.

Стадия 12: Достижение формального соглашения.

- Определение процедурных шагов для приведения соглашения в действие.

- Установление оценочных и контрольных процедур.

Формализация соглашения и создание механизма его реализации.

Соглашение может быть заключено в устной или письменной форме.

Джеймс раскрывает факторы, воздействующие на результат (исход) конфликта:

- уровень конфликта;
- уровень мотивации сторон на достижение соглашения;
- доверие процессу посредничества;
- доступность ресурсов;
- тема конфликта;
- относительная сила сторон;
- степень рассогласованности внутри сторон конфликта;
- допущение возможности провала;
- скорость вхождения посредника в процесс;
- характеристики посредника;
- пожелания, ожидания сторон;
- наконец, факторы изменяющие уровень конфликта [James 1993, 180-181].

Шаги по реализации соглашения должны быть (1) эффективны по уровню издержек; (2) достаточно простыми для понимания, и в то же время достаточно детализированными во избежание лазеек, которые дают основания для последующих процедурных споров; (3) реалистичными относительно требований или ожиданий сторон и (4) способными, если необходимо, поддержать общественную безопасность стандартами справедливости.

Мур видит формализацию соглашения сторон следующим образом:

- Предварительный устный обмен обещаниями между диспутантами в присутствии посредника;
- Предварительный устный обмен обещаниями между диспутантами в присутствии властных фигур или сторон, от которых диспутанты не хотели бы получить неодобрительной реакции в случае, если они нарушат соглашение (родственники, старшие по работе, воспитатели, религиозные лидеры и т.д.);

- Публичный устный обмен обещаниями (в форме пресс-релиза или пресс-конференции);
- Символический обмен подарками, знаками внимания, первые выплаты, более ранние выплаты и т.д. как знаки успешных переговоров и желания выполнить достигнутые соглашения;
- Символические дружественные жесты, демонстрирующие готовность взять на себя риск реализации устного соглашения;
- Неформальные письменные соглашения (меморандум о понимании);
- Формальное письменное соглашение (контракты, договоры и т.п.) [Moore 1986, 254].

Анализ этой технологии показывает, что лишь немногие способны выполнять роль посредников. Эти действия требуют специально подготовленного персонала. В особо крупных фирмах посредники могут действовать на постоянной основе, в штатном составе. Такую роль выполняют омбудсмены на предприятиях Великобритании. Они занимают в корпорации позиции независимых и непредвзятых менеджеров, оказывающих администрации и работникам конфиденциальную и неформальную помощь в разрешении проблем, относящихся к сфере труда.

Среди лиц, придерживающихся иудейской религии, такую роль выполняет раввинат. В России близкие задачи осуществлял мировой судья.

Однако куда чаще эти задачи возлагаются на специалистов по посредничеству. В мире действует немало специальных организаций, занимающихся только этими проблемами. Так в США существует более 250 центров по разрешению конфликтов и спорных ситуаций, проводящих более 230000 слушаний в год [Kressel & Pruitt 1989, 369].

Результативность переговоров с участием посредника оценивается по-разному. Например, Преин считает результативность посредничества довольно неясной. Исход этой стратегии менее успешен при большом числе препятствий во взаимоотношениях сторон, когда стороны определяют конфликт только с точки зрения собственных забот, дают конфликту противоположные определения и когда в него вовлечено множество людей [Prein в Cole 1983, 41].

Джеймс вычленяет несколько основных моментов анализа результатов точки зрения посредника:

- Полученные выигрыши от посредничества (и любого варианта достигнутого соглашения);
- Издержки от посредничества (и любого варианта достигнутого соглашения);
- Выигрыши от использования каждой техники;
- Издержки применения каждой техники [James 1993, 180-181].

В завершении этой части приведем обзор техник, использованных 25 посредниками (см. таблицу № 40).

И еще раз обратимся к цифрам, приводимым в своей книге Р.Фишером (см. таблицу № 41).

Таблица № 40

Техники посредничества, использованные 25 посредниками

Техники	Число случаев успешного по- средничества	Число случаев несостоявшегося посредничества
Процедурные		
• Сбор информации, беседа со сторонами	9	9
• Разговор с каждой стороной в отдельности	1	1
• Организация оплаты услуг со стороны	1	0
• Подключение дополнительных ресурсов к дебатам	1	1
Отказ от посредничества	0	11
Патерналистские		
• Инструктирование одной из сторон, как она должна действовать	15	13
• Попросить одну из сторон быть более терпимой и простить другую сторону	4	3
• "Поглаживание" одной из сторон	4	5
• Совет одной из сторон, как кооперироваться	13	7
• "Приподнимание" другой стороны	4	4
• Защита одной из сторон	1	1
• Обращение с просьбой о более глубоком понимании другой стороны	9	4
Логические		
• Изложение точки зрения закона	5	5

• Логическая аргументация в целях достижения компромисса	5	5
• Обозначение для одной из сторон издержек отсутствия решения	16	3
• Передача аргументации одной стороны другой	15	15
• Выдвижение предложения для урегулирования	5	3
• Подчеркивание обеим сторонам выгод разрешения	3	0
Агрессивные		
• Заставить одну из сторон извиниться, подтвердить ошибки	7	1
• Критика одной из сторон	4	5
Ориентированные на привлечение третьих сил		
• Оказание третьей силой давления (убеждения), обучение одной из сторон	15	14
• Предоставление информации третьей силой	4	3
• Обращение с просьбой к третьей силе о помощи одной из сторон	2	0
• Указание на обязательства перед третьими силами	4	3

Следует обратить внимание, что основные усилия посредника уходят на создание мотивации и налаживание коммуникации между участниками переговоров. Отсюда и содержание квалификации как администраторов, пытающихся регулировать конфликты самостоятельно, так и разного рода профессиональных посредников. Вообще же Джеймс упоминает более ста различных техник воздействия посредника на взаимоотношения сторон, сами стороны и взаимоотношения сторон с другими [James 1993, 165].

Таблица № 41

Функции третьих сторон и их действий в ходе заседаний

Функции и действия	% выполняемых действий				Все
	1 встре- ча	2 встре- ча	3 встре- ча	4 встре- ча	
Создание позитивной мотивации					
Поддержка стремления к разрешению проблем	5,7	6,7	3,6	1,1	4,5
Поддержка участников	40,3	19,2	37,8	28,6	30,8
Поддержание оптимального напряжения	2,2	3,0	1,0	8,2	3,5
Выравнивание действующих сил	1,5	3,7	1,3	0,0	1,8
Всего	49,7	32,6	43,7	37,9	40,6
Улучшение коммуникаций					
Выявление информации	9,5	16,6	12,0	6,0	11,4
Перефразирование, подчеркивание	3,2	1,0	3,3	0,5	2,0
Передача, прояснение	8,5	18,6	23,0	14,2	16,2
Суммирование	2,7	3,4	6,5	1,9	3,6
Всего	23,9	39,6	44,8	22,6	33,2
Диагностика конфликта					
Предоставление информации	5,5	11,5	4,6	34,9	13,6
Организация процесса и обратной связи	0,2	0,4	0,3	0,8	0,4
Стимулирование самодиагноза	2,5	1,8	1,8	0,5	1,7
Всего	8,2	13,7	6,7	36,2	15,7
Регулирование взаимодействий					
Управление темпом	4,5	1,6	1,0	0,0	1,8

Иницилирующе- проверочные дейст- вия	12,7	8,9	2,8	3,3	7,1
Контроль разруши- тельных взаимодей- ствии	1,0	3,6	1,0	0,0	1,6
Всего	18,2	14,1	4,8	3,3	10,5

(Fisher 1990, 217).

Ему же принадлежат и данные по результативности посредничества. Проведенные им исследования показали, что медиана уровня достижения соглашений по всем случаям посредничества составляет около 60 %, с разбросом по отдельным посредникам между 20 % и 80 % [там же, 171]. Кроме того, соглашения, достигнутые в результате посредничества, более компромиссны и справедливы, чем соглашения, достигнутые по суду. Сообщается также, что от 67 % до 87 % соглашений, заключенных посредством близлежащих посреднических центров пользуется одобрением сторон [там же, 172].

*Сходись - бранись,
расходись - мирись.*
А.Солженицын

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

ПОСЛЕКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ

Итак, управление разрешением конфликта может приводить к нескольким вариантам решений с вытекающими из них последствиями:

- достижение соглашения с помощью переговоров общими усилиями всех участвующих сторон;
- решение, сообразное воле участников, выработанное на основах права или морали с участием третьей стороны;
- диктат воли одной из сторон, участвующих в конфликте;
- принятие решения, быстро устаревающего из-за заложенных в нем действий, что приводит к возможности быстрого возврата к конфликтному состоянию.

По Джеймсу, исходов для каждой из сторон может быть несколько:

- Разрешение/соглашение;
- Предотвращение столкновений в будущем;
- Улучшение текущих взаимоотношений;
- Компромисс между в занимаемыми позициями;
- Справедливое соглашение;
- Стремление к соглашению;
- Удовлетворенность сторон [James 1993, 180-181].

Завершение активной части конфликта и принятие любых соглашений по его исходу переводит социальный конфликт в последнюю стадию - постконфликтную. Ход событий на этой стадии полностью зависит от исхода конфликта. Конфликт не может быть только плохим или только хорошим. Не является он и полностью автономным, самоподдерживающимся процессом, неизбежно приводящим к насилию и деструкции. По Берковичу, насколько конфликты позволяют обновить силы, повысить сплоченность и обеспечить рост, или, наоборот, привести к высокому уровню деструкции и усиленной потере ресурсов, зависит, в конечном счете, от (а) исходов конфликта и (б) способа достижения каждого исхода [Bercovitch 1984,8].

Варианты исходов социального конфликта описаны нами выше.

Способы же достижения соглашения и определения итогов сводятся к трем основным (по числу участвующих сторон):

- односторонний, обычно основанный на насилии и угрозах или уходе от конфликта. Главное здесь - получение выгод только одной из сторон.

Стратегически такой тип разрешения конфликта следует называть паллиативным. Исчезновение конфронтации, достигнутое таким образом, с определением победителя и побежденного, дает некоторое негативное самоудовлетворение одной из сторон. Но этим же конфликт трансформируется в принципиально новый. Как пишет Герштейн, "задавливание конфликта вовнутрь обычно только на время замедляет его проявление на поверхности и гарантирует его всплытие и воздействие в более болезненной форме" [Gerstein 1986, 23]. Другое дело, что чаще это не происходит сразу, тут же по завершении первого конфликта. Подобное развитие конфликтов может привести социальную организацию к постоянному конфликтованию, что не является утешением перспективно мыслящему руководителю.

Подобный же вариант разрешения конфликта происходит и при механическом его подавлении с применением чисто силовых методов. Это может быть решение суда, следствие использования административных или военных методов.

- двусторонний, как результат переговоров;
- многосторонний, когда используется вмешательство третьих сил и сторон типа посредников. Здесь уже соглашения связаны со взаимными выгодами и исходами.

Соревновательные исходы конфликта, особенно разрешение конфликта по результату "проигрыш-проигрыш", имеют своим следствием особое психологическое состояние как минимум части участников, которое можно было бы охарактеризовать как опустошенность, выжженность чувств. Признаки такого состояния включают эмоциональное истощение, деперсонификацию (люди воспринимаются как предметы), ощущение потери связи с окружающими людьми и пр.

Но далее содержание этого исхода и состоявшихся договоренностей создает реальную почву для действий, различных при негативных и позитивных последствиях. Как утверждает Хелена Корнелиус, "конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным, в зависимости оттого, как мы его разрешим" [Корнелиус 1992, 14].

Итак, все зависит от варианта исхода конфликта. Как же завершаются конфликты (возьмем, для примера, как и ранее, забастовки на предприятиях)?

Приведем данные по Югославии. Йованов в 1973 году провел общенациональное исследование местных профсоюзных органов и подтвердил высокую эффективность забастовок. По мнению официальных проф-

союзных деятелей, в 55 % забастовок рабочие достигали своих требований полностью, в 29 % - в значительной степени, и только в 16% случаев - не достигали совсем. Менее благоприятные ответы по эффективности забастовок в это же время были получены Арзенком (Arzensek) по 14 предприятиям Словении. Опрашивались рабочие, их мнения оказались следующими:

13 % всех рабочих этих предприятий, участвовавших в забастовках, заявили, что их требования были выполнены полностью, 56 % - в значительной степени, и 31 % - что их требования не были выполнены совсем [прив. по *Vomers & Peterson* 1982, 388].

По данным Хибовской, всего 5-7 % опрошенных считают, что в результате конфликтов работники добиваются своего, 11 -16 % признают, что выигрывает администрация. Примерно две пятых опрошенных считают, что в коллективе ничего не меняется, и почти столько же затрудняются ответить на вопрос [Хибовская 1995,24].

Обратимся к данным Шаленко (см. табл. № 42).

Таблица № 42

Сравнительный анализ результатов забастовок на Западе

Конец XIX в. (Европа)		50-70 гг. XX в. (ФРГ)		
2/3	1/3	25	144	1420
поражение	победа	победа	поражение	компромисс
2/3 стихийных забастовок - без участия профсоюзов				

(Шаленко 1992,48).

По данным Синькова, при повторном обследовании выяснилось, что только 48,4 % конфликтов закончились полным или частичным примирением сторон [Синьков 1982, 171].

Вместе с тем понимание успеха социального конфликта имеет некоторую парадоксальность. То, что забастовки решают какие-то проблемы иреализуют определенные цели, сомнений не вызывает. Другое дело, что такое успех в социальном конфликте? Насколько точно он может быть измерен? Имеющаяся картина очень противоречива: полностью проваленная акция предотвращает тем не менее дальнейшее падение заработной платы, в то время как успешная может быть довольно быстро забыта, более того, осознание успеха может почти немедленно спровоцировать новый конфликт.

Какими могут быть позитивные последствия конфликта? В дополнение уже отмеченным выше мы добавляем целый ряд позитивно-функциональных последствий:

- Балансировку экономических интересов оппонирующих социальных групп. При этом участники конфликта углубляют свои экономические познания;
 - Учет законных интересов сталкивающихся сторон, более глубокое взаимопонимание и упрощение процессов принятия решений в будущем;
 - Развитие у бастовавших чувства уверенности в себе, осознание собственной незащищенности, снятие синдрома покорности, на этой почве эйфория и катарсис;
 - Совершенствование общения сторон, развитие умения договариваться по самым сложным проблемам жизнедеятельности предприятия;
 - Развитие производственной демократии, усиление организованности сторон, укрепление позиций профсоюза, который обычно и живет вопросами забастовки;
- Совершенствование коллокативного процесса, в котором снимается фальшь и искусственность, и посредством которого начинается действительное регулирование интересов сторон, удовлетворение интересов работающих;
- Выявление потенциала лидерства.

Очевидно, что могут быть обнаружены и другие позитивные стороны успешно разрешившегося социального конфликта.

Теперь о негативных последствиях конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие условия, мешающие достижению целей:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем;
3. Сильная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами в организации;
4. Представление о другой стороне как о "враге", о своих целях, как о положительных, а о целях другой стороны, как об отрицательных;
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
7. Смещение акцента: придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы [см. Мескон и др. 1992, 524].

С позиции забастовки можно добавить и еще одно последствие: возможность новой забастовки после перегруппировки работниками своих сил

и подготовки к новому витку конфликта. Рассматривая забастовку, Хатчинсон выделил ряд наиболее важных послезабастовочных проблем:

- Бесчестные нападки и открытые действия рабочих;
- Издержки от потери квалификации вернувшихся рабочих и низкого качества вновь набранных во время и после окончания забастовки;
- Стоимость восстановления пиковой производительности после окончания забастовки и возврата бастующих на работу;
- Внутренний беспорядок в профсоюзе сразу после забастовки;
- Насилие против штрейкбрехеров или шпионов предпринимателей, находящихся на предприятии в момент возвращения забастовщиков на работу;
- Воздействие забастовки на силу профсоюза (как ее увеличение, так и уменьшение вносит беспорядок и в профсоюз, и в компанию);
- Послезабастовочные разбирательства и обсуждения увольнений;
- Последствия забастовки в смысле их воздействия на здоровье и/или карьеру главных переговорщиков;
- Потенциальное воздействие долговременной ожесточенности на будущие переговоры [Hutchinson 1966,39].

К последнему тезису Хатчинсона стоит упомянуть наблюдение Пола Герхарта. Изучая ситуацию, связанную с закрытием заводов в районе Кливленда (США), он выявил очень важный фактор, который ведет к закрытию предприятий, - враждебные отношения между предпринимателями и рабочими [приводится по Voss 1988, 117].

Суммируя, мы можем заявить, что, как и прежде, на этой фазе конфликта необходимо очень внимательно отнестись к потенциалу агрессии, накопленному или растроченному в ходе предшествующих стадий социального конфликта. И самый тривиальный из рецептов ее использования - переориентирование агрессии как самый простой и самый надежный способ ее обезвреживания. По Лоренцу, она довольствуется эрзац-объектами легче, чем большинство других инстинктов, и находит в них полное удовлетворение. Уже древние греки знали понятие катарсиса, очищающей разрядки; а современным психоаналитикам известно, какая масса похвальнейших поступков происходит из "сублимированной" агрессии, приносят добавочную пользу за счет ее уменьшения. Разумеется, сублимация - это отнюдь не только простое переориентирование. Есть существенная разница между человеком, который бьет кулаком по столу вместо физиономии собеседника, и другим, который гнев, не израсходованный на своего начальника, переплавляет в воодушевляющие боевые статьи, призывающие к благороднейшим целям.

Особого внимания требует уменьшение агрессивной мотивации. Катарсические механизмы - один из выработанных человечеством способов достижения этой цели. Объяснения этому следующие. Агрессивные мотивации "уходят" в случаях неприкрытого акта агрессии, направленного против фрустратора или замещающего его лица или объект, а также посредством замещающего опыта или наблюдения агрессии в "реальном мире" или в миражахкинофильмов, литературы, фантазий. Как пишет Шерер, "после катарсического опыта агрессивная энергия индивида как бы высвобождается и, таким образом, у него нет больше необходимости быть агрессивным [Scherer 1975, 94].

Но вспомним из Боулдинга: "Освобождение напряжений частично является катарсисом, но это также и драма" [Boulding 1962, 217].

Особой ритуализированной формой борьбы, развивавшейся в культурной жизни людей, является спорт. Как и филогенетически возникшие турнирные бои, он предотвращает социально вредные проявления агрессии и одновременно поддерживает в состоянии готовности ее функцию сохранения вида. Кроме того, эта культурно-ритуализированная форма борьбы выполняет задачу, важность которой не с чем сравнить: она учит людей сознательному контролю над своими инстинктивными боевыми реакциями. Рыцарственность спорта, которая сохраняется даже при сильных раздражениях, вызывающих агрессию, является важным культурным достижением человечества [см. Лоренц 1992, 31-32].

Как мы уже отмечали выше, агрессия может быть воспринята двояко: как человеческая энергия и как признак ее неверного размещения обществом и его структурами, и один из способов погашения этой энергии связан с механизмом катарсиса. Катарсис обычно снимает напряжения, остаточную агрессивность. Конкретные же способы организации катарсиса многообразны: от концерта до виртуального мира фильмов, литературных ассоциаций, переживаний за любимую спортивную команду и пр.

Если выход из конфликта свести к четырем ситуациям: 1) слову забастовки; 2) полному удовлетворению требований забастовщиков; 3) частичному удовлетворению требований и 4) угасанию забастовки из-за истощения у забастовщиков ресурсов (материальных, финансовых, эмоционально-психологических и пр.), то сценарии последующих действий могут быть весьма различными. Так, проведенный анализ позволил сформировать следующие варианты (см. таблицу № 43).

Таким образом, уже в самом итоге конфликта -компромиссном, с определением победителя или же с взаимным истощением сторон - заложен сценарий событий. Не будем упрощать каждый из них, но очевидно, что второй и третий сценарии требуют куда большей энергии для предотвращения последующих конфликтов. Если же исходить только из буквы достигнутых соглашений и реализовывать только зафиксированные решения, то

последующего конфликта не избежать, что бы не предпринимала администрация, а в некоторых случаях и сами забастовщики - если они победили срезительным перевесом. В последнем случае рано или поздно сама администрация может спровоцировать новый конфликт и переиграть решение уже под свою диктовку. Яркий тому пример - забастовка шахтеров в Великобритании, которая фактически была спровоцирована хорошо подготовленным правительством М.Тетчер. Правительство в этом случае смогло мобилизовать необходимые силы, которым шахтерам просто нечего было противопоставить.

Таблица № 43

Возможные сценарии действий коллектива после окончания забастовки

Вариант ситуации	Вариант воздействия среды на коллектив предприятия	Что может происходить с коллективом
1. Слом забастовки	1.1. Забастовка по решению суда объявлена незаконной	1.1.1. Если коллектив подчинился, то в коллективе: увеличивается число нарушения дисциплины, пьянства, может появиться саботаж. Возможен и взрыв эмоций. Вероятна подготовка к новой забастовке, но уже в законных пределах, чтобы она не могла быть объявлена незаконной.
	1.2. "Выбивание" лидеров забастовки (подкуп, попытки усадить куда-нибудь, например, на военные сборы, арестовать под каким-либо предлогом).	1.2.1. Дезорганизация, растерянность в коллективе. Возможно затухание забастовки или появление новых лидеров.
	1.3. Обращение властей (районных, городских, областных, федеральных) к коллективу с призывом прекратить забастовку с обещанием каких-либо решений.	1.3.1. Раскол коллектива. Одни возобновляют работу, другие - нет. Здесь возможны столкновения в коллективе, как стихийные, так и спровоцированные, что, в свою очередь, может быть использовано властями (администрацией) для подавления забастовки с помощью силы.
		1.3.2. Весь коллектив прислушался к обращению властей и приступил к работе, т.е. забастовка сломлена. 1.3.3. Коллектив не прислушался к обращению и продолжает забастовку.

	<p>1.4. Организация штрейкбрехерства (власти присылают солдат на квалифицированные рабочие места, рабочих с других предприятий и т.п.).</p>	<p>1.4.1. Если штрейкбрехеры "внутренние", то возможен раскол коллектива (см. п.1.3.1).</p>
		<p>1.4.2. Если штрейкбрехеры "внешние", то возможны столкновения с ними пикетчиков (последствия также см. п. 1.3.1.), а возможен и слом забастовки вследствие понимания забастовщиками бесперспективности ее продолжения (последствия см. пп. 4.1.2. и 4.1.1.).</p>
	<p>1.5. Введение властями чрезвычайного положения.</p>	<p>1.5.1. Подчинение забастовщиков, т.е. забастовка сломлена.</p>
		<p>1.5.2. Неподчинение забастовщиков, вследствие чего власти принимают меры против лидеров забастовки, военную силу.</p>
	<p>1.6. Применение военной силы.</p>	<p>1.6.1. Возможно, что одно присутствие солдат нагонит страху и забастовка будет прекращена.</p>
		<p>1.6.2. Возможно столкновение забастовщиков с солдатами, усиление "контингента" и разгон забастовщиков с помощью оружия. Следствием может быть региональное восстание, возникновение подпольных вооруженных структур и дальнейшее обострение конфликта. Возможен, конечно, и просто слом, подавление забастовки.</p>
<p>2. Полное удовлетворение требований забастовки.</p>	<p>2.1. Администрация, власти осознают силу коллектива, наличие у него ресурсов для длительной забастовки, справедливость его требований. У коллектива есть поддержка третьих сил. Имеются возможности для удовлетворения требований.</p>	<p>2.1.1. Коллектив удовлетворен. Социальная эйфория.</p>
		<p>2.1.2. Коллектив осознает свою силу, его сплоченность укрепляется, еще более возрастает влияние лидеров, растут запросы. Появляются мысли о том, что можно было потребовать и больше. Обстановка начинает накаляться снова. Возможна организация новой забастовки. Здесь многое зависит от того, требования какой группы коллектива удовлетворены.</p>

3. Частичное удовлетворение требований забастовщиков.	3.1. То же, что и в п.2.1., но не все требования признаны справедливыми, не нашлось ресурсов.	3.1.1. Если статус неудовлетворенной группы высок, то забастовка будет продолжаться или будет подготавливаться новая забастовка.
		3.1.2. Если статус неудовлетворенной группы невысок, то в этой группе будет состояние фрустрации, но в целом из-за удовлетворения спроса групп с высоким статусом развитие событий пойдет по ситуации 2.
4. Угасание ресурсов коллектива.	4.1. Влияние семей (кончились деньги и т.п.). Блокировка счетов забастовщиков и пр.	4.1.1. В коллективе может быть глубокая депрессия, разрушение связей, развал, уход людей в себя.
		4.1.2. Возможно и организованное отступление. Стачком принимает решение о прекращении забастовки. Следует накопление сил. Идет подготовка к новой забастовке.

Прямо противоположный пример - ничем не оправданное резкое повышение зарплаты шахтерам России, так как правительство не имело в данный момент силовых контраргументов. Именно в данный момент, ибо вариант гиперинфляции и приватизации - стратегические козыри правительства - поставили, вернее, вернули все на свои места в довольно короткие сроки. А там уже правительство оказалось не при чем - рышок стал сам распоряжаться через цены на уголь.

Регуляция постконфликтных ситуаций требует действий на нескольких уровнях внутриколлективной регуляции: экономическом, социальном и социально-психологическом.

На первом, основном уровне разрешения конфликтных ситуаций, используются чисто инструментальные методы, в первую очередь упорядочение на основе достигнутых соглашений заработной платы отдельным или всем группам работающих. В этих же соглашениях могут оговариваться и в будущем решаться вопросы улучшения условий труда, техники безопасности, специальные льготы отдельным или всем группам работников. В этот же раздел мы включаем возможные организационные изменения: в структуре подразделений, личностные перемещения и прочее.

Сегодня российская реальность такова, что профсоюз не обладает возможностью контроля за соглашениями, в том числе и потому, что нет денег для приглашения специалистов, экспертов, способных противостоять куда более оснащенным администрациям.

Социальный уровень разрешения конфликта для предприятий, действующих в условиях рыночной экономики, в первую очередь означает измене-

ние групп в процессе конфликта. Так С.Лэш выделяет шесть возможных изменений:

Во-первых, групповые дискуссии часто приводят к тому, что люди начинают воспринимать противника и относиться к нему крайне враждебно. Причина этого - групповая поляризация.

Второй вид изменения проявляется в развитии способов ухода от конфликта, сводящих соревновательный подход к спорному.

Развитие соревновательных групповых целей является третьим обычным исходом конфликта.

Четвертый вид изменения, который может внести свой вклад в развитие конфликта, есть увеличение групповой сплоченности или солидарности.

Пятое изменение, которое часто происходит в группах, вовлеченных в тяжелый конфликт, связано с появлением воинственно настроенных лидеров.

Шестой и последний тип коллективных изменений, который часто встречается в ходе развивающегося конфликта, есть появление новых, более воинственных группировок [Lash 1984, 106-107].

В целом проблема солидарности членов конфликтующих групп представляет особую тему для изучения. Примером тому - как приводимые выше, так и последующие факты, свидетельствующие о многообразии явлений, укрепляющих солидарность. Согласно Фаермену и Гамсуну таких факторов пять:

1. Друзья и родственники. Человек имеет основания для солидарности с группой в зависимости от того, насколько он в не прямой форме связан с группой ее дружескими связями и родственностью с его друзьями и семьей, сколько человек имеет друзей и родственников в группе.
2. Участие в организациях. Человек имеет основания для солидарности с группой в той степени, в которой человек действует коллективно вместе с другими членами группы в производственных организациях, добровольных ассоциациях, клубах и других коллективных образованиях.
3. Образ жизни. Человек имеет основания для солидарности с группой в той степени, в какой образ жизни индивида разделяется и поддерживается другими членами группы в большей степени, чем сторонними лицами.
4. Отношения субординации и взаимодействия. Человек имеет основания для солидарности с группой в той степени, насколько он разделяет с другими ее членами понимание субординационных отношений и правил взаимодействия с другими.
5. Безвыходность. Человек имеет основания для солидарности с группой в той степени, в которой индивид реально идентифицируется и его относят к членам группы, для которых выход из нее затруднен [Fireman and Gamson приводится по Filippelli 1990, 212].

Различие интересов как основа конфликтов не может не вызвать изменений на послеконфликтных стадиях. Другое дело, что в наше время по поводу изменений можно вспомнить, что "не изменяться - значит умирать".

Таблица № 44

Потенциальные формы социальной поддержки

Источник поддержки	Эмоциональная поддержка (уважение, волнение, доверие, беспокойство, выслушивание)	Оценочная поддержка (подтверждение, обратная связь, социальное сравнение)	Информационная поддержка (совет, предложение, указание информация)	Инструментальная поддержка (помощь в организации взаимоотношений, деньгами, в труде, времени, изменением в окружающих условиях)
1. Супруг или партнер 2. Другие родственники 3. Друг (друзья) 4. Сосед (соседи) 5. Мастер на работе 6. Товарищи по работе 7. Социальные работники 8. Группы самопомощи 9. Работники медицины или службы социального обеспечения	В данной матрице каждый тип социальной поддержки может быть представлен: а) общим в сравнении с проблемно-сфокусированным; б) объективным в сравнении с субъективным.			

(House 1981,23).

Социально-психологический уровень регулирования постконфликтных ситуаций связан с тем, что любой конфликт, даже при позитивном разрешении, несет повышенные, стрессовые нагрузки для его участников. Не следует забывать и о постконфликтном стрессе. Не все одинаково переносят стрессовые нагрузки, многие истощаются и физически, и нервно. Организация поддержки таким людям может стать одной из существенных целей программ вывода из конфликта. Заинтересованы должны быть обе стороны, хотя издержки ложатся прежде всего на предпринимателя. Однако иначе неминуем спад производительности труда, что обойдется еще дороже: "скупой платит дважды".

Специалисты по стрессу рассматривают как необходимые и ответственные формы поддержки (см. таблицу № 44).

В постконфликтных ситуациях наиболее значимы, по нашему мнению, те структуры, которые представлены непосредственно на предприятии. Здесь опять большая часть издержек ложится на предпринимателя, который способствует постконфликтной реабилитации через основной персонал, социальных медицинских работников.

Выше мы описывали конфликт и его исход с точки зрения различающихся интересов, сталкивающихся целей, отличающихся ценностей. Однако есть и еще одно измерение, которое следует принимать во внимание, в том числе при мотивировании деятельности по предупреждению социальных конфликтов. Мы имеем в виду формирование группами, прошедшими через социальный конфликт, опыта конфликтного поведения. Суть ситуации в том, что социальная группа, имеющая опыт столкновения с другой группой, приобретает определенный навык конфликтования, и ей легче организоваться, особенно в случае успешного для нее исхода предыдущих конфликтов, на новые действия, в том числе в сугубо эгоистических, корпоративных целях.

Элементы такого поведения уже просматривались в действиях ряда базирующихся групп. Именно этим часто объясняется легкость подъема на забастовку тех групп работников, которые уже побеждали в своих предыдущих столкновениях с предпринимателями. Обычно такое поведение усиливается монополизмом конкретной социальной группы в раскладе имеющихся в обществе социальных сил.

Но могут быть и прямо противоположные варианты. Не забудем, что люди склонны сопротивляться вхождению в конфликт, и это объяснимо. "Прохождение через конфликт может привести к весьма серьезным последствиям - напряженным межличностным отношениям, чувству обиды, невовлеченности в групповые и организационные цели - чему скорее противостоят, чем желают. Когда люди испытывают подобный удар, они впоследствии часто сопротивляются последующим конфликтам, которые могут дать такой же взрывной потенциал" [Folger 1984,59].

В целом, если представить схематично, постконфликтная стадия может быть достаточно разнообразна. Привлечем для дальнейшего анализа материалы вторых Обнинских чтений по социальной напряженности на производстве (см. схему № 62).

Схема № 62

Варианты действий сил на постконфликтной стадии

Причины	Требования		
	Удовлетворены полностью	Удовлетворены частично	Не удовлетворены
Устранены полностью	А)	Б)	В)
	И		
	Н		
	Т		
Устранены частично	Е		
	Н	Г)	Д)
	С		Е)
	И		
Не устранены	В		
	Н		
	О		
	С	Ж)	З)
	Т		И)
	Б		
В Р Е М Я			

(Использованы материалы Зайцев и др. 1991,60).

Анализ этой схемы требует возврата конфликтолога к понятию социальной напряженности. Ибо "мерить" можно на этой стадии, как и на

латентной, только эмоционально-психологические состояния социальных групп. Социальный конфликт как способ снятия противоречий между социальными группами приводит в итоге либо к начальному уровню социальной напряженности и фоновой конфликтности, либо к большему или меньшему, чем был до начала конфликта.

При варианте А требования соответствовали причинам социального конфликта, стороны пришли к взаимопониманию и нашли ресурсы для устранения причин. Вероятно крутое падение социальной напряженности до уровня, возможно, даже ниже фонового. Вероятность вспышки нового конфликта (как продолжения старого) весьма низка.

Однако учтем сказанное выше: успешно проведенная забастовка порождает уверенность группы в своих силах и приводит в последующем к новой забастовке, решение о которой принимается намного легче, чем в предыдущем конфликте, даже если ситуация для нее куда менее благоприятна.

При варианте Б требования, что часто имеет место, не вполне соответствуют основным причинам, приведшим к конфликту, поэтому при устранении основных причин социальная напряженность может сохраняться. Скорость и характер релаксации будут зависеть от того, какие требования и каких групп удовлетворены; общая тенденция - к снижению социальной напряженности до фонового уровня. При варианте В происходит то же, что и в Б, но падение социальной напряженности будет более медленным.

При варианте Ж требования удовлетворены, но из-за того, что они не соответствовали причинам, после относительно быстрого падения социальной напряженности весьма вероятно вспышка нового конфликта на старой основе.

Почти то же происходит и при варианте Г, но возможность вспышки нового конфликта на старой основе менее вероятна и зависит оттого, насколько существенны неустраненные причины и каков статус затронутых ими групп, то есть сохраняется тенденция к вспышке нового социального конфликта.

При варианте З наиболее вероятно кратковременное снижение социальной напряженности с последующей вспышкой конфликта на старой основе. В настоящее время в России этот вариант встречается, пожалуй, наиболее часто, так как основные причины в существующей социально-экономической и политической обстановке пока не могут быть устранены.

Вариант И дает три возможных сценария развития событий:

- переход конфликта на латентную фазу с возможной вспышкой нового в самое короткое время;
- прекращение конфликта, но при сохранении высокой социальной напряженности и возможности нового конфликта спустя некоторое время;
- конфликт прекращается за полным истощением сил одной или обеих сторон. "Месяцрабочники цеха бастовали, но никто не приходил И они устали".

Скопившаяся в этих условиях усталость может понизить социальную напряженность ниже фоновой. Однако и здесь не исключается возникновение нового социального конфликта.

При варианте Е события те же, что и в В, но падение социальной напряженности будет более плавным и длительным.

При варианте Д возможны любые колебания уровня социальной напряженности. Все будет зависеть от соотношения сил, объединившихся в требованиях или против одного работодателя, противодействующих им, сохраняющих нейтралитет и конформистов. От того, какие требования и каких групп были удовлетворены, зависит как они поведут себя в дальнейшем [использован материал Зайцев и др. 1991,61 -63].

Таким образом, многовариантность присуща и этому этапу конфликта:

- восстановление, реадаптация могут быть полными, как результат взаимоприемлимых решений;
- восстановление и реадаптация работников могут быть неполными, что сказывается на успешности производственного процесса;
- восстановления может не быть вообще, достигнутое решение мнимо по сути и впереди новый конфликт;
- наконец, конфликт угасает вследствие истощения сил с самыми различными вариантами последующих действий.

Как уже упоминалось выше, мнимое и неполное соглашение сторон может повлечь временный спад напряжения, а затем развитие нового социального конфликта, причем в более жестком варианте.

Коллектив на этом этапе может представлять:

- усилившийся монолит;
- расколотую общность;
- дезорганизованную, апатичную, ослабленную организацию.

Можно сказать, что поведение коллектива есть функция от формы угасания, прекращения конфликта [см. Зайцев и др. 1990, 24].

Для администрации предприятия выход из забастовки может привести к:

- полной смене состава а с усилением потенциала;
- полной смене состава с ослаблением потенциала;
- частичной смене;
- сохранению статус-кво;
- полному сохранению с усилением позиций (там же).

Конфликт может закончиться и структурными изменениями:

- установлением симметрии или асимметрии в организации противостоящих сторон;
- объединением или дроблением (как рассредоточением конфликтующих сторон в новом порядке для формирования новых целей, ценностей и возможностей взаимодействия);
- ликвидации^воспроговодящихконфликт^! институтов и пр.

Вместе с тем, хорошо организованная работа есть основной лекарь, помогающий "больному" коллективу работников успешно выйти из постконфликтного состояния. При этом под работой понимается не только процесс собственно производства, но и вытекающие из него и складывающиеся в нем условия расширенного воспроизводства человеческого капитала, что опять выводит нас на идеи стратегии организации, ее развития, развития ее членов.

Последний тезис, который мы хотели бы раскрыть в этой главе, посвящен теме извлечения уроков из прошедшего конфликта, получения некой обратной связи с происшедшим событием. В связи с этим можно сформулировать немало вопросов для анализа. Предложим несколько вариантов:

- Был ли конфликт неизбежным или его можно было предупредить?
- Что не было сделано для уменьшения агрессии в процессе конфликта?
- Какая сторона закончившегося конфликта оказалась наиболее полезной для развития организации?
- Что изменил конфликт в организации и ее окружении?
- Какие новые умения сформированы у участников конфликта?
- Какие моменты в управлении конфликтом оказались наиболее удачными? Наименее удачными?
- Что нужно сделать для восстановления взаимоотношений, производительности труда?
- Как предстоит воздействовать на конфликтующие стороны для усиления их партнерства и взаимного доверия?
- Что необходимо изменить в организации, учитывая уроки прошедшего конфликта?
- Какие формы силы были использованы для разрешения данного конфликта?
- Как был разрешен данный конфликт? Какие стратегии для этого использовались сторонами?
- Каковы были реальные причины конфликта? И пр.

Минделл предложил проводить по итогам конфликта групповой тренинг, форму которого мы излагаем ниже:

1. Выберите товарища для помощи вам в данном упражнении.
2. Опишите только что происшедший реальный конфликт с реальным оппонентом.
3. Попросите вашего товарища сыграть роль оппонента.
4. Жестко придерживайтесь своей позиции.
5. Отмечайте, когда ваша позиция становится для вас неудобной, нейтральной или принимающей позицию вашего оппонента.

6. Вернитесь к вашей действительной позиции и проанализируйте, не изменились ли обстоятельства, или же продолжайте до исчезновения конфликта либо достижения взаимного соглашения.

7. Добавьте новые методы или шаги в эту работу [Mindell 1992,96].

Усвоение уроков конфликта - один из существенных критериев успешного управления конфликтом. Именно способность к самообучению позволяет повысить уверенность менеджера, например, в себе, в способах преодоления проблем, в достижении реализуемых соглашений, в установлении продуктивных взаимоотношений, в отношении неизбежных в жизни каждого управленца трудностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переходное состояние не является сегодня достоянием только стран бывшего СССР или Восточной Европы. Весь мир меняется. И отсюда корни многих социальных конфликтов: изменение ценностей и интересов различных социальных групп порождает необходимость их согласования. В этом аспекте необходимость конфликтного видения и соответствующих управленческих воздействий только возрастает, не делая без всяких скидок на особенности предшествующего исторического процесса. Мы говорим в данном случае как о внешних для страны, так и о внутренних процессах, будь то связанных с балансировкой межнациональных отношений или забастовочного движения.

Для выявления некоторых существенных факторов организации цивилизованной структуры разрешения конфликтов в России суммируем некоторые обстоятельства. Впервые мы это сделали четыре года назад [см. Зайцев 1993], попробуем теперь скорректировать наш прогноз.

На конфликтность в обществе в ближайшие годы будут воздействовать следующие факторы (по степени значимости):

- Первый - фактор экономического роста и, следовательно, возрастания числа забастовок. В условиях отсутствия социального партнерства и соответствующих государственных и профсоюзных структур издержки могут быть весьма значительны; до сих пор этот фактор практически не действовал;
- На второе место с возможной тенденцией выхода на первый план мы помещаем фактор преступности. Ее размеры превзошли все самые пессимистические ожидания, и маловероятно, что в ближайшие годы они уменьшаться, скорее наоборот;
- На третьем месте - фактор безработицы. В прошедшие годы этот процесс не имел лавинообразного характера, так как людей держали в штатах с минимальной оплатой или вообще без нее из-за необходимости накручивания размера зарплаты весьма узким группам работников и менеджеров. К тому же оказывал свое влияние «пар» инфляции, который, будем надеяться, ушел безвозвратно. Сегодня ясно, что инфляционная накачка сдерживала рост числа социальных конфликтов;
- Следующий фактор - продолжающийся исход русскоязычного населения, массовая миграция из стран ближнего зарубежья - уже создали мощное давление на жизнь в стране. Оснований для оптимистичного прогноза не находится. Обостряется положение с жильем, усиливает-

ся конкуренция на рынке труда, возникают серьезные трения с местным населением. К тому же идет исход в Россию части коренного населения и массовое просачивание, например, китайцев и граждан других стран.

Все это приводит к мысли о продолжающемся росте дезорганизации в стране. Теоретически это объяснимо, ибо новая организация требует определенной степени начальной дезорганизации, своеобразного социального хаоса как исходной ступени. Но с дезорганизацией, с ее отрицательными и положительными сторонами в нашу жизнь врывается и социальный конфликт. И выбора здесь нет. Или жить с конфликтом, придавая ему цивилизованный вид с учетом национальной деловой культуры, или использовать другие варианты общественного устройства, причем перечисленных нами типов конфликтов нет только в тоталитарном обществе.

В подтверждение рассмотрим схему Скакунова, который, опираясь на идею цивилизационного развития А. Тойнби, предложил следующее видение конфликта (см. схему № 63).

Схема № 63

Цивилизационное видение социального конфликта

Элементы	Социальные ценности		
	традиционная цивилизация	современная цивилизация	постсовременная цивилизация
Модель конфликта	гегемонистская	статусная	ролевая
Функция конфликта	установление господства и подчинения	установление баланса сил	взаимодействие
Структура конфликта - акцент на:	внутренние установки своих руководителей	действия другой стороны	цели друг друга в конфликтной ситуации
Содержание процесса конфликта	насилие или угроза насилием	открытый конфликт	латентный конфликт
Стратегия решения	борьба ("Игра с нулевой суммой")	урегулирование	разрешение

(Скакунов 1992, 113-114).

Ввиду невозможности дальнейшего развития общества вне социальных конфликтов возникает необходимость в создании структур, помогающих органам власти, администрации предприятий, трудовым коллективам, профессиональным союзам и отдельным гражданам разрешать конфликты. Вследза Тисволдом повторим, что "конфликт представляет из себя настолько богатый феномен, что может быть объектом деятельности весьма объемной отрасли" [Tjosvold 1993, XIII].

По нашим расчетам, для России такая отрасль должна включать свыше 100 центров по разрешению конфликтов различных уровней и типов: от федерального до территориальных. Причем данные центры не берут на себя функцию арбитража, т.е. правового регулирования конфликтов. Мы видим эти центры как самоокупаемые, прибыльные, технически оснащенные, взаимодействующие между собой, саморазвивающиеся, использующиебанк коллективно нарабатываемых технологий со строгим соблюдением авторских прав. Функции этих центров можно свести к трем:

- помощь организациям в предупреждении трудовых конфликтов,
- посредничество в трудовых конфликтах,
- консультации по вопросам снятия послеконфликтных напряжений.

Основная сложность, требующая обстоятельного изучения - это субъект регулирования конфликта. Здесь видятся в первом приближении три силы и три их группы проблем в конфликте.

Начнем с конфликтологов. Во-первых, в перспективе в России будут действовать как минимум три группы центров по разрешению конфликтов. Первая-под эгидой Минтруда-до 100-150 центров по всей России (против сегодняшних 50 человек), вторая - в составе профессиональных союзов, и третья - на крупных предприятиях, будут действовать и внутренние консультанты в учреждениях и организациях. Добавим сюда и многие сотни независимыхконсультационных фирм иконсультантов.

Подобная структура потребует подготовки нескольких тысяч конфликтологов, для этого уже открываются специализированные курсы, множество семинаров и факультеты. Нужно готовить конфликтологов-исследователей, конфликтологов-консультантов, посредников, переговорников и конфликтологов-психологов.

Другой вопрос, который появится со временем - сертификация компетентности центров по разрешению конфликтов.

Вторая действующая сила -руководители и владельцы предприятий самых разных форм собственности. Они в основном находятся вне цивилизационного менеджмента, причем чем примитивнее используемые методы управления, тем упрощенней представление о конфликте и идеологизированно-негативней пониманиероли конфликта в общесгвееи на предприятии. Эту инерцию придется преодолевать годами.

Что же касается третьей (главной) действующей силы конфликта - коллектива - ситуация представляется еще более неоднозначной. Вот небольшой перечень вопросов:

- Насколько будут активны в конфликтах работники предприятий с различными формами собственности?
- Захотят ли работники сделать конфликт цивилизованным, или же забастовки и другие конфликты в сфере труда будут формироваться эмоционально-взрывным образом?
- Смогут ли работники сдерживать агрессию?
- Не станут ли работники объектом манипуляций в конфликте?
- Каков будет эффект нарастающей вовлеченности работников в забастовки и нарастающего опыта участия в них?
- Не произойдет ли раскол работников и пр.

Противоречивым остается и положение профсоюзов:

- Рассматривают ли рабочие свой профсоюз как реального защитника их интересов?
- Насколько осознанно и обоснованно профсоюзы отстаивают интересы работников? И пр.

Наскоком эти вопросы не решить и не преодолеть. Нужна кропотливая работа, рассчитанная на многие годы "профессионализации конфликта" [Raroport 1974, 211] и достаточные ресурсы.

Практика нуждается в научном подкреплении. Обычно научная дисциплина тестируется по четырем основным параметрам: наличию библиографии, чтению систематических курсов в тех или иных учебных заведениях, сдача экзаменов по ней и наличие специализированных журналов [Boulding в Schellenberg 1982,5]. Сегодня в России, несмотря почти на нулевые стартовые позиции всего несколько лет назад, все эти признаки в наличии, хотя до создания отрасли еще далеко. Здесь мы находимся у некоего начала, как и все в России.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Аболенцев Ю. Забастовки // Диалог, 1990, 12.
- Аванесова Г. Социальный конфликт как фактор культурных изменений / / Социодинамика культуры. - М.: 1991.- Вып. 1. - С. 59-96.
- Авдеева Л. Н. Размышления о конфликте // Социальный конфликт, 1994, 1.-С. 19-23.
- Аврааменко А. А. Конфликт в поле социологии // Социальный конфликт, 1994, 3, 23-32.
- Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. - М., 1983.
- Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. - М., 1985.
- Аксененко С.Е. Осознание конфликтной ситуации и общение / Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга. Тез. докл. Всесоюзной конф. - Краснодар, 1975.
- Албеда В. Государство и социальное партнерство в Голландии // Вопросы экономики, 1994, 5.-С.97-102.
- Алексеева А.Т. К вопросу об условиях возникновения конфликтных ситуаций. Сборник трудов МОИП им. Крупской. М., 1973.
- Алешина Ю.Е., Лекторская Е.В. Ролевой конфликт работающей женщины // Вопросы психологии, 1989,5.
- Аллахвердян А.Г. Продуктивный конфликт в научном коллективе // Социально-психологические проблемы в условиях развитого социалистического общества. Тез. докл. 5 Всесоюз. съезда психологов СССР . - М: 1977. - С.25-26.
- Амелин В.Н. и др. Забастовка: действия профсоюзного комитета в разрешении трудового конфликта. - М.: 1991.
- Амелин В.Н. Сущность, структура, типология и способы разрешения социальных конфликтов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 12, Социально-политические исследования. 1991. № 6. - С.64-74.
- Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - Казань: ППО им. К.Ялуба, 1993. - 142 с.
- Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - М.: Народное образование, 1995. - 128 с.
- Андреев Э.П., Ермаков В.Т., Фролов С.И. Производственный коллектив и социальное планирование. - М., 1978.
- Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 1980.

- Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на западе. - М., 1978.
- Андреевская Н.В., Воронченкова Г.А. Развитие трудовых конфликтов в России в период перехода к рыночной экономике // Социологические исследования, 1993, 8. - С.24-31.
- Анрианов В. Горный удар / Диалог, 1990, № 1.
- Афонькова В.М. Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления. Автореф. дис..канд. психол. наук. - М.: 1975. - 19 с.
- Антология ненасилия = Nonviolence anthology: Сборник. Ред. кол.: Алексеева Е. и др. Советско-американская гуманитарная инициатива «Golubka». 2-е изд., расшир. и доп. - М., Бостон, 1992. - 256 с.
- Артемова Т.А., Барклянский Ю.А., Гулин И.А., Зайцев А.К., Уланов В.В. Социальная напряженность на производстве: действующие силы конфликта. Материалы 2-х Обнинских чтений 15-17 декабря 1990 года. Подред. проф. Зайцева А.К. - Калуга: Калужский институт социологии, 1991. - 76 с.
- Артемова Т. А. Конфликт в организации в процессе стратегического планирования // Социальный конфликт, 1994, 2, с.3-10.
- Ахиезер А. Культурные основы этнических конфликтов // Общественные науки и современность, 1994,4. - С. 115-125.
- Бакштановский В.И. Нравственный конфликт, меньшее зло и теория игр. - Количество и качество, их связь. - Тюмень, 1972.
- Баранов П.В. Рефлексивное управление и рефлексивная структура в играх двух лиц со строгим соперничеством / Проблемы принятия решений. - М.: 1976. С. 127-146.
- Берг М. Черные мысли о свободе // Московские новости, № 40,4 октября 1992 года.
- Березин Ф.Б., Мирошников М.П., Рожанец Р.В. Методика многостороннего исследования личности. - М., 1976.
- Блау П.М. Исследование формальных организаций // Американская социология. Перспективы. Проблемы. Методы.: Пер. с англ. - М., 1972., с.93- 105.
- Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. - М., 1978.
- Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 1983. - 208 с.
- Борисов В.А., Бизюкова В.А., Бурнышев К.В. Конфликт на угледобывающем предприятии // Социологические исследования, 1995, 3, 57-68.
- Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Конфликты в организациях//Экономика и организация промышленного производства. 1979, № 4 - С. 148-152; № 6. - С. 160-167; № 10. - С. 208-217.

- Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Друзья и коллеги: Когда друзья? Когда коллеги? // Знание - сила. 1980. №1 С.24-27; №2, С.21-23.
- Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. 2-е изд. - Новосибирск: Наука, 1989. - 190 с.
- Бородкин Ф.М. Целостный фундамент организационных конфликтов в социалистическом обществе / Экономическая социология и перестройка. - М.: 1989.
- Брукан С. Плюрализм и социальные конфликты: Социально-исторический анализ социалистического общества / пер. с англ., - М.: 1990. - 253 с.
- Василук Ф.Е. Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций. - М.: Изд. МГУ, 1984. - 200 с.
- Васильев В.Г. Социалистическое промышленное предприятие: его структура и функции // Социологические исследования, 1974, 1.
- Ватель И.А., Ерешко Ф.И. Математика конфликта и сотрудничества. - М.: 1973.
- Вебер М. Избранные произведения. Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1990.
- Вержицкий А.П. Переговоры и посредничество в условиях конфликта: многосторонняя рациональность и иншэактивные процессы / Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник 1987. - М.: Наука, 1988. - С.76-98.
- Вестник статистики, 1992, №6.
- Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности». - М., 1971.
- Вильчек В.М. Алгоритмы истории. Философско-социологические этюды. - М.: «Прометей», 1989. - 130 с.
- Власов В.И. Социальная защита в условиях банкротства предприятия // Социальный конфликт, 1994, 4, с.26-35.
- Волкан В., Оболонский А. Национальные проблемы глазами психоаналитика с политологическим комментарием // Общественные науки и современность, 1992, №6. - С. 31-48
- Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Л.: Лениздат, 1989. - 222 с.
- Волкогонов Д.А. Моральные конфликты и способы их разрешения. - М., 1974.
- Водоводов Е.В. Исчерпан ли конфликт // ЭКО, 1990,7.
- Воронин Г.Л. Конфликты в школе // Социологические исследования, 1994, 3. - С. 94-98.
- Вохменцова Г.М. Насилие в условиях социальной деструкции // Социологические очерки. - М., 1991. - Вып. 1. - С. 103-114.
- Вюстенберг И. Управление стрессом в конфликтных ситуациях // Социальный конфликт, 1996, 1, с.70-74.

- Гавлин М. Л. и Казакова Л. А. Современные буржуазные теории социальной революции. - М.: Наука, 1980. - 165 с.
- Ганди М.К. Моя вера в ненасилие//Вопросы философии.-М., 1992. -№ 3. - С.65-66.
- Гвишиани Д.М. Организация и управление: Социологический анализ буржуазных теорий. М., 1972.
- Гжегорчик А. Духовная коммуникация в свете идеала ненасилия // Вопросы философии, 1992, 3, 54-64.
- Герчиков В.И. Производственная демократия, мотивация и стимулирование труда // Социальные и социально-психологические процессы в производственном коллективе: вопросы изучения, планирования и управления. Персонал промышленных предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям. Тезисы докладов 10 краевого научно-практического семинара 7-12 октября 1991 года. - Красноярск, 1991.
- Гибш Г., Форверг М. Введение в марксистскую социальную психологию. Пер. с нем. - М., 1972.
- Гительмахер Р.Б., Коголовская А.С., Марушкин Ю.Б. Конфликт: социально-психологический аспект. - Иваново: Ивановский госуниверситет, 1995. - 168 с.
- Голднер Э. Анализ организации / Социология сегодня: проблемы и перспективы: Пер. с англ. - М., 1965. - С. 445-476.
- Гомелаури М.Л. Конфликты в подростковом возрасте и социальные ожидания // Психологические исследования. - Тбилиси: 1966. - С.44-45.
- Гончарук С И. Локомотивы истории: Социальная революция как закон развития общества. - М.: Политиздат, 1985. - 128 с.
- Готлиб А.С Опыт диагностики социальной напряженности в производственном коллективе / Социологические методы управленческого консультирования. Материалы Всесоюзной конференции. Сентябрь 1990. Тольятти, 1990. - С.70-75.
- Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. Дис... канд. псих. наук. -Л.: 1978.
- Гришина Н.В. К вопросу о предрасположенности к конфликтному поведению (на примере изучения членов трудовых коллективов) / Психические состояния. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1981, вып. 10, с. 90-96.
- Гришина Н.В. Практические вопросы разрешения конфликтных ситуаций в коллективах / Педагогические аспекты социальной психологии. - Минск: 1978.
- Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе / Социально-психологические проблемы производственного коллектива. - М., 1983.

- Громова О.Н. Конфликтология. Учебное пособие. - М.: ГАУ им. С.Орджоникидзе, 1993, 42 с.
- Губин В.Д. Русская культура и феномен насилия // Вопросы философии, 1995, 5, 3-5.
- Гуленко В.В. Поведение стереотипов в конфликте // Социальный конфликт, 1996, 3, с.64-70.
- Гуревич М.А., Аксенова Л.В. Исследование межнациональных отношений и состояние национальных культур в г. Челябинске // Социальный конфликт, 1995, 1, с.53-68.
- Гуревич М.А., Павлова Н.Ф., Радиловская Т.Ю. Отношение жителей г. Челябинска к проблеме преступности и деятельности милиции // Социальный конфликт, 1996, 1, с.75-89.
- Гурков И.Б. Организационные конфликты: познание и управление / Проблемы организационно-экономического механизма функционирования предприятий. - М.: ИЭ АН СССР, 1990.
- Гурков И.Б. Проблемы теории конфликта в современной научной литературе // Известия АН СССР. Серия экономическая. 1991, № 1. - С.131-142.
- Гусейнов А.А., Степин В.С., Госс Ж. и др. Ненасилие: философия, этика, политика. - М.: Наука, 1993. - 188 с.
- Гусейнов А.А. Этика ненасилия // Вопросы философии, 1992, 3, 72-82.
- Гусейнов А.А. Моральная демагогия как форма апологии насилия // Вопросы философии, 1995, 5, 5-12.
- Данакин Н.С., Дятченко Л.Я. Технология разрешения социальных конфликтов // Социологические исследования, 1993, 9. - С. 103-112.
- Данакин Н.С., Дятченко Л.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технология их предупреждения / Белгородский центр социальных технологий. - Белгород: Обл. тип., 1996. - 316 с.
- Данькова Т.М. Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях / Материалы IV Всесоюзного съезда психологов. - Тбилиси, 1971.
- Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования, 1994, 5. - С. 142-147.
- Дементьева Е.Г. Практика работы с конфликтами в центре занятости (опыт Голландии) // Социальный конфликт, 1994, 2, с. 16-18.
- Дементьев И.В. Феномен политического терроризма: концептуальный аспект // Социологические исследования, 1991, № 11.
- Дементьев И.В. О психологии национальных конфликтов // Коммунист, 1991, 1, 43-50.
- Денежева И.В. Социально-трудовые конфликты в период перехода общества к рыночным отношениям: Дис...к. филос. н. / Моск. гос. ун-т (МГУ). - Защищена 92.12.25; 148 с. - Библ.: 151 назв.

- Джонсон Д., Р.Джонсон. Программы по разрешению конфликтов и посредничеству лиц равных по статусу в начальной и средней школах: обзор исследований//Социальный конфликт, 1997,1,66-93.
- Джонстон Д.М. О программе разрешения межнациональных и религиозных конфликтов// Кентавр, март-апрель 1992. М.: Феникс. - С.83-87.
- Джунусов М.С. Методологическое введение к изучению социально-политических и межнациональных конфликтов / АН СССР. Институт социологии. - М., 1991. - 68 с.
- Динамика забастовочного движения за 1990-1994 гг. по отраслям экономики//Известия, 13 июля 1994 года.
- Дискуссия. Разговор у баррикады // Социологические исследования, 1990, № 6 - С. 66-76.
- Дмитриев А.В. Конфликт на Российском распутье// Социологические исследования, 1993, 9. - С.3-17.
- Дмитриев А.В. О социальной дезинтеграции и конфликте // Социологические исследования, 1992, 10.
- Добрынина В.И., Кухтевич Т.Н. Социальные конфликты в высшей школе России//Социально-политический журнал, 1994,3-6, 169-180.
- Докладная записка о коллективных трудовых спорах (забастовках) в регионах Российской Федерации в январе-апреле 1996 года / / Социальный конфликт, 1996, 2, с. 14-17.
- Доклад о коллективных трудовых спорах в Российской Федерации и принимаемых мерах по их предотвращению и разрешению во втором квартале и первом полугодии 1994 года // Социальный конфликт, 1994, 3, с.65-67.
- Доклад о коллективных трудовых спорах в Российской Федерации в 1994 году и мерах, принимаемых по их предотвращению и разрешению // Социальный конфликт, 1994,4, с.51 -58.
- Доклад о коллективных трудовых спорах в Российской Федерации в 1995 года и принимаемых мерах по их разрешению // Социальный конфликт, 1996, 1, с.38-49.
- Дольник В. Nomo militaris. Статья первая //Знание-сила, 1994, 1,127-138.
- Домбровский П. Учиться вести *nqjegoeorb* // Политические исследования, 1991, №5.
- Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность: конфликт, гармония. - Киев: Политиздат Украины, 1987. -158 с.
- Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность: конфликт, гармония. - 2-е изд., доп. - Киев: Политиздат Украины, 1989. - 175 с.
- Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе//Вестник МГУ. Сдэия Психология. 1977,4.-С. 22-31.

- Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал, 1980, 6.
- Дробот Г.А. Куинси Райт о конфликтах и стабильности в международных отношениях // Социально-политические науки. 7, 1991. - С.84-97.
- Дробот Г.А. Региональные конфликты: их источники и перспективы разблокирования//Социально-политический журнал, 1990,2.
- Дружинин М.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта. - М.: 1989.
- Дубинин И.П., Карпец И.И., Кудрявцев В.Н. Генетика. Поведение. Ответственность. О природе антиобщественных поступков и путях их предупреждения. Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Изд-во политической литературы, 1989. - 352 с.
- Дудченко В.С. Инновационные принципы анализа и разрешения конфликтных ситуаций на производстве. - Таллин: 1981.
- Дэна Д. Преодоления разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. - С. -Пет.: АОЗТ «Институт личности», АОЗТ «Ленато», ИЧП «Палантир», 1994. - 138 с.
- Егидес А., Рагозин Ю. Неизбежен ли конфликт // Журналист, 1988,6.
- Ерина С.И., Кузьмин Е.С. Изучение руководителя на производстве (Опыт исследования ролевого конфликта в деятельности руководителя первичного производственного коллектива). - Ярославль, 1983.
- Ерина С.И. Об измерении ролевого конфликта в деятельности руководителя первичного производственного коллектива / Методы исследования мышления и обобщения в производственной деятельности. - Ярославль, 1989.
- Ерина С.И. Об одном возможном подходе в исследовании проблемы конфликта // Проблемы мышления в производственной деятельности. - Ярославль, 1980. - С. 130-137.
- Ерина С.И. Ролевой конфликт в деятельности руководителя первичного производственного коллектива. Автореф. дис... канд. психол. наук. -Л., 1983.-22с.
- Ермоленко Д. Социология и некоторые проблемы международного конфликта // Международная жизнь, 1968, № 8, с. 67-76.
- Ермоленко Д.В. Социология и проблемы международных отношений (некоторые аспекты и вопросы социологических исследований международных отношений). - М.: Международные отношения, 1977.-232с.
- Ершов А.А. Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе и их разрешение. Л.: Знание, 1976. - 40 с.
- Ершов А.А. Проективная методика определения ценностных ориентации

- руководителей коллективов на примере решения конфликтных ситуаций // Экспериментальная и прикладная психология: Психология личности и малых групп.-Л., 1977. Вып.8.С. 127-130.
- Ершов А.А. Социально-психологические аспекты конфликтов / Социальная психология и социальное планирование. - Л.: Изд-во Лен. ун-та, 1973.
- Есть мнение! Итоги социологического опроса. Под общей ред. Ю. А.Левады. - М.: Прогресс, 1990. - 292 с.
- Жовтун Д.Т. Противоречия и социальные конфликты в условиях социализма // Научный коммунизм, 1989, 7.
- Журавлев А. Средство от конфликта // Политическое образование, 1989,8.
- Журкин В.В. и Примаков Е.М. - ред. Международные конфликты. - М.: 1972.
- Жутикова Н.В. Конфликтная ситуация: как ее избежать?// Народное образование, 1989,2.
- Жутикова Н.В. Конфликтная ситуация (советы психолога) // Народное образование, 1989,3.
- Забастовка: вынужденная мера защиты законных прав, но тот ли это путь? / Сост. А.Т.Гаврилов, Н.И.Лавров. - М.: Профиздат, 1989. - 176 с.
- Забастовки в СССР: новая социальная реальность // Социологические исследования, 1989, 1.
- Забастовки и коллективные трудовые конфликты в Российской Федерации в 1993 году. Информация службы разрешения коллективных трудовых конфликтов при Минтруда Российской Федерации//Социальный конфликт. 1994, 1.-С.40-45.
- Забастовочный мираж и пейзаж //ЭКО, № 11, 1992.-С.55-70.
- Загладин В.В. - отв. ред. Революционный процесс: общее и особенное. - М.: Мысль, 1981.-255 с.
- Загорев М.А. - отв. ред. Стачки при капитализме: пути изучения и концепции. - М.: Наука, 1989. 220 с.
- Зайцев А.К. Забастовка как социальный конфликт // Социальный конфликт, 1994, 1.-С.24-39.
- Зайцев А.К. К итогам IX ежегодной конференции Международной ассоциации по управлению конфликтом (IAC M) // Социальный конфликт, 1996, 2, с. 73-79.
- Зайцев А.К., Клементьева А.Я. Программа курса социология конфликта на 80 учебных часов//Социальный конфликт, 1995,3-4, с. 105-115.
- Зайцев А.К. К объяснению агрессивности//Социальный конфликт, 1995, 3-4, 10-32.
- Зайцев А.К. Конфликт акционирования на приватизированных предприятиях // Социальный конфликт, 1994,2, с.52-71.

- Зайцев А.К. О пользе стратегического видения ситуации, или как спастись от поглощения в условиях первичной приватизации // Социальный конфликт, 1995, 1, с.38-52.
- Зайцев А.К. Организация... жалоб // Социальный конфликт, 1995, 1, с.69-94.
- Зайцев А.К. -ред. Забастовки 1989-1993 гг. в России (социологический аспект). - Калуга: РГНФ, Калужский институт социологии, 1996.- 120 с.
- Зайцев А.К. Рынок и социальный конфликт в России // Социальный конфликт, 1996, 3, с.3-14.
- Зайцев А.К. - отв. ред. Производственные конфликты: социологический аспект. Тезисы докладов к зональному семинару 1-3 февраля 1990 года. Пенза: ДНТП, 1990.
- Зайцев А.К. Социально-трудовой конфликт - это норма // Социологические исследования, 1993, 8. - С. 21-23.
- Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга: КаИС, 1993.
- Запрудский Ю.Г. Внутри конфликта // Социологические исследования, 1993, 7. - С. 51-58.
- Зарубежные исследования конфликта в системе социалистических общественных отношений. Вопросы теории и методологии. Сборник научных трудов. - М.: Институт экономики мировой социалистической системы АН СССР, 1989.
- Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М., 1986.
- Здравомыслов А.Г. Проблема взаимоотношений конфликтов на макро- и микроуровнях // Социальный конфликт, 1994, 1.-С.5-18.
- Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М.: АО «Аспект пресс», 1994.
- Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамика массового сознания // Социологические исследования, 1993, 8.-С. 12-21.
- Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. Пер. с польс. - М.: Прогресс. 1971.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Сокр. пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. - 335 с.
- Зосимовский А.Г. Управление конфликтными ситуациями в целях нравственного воспитания // Проблемы управления процессом воспитания.- М., 1971.
- Иванов В.Н. Межнациональная напряженность в региональном аспекте // Социологические исследования, 1993, 7. - С. 58-66.
- Иванов В.Н. Межнациональные конфликты: социо-психологический аспект // Социологические исследования, 1992, 4. - С. 15-22.
- Иванов М.А. Конфликты в исследовательских организациях // Вестник АН СССР, 1990, 4, 56-65.

- Иванов М. А. Об одном из видов межличностного конфликта в первичном научном коллективе / Социальные и экономические аспекты повышения эффективности советской науки. - М.: 1982, с. 28-31.
- Иванов М. А. Самооценка руководителя, конфликтная ситуация и межличностные отношения в научном коллективе / Проблемы руководства научным коллективом. - М.: Наука, 1982.-С. 101-125.
- Иванов П. Междоличностный конфликт в трудовом коллективе: сущность, функции и управление. София: Наука и искусство, 1989. - 175 с, илл.
- Известия ЦК КПСС. 1990, №5.
- Инюшин Г.С. Понимание сущности нравственных конфликтов в русле концепции возрастной периодизации / К проблеме формирования ценностных ориентации и социальной активности личности. - М.: 1979.
- Иордан М. Наука национального примирения // Общественные науки и современность, 1992,4.
- Исследование международных конфликтов // Международный журнал социальных наук, М., 1991,3,3-187.
- Казаров Г.Г. Стачки в России в 1914-феврале 1917 г.: хроника. - М.: АН СССР, Институт истории СССР, 1989.
- Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Психология единоначалия и коллегиальности. - М.,1979.
- Как в США разрешают трудовые конфликты //Чело век и труд. 1994, 10. -С. 116-119.
- Кандель П.Е. Социальный конфликт в монистической системе // Рабочий класс и современный мир, 1990,6.
- Кантор В.К. Насилие как провокация цивилизационных срывов в России//Вопросы философии, 1995, 5, 39-47.
- Карпенков Ю.В. Влияние внешних для предприятий социальных групп (третьих сил) на протекание российских забастовок 1989-94 гг. // Социальный конфликт, 1994, 3, с.44-65.
- Киблицкая М.В. Социологический анализ социальной напряженности в трудовом коллективе// Социология. М., 1991. - С.99-111. - Рукопись депонирована в ИНИОН АН СССР № 45919 от 16.01.92.
- Кириченко О., Кудюкин П. Первые шаги социального партнерства в России//Политические исследования, 1993, 1.
- Киселева И.П. Динамика забастовочных требований шахтеров в СССР (1989-1991 г.)//Социальные ориентиры меняющегося общества. - М.: 1992-С. 151-178.
- Кичанова И.М. Конфликт: за и против. - М.: Молодая гвардия, 1978.
- Киянова М.К. Конфликты и переговоры//ЭКО, 2(224), 1993.-С.181-190.

- Клементьева А.Я., Карпенков Ю.В. Стадия открытого конфликта в забастовках в России 1989-1993 годов // Социальный конфликт, 1994, 2, с.30-51.
- Клементьева А.Я. Социальная напряженность и конфликтность безработных//Социальный конфликт, 1996, 2, с.3-13
- Клувер Э.С., Ж.А.М.Хессинк, Э. ван де Флирт. Семейные конфликт по поводу домашних обязанностей и оплачиваемой работы // Социальный конфликт, 1997, 1, 25-51.
- Кнаак Р. Социальное партнерство: западный опыт // Вопросы экономики, 1994, 5. - С.90-96.
- Князев Е.А. Педагогика и психология социальной депривации (исторический аспект) // Вопросы психологии, 1993, № 3. - С.39-46.
- Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. Изд. 2, доп. - М.: Политиздат, 1978.
- Ковалев А.Г. Психология личности. М., 1970.
- Ковалев А.М. Социальная революция. - М.: Высшая школа, 1969. -128 с.
- Ковалев А.М. Является ли классовая борьба движущей силой истории, революция ее локомотивом, а насилие повивальной бабкой? / / Вестник Московского университета. Серия 12. Социально-политические исследования. 1992, № 5. - С. 59-70.
- Ковалевский З.М. О тактике активной забастовки. Пер. с польс. - М.: Б-ка «Открытой зоны», 1989.
- Ковалевски С. Научные основы административного управления. (Пе)с польского. - М.: Прогресс, 1979.
- Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. Методические рекомендации для руководителей. М.: РАН. Институт психологии. Международный институт психологии, социологии и экономики труда, 1994-54 с.
- Козер Л.А. Завершение конфликта // Социальный конфликт: современные исследования. Реферативный сборник. - М.: ИНИОН, Институт социологии, 1991.
- Козлова О.Н. Развитие идеологий и социальные конфликты // Социологические исследования, 1993, 4, 25-29.
- Козлова Т.З., Шаленко В.Н. Конфликтные ситуации в структуре социально-психологического климата научного коллектива / Планирование и управление в научных коллективах. - М.: 1981.
- Козлов А.Н. Моральные конфликты в воинских коллективах и пути их разрешения (социально-философский анализ): Дис... к.ф.н. / Гуманитарная акад. Вооруженных сил. - Защищена 92.12.25; 189 с. - Библиогр.: 158 назв.
- Кокин Г.П. Социология и революция. - М.: Политиздат, 1972.
- Коллектив и личность. М., 1975.

- Коллинз Р. Теория конфликта в современной макроисторической социологии // *Философская и социологическая мысль*, 1993, 6. - С.81-98.
- Кон И.С. Социология личности. М., 1967.
- Конфликтная этничность и этнические конфликты: Сб./ Ин-т этнологии и антропологии им. Н.Н.Миклухо-Маклая РАН; Редкол. Л.М.Дробижева и др. - М.: 1994. - 177 с.
- Конфликты в обществе. «Круглый стол» ученых // *Общественные науки и современность*, 1991, 1.
- КорнелиусХ., ФэйрШ.. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. - М.: Стрингер, 1992. - 216 с.
- Короленко Ц.П., Донских Т.А. Семь путей к катастрофе: Деструктивное поведение в совр. мире. - Новосибирск: Наука, 1990. - 224 с.
- Космарский В. Забастовки: отношение населения и взгляд изнутри // *Вопросы экономики*, 1990. №6. - С. 92-95.
- Котаджян Г.С. Грани согласия -конфликта: Цивилизационные проблемы теоретической и прикладной политологии / Российская академия управления, Фонд национальной и международной безопасности. - М.: Луч, 1992. - 183 с.
- Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. - М.: Экономика, 1975.
- Котенко Т.Е. Некоторые причины нравственных конфликтов в трудовых коллективах / *Научно-техническая революция и философская наука*. Л., 1977.
- Котенко Т.Е. Нравственный конфликт в трудовом коллективе и пути его разрешения в условиях социализма: Автореф. дисс.канд.псих. наук. Л.: Изд-во ЛГУ, 1977. 16 с.
- Кравченко А.И. Забастовки в СССР: новая социальная реальность // *Социологические исследования*. - М., 1989, №1, с. 21-36.
- Кравченко А. Трудовые конфликты и забастовки // *Социалистический труд*, 1989, 10. -С. 74-79.
- Краснов Б.И. Конфликты в обществе // *Социально-политический журнал*, 1992, №6-7. -С. 14-21.
- Краткий психологический словарь. Под общ. ред. А.В.Петровского и М.Г.Ярошевского. - М.: 1985.
- Крисберг Л. Мирозидание, мирозохранение и разрешение конфликтов // *Социологические исследования*, 1990, № 11.
- Крогиус Н.В. К психологии конфликтной деятельности // *Искусственный интеллект и психология*. - М.,1976. - С. 270-298.
- Крогиус Н.В. Личность в конфликте. Саратов: Изд-во Саратовского университета, 1976.
- Кубась Г.В. Опыт деятельности рабочих комитетов Кузбасса (июнь-ноябрь 1989 г.) // *Социологические очерки*. - М., 1991.- Вып. 1.

-С.176- 183.

- Кугай А.И. Природа политического насилия и его роль в современном мире. Дисс...к.филос.н. / Институт философии РАН: 1993. - 177 с. -Библ.: 19 назв.
- Кудрявцев В.Н. - отв. ред. Юридическая конфликтология. - М.: Центр конфликтологических исследований РАН, 1995. - 316 с.
- Кудюкин П. Вырастет ли на редьке ананас? Социальное партнерство в России переживает кризис//Век, 1994, 10.
- Кудюкин П. Социальное партнерство или корпоративизм? (Социальная структура трудовых отношений в современной России) // Вопросы экономики, 1994, 5.-С.71-78.
- Курек Н. Крушение в момент успеха // Наука и мы (Рига), 1990,4, 11-13.
- Куртиков Н. Социальный объект управления -коллектив. - М., 1977.
- Ладанов И.Д., Галицкий В.П. Психологические аспекты преодоления конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. - М.: 1984.
- Лапин Н.И. Конфликтно-реформируемое общество // Социальный конфликт, 1996, 1,с.3-17.
- Лапин Н.И. Проблемы социального анализа организационных систем // Вопросы философии. 1974,7.
- Лапин Н.И., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. М., 1975
- Лапицкий В.Ф. Политический риск в управлении социальными конфликтами: Дис. к.ф.н. / Рос. акад. упр. (РАУ). - Защищена 92.11.26; 143 с. - Библиогр.: 158 назв.
- Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры.-М.: Экономика, 1993.- 156 с.
- Лебедев А.Н. Прогнозирование и профилактика межличностных производственных конфликтов в условиях нововведений // Психологический журнал, том 13,6. 1992.
- Леве Б.П. Классовая борьба или социальный конфликт. Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1976
- Левитов Н.Д. Психическое состояние агрессии // Вопросы психологии, 1972, 6, 168-173.
- Ленин В.И. Речь на съезде Швейцарской с.-д. партии / ПСС, т.30.
- Ленин В.И. Итоги дискуссии о самоопределении / ПСС, т.30.
- Ленин В.И. О «левом» ребячестве и о мелкобуржуазности // ПСС, т.36.
- Леонтьева Е. Можно ли остановить дождь, или Почему не следует относиться к митингам и забастовкам как к чуждому нам явлению (Заметки публициста)//Социалистический труд, 1989, 10.- С.69-74.
- Леонтьева Е. Общественный конфликт//Вопросы экономики. 1989.№ 4. -С. 120-129.
- Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.

- Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. - М.: Радио, 1967.
- Логинова А.Н. Введение в методологию межнациональных конфликтов / Вестник Удмуртского ун-та. -Ижевск, 1992. - 6. - С. 19-24.
- Лоренц К. Агрессия // Вопросы философии, 1992, 3, 5-38.
- Лоренц К. Преодоление зла//Знание-сила, 1990, 9, 58-67.
- Лукьян А.Я. Барьеры общения, конфликты, стресс... - Минск, 1988.
- Лупьян Я.А. Барьеры общения. Конфликты, стресс. - М., 1991.
- Луханова М.Н. Социальная напряженность в Калмыцкой АССР // Социологические исследования. 1991,7.
- Мадер Ю.П. Стачка в буржуазном обществе. - М.: 1984.
- Маецкий З. Проблемы морального конфликта//Философские науки, 1973, 6, 96- 101.
- Маецкий З. Социальные основы морального конфликта. - Л., 1974.
- Макаров С.Ф. Разрешение конфликта//ЭКО, 1989, 8. - С. 164-174.
- Маккихэн И., Кэмбелл Р.Е. Межнациональные конфликты в Советской Армии//Социологические исследования, 1992, 1.
- Максимова Н. Забастовка//ЭКО, 1989, 11.-С.65-79.
- Маликова Н.Р. Межнациональное общение: взаимодействие в согласии и конфликте: (Этносоциологический анализ на материалах Азербайджана). Автореф. дис... д-ра социолог, наук / РАН. Институт социологии. - М., 1992. - 47 с.
- Мансуров Н.С. Социальная психология о причинах конфликтности личности: к вопросу об общественно-психологических основах социальной психотерапии. - М.: ССА, 1970. -13 с.
- Маркс К. и Энгельс Ф.. Манифест коммунистической партии / Собр. соч., т. 4.
- Маркс К. Классовая борьба вл Франции / Собр. соч., т.7.
- Маслова И. Формирование системы социального партнерства в России: проблемы и противоречия // Вопросы экономики, 1994, 5. - С.79-83.
- Мастенбрук В. Властные отношения в организации: проблемы и интервенции//Социальный конфликт, 1995,1, с. 15-26; 1995,2, с.61-76; 1995, 3- 4, с.3-9; 1996, 1, с.28-37.
- Мастенбрук В. Развитие переговорных умений в исторической перспективе // Социальный конфликт, 1994, 1. -С.52-78.
- Матвеева С.Я. Модернизация и глубинный конфликт ценностей в России // Социальный конфликт, 1994, 4, с.3-19.
- Меньшиков И.С. Сценарии поведения участников динамических конфликтных ситуаций. - М.: 1987.
- Мерлин В.С. Социально-типические свойств личности в типологическом конфликте // Вопросы современной психоневрологии. Л., 1976.

- Мерлин В.С. Психологические конфликты // Проблемы экспериментальной психологии личности. Уч. зап. Перм. пед. ин-та. - Пермь: 1970. Т.77.
- Мескон М., Льберш М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.-701 с.
- Методологические проблемы теории организации. - Л., 1976.
- Мириманова Н. Ненасилие: движение и организации // Вопросы философии. - М.: 1992, 3.-С.180-181.
- Мир мнений или мнения о мире. Ежемесячное издание Службы изучения общественного мнения ВР. 1992, 10, октябрь.
- Мироненко В.В., Носатов В.Т. Личностные конфликты и общее в характере их разрешения // Труды 3 Всесоюзного общества психологов. Т.3., вып. I. - М., 1968.
- Михайлов В.А. Принцип «воронки» или механизм развертывания межэтнического конфликта // Социологические исследования, 1993, 5. С. 57-63.
- Михалькевич С.Н. Разрешение конфликтных ситуаций как средство формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе: Дис... к.п.н. / С-П. гос. ун-т. 1993. - 161 с. - Библ.: 192 назв.
- Михеев В. Социально-психологические аспекты управления: Стиль и метод работы руководителя. - М., 1975.
- Мораль: противоречия и конфликты. Сб. ст. - М.: 1987.
- Моченов Г.А., Ночевник М.Н. Конфликтные ситуации и организационная структура коллектива // Материалы Всесоюзной конференции по проблемам управления научными исследованиями и разработками. 4.ІУ. М., 1973.
- Муханова М.Н. Социальная напряженность: Региональный аспект. Автореф. дис..канд. социолог, наук /АН СССР. Институт социологии. - М., 1991.- 19 с.
- Наводкин А.С. Забастовка: совместный трудный поиск решений (размышления очевидца забастовки шахтеров в Донбассе) // Научный коммунизм, 1990,2.
- Нагорный Б.Г. Инновационные процессы и конфликты // Социальный конфликт, 1994, 2, с. 11 -15.
- Науменко Е.Н. Право на коллективную защиту, право на забастовку // Социальный конфликт, 1995,3-4,46-58.
- Негодаева М.И. Социальный конфликт и его разрешение: Дис... к.филос.н. / Моск. гос. ун-т (МГУ). - Защищена 93.01.10; 190 с. - Библиогр. 206 назв.
- Нелиссенд. Посредничество // Социальный конфликт, 1996, 2, с.54-72.
- Ненасилие: Философия, этика, политика / Отв. ред. А.А.Гусейнов - М.:

- Наука, 1993.- 188 с.
- Ненасильственные движения и философия ненасилия: состояние, трудности, перспективы (материалы круглого стола) // Вопросы философии. 1992, 8.- С. 3-29.
- Нерчет Я. Поле битвы - стол переговоров. - М., 1984.
- Нечипоренко Л.А. Буржуазная «социология конфликта». - М.: Политиздат, 1982.- 142 с.
- Нечипоренко Л.А. Возникновение буржуазной «социологии конфликта» // Вестн. МГУ. Сер. Философия. 1976, № 4.
- Никифоров В.С., К.М.Скобеев. Организационная природа конфликтов / /ЭКО, 1979, 6.- С. 162-169.
- Нравственность, агрессия, справедливость //Вопросы психологии, 1992, 1/2. - С.84-97.
- Общественные науки, 1990, 6. - С. 234-236.
- Общественные науки и современность, 1991, 1. - С.47-55.
- Олейник А.Н. Основы конфликтологии: Психологические средства деятельности сотрудников органов внутренних дел в ситуации конфликтов. - М.: Ассоц. «Проф. образование»; Центр «Инновация», 1992. - 53 с.
- Одесский М., Фельдман Д. Террор как идеологема (к истории развития) / /Общественные науки и современность. 1995, 1. - С. 167-175.
- Ольсевич Ю. Социальное партнерство в России: имеются ли предпосылки? // Вопросы экономики, 1994, 5,60-70.
- О проблемах конфликтологии // Кентавр, март-апрель 1992. М.: Феникс. С. 150- 154.
- Ореховский А.И. Проповедь буржуазных стандартов поведения // Социальный флeг>МННЗМ и проблемы формирования современного специалиста (мировоззренческий аспект). - Новосибирск, 1987. - С.85-98. - Рукопись деп. в ИНИОН АН СССР, № 35841 от 18.10.88.
- Орлова Э.А. Диагностическая функция конфликта / Теоретические и прикладные проблемы познания людьми друг друга. - Краснодар, 1975.
- Орлова Э.А., Филонов Л.Б. Взаимодействие в конфликтной ситуации / Психологические проблемы социальной регуляции поведения. - М.: 1976.-С. 319-342.
- Пажес Ж.П. Конфликты и общественное мнение. Новая попытка объединить социологов и математиков // Социологические исследования, 1991,7-8.
- Паридон СВ. ван. Социальное партнерство в Германии // Вопросы экономики, 1994, 5. С. 103-105.
- Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. - М., 1971.

- Перепелкин Л.С. Истоки межэтнического конфликта в Татарии // Мир России, 1992, 1, 1,91-112.
- Петров И.И., Семенов Л.А. Проблемы социального конфликта в современной буржуазной социологии//Философские науки, 1975,3.
- Петров Н.В. Что такое полиэтнизм? Территориально-этнические притязания и конфликты на территории бывшего СССР // Полис, 1993, 6.-С.6-15.
- Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. - М.:изд-во МГУ, 1977. С. 131-142.
- Петросян Л.А., Зенкович Н.А. Оптимальный поиск в условиях конфликта. -Л.: 1987.
- Пехова О.В., Усова С.И. Предзабастовочная стадия // Социальный конфликт, 1994, 2, с. 19-29.
- Пилецкий С.Г. Почему ворон ворону глаз не выклюет // Человек, 1994, 1.-С. 31-39.
- Полани М. Личностное знание: Пер. с англ. - М., 1985.
- Полозова Т.А. Конфликт и проблема управленческого решения (по материалам зарубежных исследований) // Советская педагогика, 1980, 12.
- Попков В.Д. Конфликтность групп этнических мигрантов и ее влияние на процесс социокультурной адаптации // Социальный конфликт, 1997, 1,3-24.
- Попков В.Д. Послеконфликтная стадия забастовки // Социальный конфликт, 1994, 3, 33-43.
- Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. - М., 1986.
- Постон Т., Стюарт И. Теория катастроф. - М.: Мир, 1980.
- Преториус Р. Теория конфликта // Политическое исследование, 1991,5.
- Пригожий А.И. Организации: системы и люди. - М.: Политиздат, 1983.
- Пригожий А.И. Социологические аспекты управления. - М., 1974.
- Пригожий А.И. Социология организаций. - М., 1980.
- Пригожий А. Феномен катастрофы (дилеммы кризисного управления) // Общественные науки и современность, 1994, 2. - С. 114-125.
- Принципы ненасилия: классическое наследие. - М.: 1991.
- Проблемы личности в социальной психологии. - М., 1979.
- Психологические механизмы регуляции социального поведения. - М., 1979.
- Проценко А.Ф. Место конфликта в структуре социального противоречия // Совершенствование здравоохранения как средство активизации человеческого фактора. - Харьков, 1988. - С. 142-155. - Рукопись деп. в ИНИОН АН СССР № 35194 от 18.08.88.
- Пшевровский А. Переходы к демократии // Путь, 1993, 3. - С. 3-56.

- Растов Ю.Е. Конфликтологическая сторона менеджмента. - Барнаул, 1992.-50 с.
- Рашковский Е.Б. Сатяграха: революция ненасилия // Путь. Международный философский журнал, 1993, 4. - С. 142-173.
- Родин Л., Фролов А. Роль посредничества в урегулировании межнациональных конфликтов // Международная жизнь, 8-9, 1992. - С. 102-ПО.
- Романенко Л.М. Конфликты гражданского общества: экзистенциальная дилемма современной России / Центр конфликтологии РАН. - М., 1996. -94 с.
- Российский социум в 1994 году: конфликтологическая экспертиза. М.:РАН. Центр конфликтологических исследований, 1994.- 18 с.
- Российское законодательство о порядке разрешения коллективных трудовых споров//Социальный конфликт, 1995, 3-4, с.59-60.
- Рояк А. А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития личности ребенка. - М.: Педагогика, 1988. - 120 с.
- Рубен А. Семинар-практикум по ненасилию // Философские науки. - М., 1991.- 12.-С. 29-33.
- Рубенштейн М., ван ден Берг Ф. Стагнация в процессе изменений // Социальный конфликт, 1995, 1, с. 31-37; 1995, 2, с. 77-88.
- Рудашевский В.Д. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование// Вопросы психологии. 1974,2.
- Рукавишников В.О., Иванов В.Н. Социальная напряженность: диагноз и прогноз // Социологические исследования, 1992, 1.
- Рукавишников В.О., Иванов В.Н. Социальная напряженность: опыт измерения//Социологические исследования, 1992, 7.
- Рукавишников В.О. Социальная динамика и политический конфликт в России: весна 1993 года - адаптация к кризису // Социологические исследования, 1993, 9. - С. 28-42.
- Рукавишников В.О. Социальная напряженность //Диалог, 1990, № 8.
- Рукавишников В.О. Пик напряженности под знаком белого коня // Социологические исследования, 1990, 10.
- Руководство и лидерство. -Л., 1973.
- Румянцева Т.Г. Агрессия и контроль // Вопросы психологии, 1992, 5 и 6. С. 35-40.
- Румянцева Т.Г. Понятие агрессивности в современной зарубежной психологии//Вопросы психологии, 1991, 1.
- Савченко Т. Н. Моделирование поведения в конфликтных ситуациях: Дисс... к. псих.н. / Институт психологии РАН. 1993. - 117 с- Библиогр.: 103 назв.
- Сегрера А.С., Арайза М. Разрешение социального конфликта:лично-центрированная модель // Вопросы психологии. 1993,5. - С. 109-113.

- Сейнер Р., Линия Ю. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях: опыт Швейцарии // Проблемы теории и практики управления, 1994,3, 98-102.
- Семенова Л. А. Теоретические концепции конфликта в современной социологии США: Автореф. дис... канд. филос. наук. М.: ИСИ АН СССР, 1975.
- Семенов В.М., Иордан М.В., Бабаков В.Г., Сагамонов В.А. Межнациональные противоречия и конфликты в СССР: (Опыт социально-философского анализа) /АН СССР. Институт философии. - М., 1991.-235 с.
- Семенов В.С. Россия в сети конфликтности: между взрывом и согласием / / Социологические исследования, 1993, 7. - С. 73-76.
- Семинар-практикум по ненасилию // Философские науки, 1991, 12,29-40.
- Сетров М.И. Основы функциональной теории организации. - Л., 1973.
- Синьков В.И. Конфликты в трудовом коллективе // Социологические исследования, 1982,2, 170-171.
- Сироткин В. Примирение // Социум, 1991,4.
- Скакунов Э. Этнонациональные конфликты и политическая стабильность России // Этнополис. Этнополитический вестник России, 1992, 2-С. ПО- 117.
- Скобеев К.М. К методологии выявления проблем организации // Проблемы познания и управления социальными процессами. - Томск, 1981.-С. 96- 103.
- Скобеев К.М. Нормативность и сущность организации // Социальные проблемы познания и управления.-Томск, 1983.-С. 118-133.
- Скотт Д.Г. Сила ума; Способы разрешения конфликтов / Пер. с англ. - СПб.:Спикс, 1993.-430 с.
- Скотт Дж.К. Способы разрешения конфликтов. Вып. II. - ГИИМ. Киев. Изд. об- во «Верзилин и Ко, ЛТД», 1991.-208 с.
- Смолин Л.Г. Принципы исследования конфликта // Вопросы философии, 1968, 8.
- Солдатова Г.У. Социально-психологические аспекты межэтнической напряженности // Духовная культура и этническое самосознание. - М., 1991. - Вып. 2. - С. 178-199.
- Солник С. Истоки и следствия конфликта «отцов и детей» // Социологические исследования, 1992, 6.
- Соловьев А.В. Коллективным переговорам - законодательную базу! // Социальный конфликт, 1994, 3, с. 68-75.
- Соловьев А.В. Переговоры как основа ведения согласительного-договорного процесса между представителями сторон // Социальный конфликт, 1994, 4, с. 20-25.

- Соловьев А. Цивилизованный выход из конфликта // Человек и труд, 1994,9,-С. 113-115.
- Соловьев С.М. Сочинения. Книга 1. История России с древнейших времен. Тома 1-2. - М.: Мысль, 1988.
- Соснин В.А. К исследованию конфликтов в социальной психологии США //Социально-психологический климат. - М., 1978.
- Соснин В.А. К исследованиям конфликтов в социальной психологии США в их связи с психологическим климатом. / Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения. - М.: Наука, 1979.
- Соснин В.А. Исследование социального конфликта в социальной психологии США. / Автореф. дис... псих. наук. - М., 1979. -17 с.
- Социальная напряженность на производстве/ Материалы коллоквиума. - Обнинск 1989. Под ред. проф. А.К.Зайцева, Н.Г.Саушкиной. - Калуга: НКЦ «Потенциал», 1990. - 116 с.
- Зайцев А.К., Барклянский Ю.А., Головкин В.А., Уланов В.В. Социальная напряженность на производстве. Под. ред. проф. А.К.Зайцева. - Калуга. НКЦ «Потенциал», 1990. - 140 с.
- Социальная напряженность на производстве. Сб. материалов 2-х Обнинских чтений. Под. ред. проф. А.К.Зайцева. - Калуга: КаИС, НКЦ «Потенциал», 1990. - 115 с.
- Социально-психологические проблемы производственного коллектива. - М.: Наука, 1983. - 240 с.
- Социальные конфликты (по материалам «круглого стола»)//Альма матер, 1991, 12.-С. 76-84.
- Социальная психология. - М., 1975.
- Социальные конфликты в меняющемся российском обществе: Детерминация, развитие, разрешение / Ин-т социологии РАН; под Ред. А.И.Волкова и др. - М.: 1994.- 106 с.
- Социальные конфликты в условиях переходного периода («круглый стол») //Социологические исследования, 1993,4.-С. 15-25.
- Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Вып. 2. Отв. за выпуск Е.И.Степанов. - М.: Ин-т социологии РАН, 1992. - 177 с.
- Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. Вып. 3. Ч. 2. - М.: Ин-т социологии РАН, 1993. - 227 с.
- Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование технологии разрешения. 4. Терроризм. Отв. за вып. Эфиоров С.А. - М.: Ин-т социологии РАН, 1993. -125 С.
- Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. Вып. 5. Россия на перепутье: политические конфликты, взрывы, перевороты. - М.: Ин-т социологии РАН;

- Центр конфликтологии; Междунар. центр общечеловеческих ценностей, 1993. - 191 с.
- Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. Вып. 6. Конфликты в политике и экономике: мониторинг и менеджмент/Ин-т социологии РАН; Глав.ред. Е.И.Степанов. - М., 1994. - 171 с.
- Социальные проблемы управления трудовыми коллективами. - М., 1978.
- Социальный конфликт: современные исследования. Реферативный сб. - М.: ИНИОН и ИС АН СССР, 1991. -116 с.
- Сперанский В.И. Конфликт: сущность и особенности его проявления // Социально-политический журнал, 1995, 3,152-161.
- Стариков Е. Когда бастуютрабы//Социум, 1991, 9.
- Стачки при капитализме. Пути изучения и концепции. - М.: 1989.
- Степаненкова В.М. Понятие социального конфликта в теории Р.Дарендорфа // Социологические исследования, 1994,5. - С. 141-142.
- Стюарт И. Тайны катастрофы. Пер. с франц. - М.: Мир, 1987. - 76 с.
- Сусоколов А.А. Русский этнос в XX веке: этапы кризиса экстенсивной культуры // Мир России, 1994, 3, 2,3-53.
- Сулимова Т. Социальный конфликт: возникновение и методы разрешения//Проблемы теории и практики управления, 1994, 1, 116-120.
- Сысенко В.А. Супружеские конфликты. - М.: Финансы и статистика, 1983. - 175 с.
- Сысенко В.А. Супружеские конфликты. - 2-е изд., перераб., доп. - М.: Мысль, 1989.- 175 с.
- Танчер В.В. Функциональность конфликта и польза несогласия // Философская и социологическая мысль, Киев, 1990, 9. - С.57-60.
- Тарасов В.И. Критика французских буржуазных социологических концепций регулирования классовых конфликтов в современном буржуазном обществе: Автореф. дис... канд. филос. наук. - М.: МГУ, 1982.
- Тартаковский А.Д. Конфликты в сфере семейно-брачных отношений и пути их устранения. - Душанбе: Маориф, 1989. - 26 с.
- Темкина А.А. Развитие общественных движений: возможности использования конфликтной модели / Социология общественных движений: концептуальные модели исследования 1989-1990. - М.: 1992.-С.100-120.
- Теоретические проблемы социально-трудовых конфликтов.(Обсуждение за «круглым столом») // Социологические исследования, 1991, №12.-С.39-47.
- Тернер Дж. Структура социологической теории. Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1985. -472 с.

Библиография

- Тищенко С. П. Психология внутреннего конфликта личности // Вопросы психологии. - М., 1989. 1., с. 166-167.
- Увидеть Алдан и умереть // Московские новости, № 32, 9 августа 1992 года.
- Увицкая Ю., Шувалова О. Производственные конфликты как социальные индикаторы//Человек и труд. 1994, 11.-С. 112-115.
- Угримова А.Н. Проблема человека в буржуазных теориях организаций. -Киев: 1982.
- Хагба Б.А. Факторы этнополитической конфликтности на Кавказе//Социально- политический журнал, 1995, 3, 222-229.
- Хасан В.И. Война сконфликтом. Критика методологических оснований психологических исследований и разработок / Конструктивная психология: опыт и перспективы. - Красноярск: 1990.
- Хашенко В.А. Личностная типология способов поведения в конфликте/ Методики социально-психологического исследования личности и малых групп.М.: 1992.
- Хашенко В.А. Способы разрешения межличностного конфликта в экстремальных условиях жизнедеятельности // Психологический журнал. Том 14. 3, 1993. - С.38-46.
- Хибовская Е.А. Трудовые конфликты: причины, результаты и способы разрешения // Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения, 1995,3,21 -25.
- Холмс Р. Ненасилие как моральный принцип. Этика ненасилия. - М., 1991.
- Храмов В.О. К вопросу об определении понятия «производственный конфликт» / Национальные отношения в условиях развитого социализма.-Днепропетровск., 1975.
- Храмов В.О. Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций в производственном коллективе. - М., 1977.
- ван Хувик Р. Тренинг по разрешению конфликтных ситуаций // Социальный конфликт, 1994, 2, с.72-96.
- Хурс М.Н. Проблемы становления системы социального партнерства в современной Беларуси // Социальный конфликт, 1994,4,36-51.
- Федорина Д.В. Проблема нравственного конфликта в марксистско-ленинской этике. / Канд. дисс. - М., 1970.
- Федорищева О.И. Понятие «социальный конфликт»: сущность, особенности, функции /Актуальные проблемы современных политических исследований. - М., 1992. - С. 153-171. Рук. депонирована в ИНИОН РАН № 46449 от 21.04.92.
- Федорищева О.И. Технология разрешения социально-политических конфликтов: Дисс... к.полит.н. / Моск. гос. ун-т (МГУ). - Защищена 93.01.29; 141 с. - Библиография 187 назв.

- Федорович Х. Альтернативное решение споров как феномен коммуникации и его демократизирующее значение // *Философская и социологическая мысль*, 1993, 5. - С. 40-56.
- Фельдман Д.М. Конфликты и стабильность в международных отношениях (теоретические проблемы социально-политического анализа): Дисс.д.полит. н. / Моск. гос.ун-т (МГУ). - Защищена 92.07.12; 333 с. - Библиогр.: 401 назв.
- Филиппов А.В., Липинский В.К., Князев В.Н. Введение в курс «Психология и социология управления»: Учебное пособие для студентов всех спец. / Моск. ин-т упр. им. С. Орджоникидзе. - М. 1987. - 74 с.
- Фишер Р. и Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. - М.: Наука, 1990.- 158 с.
- ван ден Флирт Э. Беспомощные помощники: интервенции по разрешению межгруппового конфликта//*Социальный конфликт*, 1996,1, с. 50-64.
- ван ден Флирт Э. Конфликт//*Социальный конфликт*, 1996, 3, с. 36-44.
- ван ден Флирт Э., Мاستенбрук В. Переговоры // *Социальный конфликт*, 1996, 3, с. 15-35; 1996, 2, с. 33-53.
- Фольц У. Этнический конфликт и вмешательство: некоторые международные аспекты // *Кентавр*, март-апрель 1992, М.: Феникс. - С. 25-31.
- Фролов С.Ф. К объяснению агрессивности // *Социальный конфликт*, 1995, 3-4, 33-45.
- Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивностиTM // *Общественные науки и современность*, 1992,3.
- Фрыгина Н.И. Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный конфликт. Автореф.дисс.к.псих.н. - М.: 1980.
- Хохрякова О. и Нуртдинова А. Коллективные договоры и соглашения: как их заключать? // *Деловой мир*, 24 марта 1993 года.
- Человек и агрессия // *Общественные науки и современность*. 1993, № 2. - С. 92-105.
- Ченцов Н. Забастовки могло бы и не быть // *Диалог*, 1990, 1.
- Черненко И.В. Экономический кризис и социальная катастрофа // *Философская и социологическая мысль*. - Киев, 1991, 2.
- Чернобай П.Д. Социальная напряженность: опыт измерения // *Социологические исследования*, 1992,7.
- Чулков А.В. Опыт изучения социальной напряженности в производственных коллективах/ *Социальные и социально-психологические процессы в производственном коллективе: вопросы изучения, планирования и управления*. Тезисы докладов X краевого научно-практического семинара 7-12 октября 1991 г. - Красно-

- ярск, 1991.-С.67-75.
- Чумиков А.Н. Социально-политический конфликт: особенности диагностики и управления.: Автореф. дис... канд. фил ос. наук. / Российская академия управления. - М., 1991. - 18 с.
- Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социологические исследования, 1995, 3, 52-57.
- Шайхутдинов Р. Конфликтология: программа построения гуманитарной дисциплины//Кентавр, 1993, 2,37-41.
- Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. - М.: МГУ, 1992. - 80 с.
- Шаленко В.Н. Деятельность руководителя в конфликтной ситуации / Руководитель и коллектив. - М., 1974. - С.88-95.
- Шаленко В.Н. Некоторые аспекты управления конфликтом в первичном производственном коллективе / Социология и производство. -Казань, 1976.
- Шаленко В.Н. Производственные забастовки как объект социологического анализа // Социологические исследования. 1990, 6.
- Шарп Д. Ненасильственная борьба: лучшее средство решения острых политических и этических конфликтов? // Этическая мысль: Научно-публицистические чтения. - М.: 1992. - С.200-207.
- Шарп Дж. Роль силы в ненасильственной борьбе // Вопросы философии. 1992, 8. -С.30-39.
- Шахтерское движение: документальные и аналитические материалы / Ин-т проблем занятости РАН и Мин-ва труда РФ, Центр по изучению социально- трудовых отношений. Отв. ред. Гордон Л.А. и др. - М.: 1992. Ч. 1. - 173 с.
- Шеркович Ю. Быстрая модернизация и социальный конфликт // Коммунист, 1991,2.
- Шибутани Т. Социальная психология. - М., 1969.
- Шихирев П. Психика и мораль в конфликте // Общественные науки и современность, 1992, 3.
- Шихирев П.И. Современная социальная психология США. - М., 1979.
- Шугуров М.В. Социальный конфликт и самоосуществление личности / Саратов. гос. акад. права. - Саратов, 1994. - 242 с.
- Шуман С, Шуман В.П. Конфликты в молодой семье: причины, пути устранения. - Минск: Университетское, 1989. - 80 с.
- Щедрина Е.В. Референтность как характеристика системы межличностных отношений // Психологическая теория коллектива. - М., 1979.
- Экономика и жизнь. 25. Июнь 1991 года.
- Эпштейн С. Индустриальная социология в США. - М., 1972.

- Эрнст О. Слово предоставлено вам// Слово лектора, 1990,3. С. 44-47.
- Юдин Б.Г. Становление и характер системной ориентации / Системные исследования. Ежегодник 1971. - М.: Наука, 1972.
- Яконбсон С.Г., Нежнов П.Г. Роль конфликтов в возникновении групповых норм / Психологические проблемы нравственного воспитания детей. - М.: 1977.
- Яковенко А. Когда конфликт неизбежен... - М.: Политиздат, 1989. - 221 с.
- Яковлева С.И. Особенности методов капиталистической эксплуатации в современную эпоху. - Л., 1972.
- Якуничкин В.В. Противоречия забастовочного движения в Западном Донбассе (весна 1991 г.)// Социологические исследования. - М., 1991.- 12. -С.87-89.
- Ярошевский М.Г., Кара С.Г., Карцев В.П. Проблемы руководства научным коллективом: Опыт социально-психологического исследования. - М., 1984.
- Aal, P. R. NGOs and conflict management. W.: U. S. Institute of Peace, 1996.
- Abdenurr, A. The conflict resolution syndrome: volunteerism, violence, and beyond. Ottawa: University of Ottawa Press, 1987.
- Abell, P. Organizations as bargaining and influence systems. N.Y.: Halsted, 1975.
- Aboud, A. and G. Aboud. The right to strike in public employment. N.Y.: 1974.
- Aboud, A. and G. Sterrett. The right to strike in public employment. Ithaca, NY: ILR Press, 1982.-59 p.
- Abowd, J. M., J. Irasy. Market structure strike activity and union wage settlements. // Industrial relations, 1989, 28, 2.
- Acton, H. B. The right to work and the right to strike. L.: Aims of Industry, 1972.-3, 11 p.
- Adam, G. and J. D. Reynaud. Conflicts du Travail et changement social. - Paris, 1978.
- Adamichin, A. L. The settlement conflict situations in the light of new political thinking: a Soviet point of view // UNESCO yearbook on peace and conflict studies... N.Y.: 1990. - P. 17-33.
- A hint of concern // Middle East. - L., 1992, 216, 33-35.
- Alba Vega C, Poberts B. Crisis, ajuste y empleo en Mexico: La industria manufacturera de Jalisco // Estudios sociol. - Mexico, 1990. - Vol. 24, 463-489. - Bibliogr.: p. 487-489.
- Albrecht, K., Albrecht, S. Added value negotiating. The breakthrough method for building balanced deals. Homewood, 111.: Business One Irwin, 1993.- 12, 178 p.

- Alder C. Explaining violence: Socioeconomics and masculinity // Chappell, D., Grabosky, P., Strang, H. Australian violence: contemporary perspectives. - Canberra, 1991.-P. 161-175.
- Aldrich, H. Organizational boundaries and interorganizational conflict // Human Relations, 1971, 24, 279-293.
- Allen, V. The militancy of British miners. - Leeds, 1981.
- Allor, D. J. Alternative forums for citizen participation: Formal mediation of urban land use disputes // International Journal of Conflict Management, 1993, 4, 167-180.
- Ancona, D. G., Friedman, R. A. and Kolb, D. M. The group and what happens on the way to «Yes»//Negotiation Journal, 1991,2, p. 155-173.
- Andriessen, J. H. T. H. Mediated communications and new organizational forms / In C. Cooper and I. Robertson (eds.), International Review of industrial and organizational psychology. Chichester: Wiley, 1991.
- Anthropological contributions to conflict resolution. Athens: the University of Georgia Press, 1996.
- Antonio, R. J., G. Ritzer. Social problems: values and interests in conflict. Boston: Allyn and Bacon, 1975. - 10, 486 p.
- Aram, J. D., C. P. Morgan & E. S. Esbeck. Relation of collaborative interpersonal relationships to individual satisfaction and organizational performance // Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 289-296.
- Archibald, K. - ed. Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion. Berkeley, CA: Institute of International Studies, 1966.
- Arendt, H. On violence. L.: Penguin, 1970.
- Argyris, C Intervention theory and method. Reading, Mass.: Addison-wesley, 1970.
- Armstrong, L. How to turn war in peace: a child's guide to conflict resolution. N.Y.: Harcourt Brace Jovanovich, 1979. - 30 p.
- Armstrong, P. B. Conflicting readings: variety and validity in interpretation. Chapel Hill; University of North Carolina Press, 1990. - XIV, 192p.
- Arnot, R. P. The miners: years of struggle. - L., 1953.
- Aronson, S. Conflict and bargaining in the Middle East. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978.
- Ashforth, B. E. and R. T. Lee. Defensive behavior in organizations: A preliminary model// Human Relations, 1990, 43, 621-648.
- Asch, S. E. Studies on independence and conformity: a minority of one against an unanimous majority / Psychological Monographs, 1956, 70, 416.
- Assael, H. Constructive role of interorganizational conflict // Administrative Science Quarterly, 1969, 14,573-612.

- Astley, G. A. and P. S. Sachdeva. Structural sources of intraorganizational power//Academy of Management Review, 1984,9, 104-113.
- Atkinson, G. The effective negotiator: a practical guide to the strategies and tactics of conflict bargaining. 3-rd ed. L.: Quest, 1980.
- Averill, J. Anger and aggression: An essay on emotion. N.Y.: Springer Verlag, 1982.
- Averill, J. Studies on anger and aggression: Implications for theories of emotion // American Psychologist, 1983, 38, 1145-1160.
- Avruch, K., P. W. Black and J. A. Scimecca - eds. Conflict resolution: cross-cultural perspectives. N.Y.: Greenwood Press, 1991.
- Augsburger, D. W. When caring is not enough: resolving conflicts through fair fighting. Scottsdale, Pa.: Herald Press, 1983 - 190 p.
- Aumann, R. J. and M. Maschler. The bargaining set for cooperative games / In M. Dresner, L. M. Shapley, and A. W. Tucker (Eds.), Advances in game theory (pp. 531-551). Princeton, NJ: Princeton University Press, 1964.
- Austin, W. G. and S. Worchel - eds. The social psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.
- Axelrod, R. Conflict of interest: An axiomatic approach //Journal of Conflict Resolution, 1967, 11, 87-99.
- Axelrod, R. The conflict of interest. Chicago, IL: Markham, 1970.
- Axelrod, R. M. The evolution of cooperation. N.Y.: Basic Books, 1984. -10, 241 p.
- Axelrod, R. The structure of decision. Princeton, N. J.; Princeton University Press, 1976.
- Ayling, S. E. Portraits of power. N.Y.: Barnes and Noble, 1963.
- Azar, E. E. Conflict escalation and conflict resolution in an international crisis: Suez, 1956 //Journal of conflict resolution 16 (June 1972): 183-201.
- Azar, E. E. The management of protracted social conflict: theory and cases. - Aldeshot, Hampsire, England: Gower, 1990. - 9, 157 p.
- Bacharach, S. B. & E. J. Lawler. Power and politics in organizations. The social psychology of conflict, coalitions and bargaining. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. - 18, 249 p.
- Bacharach, S. B. & E. J. Lawler. Bargaining: power, tactics, and outcomes. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- Bach, G, and H. Goldberg. Creative aggression. N.Y.: Doubleday, 1974.
- Badaway, M. Don't confuse conflicts with competition // Electronic Business July 1995, v. 21, n. 7, p. 17.
- Baer, W. E. Strikes. N.Y.: AMACOM, 1975. - 12, 260 p.
- Bakels, H. L. The Netherlands. Kluwer Law and Taxation Pub. The Netherlands. 1987. 102 p.

- Baldrige, J. V. Power and conflict in the university. N.Y.: Willey, 1971.
- Bales, R. F. Adaptive and integrative changes as sources of strain in social systems / In A. P. Hare, E. Borgotta, and R. F. Bales (eds.), Small groups (pp. 127-131). N.Y.: Knopf, 1955.
- Ballet, R. Des usines et des hommes. P.: Messidor, 1987. - 255 p.
- Balowin, F. D. Conflicting interests: corporate-governance controversies. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1984. - XIII, 202 p.
- Bamberger, P., Hasgall, A. Instructor role conflict in educational organizations having the characteristics of total institutions // Journal of Educational Administration, 1995, v. 33, n. 3, p. 68-85.
- Bandura A. Aggression: A Social Learning Analysis. - Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973.
- Bandura, A. et al. Transmission of aggression through imitation of aggressive models // Journal Abnormal Psychology, 1961, 63.
- Barclay, D. W. Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of the organizational context // Journal of Marketing Research, 1991, 28, 145-159.
- Bar-, M., J. Zacker. The police and interpersonal conflict: Third-party intervention approaches. Washington: Police Foundation, 1976. - 11, 59 p.
- Barnes, B. The nature of power. Cambridge, UK: Basil Blackwell, 1988.
- Bar-Tal, D. and N. Geva. A cognitive basis of international conflicts / In S. Worchel and W. G. Austin (eds.), Psychology on intergroup relations. Chicago: Nelson-Hall, 1986. - Pp. 118-133.
- Bar-Tal, D., A. W. Kruglanski, and Y. Klar. Conflict termination: an epistemological analysis of international cases // Political Psychology, 1989, 10, 233-255.
- Baron, R. A. Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1988, 41, 111-127.
- Baron, R. A. Reducing organizational conflict: an incompatible response approach // Journal of Applied Psychology, 1984, 69, 272-279.
- Baron R. A. Reducing organizational conflict: the role of attributions // Journal of Applied Psychology, 1985, 70, 434-441.
- Baron, R. A. Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1988, 41, 111-127.
- Baron, R. A. Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy, and task performance // Journal of Applied Psychology, 1988, 73, 199-207.
- Baron, R. A. Environmentally induced positive affect: its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict // Journal of

- Applied Social Psychology, 1990, 20, 368-384.
- Baron, R. A. and R. L. Ball. The aggression-inhibiting influence of non-hostile humor // Journal of Experimental Social Psychology, 1974, 10, 23-33.
- Baron, R. A., Fortin S. P., Frei, R. L., Hauver, L. A. and Shack, M. L. Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive effect // International Journal of Conflict Management, 1990, 1, 133-152.
- Baron, R. A and Richardson, D. R. Human aggression (2nd ed.) N.Y.: Plenum, 1994, 440 pp.
- Barriers to conflict resolution. N.Y.: W. W. Norton, 1995.
- Bartos, O. J. Process and outcome of negotiations. N.Y.: Columbia University Press, 1974.
- Bartunek, J., A. Benton and Keys, C. Third party intervention and the behavior of group representatives // Journal of Conflict Resolution, 1975, 19, 532-557.
- Batra, V. K. Illegal strikes in India. Delhi: Triveni, 1985. - 16, 164 p.
- Batstone, E. V., J. Boraston and S. J. Frenkel. The social organization of strikes. - Oxford (Eng): B. Blackwell, 1978 - 236 p.
- Bazerman, M. H. Norms of distributive justice in interest arbitration // Industrial and Labor Relations Review, 1985, 38, 558-570.
- Bazerman, M. H. and J. S. Carroll. Negotiator cognition / In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds), Research in organizational behavior, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, 1987, pp. 247-288.
- Bazerman, M. H., R. J. Lewicki and B. H. Sheppard - eds. Research on negotiation in organizations. Greenwich, CT: JAI, 1991.
- Bazerman, M. H., Magliozzi, T. and Neale, M. A. Integrative bargaining in a competitive market // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1985, 35, 294-313.
- Bazerman, M. H., Mannix, E. A., Sondak, H. C. and Thomas, L. L. Negotiation behavior and decision processes in dyads, groups and markets / In J. S. Carroll (ed.), Applied social psychology and organizational settings (pp. 13-44). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1990.
- Baserman, M. H., E. Mannix and Thompson, L. Groups as mixed-motive negotiations / In E. J. Lawler and B. Markovsky (Eds.), Advances in group processes: Theory and research, 5 (pp. 195-216). Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- Bazerman, M. H. and M. A. Neale. Negotiating rationally. N.Y.: Free Press, 1992.- 191pp.
- Beals, A. R. Divisiveness and social conflict; an anthropological approach. Stanford, Calif., Stanford University Press, 1966. - X, 185 p.

- Beckhard, R. The confrontation meeting / In W. Bennis, K. Benne, and R. Chin - eds., *The planning of change*. N.Y.: Holt, Rinehard and Winston, 1969.
- Beer, J. E. *Peacemaking in your neighborhood: reflections on an experiment in community mediation*. Philadelphia, Pa.: New Society Publishers, 1986.-6, 245 p.
- Bell, A. H., D. M. Smith. *Winning with difficult people*. Hauppauge, N.Y.: Barron's Educational Series, 1991.
- Bell, D. E. et al - eds. *Conflicting objectives in decisions*. L.: Willey, 1977. - X, 442 p.
- Bendahmane, D. B. and J. W. McDonald, Jr. -eds. *International negotiation. Art and science. Report of a conference on international negotiation, June 9-10, 1983*. W.: Foreign Service Institute US Department of State, 1984.
- Bendor, J., R. M. Kramer and Stout, S. When in doubt...: Cooperation in a noisy prisoner's dilemma // *Journal of Conflict Resolution*, 1991, 35, 691-719.
- Ben-Israel, R. - ed. *International labour standards: the case of freedom to strike*. Deventer [Netherlands]: Kluwer Law and Taxation Publ., 1987.
- Bennett, J., J. Fawcett. *Industrial relations: an international and comparative bibliography*. L.: Mansell, 1985. - 172 p.
- Ben-Rafael, E. *Status, power, and conflict in the kibbutz*. Aldershot, Hants, England: Gower Pub. Co., 1988.- 10, 166 p.
- Benton, A. A. Bargaining visibility and the attitudes and negotiation behavior of male and female group representatives // *Journal of Personality*, 1975, 43, 661-675.
- Benton, A. A. and Druckman, D. Salient solutions and the bargaining behavior of representatives and nonrepresentatives // *International Journal of Group Tensions*, 1973, 3, 28-39.
- Benton, A. A. and D. Druckman. Constituent's bargaining orientation and intergroup negotiations // *Journal of Applied Social Psychology*, 1974, 4, 141-150.
- Benton, A. A., H. M. Kelly, and B. Liebing. Effects of extremity of offers and concession rates on the outcomes of bargaining // *Journal of personality and social psychology*, 24 (Oct. 1972): 73-83.
- Ben-Yoav, O. and D. G. Pruitt. Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1984, 34, 323-335.
- Ben-Yoav, O. and D. G. Pruitt. Accountability to constituents: A two-edged sword // *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 283-295.

- Bercovitch, J. Social conflicts and third parties: Strategies of conflict resolution. Boulder, Colo.: Westview Press, 1984. - 15, 163 p.
- Bercovitch, J. Mediation in international disputes / In K. Kressel and D. G. Pruitt (eds), Mediation research, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, pp. 284-299.
- Beriker, N. and Druckman, D. Models of responsiveness: The Lausanne Peace Negotiations (1922-1923) // Journal of Social Psychology, 1991, 131, 297-300.
- Berkowitz, L. - ed. Advances in experimental social psychology. Vol. 7. N.Y.: Academic Press, 1974.
- Berkowitz, L. Frustrations, comparisons and other sources of emotional arousal as contributors to social unrest // Journal of social issues, Vol. 28, pp. 77-92.
- Berkowitz, L. - ed. Roots of Aggression. N.Y.: Atherton, 1969.
- Berkel, K. Konflikttraining: Konflikte verstehen u. bewalfigen. - Heidelberg: Sauer-Verl., 1990.-86 S.
- Bernard, J. Where is the modern sociology of conflict // American Journal of Sociology, 1950, 56, 11-16.
- Bewan, G. P. The strikes of the past ten years // Journal of the Royal Statistical Society, 1980, 43, 35-54.
- Beyer, L. E. Curriculum in conflict: social visions, educational agendas, and progressive school reform. N.Y.: Teachers College Press, 1996.
- Beyond confrontation: learning conflict resolution in the post-Cold War era. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1995.
- Biatyszewski, H. Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych. Warszawa: PWN, 1983.
- Bies, R. J., D. L. Shapiro and Cummings, L. L. Causal accounts and managing organizational conflict // Communication Research, 1988, 15, 381-399.
- Bingham, G. Environmental conflict resolution: annotated bibliography. Palo Alto, C A: RESOLVE, Center for Environmental Conflict Resolution, 1981.-35 p.
- Binns, D. Beyond the sociology of conflict. L.: Macmillan, 1977. - 7, 257 p.
- Bisno, H. Managing conflict. Newbury Park, Calif.: Sage Publ., 1988. - 175 p.
- Bixenstine, V. E. and J. W. Gaebelin. Strategies of «real» opponents in eliciting cooperative choice in a prisoner's dilemma game // Journal of Conflict Resolution, 1971, 15, 157-166.
- Bixenstine, V. E., C. A. Levitt and Wilson, K. R. Collaboration among six persons in a prisoner's dilemma game // Journal of Conflict Resolution, 1966, 10, 488-496.
- Black, D. J. The social structure of right and wrong. San Diego: Academic Press, 1993. - 18,224 p.

- Blake, R. R., and J. S. Mouton. Comprehension of own and outgroup positions under intergroup competition // *Journal of Conflict Resolution* 5 (1961), p. 304-310.
- Blake, R., and Mouton, J. S. Consultation. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1976.
- Blake, R. R., and J. S. Mouton. Loyalty of representatives to ingroup positions during intergroup competition // *Sociometry* 24 (1961), p. 177-183.
- Blake, R. R., and J. S. Mouton. Reactions to intergroup competition under win-lose conditions// *Management Science* 7 (1961), p. 420-435.
- Blake, R. R., and J. S. Mouton. The intergroup dynamics of win-lose conflict and problem-solving collaboration in union-management relations / M. Sherif - ed., pp. 94-140. Wiley, 1962.
- Blake, R. R. & J. S. Mouton. The managerial grid. Houston, Texas: Gulf, 1964.
- Blake, R. R., J. S. Mouton, and H. A. Shepard. Managing intergroup conflict in industry. Houston, Texas: Gulf, 1964. - 13, 210 p.
- Blake, R. R. & J. S. Mouton. The fifth achievement // *Journal of Applied behavioral Science*, 1970, 6, 413-426.
- Blake, R. R., Schepard, H., Mouton, J. S. Managing intergroup conflict in industry. Houston, Tex.: Gulf Publ. Co., 1964. -13, 210 p.
- Blake, R. R., J. S. Mouton. Solving costly organizational conflicts. San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1984. - 20, 327 p.
- Blaker, M. Japanese international negotiating style. N.Y.: Columbia University Press, 1977.
- Blalock, H. M., Jr. Power and conflict: toward a general theory. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989. - 10, 266.
- Bleeke, J., Ernst, D. (ed.). Collaborating to compete. Chichester: Willey, 1993.
- Bomers, G. B. J & Peterson, R. B. - eds. Conflict Management and Industrial Relations. Boston: Kluwer-Nijhoff Pub., 1982. - 10, 454 p.
- Bonacich, P. Norms and cohesion as adaptive responses to potential conflict: An experimental study//*Sociometry*, 1964, 35, 357-375.
- Bono, E. de. Conflicts: a better way to resolve them. London: Harrap, 1985. - 8, 207 p.
- Bono, E. de. I am right, you are wrong: from this to the new Renaissance, from war logic to water logic. L.: Viking, 1990.
- Bono, E. de. Tactics: the art and science of success. L.: Collins, 1985.
- Bono, E. de. Practical thinking: four ways to be right, five ways to be wrong, five ways to understand. L.: Cape, 1971.
- Bookchin, M. The modern crisis. - 2-nd rev. ed. - Montreal: Black Rose, 1987.- 194 p.

- Borg, M. J. Conflict and social change. Minneapolis: Augsburg Pub. House, 1971. -96 p.
- Borisoff, D., D. A. Victor. Conflict management: a communication skills approach. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1989.
- Boulding, K. E. A pure theory of conflict applied to organizations/G. Fish-ed. The frontiers of management psychology. Harper and Row, 1964.
- Boulding, K. E. Conflict and Defense: A General Theory. New York: Harper, 1962.
- Boulding, K. E. Conflict and defense: a general theory. Lanham, MD: University Press of America, 1988. -17, 349 p.
- Boulding, K. E. Organization and conflict // Journal of Conflict Resolution, 1957, 1, 122-134.
- Bowman, J. R. Capitalist collective action: competition, cooperation, and conflict in the coal industry. N.Y.: Cambridge University Press, 1989.- 18, 253 p.
- Bracey, A. Resolution of the Dominican crisis, 1965: a study in mediation. W. DC: Georgetown University, Institute for the study of diplomacy, 1983.
- Brams, S. J. Fair division: from cake-cutting to dispute resolution. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1996.
- Brann, P. and M. Foddy. Trust and the consumption of a deteriorating common resource // Journal of Conflict Resolution, 1988, 31, 615-630.
- Breaugh, J. A. and R. J. Klimoski. Choice of group spokesman in bargaining: member or nonmember // Organizational Behavior and Human Performance, 1977, 19, 325-336.
- Brecher, J. Strike! San Francisco: Straight Arrow Books, 1972 - 14, 329 p.
- Brecher, J. Strike! Boston: South End Press, 1977. - 24, 329 p.
- Breggin, P. R. Beyond conflict: from self-help and psychotherapy to peacemaking. N.Y.: St. Martin's Press, 1992. - 10, 274 p.
- Brenes-Castro, A. Seeking the true meaning of peace. San Jose, CA: University for Peace Press, 1991.
- Breslin, J. W. and J. Z. Rubin - eds. Negotiation theory and practice. Cambridge, Mass.: The program on Negotiations Books, 1991.
- Brett, J. M. and S. B. Goldberg. Mediator-advisors: a new third-party role / In M. N. Bazerman and R. J. Lewicki (eds), Negotiating in organizations, Newbury Park, CA: Sage, 1983.
- Brett, J. and Rognes, J. Intergroup relations in organizations: A negotiation perspective / In P. S. Goodman's (Ed.), Designing effective work groups (pp. 202-236). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

- Brewer, M. B. and R. M. Kramer. Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50, 543-549.
- Brickman, P. - ed. *Social conflict: readings in rule structures and conflict relationships*. Lexington, Mass.: Heath, 1974. - 13, 529 p.
- Brockner, J., J. Z. Rubin. *Entrapment in escalating conflicts: a social psychological analysis*. N.Y.: Springer-Verlag, 1985. - 11, 275 p.
- Brockner, J. and Rubin, J. Z. *The social psychology of conflict escalation and entrapment*. New York: Springer Verlag, 1985.
- Brookmire, D., and F. Sistrunk. The effects of perceived ability and impartiality of mediators and time pressure on negotiation // *Journal on Conflict Resolution*, 1980, 24, 311-327.
- Brown, A. L. *Rules and conflict: an introduction to political life and its study*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1981. 14, 368 p.
- Brown, B. R. Need to maintain face in interpersonal bargaining // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 107-122.
- Brown, B. R. The effects of need to maintain face on interpersonal bargaining // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 107-122.
- Brown, L. D. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publ. Co., 1983. - 11, 349 p.
- Brown, L. D. *Managing conflict of organizational interfaces*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1983. - 11, 349 p.
- Bruzan, S. *Pluralism and social conflict. A social analysis of the Communist world*. Westport: Greenwood Publ. Group, Praeger Publ., 1990. -224 p.
- Brumback, C. B. Workplace wars and how to end them: Turning personal conflicts into productive teamwork // *Personnel Psychology*, Summer 1995, v. 18, n. 2, p. 115-118.
- Bryant, W. C. *The right of workmen to strike*. Berkeley Heights, N. J.: Oriole Press, 1965.-12 p.
- Budd, J. W. *The effect of strike replacement legislation on employment*. Minneapolis, MN; Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1995.
- Buehrig, E. H. *The perversity of politics*. L.: Dover, N. H.: Croom Helm, 1986.- 116 p.
- Burke, R. J. Methods of resolving interpersonal conflict // *Personnel Administration*, 1969, 32(4), 48-55.
- Burke, R. J. Methods of resolving superior-subordinate conflict: the constructive use of subordinate differences and disagreements // *Organizational behavior and human performance* 5 (1970), p. 393-411.
- Burns, G. The secrets of team facilitation//*Training and development*, June 1995, v. 49, n. 6, p. 46-52.

- Burns, T. and W. Buckley. - eds. Power and conflict: Social structures and their transformation. L.: Sage, 1976.
- Burrell, G. and G. Morgan. Sociological paradigms and organizational analysis.
- Burrowes, R. J. The strategy of nonviolent defense: a Gandhian approach. Albany: State University of New York Press, 1996.
- Burrows, S. J. Win/Win outcomes: a physician's negotiating guide. - Chicago, Ill.: Pluribus Press, 1984, - 6, 218 p.
- Burton, J. W. Conflict and Communication. - N.Y.: MacMillan, 1969.
- Burton, J. W. Conflict: resolution and prevention. N.Y.: St. Martin's Press, 1990.-24, 295 p.
- Burton, J. W. - ed. Conflict: human needs theory. N.Y.: St. Martin's Press, 1990.-25, 358 p.
- Burton, J. W. Global conflict. College Park, MD: Center for International Development, University of Maryland, 1984.
- Burton, J. W. and F. Dukes - eds. Conflict: readings in management and resolution. N.Y.: St. Martin's Press, 1990 - 24, 354 p.
- Burton J. W., F. Dukes. Conflict: practices in management, settlement, and resolution. NY.: St. Martin's Press, 1990. - 20, 230 p.
- Burton, J. W. Resolving deep rooted conflict: a handbook. Lanham, MD: University Press of America, 1987. - 7, 74 p.
- Bush, R. A. B. and J. P. Folger. The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco, CA: Jossey-Buss, 1994, 296 pp.
- Butler, J. K. Conflict styles and outcomes in a negotiation with fully-integrative potential // The International Journal of Conflict Management, October 1994, Vol. 5, No 4, pp. 309-325.
- Butler, J. K. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory // Journal of Management, 1991, 17, 643-663.
- Byrnes, J. F. Connecting organizational politics and conflict resolution: Are you an organizational politician? // Personnel Administrator, 1986,31(6), 47-51.
- Caffarella, R. S. Managing conflict: An analytical tool // Training and Development Journal, 1984, 38, 34-38.
- Calhoun, C. The question of class struggle. - Oxford, 1982.
- Calahan, H. A. What makes a war end? NY.: Vanguard Press, 1944.
- Callieres, F. de. On the manner of negotiating with princes (1716), trans. A. F. Whyte. Notre Dame, Ind.: Notre Dame University Press, 1963.
- Calero, H. H. Winning the negotiation. NY.: Hawthorn books, 1979.
- Calvert, P. Politics, power and revolution. Brighton, Sussex: Wheataheaf Books, 1983.

- Campbell, J. C. *Successful negotiation: Trieste (1954)*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.
- Campus wars: multiculturalism and the politics of difference. Boulder, Colo.: Westview Press, 1995.
- Canetti, E. *Crowds and power*. N.Y.: Seabury Press, 1978.
- Caplow, T. A. A theory of coalitions in the triad // *American Sociological Review*, 1956, 21, 489-493.
- Capozzoll, T. K. Resolving conflicts within teams // *Journal for Quality & Participation*, December 1995, v. 18, n. 7, p. 28-38.
- Carby-Hall, J. R. *Rethinking labour management relations: the case for arbitration*. L.: Routledge, 1991.
- Camevale, P. J., D. G. Pruitt. Negotiation and mediation // *Annual Review of Psychology*, 1992, 43, pp. 531-582.
- Camevale, P. J., et al. Looking tough: the negotiator under constituent surveillance // *Personality and social-psychological bulletin* 5 (1979):118-121.
- Camevale, P. J. and D. E. Conlon. Time pressure and strategic choice in mediation // *Organization behavior and Human Decision Processes*, 1988, 42, 11-133.
- Camevale, P. J. and A. M. Isen. The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, 37, 1-13.
- Camevale, P. J. and E. J. Lawler. Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiation // *Journal of Conflict Resolution*, 1986, 30, 636-659.
- Camevale, P. J., O'Connor, K. M. and McCusker, C. Time pressure in negotiation and mediation / In O. Svensson and J. Maule (eds.), *Time pressure and stress in human judgement and decision making*. N.Y.: Plenum, 1993. - Pp. 117-127.
- Camevale, P. J. and R. Peggnetter. The selection of mediation tactics in public-sector disputes: A contingency analysis // *Journal of Social Issues*, 1985, 41, 65-81.
- Camevale, P. J. and D. G. Pruitt. Negotiation and mediation // *Annual Review of Psychology*, 1992, 43, 531-582.
- Camevale, P. J., Pruitt, D. G. and Britton, S. D. Looking tough: the negotiator under constituent surveillance // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1979, 5, 118-121.
- Camevale, P. J., D. G. Pruitt, and Seiheimer, S. Looking and competing: Accountability and visual access in integrative bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, 40, 11-120.

- Carpenter, S. L., W. J. D. Kennedy. Managing public disputes: a practical guide to handling conflict and reaching agreements. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. - 18, 293 p.
- Carrell, M. R. and C. Heavrin. Collective bargaining and labor relations: Cases, practice, and law. (3rd ed.). N.Y.: MacMillan, 1990, 536 pp.
- Carroll, J. S., M. H. Bazerman and Maury, R. Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators' understanding of their opponents // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1988, 41, 352-370.
- Cartwright, D. (Ed.). Studies in social power. Ann Arbor, MI: University of Michigan, 1959.
- Caser D. E. Work stoppages: protecting the public and the workplace: legal actions and interpretation. - Monticello, Ill: Vance Bibliographies, 1986.-9 p.
- Casper, D. E. Work stoppages: protecting the public and the workplace: legal actions and interrelations. Monticello, Ill: Vance Bibliographies, 1986.-9 p.
- Chamberlain, N. W., J. M. Schilling. The impact of strikes: their social and economic costs. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1973, - 8, 257 p.
- Chamberlain, N. W. Social responsibility and strikes. N.Y.: 1954.
- Chambliss, W. J. - ed. Sociological readings in the conflict perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1973. - 13, 479 p.
- Chatterji, M. Analytical techniques in conflict management. Aldershot; Brookfield, UT: Dartmouth, 1992.
- Chatterji M., L. R. Forcey. Disarmament, economic conversion, and management of peace. N.Y.: Praeger, 1992. - 14, 335 p.
- Chaudhry, S. S. and W. R. Ross. Relevance trees and mediation // *Negotiation Journal*, 1989, 5, 63-73.
- Cheng, C. Multi-level gender conflict analysis and organizational change // *Journal of Organizational Change Management*, 1995, v. 8, n. 6, p. 26-38.
- Chertkoff, J. and S. L. Baird. Applicability of the big-lie technique and the last clear choice doctrine to bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 20, 298-303.
- Chertkoff, J. M. and J. L. Braden. Effects of experience and bargaining restrictions on coalition formation // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30, 169-177.
- Chertkoff, J. M. and Esser, J. K. A review of experiments in explicit bargaining // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1976, 12, 464-487.
- Chesler, M. A., J. E. Crowfoot and B. I. Bryant. Power training: An alternative path to conflict management // *California Management Review*,

1978, 21, 84-95.

Chetkow-Yanoov, B. Dealing with conflict and extremism. Israel: JDC Israel, 1987.-23 p.

Churchman, D. Negotiation: process, tactics, theory. Lanham, Md.: University Press of America, 1995.

Clausewitz, K. von. On war. L.: Routledge a. Kegan Paul, 1956.

Cobman J. S. Community conflict. - N.Y.: Free Press, 1957.

Coddington, A. Theories of the bargaining process. Chicago: Aldine Publishing Co., 1968.

Code of practice on dispute procedures // Eur. Ind. Relat. Rev.- 1992, 218. - P. 18-19.

Coffin, R. A. The negotiator: a manual for winners. N.Y.: AMACOM, 1973.

Cohen, A. A. et al. Social conflict and television news. Newbury Park: Sage Publications, 1990.-258 p.

Cohen B., Lee H. Conflict, conformity and social status. - Amsterdam, 1975.

Cohen, D. Chinese mediation on the eve of modernization // California Law Review, 54, 1201-1226.

Cohen, M. You can negotiate anything. N.Y.: Lyle Stuart, 1980.

Cohen, R. Negotiating across cultures. Washington, DC: United States Institute of Peace, 1991.

Cohen, S. P. et al. Evolving intergroup techniques for conflict resolution: an Israeli-Palestinian pilot workshop // Journal of social issues 33 (1977): 165-189.

Cole, D. W. - ed. Conflict resolution technology. Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983, 244 pp.

Coleman, J. S. Community conflict. N.Y.: Free Press, 1957.

Collins, R. Conflict sociology: toward an explanatory science. With a contribution by Joan Annett. N.Y., Academic Press, 1975.- 11, 584 p.

Collins, R. Three sociological traditions. N.Y.: Oxford University Press, 1985. - 13, 285 p.

Colosi, T. Negotiation in the public and private sectors: A core model // American Behavioral Scientist, 1983, 27, 229-253.

Colosi, T., and S. Rynecki - eds. Federal legislation for public sector collective bargaining. W., DC: International Personnel Management Association, 1975.

Community colleges and proprietary schools: conflict of convergence? San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Conciliation in industrial disputes. Geneva, International Labour Office, International Labour Affairs, 1973.

Conciliation office successes // Eur. Ind. Relat. Rev. - 1992, № 225. - p. 9-10.

Conflict analysis: the formal theory of behavior. N. Y.: 1988.

- Conflict and human interaction. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1979.
- Conflict and invention: literary, rhetorical, and social studies on the sayings gospel Q. Valley Forge, Pa.: Trinity Press International, 1995.
- Conflict and organizations: communicative processes. Albany, NY: State University of New York Press, 1995.
- Conflict, cooperation, and justice: essays inspired by the work of Morton Deutsch. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Conflict in personal relationships. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1994.
- Conflict management and industrial relations. Boston: 1982.
- Conflict management: vital skill for the successful executive. N.Y.: Modern Business Reports: Alexander Hamilton Institute, 1983. - 7, 130 p.
- Conflict management planning. Louisiana: Civil Disorders Unit: Baton Rouge, 1972.-223 p.
- Conflict management: vital skill for the successful executive. N.Y.: Modern Business Reports: Alexander Hamilton Institute, 1983. - 8, 130 p.
- Conflict resolution: a recontextualization // Employee Counseling Today, 1995, v. 7, n. 6, p. 9-10.
- Conflict resolution theory and practice: integration and application. Manchester, UK: Manchester University Press, 1993.
- Conflicts in modern Japanese history. Princeton, N. J.: 1982.
- Conflict transformation. N.Y.: St. Martin's Press, 1995.
- Conlon, D. E. and P. M. Fasolo. Influence of speed of third party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgements / Academy of Management Journal, 1990, 33, 814-826.
- Conlon, D. E. and W. H. Ross. The effects of partisan third parties on negotiator behavior and outcome perceptions // Journal of Applied Psychology, 1993, 78, 280-290.
- Connelley, D. L. Toward an intergroup theory of diversity management: the role of social identity and relational models on intergroup conflict in a heterogeneous workforce. 1993 Conn, P. N. Conflict and decision making; an introduction to political science. N.Y.: Harper&Row, 1971.-14, 317 p.
- Consireau, J. M. Why does strike activity vary over time and between industries? Montreal: University de Montreal, 1982. - 26 p.
- Constructive conflict management: Asia-Pacific cases. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- Coombs, C. H., G. S. Avrunin. The structure of conflict. - Hillsdale, N. J.: L. Erlbaum Associates, 1988.
- Cooperation and conflict in general evolutionary processes. N.Y.: Wiley, 1995.
- Cooper, W. H. A study of strike duration. L. (Ont.): Research and Publication Division, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1973. - 28 p.

- Coping with conflict after the Cold War. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996.
- Corsi, J. Terrorism as a desperate game // *Journal of Conflict Resolution* 25 (Mar. 1981): 47-85.
- Corwin, R. G. Patterns of organizational conflict // *Administrative science quarterly*, 1969, 14, p. 507-521.
- Coser, L. A. Continuities in the study of social conflict. N.Y.: Free Press, 1967- 10, 272 p.
- Coser, L. A. The functions of social conflict. Glencoe, 111: Free Press, 1956.
- Coser, L. A. Social conflict and the theory of social change // *British Journal of Sociology*, 1957,8, 197-207.
- Coser, L. A. The termination of conflict // *Journal of Conflict Resolution*, 1961, 5, 347-354.
- Cosier, R. A. and D. R. Dalton. Positive effects of conflict: A field assessment // *International Journal of Conflict Management*, 1990, 1,81-92.
- Cosier, R. A. and T. L. Ruble. Research on conflict handling behavior: an experimental approach. // *Academy of management Journal*, 1981, 24, pp. 816-831.
- Cousineau, J. M. The effect of economic activity on strikes, a search for a determinate solution. Montreal: University de Montreal, 1980. - 25 p.
- Cousineau, J. M. and R. Lacroix. Why does strike activity vary overtime and between industries? Montreal: University de Montreal, 1982. - 26 p.
- Creative thinking resolves disputes // *People Management*, June 1995, v. 1, n. 12, p. 16.
- Creigh, S. W. The origins of British strike statistics // *Business History*, 1982, 24, 95-106.
- Cronin, J. E. and J. Schneer - eds. Social conflict and political order in modern Britain. - New Brunswick, 1982.
- Cronin, J. E. Industrial conflict in modern Britain. - L.: Croom Helm, 1979. - 242 p.
- Cross, J. E. Conflict in the shadows. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1963.
- Crouch, C. and A. Pizzomo - eds. The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968. 2 vol. - L., 1978.
- Crozier, B. A theory of conflict. L.: Hamish Hamilton, 1974.
- Crozier, B. The masters of power. Boston: Little, Brown, 1969.
- Crozier, B. The study of conflict. - L.: Institute for the study of Conflict. - 1974,-23 p.
- Crum, Th. F. The magic of conflict. N.Y.: Simon & Schuster, 1987.
- Cushner K. Creating cognitive readiness for conflict prevention // *International journal of group tensions*. - N.Y., 1987. - Vol. 17, № 1/4. - P. 4-14. - Bibliogr.: p. **13-14**.

- Cuthbert, N. H. and Howkins, K. H. - eds. Company industrial relations policies. L.: Londman Group Ltd., 1973 Dadrian V. N. The anticipation and prevention of genocide in international conflicts: some lessons from history// Intern, journal of group tensions. - N.Y., 1988. - Vol. 18, N3. - P. 205-214. - Bibliogr.: p. 214.
- Dagget, D. Beyond therangeland conflict: toward a West that works. Layton, Utah: Gibbs Smith, 1995.
- Dahl, R. A. The concept of power//Behavioral Science, 1957, 2, 201-215.
- Dahrendorf, R. Class and class conflict in industrial society. Stanford, CA: Stanford University Press, 1959.
- Dahrendorf, R. Conflict after class: new perspectives on the theory of social and political conflict, the third Noel Buxton lecture of the University of Essex, 2 March, 1967. L.: Lonmans, for the University of Essex, 1967. - 4, 33 p.
- Dahrendorf, R. Law and order. Boulder, Colo.: Westview Press, 1985. - 11, 179 p.
- Dahrendorf, R. Sozial Klassen und Klassenkonflikt in des industriellen Gesellschaft. Stutt., 1957.
- Dahrendorf, R. The Modern Social Conflict. An Essay on the Politics of Liberty. N.Y.: Wiedenfeld & Nicolson, 1988. - 16, 219 p.
- Dahrendorf, R. The modern social conflict. An essay on the politics of liberty. Berkeley: University of California Press, 1990.
- Dalton, D. R. and W. D. Todor. Win, lose, draw: The grievance process in practice // Personal Administrator, 1981, 26 (3), 25-31.
- David, W. L. Conflicting paradigms in the economics of developing nations. N.Y.: Praeger, 1986. - XIX, 215 p.
- Davis, S. I. Leadership in conflict: the lessons of history. N.Y.: St. Martin's Press, 1996.
- Dawes, R. M. Statistical criteria for establishing a truly false consensus effect //Journal of Experimental Social Psychology, 1989, 25, 1-17.
- Day, R. L., R. E. Michaels and Perdue, B. C How buyers handle conflict // Industrial Marketing Management, 1988, 17, 153-160.
- Dayal, I. et al. Anatomy of a strike: a systems application to understanding events in an organization. Bombay, Somaiva Publ., 1972. -13, 192 p.
- Decew, J. W. Moral rights: conflicts and valid claims // Philosophy Studies, Dordrecht, 1988,54, 1.
- De Dreu, C. K. W. and Siero, S. Interim-management en conflicthantering: voorkeur voor wijze van conflicthantering van leidinggevenden ad interim en van leidinggevenden in vaste dienst // Gedrag en Organisatie, 1993, 6, 203-212.
- Delgado, J. M. R. The neurological basis of violence // International social science journal, Vol. XXIII, 1971, pp. 27-35.

- Dennett, R., and J. Johnson - eds. *Negotiations with the Russians*. N.Y.: World Peace Foundation, 1951.
- Derr, C. B. *Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, and power approaches*//*California Management Review*, 1978, v. 21, №2.
- Deutsch, M. *Conflicts: Productive and destructive* // *Journal of Social Issues*, 1969, 25, 7-41.
- Deutsch, M. *Constructive conflict management for the world today* // *The International Journal of Conflict Management*, April 1994, 5, 111-129.
- Deutsch, M. *Distributive justice*. New Haven, CT: Yale University Press, 1985.
- Deutsch, M. *Educating for a peaceful world* // *American Psychologist*, 1993, 48, 510-517.
- Deutsch, M. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. - New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973. -11, 420 p.
- Deutsch, M. *Trust and suspicion* // *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 2, 265-279.
- Deutsch, M. *The effect of motivational orientation upon trust and suspicion* / *Human Relations*, 1960, 13, 123-139.
- Deutsch, M. and E. Brickman. *Conflict resolution* // *Pediatrics in Review*, 1994, 15, 16-22.
- Deutsch, M. and R. M. Krause. *Studies of interpersonal bargaining* // *Journal of Conflict Resolution*, 1962, 6, 52-76.
- Dobson, C. R. *Masters and journeymen. A prehistory of industrial relations, 1717-1800.-L.*, 1980.
- Dollard, J. et. al., *Frustration and aggression*. New Haven, Conn., Yale University Press, 1939.
- Donohue, W. A. *Analysing negotiation tactics: Development of a negotiation interact system* // *Human Communication Research*, 1981, 7, 273-287.
- Donohue, W. A. *Communication, marital dispute and divorce mediation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1991.
- Doob L. W. *Adieu to private intervention in political conflicts?* // *International journal of group tensions*. - N.Y., 1987.-Vol. 17,№ 1/4.-P. 15-27.
- Doob, L. et al. *Frustration and aggression*. New Haven, 1932.
- Doolittle, R. J. *Communication and conflict*. Chicago: Science Research Associates, 1982. - 42 p.
- Doolittle, R. J. *Orientations to communication and conflict*. Chicago: Science Research Associates, 1976. - 39 p.
- Douglas, A. *Industrial Peacemaking*. N.Y.: Columbia University Press, 1962.

- Drobizheva, I., R. Gottemoeller, C. McArdle Kelleher, L. Walker - eds. Ethnic conflict in the post-soviet world. Case studies and analysis. - Armonk, New York: M. E. Sharpe, 1996.
- Druckman, D. Human factors in international relations and negotiation. Beverly Hills, CA.: Sage, 1973.
- Druckman, D. - ed. Negotiations: Social-psychological perspectives. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1977.
- Druckman, D., et al. Cultural differences in bargaining behavior: India, Argentina and the United States // *Journal of Conflict resolution*, 1976, 20, 413-452.
- Druckman, D. Prenegotiation experience and dyadic conflict resolution in a bargaining situation // *Journal of Experimental Social Psychology* 1968, 4, 367-383.
- Druckman, D., and R. Mahoney. Processes and consequences of international negotiations // *Journal of social issues*, 33 (1977): 60-87.
- Druckman, D. Stages, turning points, and crisis: Negotiating military base rights, Spain and the United States // *Journal of Conflict Resolution*, 1986, 30, 327-360.
- Druckman, D., B. J. Broome, and Korper, S. H. Values differences and conflict resolution // *Journal of Conflict Resolution*, 1988, 32, 489-510.
- Druckman, D. and Harris, R. Alternative models of responsiveness in international negotiation // *Journal of Conflict Resolution*, 1990, 34, 234-252.
- Druckman, D. and K. Zechmeister. Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict // *Human Relations*, 1973, 26, 449-466.
- Drugs in the Western Hemisphere: an odyssey of cultures in conflict. Wilmington, Del.: Scholarly Resources, 1996.
- Dubin, R. Industrial conflict and social welfare // *Journal of Conflict Resolution*, 1957, 1, 179-199.
- Dubin, R. and A. M. Ross - eds. Industrial conflict. N.Y., 1954.
- Duffy, K. G., J. W. Grosch and Olczak, P. W. - eds. Community mediation: a handbook for practitioners and researchers. N.Y.: Guilford, 1991.
- Duke, J. T. Conflict and power in social life. Provo, Utah: Brigham Young University Press, 1976. - 8, 287.
- Dullien M. Konflikt als Organisationsprinzip? // *Z. Organis.*, 1972, v. 41, № 5, p. 247-248.
- Dunnette, M. D. and L. M. Hough - eds. Handbook of industrial and organizational psychology. 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.
- Dupont, C La negotiation: conduite, theorie, application. Paris: Daloz, 1982.

- Dure J. T. Conflict and power in social life. - Provo, Utah: Brigham Young University Press, 1976. - 8, 287p.
- Dutton, J. M. and R. Walton. Interdepartmental conflict and cooperation: Two contrasting studies // *Human Organization*, 1966, 25, 207-220.
- Dwyer, F. R. and Walker, O. C Bargaining in an asymmetrical power structure // *Journal of Marketing*, 1981, 45, 104-115.
- Edgar, D. The ecology of community violence// Chapell, D., Grabosky, P., Starnig, H. Australian violence: Contemporary perspectives. - Canberra, 1991.-P. 147-160.
- Edney, J. J. and C. S. Harper. The commons dilemma: a review on contributions from psychology // *Environmental Management*, 1978, 2, 491-507.
- Edwards, H. T. Problems, readings and materials on the lawyer as a negotiator. St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1977.
- Edwards, P. K. Strikes in the United States, 1881-1974. N.Y.: St. Martin's Press, 1981.- 16, 336 p.
- Edwards, P. K. Conflict at work: a materialist analysis of workplace relations. Oxford: B. Blackwell, 1986. - 11, 357 p.
- Edwards, P. K. Industrial conflict: themes and issues in resent research // *British Journal of Industrial Relations*. - L., 1992. - Vol. 30, № 3. P. 361-404.
- Edwards, P. K. The political economy of industrial conflict: Britain and the United States // *Economic and Industrial Democracy*, 1983, 4, 461-500.
- Einstein, G. V. Conflict resolution. St. Paul, M. N.: West Pub. Co., 1988. - 15, 158 p.
- Eisenstadt, S. N. (et all)- eds. Japanese models of conflict resolution. - N.Y.: Routledge, Chapman and Hall, 1990. - 11, 238 p.
- Eldridge, A. F. Images of conflict. N.Y.: St. Martin's Press, 1979. - 9, 229 p.
- Elgar, J. The impact of the law on industrial disputes in the 1980s: report of a survey of printing employers. L.: Centre foe Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 1994.
- Elias, N. Power and civility. N.Y.: Pantheon Books, 1982.
- Elliott, B., and D. McCrone. The city: patterns of domination and conflict. N.Y.:St. Martin, 1982.-173 p.
- Elliot, R. S. P. et al. Ulster: a case study in conflict theory. L.: Longman, 1971.-XII, 180 p.
- Ellis, D. and Fisher, B. A. Phases of conflict in small group development // *Human communication research*, 1975,№ 1,pp. 195-212.
- Emans, B. J. M. Machtgebruik. Onderzoek naar empirisch onderscheidbare soorten van machtgebruik. /Acad, proefschrift, RU Groningen, 1988.

- Emerson, R. E. Power-dependence relations // *American Sociological Review*, 1962, 31-41.
- Enquist, M. Game theory studies on aggressive behavior. Diss. Stockholm: University, 1984.
- Esser, J., M. J. Calvillo, Scheel, M. R. and Walker, J. L. Oligopoly bargaining: Effects of agreement pressure and opponent strategies // *Journal of Applied Social Psychology*, 1990, 20, 1256-1271.
- Esser, J. and S. S. Komorita. Reciprocity and concession making in bargaining // *Journal of personality and Social Psychology*, 1975, 31, 864-872.
- Ethnic conflict and governance in comparative perspective. W.: Latin American Program, Woodrow Wilson International Center for Scholars, 1995.
- Ethridge, M. E. Collective action, public policy, and class conflict // *Western political Quarterly*, Salt Lake City, 1987, 40, 4.
- Evans, C. "The labyrinth of flames": work and social conflict in early industrial Merthyr Tydfil. Cardiff Wales University Press. 1993.
- Evans, E. W. and S. W. Creigh. The natural history of the strike in Britain // *Labour History*, 1980, 39, 47-61.
- Evan, W. M. Conflict and constitutionabsm in organizations // *Social Science Information*, 1979, 1.
- Evan, W. M., and J. A. MacDougal. Interorganizational conflict: a labour-management bargaining experiment // *Journal of Conflict Resolution* 11 (1967). P. 398-413.
- Evarts, W. R., et al. *Winning through accomodation: the mediator's handbook: the use of new alternative methods of dispute resolution in the last decades of the 20th century.* Dubuque, Iowa: Kendall, Hunt Pub. Co., 1983.- 11, 151 p.
- Euwema, M. C. *Conflicthanteringin organisaties.* Amsterdam: VU Uitgeverij, 1992.
- Ewing, K. D. *The right to strike.* Oxford (England): Clarendon Press, 1990.
- Fabricius, F. *Human rights and European politics: the legal-political status of workers in the European Community.* Oxford; N.Y.: Berg, 1992. 12, 192 p.
- Fahey J. J. and R. Armstrong - eds. *A peace reader: essential readings on war, justice, non-violence, and world order.* N.Y.: Paulist Press, 1992. -8, 483 p.
- Falbo, T. Multidimensional scaling of power strategies // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 35, 537-547.
- Falbo, T. and Peplau, L. A. Power strategies in intimate relationships // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 38, 618-628.
- Faley, T. & J. T. Tedeschi. Status and reactions to threats. // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 17, 192-199.

- Fang, L. Interactive decision making: the graph model for conflict resolution. N.Y.: J. Willey, 1993.
- Farber, H. S., Baseman, M. Divergent expectations as a cause of disagreement in bargaining: evidence from a comparison of arbitration schemes // Quarterly journal of economics. Cambridge (Mass.), 1989, v. 104, №416, p. 94-102.
- Fans, R. E. L. Social disorganization. N.Y.: 1948.
- Feagin, J. R. Social problems, a critical power-conflict perspectives. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982. - 15, 464 p.
- Feagin, J. R., C. B. Feagin. Social problems: a critical power-conflict perspective. Englewood-Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1990. - 17, 478 p.
- Fietkau, H. -J., Weidner, H. Mediationsverfahren in der Umweltpolitik // Aus Politik und Zeitgeschichte. - Bonn, 1992, 1339. - S. 24-34.
- Felson, R. and J. T. Tedeschi (eds). Aggression and violence: Social interactionist perspectives. Washington, DC: American Psychological Association, 1992.
- Filley, A. C. Interpersonal conflict resolution. Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1975.- 180 p.
- Filley, A. C. Organization invention: a study of Utopian organizations / Wisconsin business papers № 3. Bureau of business research and service. University of Wisconsin-Madison, 1973.
- Filley, A. C. Some normative issues in conflict management // California Management Review, 1978,21,61-66.
- Filippelli, R. L. - ed. Labor conflict in the United States: an encyclopedia. N.Y.: Garland Pub., 1990. - 48, 609 p.
- Fink, C. F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict // Journal of conflict resolution, 1968, № 13, pp. 413-458.
- Finsterbush, K. et all. - eds. Taking sides - clashing views on controversial social issues. Guilford, Conn.: Dushkin Pub. Group, 1982. -13, 360 p.
- First, R. Power in Africa. N.Y.: Pantheon Books, 1970.
- Fisher, G. The cross-cultural dimension in international negotiation. W. DC: Foreign Service Institute, 1979.
- Fisher, G. International negotiation: a cross-cultural perspective. Chicago, Intercultural Press, Inc., 1980.
- Fisher, K. Tips for teams: a ready reference for solving common team problems. N.Y.: McGraw-Hill, 1995.
- Fisher, R. Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.
- Fisher, R. - ed. International conflict and behavioral science. The Craigville papers. N.Y.: Basic Books, 1964.

- Fisher, R. - ed. *International conflict and the social sciences: the Craigville papers*. N.Y.: Basic Books, 1964.
- Fisher, R. J. *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. N.Y.: Springer Verlag, 1990. - 7, 277 p.
- Fisher, R. J. Third party consultation // *Journal of Conflict Resolution*, 1972, 16, 67-94.
- Fisher, R. J. Third party consultation as a method of intergroup conflict resolution // *Journal of Conflict Resolution*, 1983, 27, 301-334.
- Fisher, R. *International conflict for beginners*. N.Y.: Harper & Row, 1969.
- Fisher, R. and Scott Brown. *Getting together*. Boston, MA: Houghton/Mifflin, 1988.
- Fisher, R. and L. Keashly. Third party interventions in intergroup conflict: Consultation is not mediation // *Negotiation Journal*, 1988, 4, 381-393.
- Fisher, R. *International conflict for beginners*. N.Y.: Harper and Row, 1969.
- Fisher, R. and W. Ury. *Getting to yes*. Boston: Houghton-Mifflin, 1981.
- Fisher, R. and W. Ury. *International Mediation, a working guide*. N.Y.: International peace Academy, 1978.
- Fisher, R. *International conflict resolution for beginners*. N.Y.: Harper and Row, 1969.
- Fisher, R. Negotiating inside out: What are the best ways to relate internal negotiations with external ones // *Negotiation Journal*, 1989, 5, 33-41.
- Fisher, R. J. *The social psychology of intergroup and international resolution*. N.Y.: Springer-Verlag, 1990. -7, 277 p.
- Flaherty, S. *The nature and causes of strikes during the term of a contact*. Ph. Dr. diss. Berkeley, Calif.: 1981.
- Flanagan, R. J. *The economics of unions and collective bargaining* // *Industrial Relations*, 1990, 29, 2, 300-315.
- Flannely, K. J. - ed. *Biological perspectives on aggression*. N.Y.: Liss, 1984 -354p.
- Flap, H. D. *Conflict, loyalty, and violence: the effects of social networks on behavior*. - Frankfurt am Main...: P. Lang, 1988.-10, 158 p.
- Flynn, G. Group mentoring solves personality conflicts // *Personnel Journal*, August 1995, v. 74, n. 8, p. 22.
- Foerstel, K. *Climbing the Hill: gender conflict in Congress*. Westport, CT: Praeger, 1996.
- Folberg, J., A. Taylor. *Mediation: a comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984. - 22, 392 p-
- Folger, J. P., M. S. Poole. *Working through conflict: a communication perspective*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1984. - 208 p.

- Forester, J. and D. Stitzel. Beyond neutrality: The possibilities of activist mediation in public sector conflicts // *Negotiation Journal*, 1989, 5, 251-264.
- Fort, J. - ed. Conflict analysis and resolution: papers / by Golden Gate University doctoral students. San Francisco: Millenium Books, 1988.-266, [30] p.
- Fox, J. and M. Guyer. Group size and others' strategy in an n-person game / *Journal of conflict resolution*, 1977, 21, 323-338.
- Freedman, S. C. Threats, promises, and coalitions: A study of compliance and retaliation in a simulated organizational setting // *Journal of Applied Social Psychology*, 1981, 11, 114-136.
- French, J. R. P. A formal theory of social power // *Psychological Review*, 1956,63(3), 181-194.
- French, W. L., and C. H. Bell, Jr. Organizational development: behavioral science interventions for organization improvement, 2-nd ed. - Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978.
- Frenkel, S. J. - ed. Industrial action: patterns of labour conflict. Sydney: Allen andUnwin, 1980.- 176 p.
- Frey, R. L. and J. S. Adams. The negotiator's dilemma: Simultaneous in-group and out-group conflict // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1972, 8, 331-346.
- Friedgut, T. H. The Soviet miners' strike, July 1989: perestroika from below. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Center for Russian and East European Studies, 1990. - 6, 44 p.
- Friedland, N. Weakness as strength: the use and misuse of a «My hands are tied» ploy in bargaining // *Journal of Applied Social Psychology*, 1983, 13, 422-426.
- Friedman, I. M. Helping resolve conflict: true experiences of a Christian anthropologist. Scottdale, Pa.: Herald Press, 1990. - 94 p.
- Friedman, H., S. Meredeen. The dynamics of industrial conflict: lessons from Ford. L.: Croom Helm, 1980. - 386 p.
- Friedman, R. A. Front stage, Backstage: The dramatic Structure of Labor Negotiations. Cambridge, MA:MIT Press, 1994, 238 pp.
- Friedman, R. A. Interaction norms as a carriers of organizational culture: A study of labour negotiations at International Harvester//*Journal of Contemporary Ethnography*, 1989, 18,3-29.
- Frieske, K. W. and L. Machol-Zajda. Collective labour Disputes in Poland, 1989-1993//*PolishSociological Review*, 1994, 2(106),pp. 165-179.
- Frost, J. & W. Wilmot. Interpersonal conflict. Dubuque, Iowa: Brown, 1978.
- Freund, J. C Smart negotiating. N.Y.: Simon & Schuster, 1992.

- Fry, W. R., I. J. Firestone and Williams, D. L. Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? // *Basic and Applied Social Psychology*, 1983, 4, 1-16.
- Fuller, G. *The negotiator's handbook*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Future sources of global conflict. L.: Roal Institute of International Affairs, 1995.
- Gahagan, J. P. and J. T. Tedeschi. Strategy and the credibility of promises in the prisoner's dilemma game // *Journal of Conflict Resolution*, 1968, 12, 224-234.
- Gahr, R., Mosca, J. B., Sarsar, S. Conflict resolution and mediation // *Leadership & Organization Development Journal* 1995, v. 16, n. 8, p. 37-39.
- Gailin, W. - ed. *Violence and the politics of research*. N.Y.: Plemum, 1981.
- Galbraith, J. K. *The anatomy of power*. Boston: Houghton Mifflin, 1983.
- Galtung, J. *Peace and social structure*. Copenhagen: Ejlers, 1978. - 563 p.
- Galtung, J. The specific contribution of peace research to the study of violence: typologies // *Violence and its Causes*. - Paris: UNESCO, 1981.
- Gamson, W. A. Rancorous conflict in community politics // *American Sociological Review*, 1966, 31, 71-81.
- Gamson, W. A. *The strategy of social protest*. Homewood, Ill.: Dorsey Press, 1975.
- Garthoff, R. L. Negotiating salt. // *Wilson Quarterly* (Autumn 1977): 16-85.
- Gaski, J. F. Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources // *Journal of Marketing Research*, 1986, 23, 62-77.
- Geen, R. G. - ed. *Aggression: theoretical and empirical reviews*. Vv. 1 -2. N.Y.: Academic Press, 1983.
- Gelders, L. F. Interactive decision making - the graph model for conflict resolution // *European Journal of Operational Research*, September 1995, v. 85, n. 3, p. 687.
- General strikes // *Eur. Ind. Relat. Rev.* - 1992, № 225. - C 7-8.
- Gennard, J. *Financing strikers*. L.: Macmillan, 1977. -9, 184 p.
- Gerhart, B. and S. Rynes. Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates // *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, 256-262.
- Gersild, A. T., F. V. Markey. Conflicts between preschool children // *Child development*, 1953, 21.
- Gerstein, A., J. Reagan. *Win-win approaches to conflict resolution*. Salt Lake City: G. M. Smith, 1986.- 17, 110 p.
- Geyer, F., W. R. Heinz - eds. *Alienation, society, and the individual: continuity and change in theory and research*. New Brunswick, N. J., USA: Transaction Publishers, 1992. - 33, 221 p.

- Giddens, A. and D. Held - eds. *Classes, power, and conflict: classical and contemporary debates*. Berkeley: University of California Press, 1982.- 10, 646 p.
- Gilbert, D. *Class, community, and collective action: social change in two British coalfields, 1850-1926*. Oxford: Clarendon Press; N.Y.: Oxford University Press, 1992. - 8, 293 p.
- Gilbert, M. *Inflation and social conflict: a sociology of economic life in advanced societies*. Brighton, Sussex: Wheatsheaf Books, 1986. - 12, 260.
- Gilson, C H. J. - ed. *Strikes. Industrial Relations in Nova Scotia 1957-1987*. Hautsport, Nova Scotia: Lancelot Press, 1987.
- Gittler J. B. *Towards a definition of conflict: The conjunction of Aristotle, Wittgenstein, and Bridgman // International Journal of Group Tensions*. - N.Y., 1987. -Vol. 17, N1/4 - P. 28-35. Bibl.: p. 33-35.
- Gittler, J. B. - ed. *The Annual review of conflict knowledge and conflict resolution*. N.Y.: Garland, 1990, 306 pp.
- Glasl, F. *Konfliktmanagement: diagnose und behandlung von konflikt in organisationen*. Bern: Haupt, 1980.
- Global perspectives on organizational conflict*. Westport, Conn.: Praeger, 1994.
- Godfrey, R. M. *Negotiating ethically to reduce conflict costs in transitional firms // International Journal of Management*, June 1995, v. 12, 2, p. 173-181.
- Goldstein A. P. *New directions in aggression reduction // International journal of group tensions*. - N.Y., 1988. - Vol. 18, № 4. - P. 286-313. - Bibliogr.:p. 308 -313.
- Googing, R. E. *Some new sources of social conflict: Transformations of mixed motive games // British Journal of Sociology*, Henley-on-Thames, 1988, 39,3, 441-451.
- Goodstein, L. D. (et all) - eds. *Cases in conflict management*. - La Jolla, CA: University Associates, 1979. - 4, 236 p.
- Goodstein, L. D., Boyer, R. K. *Crisis intervention in a municipal agency: a conceptual case history//Journal of Applied Behavioral Science*, 1972, 318-340.
- Goodstein, P. H. *The theory of general strike from the French Revolution to Poland*. - Boulder, N.Y.: East European Monographs, 1984. - 337 p.
- Gordon, V. E. *Conflict Resolution*. St. Paul: West Publishing Company, 1988.
- Gouldmann, R. B. *Round table justice: case studies in conflict resolution*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1980.
- Gouldner, A. W. *Wildcat strike*. Yellow Springs, Ohio: 1954.
- Gouldner, A. *Wildcat strikes: a study in worker management relationships*. N.Y.: 1965.

- Grawling, R. All on the edge: offshore development, conflict, gridlock. Albany: State University of New York, 1996.
- Gray, B. Colloborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.
- Greenhalgh, L. Interpersonal conflict in organizations / In C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), International Review on Industrial and Organizational Psychology. N.Y.: Wiley, 1987. - Pp. 229-257.
- Greenhalgh, L. Relationships in negotiations // Negotiation Journal, 1987, 3, 325-343.
- Greenwood, J. Workers sit-ins and job protection. - Farnborough, 1977.
- Griessinger, A. Das symbolische Kapital der Ehre. Streikbewegungen und {Collectives Bewusstsein deutscher Handwerksgelesen im 18. Jahrhundert. - Frankfurt a. M., 1981.
- Grimshaw, A. D. - ed. Conflict talk: sociolinguistic investigations of arguments in conversations. Cambridge, N.Y.: Cambridge University Press, 1990.- 10, 356 p.
- Gruder, C. L. Relationships with opponent and partner in mixed-motive bargaining // Journal of Conflict Resolution, 1971, 15, 403-416.
- Gruder, C. L. and N. Rosen. Effects of intergroup relations on intergroup bargaining//International Journal of Group Tensions, 1971, 1, 301-317.
- Grusky, O. Role conflict in organizations: a study of prison camp officials // Administrative Science Quarterly, 1959.
- Grzelak, J. Conflict and cooperation. In M. Hewstone, W. Stroebe, J. Codol and G. M. Stepherson (eds), Introduction to social psychology. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- Guetzkow, H., and J. Gyr. An analysis of conflict in decision-making groups // Human Relations 7 (1954). P. 367-381.
- Guetzkow, H., and J. Sawyer. Bargaining and negotiations in international relations / Kilman, H. C - ed. International behavior: a social-psychological analysis. N.Y.: Rinehart and Winston, 1966.
- Gulliver, P. H. Disputes and negotiations: A cross-cultural perspective. N.Y.: Academic Press, 1979.
- Gulliver, P. H. Anthropological contributions to the study of negotiations // Negotiation Journal, 1988, 4, 247-255.
- Gurr, T. R. et al. The politics of crime and conflict. Beverly Hills: CA: 1977.
- Gurr, T. R. Why men rebel. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1970.
- Haccoun, R. and R. J. Klimoski. Negotiator status and accountability source: A study of negotiator behavior // Organizational Behavior and Human Performance, 1975, 14,342-359.

- O'Hagan, K. Crisis intervention in social services. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan, 1986. - 8, 152 p
- Haimson, L. H. and C Tilly - eds. Strikes, wars, and revolutions in an international perspective: strike waves in the late nineteenth and early twentieth centuries. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.- 13,536 p.
- Hain, P. Political strikes: the state and trade unionism in Britain. Harmondsworth, Middlesex, England.: Viking, 1986. - 357 p.
- Hakim, C. Key issues in women's work: female heterogeneity and the polarization of women's employment. Atlantic Highlands, NJ: Athlone, 1996.
- Hall, J. Conflict management survey: a survey on one's characteristic reaction to and handling of conflicts between himself and others. Houston, Tex. ; Teleometrics International, 1969.
- Hall, L. - ed. Negotiation: strategies for mutual gain: the basic seminar of the Harvard Program on Negotiation. Newbury Park, Calif.: Sage, 1993.- 10, 212p.
- Hammer, C. W. Effects of bargaining strategy and pressure to reach an agreement in a stalemated negotiation // Journal of personality and social psychology 30 (Oct. 1977): 458-467.
- Hammond, K. R. and J. Grassia. The cognitive side of conflict: From theory to resolution of policy disputes hi S. Oskamp (ed.), Applied Social psychology annual, Vol. 6, pp. 233-254. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- Hamner, W. C. Effects of bargaining strategy and pressure to reach agreement in a stalemated negotiation // Journal of Personality and Social Psychology, 1974, 30, 458-467.
- Hamner, W. C. and D. L. Harnett. The effects of information and aspiration level on bargaining behavior // Journal of Experimental Social Psychology, 1975, 11, 329-342.
- Hanami, T. - ed. Industrial conflict resolution in market economies: a study of Canada, Great Britain, and Sweden. Deventer, Netherlands: Kluwer Law and Taxation Publ., 1987.
- Hanami, T. - ed. Industrial conflict resolution in market economies: a study of Australia, The Federal Republic of Germany, Italy, Japan, and the USA. Deventer, Netherlands: Kluwer Law and Taxation Publ., 1984. - 14,321 p.
- Hanami, T. - ed. Industrial conflict resolution in market economies: a study of Australia, the Federal Republic of Germany, Italy, Japan, and the USA. Deventer, Netherlands: Kluwer Taxation Publ., 1989.
- Hanami, T. Labour law and industrial relations in Japan. - Deventer, Netherlands.: Kluwer Law and Taxation, 1985.

- Hansen A. Cycles of Strikes // *American Economic Review*, 11, № 4.
- Hanter and McKersie. "Mutualgains" training // *Negotiation Journal*, 1992, 10.
- Hapchik, D. P. Conflict and chaos in Eastern Europe. N.Y.: St. Martin's Press, 1995.
- Harari, D., J. Garcia-Bouza. Social conflict and development: basic needs and survival strategies in four national settings. Paris: Development Centre of the Organization for Economic Cooperation and Development, 1982. - 110 p.
- Harari, D. Social conflict and development: basic needs and survival strategies in four national settings. Paris: Development Centre of the Organization for Economic Cooperation... 1982. -110 p.
- Hardy, J. Values in social policy: nine contradictions. L.: Routledge & Kegan Paul, 1981.- 10, 132 p.
- Hare, A. P. (et all) - eds. Liberation without violence: A third-party approach. L.: R. CoUings, 1977.-368 p.
- Hare, A. P. Social interaction as drama: applications from conflict resolution. Beverly Hills, Calif.: Sage Publ., - 1985. - 183 p.
- Harnett, D. L., L. L. Cummings, and W. C. Hamner. Personality, bargaining style, and payoff in bilateral monopoly bargaining among European managers // *Sociometry* 36 (1973). P. 325-345.
- Harnett, D. L., and L. L. Cummings. Bargaining Behavior: An International Study. Houston: Dame, 1980.
- Harris, K. L. and Carnevale, P. J. Chilling and Hastening: The influence of third-party power and interests on negotiation // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1990, 47, 138-160.
- Harsanyi, J. Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: A critical discussion of Zeuthen's, Hick's, and Nash's theories // *Econometrica*, 1956, 24, 144-157.
- Harsanyi, J. L. Rational behavior on bargaining equilibrium in games and social situations. New York: Cambridge University Press, 1977.
- Hart, L. B. Learning from conflict: a handbook for trainers and group leaders. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981. - 17, 218 p.
- Hart, L. B. Learning from conflict: a handbook for trainers and group leaders (2nd ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press, 1991.-200 pp.
- Hartmann, G. W. et al. - eds. Industrial conflict: a psychological interpretation. N.Y.: Arno Press, 1977.-11, 583 p.
- Hart, O. Bargaining and strikes // *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge (Mass.), 1989, v. 104, N. 416, p. 25-43.
- Havaratha-Bandara, A. M. The management of ethnic secessionist conflict: the big neighbour syndrome. Aldershot; Brookfield, Ut.: Dartmouth, 1995.

- Hayes, J. K. Perspectives on management rights: the curious logic of the argument for reducing industrial discord by removing the mid-term strike bar from labour relations legislation. Don Mills, Ont.: Ontario Federation of Labour, 1974. - 87 p.
- Haynes, J. M. The fundamentals of family mediation. Albany, NY: State University of New York Press, 1994, 245 pp.
- Hendricks, J. E. Crisis intervention: contemporary issues for onsite interveners. Springfield, Ill: Thomas, 1985. - 13, 203 p.
- Hendricks, R. A. Inside the strike zone. Hustin: Eakin Press, 1994.
- Herman, E. E. and Kuhu, A. Collective bargaining and labour relations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.
- Herman, M. G. and N. Kogan. Negotiation in leader and delegate groups // Journal of Conflict Resolution, 1968, 12, 332-344.
- Herzfeld, M. The social production of indifference: exploring the symbolic roots of Western bureaucracy. N.Y.: Berg: St. Martin's Press, 1992.-9, 207 p.
- Heuer, L. B. and S. Penrod. Procedural preference as a function of conflict intensity // Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51, 700-710.
- Hewstone, M. and R. Brown - eds. Contact and conflict in intergroup encounters. Oxford, U. K.: Blackwell, 1986. - 13, 231 p.
- Hickson, D. J., C. R. Hinnings, Lee, C. A., Schneck, R. E. and Pennings, J. M. A strategic contingencies theory of interorganizational power //Administrative Science Quarterly, 1971, 19,216-229.
- Hill, B.J. An analysis of conflict resolution techniques //Journal of Conflict Resolution, 1982, 109-138.
- Hill, C. W. L., G. R. Jones. Strategic management. An integrated approach. - Boston: Houghton Mifflin, 1989. - 15, 994.
- Hill, R. Non-adversarial mediation // Dispute-Resolution Journal, July-September 1995, v. 58, n. 3, p. 43-46.
- Hills, C. B. Creative conflict: learning to love with total honesty. Boulder Creek, Ca.: University of the Trees Press, 1980. - 318 p.
- Hiltrop, J. M. Mediator behavior and the settlement of collective bargaining disputes in Britain//Journal Of Social Issues, 1985, 41, 83-99.
- Hiltrop, J. M. and Rubin, J. Z. Effects of intervention conflict of interest on dispute resolution //Journal of Personality and social psychology, 1982, 42, 665-672.
- Himes, J. S. Conflict and conflict management. Athens: University of Georgia Press, 1980. -9, 333p.
- Hinde, R. A. The nature and control of aggressive behaviour // International social science journal, Vol. XXIII, 1971, pp. 48-52.
- Hinton, J. Unions and strikes. L.: Sheed and Ward, 1969. - 64 p.

- Hocker, J. L. & W. W. Wilmot. Interpersonal conflict [2nd ed.]. Dubuque, IO: Brown. 1985.
- Hodgson, J., A. Kingstone. Power and resistance in organizations // Leadership and Organization Development J., 1995, v16, n2, p. 45-46.
- Hoglund, B. and J. W. Ulrich - eds. Conflict control and conflict resolution. Copenhagen, Muksgaard, 1972. - 240 p.
- Hofstede, G. Culture's consequences: international differences in work related values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Holmes, J. G., Throop, W. F. and Strickland, L. H. The effects of prenegotiation expectations on the distributive bargaining process //Journal of Experimental Social Psychology, 1971, 7, 582-599.
- Holstein, B. M. Konflikt. Warszawa: 1983. - 236 p.
- Hopmann, P. T. Negotiation peace in Central America // Negotiation Journal, 1988, 4.
- Hopmann, P. T. and Smith, T. C An application of a Richardson process model: Soviet-American interactions in the Test Ban Negotiations, 1962-1963//Journal of Conflict Resolution, 1977, 21, 701-726.
- Horai, J. and J. Tedeschi. Effects of credibility and magnitude of punishment on compliance to threats // Journal of Personality and Social Psychology, 1969, 12, 164-169.
- Home, K. Our inner conflicts. A constructive theory of neurosis. N.Y.: 1966
- Horney, K. Our inner conflicts: A constructive theory of neurosis. N.Y.: Norton, 1945.
- Hornstein, H. A. Effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining//Journal of Experimental Social Psychology, 1965, 1, 282-293.
- Hornstein, H. A. Cruelty and kindness: A new look at aggression and altruism. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976.
- Houlden, P., S. LaTour, Walker, L. and Thibaut, J. Preference for modes of dispute resolution as a function of process and decision control // Journal of Experimental Social Psychology, 1978, 14, 13-30.
- House, J. S. Work Stress and Social Support. Reading, Mass.: Addison-Wisley, 1981.
- Houtman, I. L. D. Stress and coping in lecturing. A study on stability of stress responses, individual differences and stress moderators. Proefschrift VU Amsterdam. 1990.
- Howard, R. The hooligan's handbook: methods of thinking and action. L.: Action Books, 1971.-2, 16 p.
- Howell, G. Great strikes: their origin, costs, and results // Co-operative Wholesale Societies Annual 1889.
- Howell, G. The conflicts of capital and labour. 2-nd ed. - L., 1890.
- Hume, C Ending Mozambique's war: The role of mediation and good offices.

- Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 1994, 162 pp.
- Hutchens, R. M. Strikers and subsidies: the influence of government transfer programs on strike activity. Kalamazoo, Mich.: W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 1989. - 9, 230 p.
- Hutcheson, M. A. (et all) - eds. Employer's guide to strike planning and prevention. N.Y. City: Practicing Law Institute, 1985. - 28, 420 p.
- Hutchinson, J. G. Management under strike conditions. N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1966.
- Hutchnecker, A. The drive for power. N.Y.: M. Evans, 1974.
- Huth, P. K. Standing your ground: territorial disputes and international conflict. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996.
- Hyman, R. Strikes. L.: Fontana, 1972. - 218 p.
- Hyman, R. Strikes. 2-nd ed. L.: Fontana, 1977. - 218 p.
- Hyman, R. Strikes. - Glasgow, 1975.
- Iagil, S. - ed. Regions in upheaval: ethnic conflict and political mobilization. Solna, Esselte Studium, 1984. - 314 p.
- Idaszak, J. R. and Carnevale P. J. Third party power: Some negative effects of positive incentives//Journal of Applied Social Psychology, 1989, 19, 499-516.
- Ikle, F. C. How nations negotiate. N.Y.: Harper, 1964.
- Ikle, F. C. Hownations negotiate. W. DC : Georgetown university, School of Foreign Service, 1982.
- Insko, C. A., J. Schopler, Hoyle, R. H., Dardis, G. J. and Graetz, K. A. Individualgroup discontinuity as a function of fear and greed // Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 58, 68-79.
- International multilateral negotiation: approaches to the management of complexity. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
- Intriligator, M. D. Research on conflict theory: analytical approaches and areas of application // Journal of Conflict Resolution 26 (June 1982): 307-327.
- Ippolito, C. A. and D. G. Pruitt. Power balancing in mediation: Outcomes and implications of mediator intervention//International Journal of Conflict Management, 1990, 1, 341-356.
- Jackson, J. Normative power and conflict potential // Sociological Methods and Research, 1975, 4, 237-263.
- Jackson, M. P. Industrial relations: a textbook. 3rd ed. L.: Croom Helm, 1977.
- Jackson, M. P. Strikes. Sussex: Wheatsheaf Books, 1987. - 11, 232 p.
- Jamieson, D. W. & K. W. Thomas. Power and conflict in the student-teacher relationship //Journal of Applied Behavioral Science, 1974, 10, 321-336.

- James, A. W., Jr., A. Lynn. Mediation. A current review // *Journal of conflict resolution*, v. 37, No. 1, March 1993, pp. 160-194.
- Jandt, F. E. *Conflict resolution through communication*. N.Y., Harper and Row, 1973.- 15, 473 p.
- Jandt, F. E. *Win-win negotiating: turning conflict into agreement*. NY.: Wiley, 1985.- 10, 300p.
- Janeway, E. *Powers of the weak*. N.Y.: Alfred A. Knopf. 1980.
- Janosik, R. J. Rethinking the culture-negotiation link // *Negotiation Journal*, 1987, 3, 85-95.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. en Euwema M. Interdependentie, zelf-ander motivatie en conflictgedrag in organisaties // *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 1994,49, 15-26.
- Jehn, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict // *Administrative Science Quarterly*, June 1995, v. 48, n. 2, p. 256-282.
- Johnson, D. W. *Reducing school violence through conflict resolution*. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development, 1995.
- Johnson, D. F. and W. L. TuUar. Style of the third party intervention, face saving, and bargaining behavior // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1972, 6, 319-330.
- Johnson, D. W. and Johnson, R. *Teaching children to be peacemakers*. Edina, MI: Interaction Book, 1991.
- Johnson, T. E. and Rule, B. G. Mitigating circumstance information, censure, and aggression // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50, 537-542.
- Jones, H. S. *The French state in question: public law and political argument in the Third Republic*. Cambridge; NY.: Cambridge University Press, 1993.-8,231 p.
- Jones, N. *Strikes and the media: communication and conflict*. Oxford, UK: B. Blackwell, 1986. - 220 p.
- Joseph, M. L. and R. H. Willis. An experiment analog to two party bargaining // *Behavioral Science*, 1963, 8, 117-127.
- Jouvenel, B. de. *On power*. Boston: Beacon Press, 1969.
- Journal of international affairs/An era of negotiations (Vol. 29, Spring 1975)*.
- Judd, C M. Cognitive effects of attitude conflict resolution//*Journal of Conflict Resolution*, 1978, 22, 483-498.
- Juergensmeyer, M. *Fighting fair: a nonviolent strategy for resolving everyday conflicts*. San Francisco: Harper and Row, 1986.
- Kabanoff, B. Analyzing organizational conflict using a model based on structural role theory//*HCFA forum*. Wash., 1988,41, 11,841-870.

- Kabanoff, B. Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985,36, 113-141.
- Kabanoff, B. Predictive validity of the MODE conflict instrument // *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72, 160-163.
- Kabanoff, B. and van de Vliert, E. Behavioral congruence in conflicting Dyads. Kensington: The University of New South Wales, Australian Graduate School of Management, 1990.
- Kahan, J. P. Effects of level of aspiration in an experimental bargaining situation//*Journal of Personality and Social Psychology*, 1968, 8, 154-159.
- Kahn-Freund, O. The right to strike: its scope and limitations. Strasbourg: Council of Europe, 1974. - 3, 54 p.
- Kahn, R. and E. Boulding - eds. Power and conflict in organizations. N.Y.: Basic Books, 1964.
- Kahn, R. L. and E. Boulding - eds. Power and conflict in organizations. L.: Tavistock, 1974.
- Kahn, R. L. Thejustification of violence: social problems and social solutions // *J. Soc. issues*, Vol. 28, 1972, pp. 155-176.
- Kakar, S. The colours of violence: cultural identities, religion and conflict. Chicago, Ill.: University of Chicago Press, 1996.
- Kapoor, A. Planning for international business negotiation. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1974.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek & R. A. Rosenthal. Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. N.Y.: Willey, 1964.
- Karambayya, R. and J. M. Brett. Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness // *Academy of Management Journal*, 1989, 32, 687-704.
- Karmeshu, Jain V. P. A dynamic model of domestic political conflict process // *Journal of Conflict Resolution*. - Beverly Hills; L., 1990. - Vol. 34, № 2. - P. 252-269. - bibl.: p. 268-269.
- Karras, C. L. Give & take. The complete guide to negotiating strategies and tactics. NY.: Thomas Crowell Co., 1974.
- Karrass, C L. The negotiating game. N.Y.: Thomas Y. Crowell Publishers, 1970.
- Karsh, B. Diary of a strike. Urbana, 1958.
- Katz, D. & R. L. Kahn. The social psychology of organizations [2nd ed.]. N.Y.: Willey, 1978.
- Katz, N. H. and J. W. Lawyer. Communication and conflict resolution skills. Dubuque, IA: Kendall/Hant, 1985.
- Kaufman, S. and D. T. Duncan. Preparing the ground for mediation: Foothills

- revisited // *International Journal of Conflict Management*, 1990, I, 191-212.
- Keating, M. E., D. G. Pruitt, Elberle, R. A. and J. M. Mikolic. Strategic Choice in everyday disputes // *The International Journal of Conflict Management*, April 1994, 5, 2, 143-157.
- Keenan, P. A. and Carnevale, P. J. Positive effects of within-group cooperation on between-group negotiation // *Journal of Applied Social Psychology*, 1989, 19, 977-992.
- Keil, T. J. On strike. - Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1988.
- Kelley, H. H., L. L. Beckman and Fisher, C. S. Negotiating the division of reward under incomplete information // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1967, 3, 361-398.
- Kelley, H. H. and J. Grzelak. Conflict between individual and common interest in an N-person relationship // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972, 21, 190-197.
- Kelley, H. H. and D. P. Schenitzki. Bargaining / In C G. McClintock (ed.), *Experimental social psychology*, pp. 298-337. N.Y.: Holt, 1972.
- Kelley, H. H. and J. W. Thibaut. *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. N.Y.: Wiley, 1978.
- Kelly, J. Make conflict work for you // *Harvard business review* 48 (July-August 1970): 102-113.
- Kelly, L. A. *Measuring strike activity*. - Kingston, Canada: Industrial Conflict Resolutions Centre; Quine's University, 1976. - 10 p.
- Kelman, H. C. Overcoming the psychological barrier An analysis of the Egyptian-Israeli peace process // *Negotiating Journal*, 1985, 1, 213-235.
- Kelman, H. C. and S. P. Cohen. The problem-solving workshop: A social-psychological contribution to the resolution of international conflicts // *Journal of Peace Research*, 1976; 13, 79-90.
- Kemper, R. E. *Mediation literature: a bibliographic essay, citations, and sources*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press, 1994.
- Kemp, K. and W. P. Smith. Information exchange, toughness, and integrative bargaining: The roles of explicit cues and perspective-taking // *International Journal of Conflict Management*, 1994, 5, 5-21.
- Kennedy, L. M. *On the borders of crime: conflict management and criminology*. N.Y.: Longman, 1990. - 12, 153 p.
- Kennedy, M. M. *Powerbase*. N.Y.: Macmillan, 1984.
- Kennish, J. W. Violence in the workplace // *Professional Safety*, June 1995, v. 48, n. 6, p. 34-36.
- Keohane, R. O., and J. S. Nye. *Power and interdependence*. Boston: Little, Brown, 1977.
- Kerr, C *Industrial conflict and its mediation*. // *American journal of sociology*, 1956, v. 60, p. 230-245.

- Kidder, L. H. and V. M. Stewart. The psychology of intergroup relations: conflict and consciousness. N.Y.: McGraw-Hill, 1975. - 15, 128 p.
- Kiesler, D. J. The 1982 interpersonal circle: a taxonomy for complementarity in human transactions // *Psychological Review*, 1983, 90, 185-214.
- Kilmann, R. and K. W. Thomas. Four perspectives on conflict management: An attributional framework for organizing descriptive and normative theory//*Academy of Management Review*, 1978,3,59-68.
- Kimmel, M., D. G. Praitt, Magenau, J., Konar-Golband, E. and Camevale, P. J. The effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics / *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 38, 9-23.
- King, B. T. et al. - eds. Attitudes, conflict, and social change. N.Y.: Academic Press, 1972.- 13, 234 p.
- Kinloch G. C. The comparative analysis of political protest and violence: a multivariate study// *International Journal of group tensions*. - N.Y., 1988. - Vol. 18, N3. -P. 155-169. Bibl.: p. 167-169.
- Kipnis, D. Thepowerholders. Chicago: University of Chicago Press, 1976.
- Kipnis, D., S. M. Schmidt & I. Wilkinson. Intraorganizational tactics: explorations in getting one's way // *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65, 4, 440-452.
- Klimoski, R. J. The effect of intragroup forces on intergroup conflict resolution // *Organizational behavior and Human Performance*, 1972, 8, 363-383.
- Klimoski, R. J. and Ash, R. A. Accountability and negotiation behavior // *Organization Behavior and Human Performance*, 1974, 11,409-425.
- Knight, E. et al. - eds. Cybematics, simulation, and conflict resolution: Proceedings of the third annual symposium of the American Society for Cybernetics. N.Y.: Spartan Books, 1971. - 21, 249 p.
- Knight, J. Institutions and social conflict. Cambridge (England); N.Y.: Cambridge University Press, 1992. - 13, 234 p.
- Kniveton, B. The psychology of bargaining. Aldershot, Hants, England: Avebury, 1989.
- Knowles, K. G. J. C. Strikes: a study in industrial conflict. Oxford, 1952.
- Kochan, T. A. and Jick, T. A. The public sector mediation process: A theory and empirical examination // *Journal of Conflict Resolution*, 1978, 22, 209-240.
- Kochan, T. A. Collective Bargaining and Industrial Relations. - Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980.
- Kochan, T., G. P. Huber and L. L. Cummings. Daaninants ofintraorganizational conflict in collective bargaining in the public sector//*Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, 10-23.

- Kofodimos, J. R. Beyond work-family programs: confronting and resolving the underlying causes of work-personal life conflict. Greensboro, N.C.: Center for creative leadership, 1995.
- Kogan, N., H. Lamm and Trommsdorff, G. Negotiation constraints in the risk-taking domain: Effects of being observed by partners of higher or power status // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972, 23, 143-156.
- Kolb, D. M., J. M. Bartunek - eds. Hidden conflict in organizations: uncovering behind-the-scenes disputes. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1992. - 9, 241 p.
- Kolb, D. and J. Rubin. Mediation through a kaleidoscope: A summary of empirical research // *Dispute Resolution Forum*, 1989, 5, 2-4ff.
- Kolb, D. M. When talk works: profiles of mediators: Jossey-Bass, 1994.
- Kolodner, J. L. and R. L. Simpson. The mediator: Analysis of an early case-based problem solver // *Cognitive Science*, 1989, 13, 507-549.
- Komorita, S. S., K. F. Aquino and Ellis, A. L. Coalition bargaining: A comparison of theories based on allocation norms and theories based on bargaining strength // *Social Psychology Quarterly*, 1989, 52, 183-196.
- Komorita, S. S. and Hamilton, T. P. Power and equity in coalition bargaining / In S. Baharach and E. L. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 3, pp. 189-212). Greenwich, CT: JAI Press, 1984.
- Komorita, S. S. and D. Nagao. The functions of resources in coalition bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 44, 95-106.
- Komorita, S. S. Concession making and conflict resolution // *Journal of Conflict Resolution*, 1973, 17, 745-762.
- Komorita, S. S. Coalition bargaining. / In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 18. N.Y.: Academic Press, 1984.
- Komorita, S. S. and M. Barnes. Effects of pressures to reach agreement in bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 13, 245-252.
- Komorita, S. S. and Chertkoff, J. M. A bargaining theory of coalition formation // *Psychological Review*, 1973, 81, 242-256.
- Komorita, S. S. and A. L. Ellis. Level of aspiration in coalition bargaining / *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54, 421-431.
- Komorita, S. S. and J. K. Esser. Frequency of reciprocated concessions in bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 32, 699-705.

- Komorita, S. S., T. P. Hamilton and Kravitz, D. A. Effects of alternatives in coalition bargaining // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1984, 20, 116-136.
- Komorita, S. S. and D. A. Kravitz. Effects of prior experience on coalition bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, 40, 675-686.
- Komorita, S. S. and Kravitz, D. The effects of alternatives in bargaining // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1979, 15, 147-157.
- Komorita, S. S and C. E. Miller. Bargaining strength as a function of coalition alternatives // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, 325-332.
- Komorita, S. S. and Nagao, D. The functions of resources in coalition bargaining//*Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 44, 95-106.
- Komorita, S. S., J. P. Sheposh and Braver, S. L. Power, the use of power, and cooperative choice in a two-person game // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1968,8, 134-142.
- Kontos, A. - ed. *Domination*. Toronto: University of Toronto Press, 1975.
- Korbo, H. R. *Social stratification and inequality: class conflict in historical and comparative perspective*. N.Y.: McGraw-Hill, 1991.
- Kornhauser, A., R. Dubin, A. M. Ross - eds. *Industrial conflict*. - N.Y., 1954.
- Kornhauser, A. W. et al. - eds. *Industrial conflict*. N.Y.: Arno Press, 1977. - 11,551 p.
- Korpi, W. Conflict and the balance of power// *Acta Sociologica*, 1974, 17, 99-114.
- Korpi, W. *The democratic class struggle*. L.: Routledge and Kegan Paul, 1983.
- Korpi, W. *The working class in welfare capitalism: work, unions, and politics in Sweden*. L., Boston: Routledge & Kegan Paul, 1978. - 20, 448 p.
- Kotter, J. P. Power and influence. Beyond formal authority. N.Y.: Free Press, 1985.-7, 218.
- Kotter, J. P. *Power in management*. N.Y.: Amacon, 1979.
- Kovalsky, N. A. Social aspects of international aggression // *International social science journal*, Vol. XXIII, 1971, pp. 68-78.
- Kowalewski, D. *Dynamic models of conflict and pacification: dissenters, officials, and peacemakers*. Westport, Conn.: Praeger, 1995.
- Kramer, R. M. The more the merrier? Social psychological aspects of multiparty negotiations in organizations // *Research on Negotiation in Organizations*, 1991, 3, 307-332.
- Kravitz, D. A. Size of smallest coalition as a source of power in coalition bargaining//*European Journal of Social Psychology*, 1987, 17, 1-21.

- Kravitz, D. A. and J. Iwaniszek. Number of coalitions and resources as sources of power in coalition bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 47, 534-548.
- Krauss, E. S. (et all) - eds. *Conflict in Japan*. - Honolulu: University of Hawaii Press, 1984.-8, 417 p.
- Krauss, I. *Stratification, class, and conflict*. N.Y.: Free Press, 1976. - 10,502 p.
- Kraus, R. M., M. Deutch. Communication in interpersonal bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 4. - 572-577.
- Kremenyuk, V. A. - ed. *International negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. - 24, 486.
- Kremer, J. F. and Stephens, L. Attributions and arousal as mediators of mitigation's effect on retaliation // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 45, 335-343.
- Kressel, K. *Labor mediation: An exploratory survey*. Albany, NY: Association of Labor Mediation Agencies, 1972.
- Kressel, K. and D. G. Pruitt. Themes in the mediation of social conflict // *Journal of Social Issues*, 1985,41, 179-198.
- Kressel, K., Pruitt, D. G. *Mediation Research. The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1989.-24, 457 p.
- Kriegsberg, L. *International conflict resolution: the US-USSR and Middle East cases*. New Haven: Yale University Press, 1992. - 12, 275 p.
- Kriegsberg, L., T. A. Horthrup, and S. J. Thorson - eds. *Intractable conflicts and their transformation*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1989.
- Kriegsberg, L. *Social Conflicts*. Englewood-Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982. - 13, 394 p.
- Kriegsberg, L. *The sociology of social conflicts*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973. - 14, 300p.
- Kriegsberg, L. Timing and the initiation of De-escalation moves//*Negotiation Journal*, 1987, 3, 3,375-384.
- Kriegsberg, L., S. J. Thorson. - eds. *Timing the de-escalation of international conflicts*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1991.- 14, 303p.
- Kriesberg, L. Timing and the initiation of De-escalation moves // *Negotiation Journal*, 1987, v. 3, No 3, pp. 375-384.
- Kroll-Smith, J. S., S. R. Couch. *The real disaster is above ground: a mine tire & social conflict*. Lexington, Ky.: University Press of Kentucky, 1990.- 10, 200 p.
- Kruse, A. Third-party roles in conflict management // *Training and Development*, May 1995, v. 49, n5, p. 74-76.

- Kuhlman, D. M. and A. Marshello. Individual differences in game motivation as moderators of preprogrammed strategic effects in prisoner's dilemma // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 32, 922-931.
- Lacroix, R. Why does strike activity vary between countries? Montreal: University de Montreal, 1984. - 24 p.
- Lall, A. Modern international negotiation: principles and practice. N.Y.: Columbia University Press, 1966.
- Lamm, H. and E. Kayser. An analysis of negotiation concerning the allocation of jointly produced profit or loss: The role of justice norms, politeness, profit maximization, and tactics // *International Journal of Group Tensions*, 1978, 8, 64-80.
- Lamm, H. and Kogan, N. Risk-taking in the context of intergroup negotiation // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1970, 6, 351-363.
- Lamm, H. and E. Rosch. Information and competitiveness of incentive structure as factors in two-person negotiation // *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 459-462.
- Lammers, C. J. Strikes and mutinies; a comparative study of organizational conflicts between rulers and ruled. Leyden: 1966. - 26, [14] p.
- Landsberger, H. A. Interaction process analysis of professional behavior: A study of labor mediators in twelve labor-management disputes // *American Sociological Review*, 1955, 20, 566-575.
- Landsberger, H. A. Interaction process analysis of the mediation of labor-management disputes // *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51, 552-559.
- Lash, S. The militant worker: class and radicalism in France and America. L.: Heinemann Educational, 1984. - 7, 264 p.
- LaTour, S., P. Houlden, Walker, L. and Thibaut, J. Some determinants of preference for modes of conflict resolution // *Journal of Conflict Resolution*, 1976, 20, 319-356.
- Lauer, R. H. Perspectives on social change. Boston: Allyn and Bacon, 1982. -6, 378 p.
- Lawler, E. J. Power processes in bargaining // *The Sociological Quarterly*, 1992, 33, 17-34.
- Lawler, E. J. The impact of status differences on coalition agreements // *Journal of Conflict Resolution*, 1975, 19, 271-285.
- Lawler, E. J., R. S. Ford and Blegen, M. A. Coercive capability in conflict: a test of bilateral deterrence versus conflict spiral theory // *Social Psychology Quarterly*, 1988, 51, 93-107.
- Lax, D. A. and J. K. Sebenius. The manager as negotiator. N.Y.: Free Press, 1986.

- Lazari-Pavłowska I. Etyczne aspekty obywatelskiego sprzeciwu // Etyka. - W-wa, 1990. - № 25. - S. 138-172.
- Leary, T. Interpersonal diagnosis of personality. N.Y.: Ronald Press, 1957.
- Lebedeva, M. M. Dealing with conflicts in and around Russia: enforce or negotiate? Den Haag: Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 1992. - 38 p.
- Lehman, C R. Accounting's changing role in social conflict. N.Y.: M. Wiener Pub.; L.: P. Chapman, 1992.- 11, 174 p.
- Lemmon, J. Family mediation practice. N.Y.: Free Press, 1985. - 7, 296 p.
- Leng, R. Reciprocating influence strategies in interstate bargaining // Journal of Conflict Resolution, 1993, 37, 3-41.
- Lens, S. Strikemakers and strikebreakers. N.Y.: Dutton, 1985. - 170 p.
- Lerbinger, O. Managing corporate crises: strategies for executives. Boston: Barrington Press, 1986. - 4, 100 p.
- Leventhal, G., Michaels, J. and Sanford, C. Inequity and interpersonal conflict: Reward allocation and secrecy about reward as methods of preventing conflict // Journal of Personality and Social Psychology, 1972, 23, 88-102.
- Levi, A. M., Benjamin, A. Focus and flexibility in a model of conflict resolution // Journal of Conflict Resolution, 1977, 405-425.
- Levin, D. Teaching young children in violent times: building a peaceable classroom. Cambridge, MA: Educators for Social Responsibility, 1994.
- Levine, R. F. Class struggle and the New Deal: industrial labor, industrial capital, and the state. Lawrence, Kan.: University Press of Kansas, 1988.- 11, 223 p.
- Levis, A. J. Conflict analysis: the formal theory of behavior: a theory and its experimental validation. Manchester Village, Ut: Normative Publications, 1988.
- Leung, K. Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross national study // Journal of Personality and Social Psychology, 1987, 53, 898-908.
- Lewicki, R. J. and J. A. Litterer. Negotiation. Homewood, IL: Irwin, 1985.
- Lewicki, R., Litterer, J. A., Minton, J. W. and Saunders, D. M. Negotiation. Boston, MA: Irwin, 1994.
- Lewicki, R. J. and B. H. Sheppard. Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution // Journal of Occupational Behavior, 1985, 6, 49-64.
- Lewicki, R., Sheppard, B. and Bazerman, M. - eds. Research on negotiation in organizations. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. and Lewin, D. Models of conflict, negotiation, and third party intervention: A review and synthesis // Journal of

- Organizational Behavior, 1992, 13, 209-252.
- Lewin, D. Dispute resolution in the nonunion firm: A theoretical and empirical analysis // *Journal of Conflict Resolution*, 1987, 31, 465-502.
- Lewin K. Resolving social conflicts. N.Y.: Harper Brothers, 1948.
- Lewin K. Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics. L., Souvenir press, 1973. XYIII, 230 p.
- Lewis, B. Cultures in conflict: Christians, Muslims, and Jews in the age of discovery. N.Y.: Oxford University Press, 1995.
- Lewis, S. A. and W. R. Fry. Effects of visual access and orientation on the discovery of integrative bargaining alternatives // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 20, 75-92.
- Lewis, S. A., and D. G. Pruitt. Organization, aspiration level, and communication freedom in integrative bargaining // *Proceedings of the American Psychological Association* 6 (1971). P. 221-222.
- Liebert, R. M., W. P. Smith, Hill, J. H. and Keiffer, M. The effects of information and magnitude of initial offer on interpersonal negotiation // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 431-441.
- Likert R., J. G. Likert. New ways of managing conflict. N.Y.: McGraw-Hill, 1976.-7, 375 p.
- Lim, R. and P. J. Camevale. Contingencies in the mediation of disputes // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 58, 259-272.
- Lind, E. A., S. Kurtz, Musante, L., Walker, L. and Thibaut, J. W. Procedure and outcome on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 39, 643-653.
- Lindskold, S. GRIT: Reducing distrust through carefully introduced conciliation / In S. Worchel and W. G. Austin (eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- Lindskold, S. and J. Aronoff. Conciliatory strategies and relative power // *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 187-196.
- Lindskold, S. and R. Bennett. Attributing trust and conciliatory intent from coercive power capability // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 28, 180-186.
- Lindskold, S., R. Bennett and Wayner, M. Retaliation level as a foundation for subsequent conciliation // *Behavioral Science*, 1976, 21, 13-18.
- Lindskold, S. and G. Han. GRIT as a foundation for integrative bargaining // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1988, 14, 335-345.
- Lindskold, S., D. McElwain and Wayner, M. Cooperation and the use of coercion by groups and by the individuals // *Journal of Conflict Resolution*, 1977, 21, 531-550.

- Lipham, J. M. et al. The school board as an agency for resolving conflict. Madison: University of Wisconsin, 1967. - 10, 160 p.
- Lipset, S. M. Consensus and conflict: essays in political sociology. New Brunswick (USA): Transaction Books, 1985. - 8, 375 p.
- Liska, A. E. Social threat and social control. Albany: State University of New York Press, 1992.- 13, 240 p.
- Lissak, R. I. and B. H. Sheppard. Beyond fairness: The criterion problem in research on dispute intervention // Journal of Applied Social Psychology, 1983, 13, 45-65.
- Litterer, J. A. Conflict in organizations: a reexamination // Academy of Management Journal, 1966, 9, 178-186.
- Litwak, E. Models of bureaucracy which permit conflict // American Journal of Sociology, 1961,67, 177-185.
- Lockhart, Ch. Bargaining in international conflict. N.Y.: Columbia University Press, 1979.
- Lockhart, Ch. The efficacy of threats. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1974.
- Loomis, C. P. In praise of conflict and its resolution // American Sociological Review, 1967, 32, 875-890.
- Lorenz, K. On aggression. - N.Y.: Harcourt, Bruce & World, 1966.
- Lott, A., and B. E. Lott. Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables // Psychological Bulletin 64 (1965). p. 259-309.
- Lotz, J. W. Management's handling of strikes. Pretoria: Human, 1983. - 71 p.
- Lovell, H. The pressure lever in mediation//Industrial and Labor Relations Review, 1952, 6, 20-33.
- Lowry, L. R., R. W. Meyers. Counseling and conflict resolution. Dallas: Word Pub., 1991.
- Lucas, E. Peace on the playground: nonviolent ways of problem-solving. N.Y.: F. Watts, 1991.
- Lund, M. S. Preventing violent conflicts: a strategy for preventive diplomacy. W.: United States Institute of Peace Press, 1996.
- Luterbacher, U. - ed. Dynamic models of international conflict. Boulder, Colo.: Rienner, 1985. - 14, 561 p.
- Macfarlane, L. J. The right to strike. Harmondsworth, Middlesex, England.: Penguin, 1981.-200 p.
- Mackenzie, W. J. M. Power, violence, decision. Middlesex: Penguin Books, 1975.
- Madden, C. H. Strikes and the public; materials for the decisions for the seventies discussion course. Washington, Chamber of Commerce of the United States, 1970.-5, 39 p.

- Maggiolo, W. Techniques of mediation in labor disputes. Debbs Ferry, N.Y.: Oceana, 1972.
- Maier, N. R. F. Problem-Solving Discussions and Conferences. N.Y.: McGraw-Hill, 1963.
- Maier, N. R. F. Problem-Solving and Creativity in Individuals and Groups. Belmont, Calif.: Brooks/Cole, 1970.
- Malcahy, R. W. Strike prevention and control handbook. - N.Y.: Executive Enterprises Publ. Co., 1984. - 10, 146, (25) p.
- Mallick, S. K. and McCandless, B. R. A study of catharsis of aggression // Journal of Personality and Social Psychology, 1966, 4, 591-596.
- Malouf, M. W. K. and A. E. Ross. Disagreement in bargaining: An experimental study // Journal of Conflict Resolution, 1981, 25, 329-348.
- Management of conflict: implications for community relations and for the world of work: proceedings of the Fifteenth Annual Research Conference in Industrial Relations. March 13, 1973. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California, 1974. - 85, 3,2 p.
- Managing contemporary conflict: pillars of success. Boulder, Colo.: Westview Press, 1996.
- Mancur, O. The Logic of Collective Action. - Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- Mannix, E. A. Will we meet again? Effects of power, distribution norms, and scope of future interaction in small group negotiation // The International Journal of Conflict Management, October 1994, Vol. 5, No 4, pp. 343-368.
- Mann, R. B. Behavior mismatch: how to manage «problem» employees whose actions don't match your expectations. N.Y.: AMACOM, 1993.
- Mannix, E. A., L. L. Thompson and Bazerman, M. H. Negotiation in small groups // Journal of Applied Psychology, 1989, 74, 508-517.
- Mante-Meijer, E. A. Designing an instrument for resolving individual conflicts in «total» institutions//Knowledge and Policy, fall 1991, 4, #3, 58-72.
- March, R. M. The Japanese negotiator. NY.: Kondashsa International, 1988.
- Marek, G. Conflict, a battle of strategies / In T. R. Lawrence - ed., Operational Research and the social sciences, Tavistock: London, pp. 483-488.
- Margavia, A. U. Caught in the net: the conflict between shrimpers and conservationists. College Station: Texas A&M University Press, 1996.
- Margerison, C, Leary, M. Managing industrial conflicts // Management decision, 1975, 195-288.

- Marks, S. R. Multiple roles and role strain: some notes on human energy. Time and commitment // *American Sociological Review*, 1977, 42, 921-936.
- Marlowe, D., K. T. Gergen and Doob, A. N. Opponents' personality, expectation of social interaction, and interpersonal bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 3, 206-213.
- Maser, C. Resolving environmental conflict: towards sustainable community development. Delray Beach: St. Lucie Press, 1996.
- Mastenbroek, W. F. G. Conflict management and organization development. Chichester: John Wiley and Sons, 1987.
- Mastenbroek, W. F. G. Conflict management and organization development. An expanded edition. Chichester: John Wiley & Sons, 1993. -11, 184p.
- Mastenbroek, W. F. G. Negotiating: a conceptual model // *Group & Organization Studies*, 324-340.
- Mastenbroek, W. Negotiate. N.Y.: Basil Blackwell Inc., 1989.
- Matejko, A. J. Beyond Bureaucracy? A socio-technical approach to the dialectics of complex organizations. Koln: Vedag fur Gessellschaftsarchitektur, 1984.
- Mather, L. and B. Yngvesson. Language, audience, and the transformation of disputes//*Law and Society Review*, 1981, 15,755.
- Mathur, H. B. and D. B. Sayeed. Conflict management in organizations: Development of a model//*Indian Journal of Social Work*, 1983, 44, 175-185.
- Matkin, J. G. Principal bargaining. Kingston, Ont., Canada: Industrial Relation Centre: Queen's University at Kingston, 1986. -11 p.
- Maurer, R. E. Managing conflict: tactics for school administrators. Boston: Allyn and Bacon, 1991.- 16, 252 p.
- Mayer, R. J. Conflict management: the courage to confront. Columbus, Ohio: Battelle Press, 1990. - 9, 144 p.
- May, R. Power and innocence. N.Y.: Delta Books, 1972.
- McAllister, L., Bazerman, M. H. and Fader, P. Power and goal setting in channel negotiations // *Journal of Marketing Research*, 1986, 23, 101-110.
- McEwen, C. A. and T. W. Milburn. Explaining a paradox of mediation // *Negotiation Journal*, 1993, 9, 23-36.
- McGillicuddy, N. B., D. G. Pruitt, and Syna, H. Perceptions of firmness and strength in negotiation // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1984, 10, 402-409.
- McGillicuddy, N. B., G. L. Welton and Pruitt, D. G. Third party intervention: A field experiment comparing three different models // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53, **104-112**.

- McGillis, D. Conflict resolution outside the courts / In L. Bickman (ed.), Applied social psychology annual. Beverly Hills, CA: Sage, 1981.
- McKimney, B. C, W. D. Kimsey, R. M. Fuller. Mediation: Dispute resolution through communication. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt, 1988.
- McIlroy, J. Strike!: how to fight, how to win. L.: Pluto, 1984.
- McLaughlin, M., P. J. Camevale and Lim, R. Professional mediators' judgements of mediation tactics: MDS and cluster analyses // Journal of Applied Psychology, 1991, 76, 465-472.
- McNeil, E. B. The nature of human conflict. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1965.
- Megginson, L. C. and C. R. Gullett. A predictive model of union-management conflict // Personnel Journal, 1970, 49, 495-503.
- Melvorn, L. The end of the street. L.: Methuen, 1986. - 276 p.
- Merriss G. S. Strike in essential services. - L.: Mansell, 1986. - 10, 221 p.
- Messe, L. A. Equity in bilateral bargaining // Journal of Personality and Social Psychology, 1971, 17, 287-291.
- Metcalf, D. and S. Milner - eds. New perspectives on industrial disputes. N.Y.: Routledge, 1994, 275 pp.
- Meyer, G. Conflict and conflict accommodation: an annotated bibliography based on material held at the centre for Intergroup Studies. Rondebosch: Centre for Intergroup Studies, University of Cape Town, 1983.-63 p.
- McCullough, C. R. Resolving conflict with justice and peace. N. Y: Pilgrim Press, 1991.-6, 211 p.
- McCord, N. Strikes. Oxford, Eng.: Blackwell, 1980. - 136 p.
- McDonald A. Conflict at the summit: a deadly game // Harvard Bus. Rev., 1972, v. 50, № 2, p. 59-68.
- McDonald, J. W. Jr. et al. - eds. Conflict resolution: track two diplomacy. Washington, D. C: Center for the Study of Foreign Affairs, Foreign Service Institute, US Dept. of State, 1987. - 89 p.
- McIlroy, J. Strike!:howto fight, how to win. L.: Pluto Press, 1984. - 228 p.
- McKenna, G. et all. - eds. Taking sides - clashing views on controversial social issues. Guilford, Conn.: Dushkin Pub. Group, 1980. -10, 338 p.
- McKinney, B. C, et al. Mediation: dispute resolution through communication Dubuque, Iowa: KendaUVHunt, 1988.
- McNeil, E. B. - ed. The nature of human conflict. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1965.
- Meese, L. A. Equity in bilateral // Journal of personality and social psychology 17 (1971): 287-291.
- Michener, H. A., J. A. Fleischman and Vaske, J. J. A test of the bargaining theory of coalition formation in four person groups // Journal of Personality and Social Psychology, 1976, 34, 1114-1126.

- Michener, H. A., J. A. Fleischman, Vaske, J. J. and Statza, G. R. Minimum resource and pivotal power theories: A competitive test in four person coalition situations // *Journal of Conflict Resolution*, 1975, 19, 89-107.
- Michener, H. A., J. J. Vaske, Schleiffer, S. L., Plazewski, J. G. and Chapman, L. J. Factors affecting concession rate and threat usage in bilateral conflict // *Sociometry*, 1975, 38, 62-80.
- Miles R. N., Perreault W. D. Organizational role conflict: its antecedents and consequences // *Organizational behavior a. human performance*, N.Y., 1976, v. 17, № 1, pp. 19-44.
- Mileti, D. S. Role conflict and abandonment in emergency workers // *Emergency Management Review*, 1985, 2, 20-22.
- Miller, C E. and Komorita, S. S. Changes in outcomes in coalition bargaining / *Journal Of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, 721-729.
- Miller, G. R. (et all) - eds. Perspectives on communication in social conflict. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974. - 13, 257 p.
- Millin W. G. Strike defense manual. - Houston: Gulf Pub. Co., Book Division, 1980.-9, 142 p.
- Mills, C. W. The power elite. N.Y.: Oxford University Press, 1956.
- Milner, S. Strikes and non-strike act. L.: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science. 1993.
- Mindell, A. The leader as martial artist. An introduction to deep democracy. Harper, San Francisco, 1992. - 168 pp.
- Mintzberg, H. Power in and around Organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.
- Mitchell, C R. A willingness to talk: Conciliatory gestures and de-escalation // *Negotiation Journal*, 1991, 7, 405-430.
- Mitchell, C R. Peacemaking and the consultant's role. N.Y.: Nichols, 1981. -17, 169p..
- Mitchell, C R. The structure of international conflict. L.: Macmillan, 1981.
- Mogy, R. B. and D. G. Pruitt. Effects of a threatener's enforcement costs on threat credibility and compliance // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 29, 173-180.
- Molnar, J. J. and D. L. Rogers. A comparative model of interorganizational conflict // *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24, 405-425.
- Monroe, A. If you sense conflict, move in for the kill // *Investment Dealers Digest*, July 31, 1995, v. 61, n. 31, p. 20-22.
- Montgomery, M. Five questions to resolve any conflict: an interactive article // *Journal of Management Consulting*, Spring 1995, v. 8, № 3, p. 37-45.
- Mook, D. G. In defense of external invalidity // *American Psychologist*, 1983, 38, 379-387.

- Moore, C. B., Jr. *Injustice; the social bases of obedience and revolt.* - N.Y., 1978.
- Moore, C. W. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict.* San Francisco: Jossey-Bass, 1986. - 22, 348 p.
- Morawski W. *Konflikt Przemyslowy w Americie.* Praktika, ideologia a nauka. - Warszawa, PWN, 1970. - 355 str.
- Morgan, G. *Images of Organization.* Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986.
- Morgan, M. *Collaboration and conflict: a contextual exploration of group writing and positive emphasis* // IEEE Transactions on Professional Communication, June 1995, v. 38, № 2, p. 124.
- Morgan, W. and J. Sawyer. *Bargaining, expectations, and the preference for equality over equity* // Journal of Personality and Social Psychology, 1967, 6, 139-149.
- Morley, I. E. *Preparation for negotiation: Conflict, commitment, and choice* / In H. Brandstatter, J. H. Davis and G. Stocker-Kreichgauer (eds), *Group decision making.* N.Y.: Academic Press, 1982.
- Morley, I. E. *Negotiating and bargaining* / In O. Hargie (ed.), *A handbook of communication skills*, pp. 303-324. L.: Croom Helm, 1986.
- Morley, I. E. *Intra-organizational bargaining* / In J. E. Hartley and G. M. Stephenson (eds), *Employment relations.* Cambridge, MA: Blackwell, 1992.
- Morley, I. E. and Stephenson, G. M. *Interpersonal and interparty exchange: A laboratory simulation of an industrial negotiation at the plant level* // British Journal of Psychology, 1969, 60, 543-545.
- Morley, I. E. and G. M. Stephenson. *The social psychology of bargaining.* L.: Allen and Unwin, 1977.
- Morrill, C. *The executive way: conflict management in corporations.* Chicago: University of Chicago Press, 1995.
- Morris, G. S. *Strikes in essential services.* L.: Mansell, 1986. - 10, 221 p.
- Morse, P. S. *Face to face: communication and conflict resolution in the schools.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1996.
- Moscovici, S. *Social influence and social change.* L.: Academic Press, 1976. -9, 239 p.
- Mroz, J. E. *Influence in conflict: third parties and the Arab-Israeli dispute.* Elmsford, N.Y.: Pergamon, 1985.
- Mudjanto, G. *The concept of power in Javanese culture.* Jakarta: Gadjah Mada University Press, 1986.
- Mulcahy, R. W. and M. C. Smith. *Strike prevention and control handbook.* N.Y.: Executive Enterprises, 1983. - 10, 146 p.
- ullins, W. G. *Strike defense manual.* Houston, Ala.: Gulf Pub. Co., Book Division, 1980.-9, 142 p.
- urnighan, J. K. *Bargaining games: A new approach to strategic thinking in negotiations.* N.Y.: Morrow, 1992.

- Murnighan, J. K. The structure of mediation and intervention: Comments on Carnevale's strategic choice model // *Negotiation Journal*, 1986, 2, 351-356.
- Murnighan, J. K. and A. Roth. Expecting continued play in prisoner's dilemma games: A test of several models // *Journal of Conflict Resolution*, 1983, 27, 279-300.
- Murnighan, J. K. and E. Sz wajkowski. Coalition bargaining in four games that include a veto player // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37, 1933-1946.
- Murray, V. V. Some unanswered questions on organizational conflict // *Organization and Administrative Sciences*, 1975, 5, 35-54.
- Mushakoji, K. The strategies of negotiation: an American-Japanese comparison. / Laponce, J. A. and P. Smoker - eds. *Experimentation and simulation in political science*. Toronto: Toronto University Press, 1975.
- Nagel, J. H. *The descriptive analysis of power*. New Haven: Yale University Press, 1975.
- Nagel, J., Whorton, B. Ethnic conflict and the world system: International competition in Iraq (1961-1991) and Angola (1974-1991) // *Journal of political and military sociology*. - De Kalb, 1992, 20, 1, 1-35.
- Nagel, S. S. and Mills, M. K. *Multi-criteria methods for alternative dispute resolution*. Westport, CT: Quorum Books, 1990.
- Nakdimon, S. *First strike*. N.Y.: Summit Books, 1987.
- Nail, P. R. and S. G. Cole. A critical comparison of bargaining theory and the weighted probability model of coalition behavior // *British Journal of Social Psychology*, 1985, 24, 259-266.
- Nauta, A., et al. Conflict behaviour in organizations: reactions upon hostility and dominance of subordinates and superiors // *Gedrag en Organisatie*. v. 6, December 1993, nr. 6. - P. 354.
- Neale, M. A. The effect of negotiation and arbitration cost salience on bargainer behavior: The role of arbitrator and constituency in negotiator judgement // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 34, 97-111.
- Neale, M. A. and M. H. Bazerman. *Cognition and rationality in negotiation*. N.Y.: Free Press, 1991.
- Neale, M. A. and M. H. Bazerman. The role of perspective-taking ability in negotiating under different forms of arbitration // *Industrial and Labor Relations*, 1983, 36, 378-388.
- Neale, M. A. and M. H. Bazerman. The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes // *Academy of Management Journal*, 1985, 28, 34-39.
- Neale, M. A. and M. H. Bazerman. *Negotiator cognition and rationality*. N.Y.: Free Press, 1991.

- Neale, M. A., V. L. Huber and Northcraft, G. B. The framing of negotiations: Contextual versus task frames // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1987, 39, 228-241.
- Negotiation: strategies for mutual gain: the basic seminar of the program on negotiation at Harvard Law School. Newbury Park, CA: Sage, 1993 Negotiation theory and practice. Cambridge, Mass.: Program on negotiation at Harvard Law School, 1993.
- Nelson, J. M. Access to power. Princeton: Princeton University Press, 1979.
- Nemeth, C. A clinical analysis of research utilizing the prisoner's dilemma paradigm for the study of bargaining / In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. N.Y.: Academic Press, 1972.
- Nesdale, A. R., Rule, B. G. and McAra, M. Moral judgements of aggression: Personal and situational determinants // *European Journal of Social Psychology*, 1975, 5, 339-349.
- New directions in Western industrial relations. - N.Y., 1977.
- Newhauser, P. Tribal warfare in organizations. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1988.- 14, 213 p.
- Newstone, M. and R. Brown - eds. Contact and conflict in intergroup encounters. Oxford: Basil Blackwell, 1986.
- Nicholson, N. Conflict and consensus: a general theory of collective decisions by Serge Moscovici and Willem Dols // *Personnel Psychology*, Winter 1995, v. 18, n. 1, p. 932-936.
- Nierenberg, G. I. The art of negotiating: psychological strategies for gaining advantageous bargains. N.Y.: Hawthorn Books, 1968.
- Nierenberg, G. I. Fundamentals of negotiating. N.Y.; Hawthorn Books, 1973.
- Nierenberg, G. I. The complete negotiator. N.Y.: Nierenberg & Zeif Publ., 1986.
- Noerzel, Th. A. Bergstraesser: *Ontologie der macht // Macht, Freiheit, Demokratie*. - Marburg, 1991.-S. 121-136.
- Novachick, D., Miller, M. A. Conflict avoidance strategies: an update // *Law Practice Management*, September 1995, v. 21, n. 6, p. 32-37.
- Nyhart, J. D. and D. K. Samarasan. The elements of negotiation management: Using computers to help resolve conflict // *Negotiation Journal*, 1989, 5, 43-62.
- Oberschall, A. Social conflict and social movements. Englewood Cliffs., N. J.: Prentice-Hall, 1973. - 11, 371 p.
- Oberschall, A. Theories of social conflict // *Annual Review of Sociology*, 1978.
- O'Connor. The meaning of crisis. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- Ohbuchi, K., M. Kameda and Agarie, N. Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 56, 219-227.
- Ogley, R. C Conflict Under the Microscope. Aldershot; Brookfield, USA, 1991 -21, 259 p.

- Olekalns, M. The balance of power: Effects of role and market forces on negotiated outcomes // *Journal of Applied Social Psychology*, 1991, 21, 1012-1033.
- Olson, M. The logic of collective action. Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- Oosten, A. van. Brigadiersproblemen en het onderwijs // *Algemeen Politieblad*, 1984,3, 11-23.
- Opp, K. -D. Legal and illegal protest im interculturellen vergleich // *Kolner Zischr. fur Soziologie und Sozialpsychologie - Koln*, 1992 - Jg. 44, H. 3. - S. 436-460.
- O'Quin, K. and Aronoff, J. Humor as a technique of social influence//*Social Psychology Quarterly*, 1981, 44, 349-357.
- Orford, J. The rules of interpersonal complementarity: Does hostility beget hostility and dominance, submission? // *Psychological Review*, 1986, 93, 365-377.
- Osgood, C. E. An alternative to war or surrender. Urbana: University of Illinois Press, 1962.
- Osgood, R. E. and R. W. Tucker. Force, order, and justice. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1967.
- Oskamp, S. Effects of programmed strategies on cooperation in the prisoner's dilemma and other mixed-motive games // *Journal of Conflict Resolution*, 1971, 15, 225-259.
- Otten, C. M. Power, values, and society: an introduction to sociology. Glenview, Ill.: Scott, Foresman., 1981. - 303 p.
- Paelinck, J. H. P. and P. H. Vossen - eds. Axiomatics and pragmatics of conflict analysis. Aldershot, England: Gover House, 1987.
- Palmer, B. D. A culture in conflict: skilled workers and industrial capitalism in Hamilton, Ontario, 1860-1914. Montreal: McGill - Queen's University Press, 1979. - 18, 331 p.
- Paltridge J. G. Organizational conflict in academia. // *J. California Management Review*, 1971, v. 3, p. 85-94.
- Paluch A. K. Konflikt, modernizacja i zmiana spoleczna. - Warszawa, 1976.
- Pampel, F. C. Age, class, politics, and the welfare state. Cambridge (England); N.Y.: Cambridge University Press, 1989.- 16, 199 p.
- Parry, W. J. The Penrhyn lock-outs. - L., 1902.
- Pascale, R. T. Managing on the edge: how the smartest companies use conflict to stay ahead. N. Y: Simon and Schuster, 1990. - 350 p.
- Patchen, M. Models of cooperation and conflict: A critical review // *Journal of Conflict resolution*, 1970, 3, 329-407.
- Patchen, M. Resolving disputes between nations: Coercion or conciliation? Durham, NC: Duke University Press, 1989.

- Paterson, L. T., J. Liebert. Management strike handbook: a guide to handling public employee strike. Chicago: International Personnel Management Association, 1974. - 43, 29 p.
- Pattnaik, S. P. Strike: a study of conflict. New Dehli: Gyon, 1993.
- Paulson, T. L. They shoot managers, don't they? Making conflict work in a changing world. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1991.
- Paulston, R. Conflicting theories of social and educational change. A typological review. Pittsburgh, Pa.: 1976.
- Pavlica, J. Konfliktory moraine. Krakow, 1972.
- Peirce, R. S., D. G. Pruitt and Czaja, S. J. Complainant-responder differences in procedural choice // International Journal of Conflict Management, 1993, 4, 199-222.
- Perdue, B. and J. O. Summers. Purchasing agents' use of negotiation strategies // Journal of Marketing Research, 1991, 28, 175-189.
- Perry, R. Hidden power. N.Y.: Beaufort Books, 1984.
- Peters, E. Conciliation in action. New London, CT: National Foremen's Institute, 1952.
- Peters, E. Strategy and Tactics in Labour negotiations. - New London, Conn.: National Foreman's Institute., 1955.
- Peterson, S. Crisis bargaining and the state: the domestic politics of international conflict. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996.
- Pettman, B. O. Strikes: a selected bibliography. Bradford, England: MCB Books, in association with the Institute of Scientific Business, 1976. - 7,64p.
- Petty, R. E. and J. T. Cacioppo. Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches. Dubuque, IA: William C, Brown, 1981.
- Pfeffer, J. Power in organizations. Boston: Pitman, 1981.
- Phillips, E. and R. Cheston. Conflict resolution: What works? // California Management Review, 1978, v. 21, N. 4. -p. 76-83.
- Philipps, G. A. The general strike: the politics of industrial conflict. - L., 1976.
- Pilar, P. Negotiating to end wars. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1983.
- Pilisuk, M., S. Kiritz, and Clampitt. Undoing deadlocks of distrust: Hip Berkeley students and the ROTC //Journal of Conflict Resolution, 1971, 15,81-95.
- Pilisuk, M., P. Potter, Rapoport, A. and Winter, J. War hawks and peace doves: Alternate resolution of experimental conflicts // Journal of Conflict Resolution, 1965, 9, 491-508.
- Pinkley, R. Dimensions of conflict frame// Journal of Applied Psychology, 1990, 75, 117-126.
- Pneuman, R. W., M. E. Bruehl. Managing conflict: a complete process-centered handbook. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982. -10,128 p.

- Polacy '90: Konflikty i zmiana. Rap. z badan empirycznych / Zesp. aut.: Adamski W., Bialecki I., Jasiewicz K. et al. ; Inst, filozofii i socjologii PAN, Inst, studiowpolit. PAN. Zesp. badan Europy Wschodniej. - W-wa, 1991.-188 s.
- Pondy, L. R. A systems theory of organizational conflict // *Academy of Management Journal*, 1966, 9, 246-256.
- Pondy, L. R. Organizational conflict: concepts and models // *Administrative Science Quarterly* 12 (1967). P. 296-320.
- Pondy, L. R. et al. Organizational power and conflict: a bibliography. Monticello, 111.: Vance Bibliographies, 1980. - 19 p.
- Pondy, L. R. Varieties of organizational conflict // *Administrative Science Quarterly* 14 (1969). P. 499-506.
- Pondy, L. R. - ed. Conflict within and between organizations // *Administrative Science Quarterly*, 1969, 14, 499-606.
- Poole, M. C., M. Holmes, and DeSanctis, G. Conflict management in a computersupported meeting environment // *Management Science*, 1991,37, 926-953.
- Porter, J. H. Wage bargaining under conciliation agreements, 1870-1914 // *Economic History Review*, 1970, 23, 460-475.
- Porter, J. N. Conflict and conflict resolution: a historical bibliography. N.Y.: Garland Pub., 1982. - 13, 115 p.
- Porter, J. N., R. Taplin. Conflict and conflict resolution: a sociological introduction with updated bibliography and theory section. Lanham, MD: University Press of America, 1987.- 10, 103 p.
- Potter, G. Strikes and lockouts from the workman's point of view // *Contemporary Review*, 1870, 15.
- Potter, G. Trades unions, Strikes, and lockouts. A rejoinder // *Contemporary Review*, 1871, 17.
- Powell, W. W. (et all) - eds. Conflict and consensus: a festschrift in honor of Levis A. Coser. N.Y.: Free Press., 1984. - 10, 436 p.
- Powelson, J. P. Institutions of economic growth; a theory of conflict management in developing countries. Princeton, N. J., Princeton University Press, 1972. - 10, 281 p.
- Prein, H. A contingency approach for conflict intervention // *Group and Organization Studies*, 1984, 9, 81-102.
- Prein, H. *Conflicthantering door een derdepartij*. - Lisse, 1982.
- Prein, H. C M. *Stijlen van conflicthantering* // *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 1976, 31, 321-346.
- Prein, H. Strategies for third party intervention // *Human relations*, 1987, 40, 11, 699-720.
- Prein, H. C. M. *Trainingsboek conflicthantering*. Alphen and Rijn: Samson, 1988.

- Preventing conflict in the post-communist world: mobilizing international and regional organizations. W.: Brookings Institution, 1996.
- Pribram, K. Conflicting patterns of thought. Washington: Public Affairs Press, 1949.-VIII, 176 p.
- Priem, R. L., Harrison, D. A., Muir, N. K. Structured conflict and consensus in group decision making // Journal of Management 1995, v. 21, n. 4, p. 691-710.
- Priestland, G. The future of violence. L.: Haish Hamilton, 1974.
- Pruitt, D. G. Managing conflict: a complete process-centered handbook. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982. - 10, 128 p.
- Pruitt, D. G. Motivational processes in the decomposed prisoner's dilemma game // Journal of Personality and Social Psychology, 1970, 14, 227-238.
- Pruitt, D. Negotiation behavior. N.Y.: Academic Press, 1981.
- Pruitt, D. G. Negotiation in social conflict. Buckingham (England): Open University Press, 1993. - 17, 251 p.
- Pruitt, D. G. Reward structure and cooperation: The decomposed prisoner's dilemma // Journal of Personality and Social Psychology, 1967, 7, 21-27.
- Pruitt, D. G. Strategic choice in negotiation // American Behavioral Scientist, 1983, 27, 167-194.
- Pruitt, D. G. Trends in the scientific study of negotiation and mediation // Negotiation Journal, 1986, 2, 237-244.
- Pruitt, D. G., Canievale, P. J., Forcey, B. and Van Slyck, M. Gender effects in negotiation: Constituent surveillance and contentious behavior // Journal of Experimental Social Psychology, 1986, 22, 264-275.
- Pruitt, D. G., J. Crocker and Hanes, D. L. Matching in social influence/ In D. Druckman and J. Swets (eds), Enhancing human performance: Issues, theories, and techniques. Washington, DC: National Academy Press, 1987.
- Pruitt, D. G. and P. J. Carnevale. Negotiation in social conflict. Buckingham: Open University Press, 1993.
- Pruitt, D. G. and J. L. Drews. The effect of time pressure, time elapsed, and the opponent's concession rate on behavior in negotiation // Journal of Experimental Social Psychology, 1969, 5, 43-60.
- Pruitt, D. G. and Johnson, D. F. Mediation as an aid to face-saving in negotiation // Journal of Personality and Social Psychology, 1970, 14, 239-246.
- Pruitt, D. G. and S. A. Lewis. Development of integrative solutions in bilateral negotiation // Journal of Personality and Social Psychology, 1975, 31, 621-633.

- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z. *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. N.Y.: Random House, 1986. - 9, 213 p.
- Pruitt, D. G. and Syna, H. Mismatching the opponent's offers in negotiation // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1985, 21, 103-113.
- Pruyn, A. *Performance and activation under social evaluation*. Doctoral Thesis, University of Groningen, 1986.
- Pumberger, K. *Strike and structural change: the future of the trade-unions mobilization capacity in Europe: presentations to a workshop*. Brussels: European Trade Union Institute, 1993.
- Purdy, J. M and Gray, B. Government agencies as mediators in public policy conflicts // *The International Journal of Conflict Management*, 1994,5, 2, 158-180.
- Putnam, L. L. and T. S. Jones. Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction // *Communication Monographs*, 1982,49, 171 -191.
- Putnam, L. L. & M. S. Poole. *Conflict and negotiation* / In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter - Eds. *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- Putnam, L. L. and M. E. Roloff - eds. *Communication and negotiation*. London: Sage, 1992.
- Putnam, L. L. and M. E. Roloff - eds. *Communication perspectives on negotiation*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- Putnam, L. L. & C. E. Wilson. *Communicative strategies in organizational conflicts: reliability and validity of a measurement scale*, /in M. Burgoon [Ed.]. *Communication yearbook*, 1982, 6, Newbury Park, CA: Sage, pp. 629-659.
- Putnam, L. and C. E. Wilson. *Development of an organizational communication conflict instrument*/ M. Burgoon - ed. *Communication yearbook* (Vol. 6). Beverly Hills, CA: Sage, 1982.
- Pye, L. W., and M. W. Pye. *Asian power and politics*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press, Harvard University Press, 1985.
- Quergensmeyer, M. *Fighting Fair. A Nonviolent Strategy for Resolving Everyday Conflicts*. San Francisco: Harper & Row Publ., 1986.
- Quirk, P. *The cooperative resolution of policy conflict* // *American Political Science Review*, 1989, 3, 905-920.
- Rabl, M. *Conflict resolution and ethnicity*. Westport, Conn.: Praeger, 1994.
- Rackman, N. and J. Carlisle. *The effective negotiator*. N.Y.: Praeger, 1984.
- Rahim M. A. *Managing conflicting organization*. - N.Y.: Praeger, 1985.
- Rahim, M. A. *A measure of styles of handling interpersonal conflict* // *Academy of Management Journal*, 1983, 26, 368-373.
- Rahim, M. A. *Managing conflict in organizations*. N.Y.: Praeger, 1985.

- Rahim, M. A. *Managing conflict in organizations* (2-nd ed.). Westport, CT: Praeger, 1992.
- Rahim, A. *Rahim organizational conflict inventories: A professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1983.
- Rahim, M. A. - ed. *Managing conflict: an interdisciplinary approach*. N.Y.: Praeger, 1989.
- Rahim, M. A. Referent role and styles of handling interpersonal conflict // *Journal of Social Psychology*, 1986. 126, 79-86.
- Rahim, M. A. - ed. *Theory and research in conflict management*. N.Y.: Praeger, 1990.- 10,251 p.
- Rahim, M. A. and A. A. Blum. *Global Perspectives on organizational conflict*. Westport, CT: Praeger, 1994, 160pp.
- Rahim, A. and T. V. Bonoma. *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention* // *Psychological Reports*, 1979. 44, 1323-1344.
- Raffaele, J. A. *The mafia principle*. Washington, D. C: University Press of America, 1979. 156 p.
- Raiffa, H. *Mediation of conflicts*//*American Behavioral Scientist*, 1983, 27, 195-210.
- Raiffa, H. *The art and science of negotiation*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1982.
- Ramachandra, R. G. *Functions and disfunctions of social conflict*. Bombay: Popular Prakashan, 1974. - 7, 196 p.
- Ramsbotham, O. *Humanitarian intervention in contemporary conflict: a reconceptualization*. Cambridge, Mass.: Polity Press, 1996.
- Ramundo, B. A. *The bargaining manager: Enhancing organizational results through effective negotiation*. Westport, CT: Quorum Books, 1994, XII, 162 p.
- Ranch E. *Win-win performance management (appraisal: a problem solving approach.)* - N.Y.: Wiley, 1985.
- Rangarajan, L. N. *The limitation of conflict: a theory of bargaining and negotiation*. N.Y.: St. Martin's Press, 1985. - 327 p.
- Rapoport, A. *Experiments in dyadic conflict and cooperation* // *Bulletin of the Menninger Clinic* 30 (1966). P. 284-291.
- Rapoport, A. and Chammah, A. *Prisoner's dilemma: A study in conflict and cooperation*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1965.
- Rapoport, A. *Conflict in man-made environment*. Harmondsworth, England: Penguin Books, 1974.
- Rapoport, A. *Fights, Games, and Debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960.
- Rapoport, A. *The origins of violence: approaches to the study of conflict*. - NY.: Paragon House, 1989. - 18, 620 p.

- Rapoport, A. Two-person game theory: the essential ideas. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, 1966.
- Ravenscroft, S., S. Haka and Chalos, P. Bargaining behavior in a transfer pricing experiment // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 55, 414-443.
- Rausch, E., W. Wohlking. Handling conflict in management; a business game. Cransford, N. J.: Didactic Systems, 1969. - 3 v. forms.
- Rausch, E., M. H. Frisch. Win-win performance management/appraisal. A problem solving approach. N.Y.: John Wiley and Sons, 1985.
- Rausch, E. Handling conflict in management; a business game. Cransford, N. J.: Didactic Systems, 1969.
- Reasons, C. E. The ideology of social problems. Sherman Oaks, Calif.: Alfred Pub. Co., 1981. 15, 736 p.
- Reck, R. R. and B. G. Long. The win-win negotiator. N.Y.: Simon & Schuster, 1985.
- Renwick, P. A. Perception and management of superior-subordinate conflict // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13, 444-456.
- Renwick, P. A. Impact of topic and source of disagreement on conflict management // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 14, 416-425.
- Resolving conflict: following the light of personal behavior. W.: Dept. of the Navy, 1993.
- de Reuck, A. and J. Knight - eds. Conflict in society. Boston: Little, Brown, 1966.
- Rex, J. Social conflict: a conceptual and theoretical analysis. L.: Longman, 1981.- 10, 136 p.
- Richmond A. H. Race relations and immigration: a comparative perspective // *International Journal of comparative sociology*. - Leiden, 1990. -Vol. 31, № 3/4. -P. 156-176.-Bibliogr.: p. 174-176.
- Ringer, J. J. Winning through intimidation. Los Angeles: Los Angeles Book Publishers. 1973.
- Ritzer, G. Man and his work: conflict and change. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.
- Ritzer, G. Working, conflict and change. 2-nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977. - 14, 426 p.
- Robbins, Anthony. Unlimited power. N.Y.: Simon & Schuster, 1986.
- Robbins, S. P. «Conflict management» and «conflict resolution» are not synonymous terms // *California Management Review*, 1978, v. 21, N. 2. -p. 67-75.
- Robbins, S. P. Managing organizational conflict; a nontraditional approach. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974. - 19, 156 p.

- Robbins, S. P. The administrative process. 2-nd ed. - Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980. - 13, 462 p.
- Robinson, W. F. - ed. August 1980: The strikes in Poland. Munich, W. Germany: Radio Free Europe Research, 1980. - 19, 447 p.
- Rode, R. - ed. GATT and conflict management: a transatlantic strategy for a stronger regime. Boulder: Westview Press, 1990. - 7, 125.
- Rodger, J. J. Social work as social control re-examined: beyond the dispersal of discipline thesis // *Sociology*, L., 1988, v. 22, 4, p. 563-581.
- Rogers, C. R. Dealing with social tensions. N.Y.: 1948.
- Rogers, G. O. Role conflict in crises of limited forewarning // *Journal of Applied Sociology*, 1986, 3, 1, 33-50.
- Roloff, M. E. and Campion, D. E. On alleviating the debilitating effects of accountability on bargaining: Authority and self-monitoring // *Communication Monographs*, 1987, 54, 1455-1464.
- Ross, A. M. and P. T. Hartman. Changing patterns of industrial conflict. - N.Y., 1960.
- Ross, L. and C. Stillinger. Barriers to conflict resolution // *Negotiation Journal*, 1991, 7, 389-404.
- Ross, M. H. The culture of conflict: interpretations and interests in comparative perspective. New Haven: Yale University Press, 1993.
- Ross, M. H. The management of conflict: interpretations and interests in comparative perspective. New Haven: Yale University Press, 1993.
- Ross, W. H. Jr., D. E. Conlon and Lind, E. A. The mediator as leader: Effects of behavioral style and deadline certainty on negotiator behavior // *Group and Organization Studies*, 1990, 15, 105-124.
- Rotemberg, J., Saloner, G. Quert interfunctional conflict (and its reduction through business strategy) // *Rand Journal of Economics*, Winter 1995, v. 26, n. 4, p. 630-653.
- Roth, A. E. - ed. Game-theoretic models of bargaining. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- Roth, A. and J. K. Mumighan. Equilibrium behavior and repeated play of the prisoner's dilemma // *Journal of Mathematical Psychology*, 1978, 17, 189-198.
- Rothbart, M. and Hallmark, W. Ingroup-outgroup differences in the perceived efficacy of coercion and conciliation in resolving social conflict // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 55, 248-257.
- Rowe, M. P. The ombudsman's role in a dispute resolution system // *Negotiation Journal*, 1991, 10, 353-361.
- Roy, H. Message dimensions // *Negotiating Journal*, 1992, 4.
- Rubin, J. Z. Experimental research on third-party intervention in conflict: Toward some generalizations // *Psychological Bulletin*, 1980, 87, 379-391.

- Rubin, J. Z., Brockner, J., Eckenrode, J., Enright, M. A. and Johnson-George, C. Weakness as strength: Test of a «my hands are tied» ploy in bargaining // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1980, 6, 216-221.
- Rubin, J. Z. and Brown, B. R. *The social psychology of bargaining and negotiation*. N.Y.: Academic Press, 1975.
- Rubin, J. Z. and Lewicki, R. A three-factor experimental analysis of promises and threats // *Journal of Applied Social Psychology*, 1973, 3, 240-257.
- Rubin, J. Z., D. G. Pruitt and Kim, S. H. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1994.
- Rubin, J. Z. and Sander, E. A. When should we use agents? Direct vs. representative negotiation // *Negotiation Journal*, 1988, 4, 395-401.
- Rubin, J. - ed. *The dynamics of third-party intervention*. N.Y.: Praeger, 1981.
- Rubin, J. Z., S. H. Kim and Peretz, N. M. Expectancy effects and negotiation // *Journal of Social Issues*, 1990, 46, 125-139.
- Rubin, J. Z. Third party intervention in family conflict // *Negotiation Journal*, 1985, 1, 363-372.
- Ruble, T. L. and K. W. Thomas. Support for a two-dimensional model of conflict behavior // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 143-155.
- Rueschemeyer, D. *Power and the division of labour*. Cambridge: Polity Press, 1986.
- Rummel, R. J. *The conflict helix: Principles and procedures of interpersonal, social, and international conflict and cooperation*. - New Brunswick, USA: Transaction Publishers, 1991.
- Rummel, R. J. *In the minds of men: principles toward understanding and waging peace*. Seoul, Korea: Sogang University Press, 1984. - 11, 297 p.
- Rummel, R. J. *Understanding conflict and war* (w. 1-2). Beverly Hills: Sage, 1976.
- Rummel, R. J. *Understanding Conflict and War*. V. 3. *Conflict in Perspective*. Beverly Hills: Sage Publications, 1977.
- Rupersinghe, K. and M. Kuroda - eds. *Early warning and conflict resolution*. New York, N.Y.: St. Martin's Press, 1992. - 25, 238 p.
- Rupersinghe, K. - ed. *Internal conflict and governance*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan; New York: St. Martin's Press in association with the International Peace Research Institute, Oslo, 1992.-20, 300p.
- Russell, B. *Power*. L.: Unwin, 1983
Rustow, A. *Freedom and domination*. Princeton: Princeton University Press, 1980.

- Saaty, T. L., J. M. Alexander. Conflict resolution: the analytic hierarchy approach. New York: Praeger, 1989.
- Sande, K. The peacemaker: a biblical guide to resolving personal conflict. Grand Rapids, Mich.: Baker Book House, 1991. - 246 p.
- Sandole, D. J. D. et al. - eds. Conflict management and problem solving: interpersonal to international applications. N.Y.: New York University Press, 1987. - 10, 321 p.
- San Juan, E. Hegemony and strategies of transgression: essays in cultural studies and comparative literature. Albany: State University of New York Press, 1995.
- Sapford, D. et al. Strikes, theory and activity. Bradford, West Yorkshire, England: 1982.-50 p.
- Sarat, A. Alternatives in dispute processing: Litigation in a small claims court // Law and Society, 1976, 10, 339-375.
- Sauermann, H. - ed. Bargaining behavior. Tubingen: Mohr, 1978.
- Saunders, H. We need a larger theory of negotiations // Negotiation Journal, 1985, 3, 249-262.
- Saxberg, B. O. Global perspectives on organizational conflict // Personnel Psychology, Summer, 1995, v. 48, n. 2, p. 426-438.
- Sayles L. R. Behavior of Industrial Work Groups. - N.Y.: John Willey, 1958.
- Scarte, N. V. Conflicting ideas in teacher education. Columbus, College of Education, Ohio State University. 1980. - 40 p.
- Schapiro, N. Negotiating for your life: new success strategies for women. N.Y.: H. Holt, 1995.
- Scharfen, J. C. The dismal battlefield: mobilizing for economic conflict. Annapolis, Md: Naval Institute Press, 1995.
- Schellenberg, J. A. The science of conflict. N.Y.: Oxford University Press, 1982.- 10,291 p.
- Schelling, T. C The strategy of conflict. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.
- Schelling, T. C The strategy of conflict. N.Y.: Oxford University Press, 1963.
- Scheper-Hughes, N. Death without weeping: The violence of everyday life in Brazil. - Berkeley: Univ. of California press, 1992. - XIII, 614 p.
- Scherer, K. R. Human aggression and conflict: interdisciplinary perspectives. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975. - 13, 337.
- Schick, F. Coping with conflict // Journal of philosophy, N.Y., 1988, v. 85,7, 362-375.
- Schindler, C, G. Lapid. The great turning: personal peace, global victory. Santa Fe, N. M.: Bear & Co., 1989.
- Schlenker, B. R., T. V. Bonoma, Tedeschi, J. T. and Pivnick, W. P. Compliance to threats as a function of the wording of the threat and the exploitativeness of the threatener//Sociometry, 1970,33,394-408.

- Schlenker B. R., Goldman H. J. Cooperators and competitors in conflict. // Journal of Conflict Resolution, Beverly Hills - London, 1978, v. 22, № 3, pp. 393-410.
- Schlieuning, N. Women, community, and the Hormel Strike of 1985-86. Westport, Conn., Greenwood Press, 1994.
- Schmidt, M. S. and T. A. Kochan. Conflict: Toward conceptual clarity // Administrative Science Quarterly, 1980, 17, 3.
- Schmidt, W. H. & R. Tannenbaum. Management of differences / In W. W. Burke & H. A. Hornstein [Eds.]. The social technology of organization development. Fairfax: NTL, 1972.
- Schnell, J. F. The empirical relations between employers' striker replacement strategies and strike duration. Huntsville, Ala.: College of administrative Science, University of Alabama, 1993.
- Schofield, D. Conflict management in education. Arlington, Va.: National Association of Elementary School Principals, 1975. - 26 p.
- Schoonmaker, A. N. Negotiate to win. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
- Schure, G. H., R. J. Meeker, and E. A. Hamsford. The effectiveness of pacifist strategies in bargaining games // The Journal of Conflict Resolution 9(1965). P. 106-117.
- Schwarz, R. M. The skilled facilitator: practical wisdom for developing effective groups. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Schwerin, E. W. Mediation, citizen empowerment, and transformational politics. Westport, Conn.: Praeger, 1995.
- Scott, Bill. The skills of negotiating. UK: Management skills library, 1981.
- Scott, G. G. Resolving conflict: With others and within yourself. Oakland, CA: New Harbinger Publication, 1990, 263 pp.
- Scott, W. F. The skills of negotiating. Hampshire: Gower, 1981.
- Scott, W. G. The management of conflict; appeal systems in organizations. Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1965. - 9, 129 p.
- Scott, W. P. The skills of negotiating. Hampshire: Gower, 1989.
- Segalla, M. Industrial conflict in developed and developing countries: extending a western strike model // Industrial Relations-Quebec, Spring 1995, v. 50, n. 2, p. 393-417.
- Selye, H. The stress of life. N.Y.: McGraw-Hill, 1956.
- Selye, H. Stress. Utrecht: Het Spectrum, 1978.
- Semlak, W. D. Conflict resolving communication. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub. Co., 1975.-8, 78 p.
- Senarclens P. de. The «realist» paradigm and international conflicts // Intern. social science j. : ISSJ. - Paris; N.Y., 1991. -Vol. 43, № 127. - P. 5-33.
- Sex, power, conflict: evolutionary and feminist perspectives. N.Y.: Oxford University Press, 1996.

- Shah, P. and K. Jehn. Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task // *Group Decision and Negotiation*, 1993, 2, 90-105.
- Shannon, J. & B. Guerney, Jr. Interpersonal effects of interpersonal behavior // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 26, 142-150.
- Shapiro, D. L. The effects of explanation on negative reactions to deceit // *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36, 614-630.
- Shapiro, D., Driegh, R. and Brett, J. M. Mediator behavior and the outcome of mediation // *Journal of Social Issues*, 1985, 41, 101-114.
- Sharma, A., D. Shapiro and Kesner, I. F. Targets of mergers: Applying a negotiation perspective to predict degree of resistance // *International Journal of Conflict Management*, 1991, 2, 117-138.
- Sharp, G. The politics of non-violent action (Parts I, II and III). Boston, MA: Porter-Sargent, 1973.
- Shaver, K. G. The attribution of blame: Causality, responsibility, and blameworthiness. N.Y.: Springer-Verlag, 1985.
- Shaw, J. I., C. S. Fisher and Kelley, H. H. Decision making by third parties in settling disputes // *Journal of Applied Social Psychology*, 1973, 3, 197-218.
- Sheppard, B. H. Thirdparty conflict intervention: A procedural framework/ In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 6, pp. 141-190. Greenwich, CT: JAI, 1984.
- Sheppard, B. H., M. H. Bazerman and Levicki - eds. *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CN: JAL, 1990.
- Sheppard, B. H., D. M. Saunders & J. W. Mint on. Procedural justice from the third-party perspective // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54, 629-637.
- Sherer, K. R. et al. *Human aggression and conflict: interdisciplinary perspectives*. - Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1975. -13, 337p.
- Sherif, M. *Group conflict and cooperation*. L.: Routledge & Kegan Paul, 1967.
- Sherif, M. Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict // *American Journal of Sociology*, 1958, 63, 349-358.
- Sherif, M. and oth. *Groups in harmony and tension*. N.Y.: Octagon Books, 1966.
- Sherif, M. et all. *Intergroup conflict and cooperation: the Robbers Cave experiment*. Norman: University of Oklahoma Book Exchange, 1961.
- Schick, F. Coping with conflict // *Journal of Philosophy*, N.Y., 1988, 85, № 7. -p. 362-375.

- Schmidt, S. M. and T. A. Kochan. Conflict: towards conceptual clarity // *Administrative Science Quarterly*, 1972, 13,359-370.
- Schmidt, S. World-system impact on local patterns of conflict and violence: case studies and cross-cultural comparison. F. R. Germany: Omimee Intercultural Publishers, 1993.
- Scott W. G. The management of conflict; appeal system in organizations. - Homewood, Ill., R. D. Irwin, 1965. -9, 129 p.
- Semlak, W. D., T. R. Jackson. Conflict resolving communication. Dubuque, Iowa: Kendall/Hant Pub. Co., 1975. - 8, 78 p.
- Sharp, G. The politics of nonviolent action. Boston: Porter Sargent, 1973.
- Sherif, M. and oth. Groups in harmony and tension. N.Y.: Octagon books, 1966.
- Sherif, M. et al. The Robbers Cave experiment: intergroup conflict and cooperation. Middletown, Conn.: Wesleyan University Press, 1988.-31, 229 p.
- Shorter, E. and C Tilly. Strikes in France, 1830-1968. Cambridge, 1974.
- Shrum, W. Status incongruence among bomedary spanners: structure, exchange, and conflict // *American Sociological Review*, 1990, 55, 4.
- Siegel, S. and L. E. Fouraker. Bargaining and group decision making: Experiments in bilateral monopoly. N.Y.: McGraw-Hill, 1960.
- Sillars, A. L. Attributions and interpersonal conflict resolution / In J. H. Harvey, W. Ickes and R. F. Kidd (eds), *New directions in attribution research*, Vol. 3, pp. 279-305. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1981.
- Silva, K. M. de, and S. W. R. Samarasinghe - eds. Peace accords and ethnic conflict. L.: Pinter; N.Y.: St. Martin's Press, 1993. -10, 208 p.
- Simmel, G. Conflict and the Web of group affiliations. N.Y.: Free Press, 1955.
- Simmel, G. Conflict. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1955. - 195 p.
- Simmel, G. The conflict in modern culture, and other essays. N.Y.: Teachers College Press, 1968. - 9, 140 p.
- Simulation of social conflict. Prepared by sociological resources for the social studies. Boston: Allyn and Bacon, 1971.-5, 21 p.
- Singer, L. R. Settling disputes: Conflict resolution in business, families, and the legal system. Boulder, CO: Westview, 1990.
- Sitkin, S. B. and R. J. Bies. Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict // *Human Relations*, 1993, 46, 3, 349-370.
- Siu, R. G. H. The craft of power. N.Y.: John Willey and Sons, 1979.
- Slatkeu and Hasson. Convening clauses//*Negotiation Journal*, 1992, 10.
- Smelser, N. Theory of collective Behavior. N.Y.: Free Press, 1962.

- Smiles, S. Workmen's earnings, strikes, and savings. N.Y.: Garland Pub., 1984.- 168 p.
- Smith, C. T. B. - ed. Conflict resolution: contributions of the behavioral sciences. Notre Dam, Ind.: University of Notre Dam Press, 1971.
- Smith, C. T. B. (et all) - eds. Strikes in Britain: a research study of industrial stoppages in the United Kingdom. L.: H. M. Stationery Off., 1978.- 180 p.
- Smith, D. L., D. G. Pruitt, and Camevale, P. J. Matching and mismatching: The effect of own limit, other's toughness, and time pressure on concession rate in negotiation // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, 42, 876-883.
- Smith, K. K., D. N. Berg. Paradoxes of group life: understanding conflict, paralysis and movement in group dynamics. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Smith, W. P. Effectiveness of the biased mediator // *Negotiation Journal*, 1985, 1, 363-372.
- Smith, W. P. Conflict and negotiation: Trends and emerging issues // *Journal of Applied Social Psychology*, 1987, 17, 641-677.
- Smith, W. P. and Anderson, A. J. Threats, communication, and bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 32, 76-82.
- Smout, T. C - ed. The search for wealth and stability. - L., 1979.
- Snyder, C. R. and R. L. Higgins. Reality negotiation and excuse-making / In M. J. Cody and M. L. McLaghlin (Eds.). *The psychology of tactical communication* (pp. 207-228). Philadelphia, PA: Multilingual Matters, 1990.
- Snyder, G. H. and P. Diesing. *Conflict among nations*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1977.
- Social tensions and industrial relations arising in the industrialization processes of Asian countries: proceedings of the 1979 Asian regional Conference on Industrial Relations, Tokyo, Japan, 1979. Tokyo: Japan Institute of Labour, 1979. - 3, 341 p.
- Sorokin P. *The sociology of revolution*. Philad., 1925.
- Spillman K. R., Spillmann K. On enemy images and conflict escalation // *International social sciencej.: ISSJ*. - Paris; N.Y., 1991. Vol. 43, № 127. - P. 57-76.
- Spurgin, R. E. Managing values // *Credit World*, July/August 1995, v. 83, n. 6, p. 20-23.
- Stagner, R. *Psychology of industrial conflict*. N.Y.: Willey, 1956.
- Stagner, R. *The dimensions of human conflict*. Detroit: Wayne State University Press, 1967. - 194 p.
- Stark, W. *Threats to the social bond*. N.Y.: Fordham University Press, 1987.

- Staub, S. and P. Green. Psychology and social responsibility: facing global challenges. N.Y.: New York University Press, 1992. - 20, 432 p.
- Stearns, N. Measuring the evolution of strike movements // *International Review of Social History*, 1974, 19, 1-27.
- Steinfatt, T. M. The Prisoners Dilemma and a creative alternative game: The effects of communication under conditions of real reward // *Simulation and Games*, 1973, 4, 389-409.
- Stena, J. Anatomia protesta a jeho empiricke typu // *Sociologia*, 1992, 24, 4, 249-266.
- Stenben, J. Strike strategy. N.Y.: 1950.
- Stephenson, G. M. Intergroup bargaining and negotiation / In J. C. Turner and H. Giles (eds), *The social psychology of intergroup behavior*, pp. 168-198. Oxford: Blackwell, 1981.
- Stern, I., and R. F. Pearse. Collective bargaining: a union's program for reducing conflict // *Personnel* 45 (1968). P. 61-72.
- Stem, L. W., R. A. Schulz and J. R. Grabner. The power base-conflict relationship: Preliminary findings // *Social science Quarterly*, 1973, 54, 412-419.
- Stevens, C. M. Strategy and collective bargaining negotiation. NY.: McGraw-Hill, 1963.
- Stewart W. Strike! Toronto: McClelland and Stewart, 1977. - 224p.
- Stocker, M. Moral conflicts: what they are and what they show // *Pacific Philosophy Quarterly*, Los Angeles, 1987, 68, 2.
- Stoll, R. J. and W. McAndrew. Negotiating strategic arms control, 1969-1979. // *Journal of Conflict Resolution*, 1986, 30, 315-326.
- Stone, J. Strategic persuasion. N.Y.: Columbia University Press, 1967.
- Stone, R. Satellites and commissars: strategy and conflict in the politics of Soviet-Block trade. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1996.
- Strathern, A. Voices of conflict. Pittsburgh: Dept. of Anthropology. University of Pittsburgh, 1993.
- Stroebe, W. - et al - eds. The social psychology of intergroup conflict: theory, reseach, and applications. N.Y., Berlin: Springer-Verlag, 1988. - 10, 198 p.
- Strong, S. R., H. I. Hills, C. T. Kilmartin, H. De Vries, K. Lanier, B. N. Nelson, D. Strickland & C. W. Meyer. The dynamic relations among interpersonal behaviors: a test of complementarity and anticomplementarity // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54, 798-810.
- Stulberg, J. B. Taking charge/managing conflict. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1987. - 12., 175 p.
- Sunsteln, C. R. Legal reasoning and political conflict. N.Y.: Oxford University Press, 1996.

- Suny R. The revenge of the past: Socialism and ethnic conflict in Transcaucasia // *New left rev.* - L., 1990. № 184. P. 5-34.
- Susskind, L. Experiments in statewide offices of mediation// *Dispute Resolution Forum*, 1987,3, 13-15.
- Susskind, L., J. Cruikshank. Breaking the impasse. Consensual approaches to resolving public disputes. N.Y.: Basic Books, 1987. - 11, 276.
- Susskind, L. and G. McMahon. The theory and practice of negotiated rulemaking // *Yale Journal of Regulation*, 1985, 3, 133-175.
- Susskind, L. and C. Ozawa. Mediated negotiation in the public sector: The planner as mediator // *Journal of Planning Education and Research*, 1984,4,5-15.
- Suskind, L. and Ozawa, C. Mediating public disputes: Obstacles and possibilities // *Journal of Social Issues*, 1985,41, 145-159.
- Swingle, P. G. The management of power. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1976.
- Swingle, P. G. - ed. The structure of conflict. N.Y.: Academic Press, 1970. - 10. 305 p.
- Swinton, J. A momentous question; the perspective attitudes of labor and capital. N.Y.: Arno, 1969. - 498 p.
- Sztumski, J., J. Wodz. Z problematyki konfliktow społecznych i dezorganizacji społecznej. Wrocław: Ossolineum, 1984. - 152 p.
- Tacsan, J. The dynamics of international law in conflict resolution. Dordrecht, Boston: M. Nijhoff, 1992. - 17, 307 p.
- Tadepalli, R. Conflict management in organizational buying behavior: the role of coalitions // *International Journal of Conflict Management*, 1992, 3, 1,5-30.
- Talbot, G. The breakdown of authority. Old Tappan, N. J.: Revell, 1976. - 127 p.
- Techniques for conflict resolution // *Medical Economics*, May 1995, v. 72, n. 10, p. 111.
- Tedeschi, J. T., B. R. Schenker & T. V. Bonoma. Conflict, power, and games. Chicago: Aldine, 1973.
- Teger, A. I. Too much invested to quit. N.Y.: Pergamon Press, 1980.-13, 149 p.
- Tenenbaum, W. A. Resolving the conflict between appraisal theory and marketplace reality in the use of economic or contract rent in valuing property subject to long-term leases // *Assessment Journal*, 1995, v. 2, n. 5, p. 38-47.
- Terhune, K. W. «Wash-in», «wash-out», and systematic effects in extended prisoner's dilemma//*Journal of Conflict Resolution*, 1974, 18, 656-685.
- Texts and practices: readings in critical discourse analysis. L.: Routledge, 1996.

- The administration of conflict management. Monticello, Ill.: Vance Bibliographies, 1981. - 11 p.
- The cement of society. A study of social order. N.Y.: Cambridge University Press, 1990.
- The challenge of development within conflict zones. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, 1995.
- The challenge of ethnic conflict to national and international order in the 1990s: geographic perspectives; a conference report. Washington, D. C: Central Intelligence Agency, 1995.
- The formulation of Christianity by conflict through the ages. Lewiston, N.Y.: E. Mellen Press, 1995.
- The strike: for and against. N.Y.: Hart Pub. Co., 1971. - 249 p.
- The role of lockout in labour conflicts: a legal study of American and German approaches. Frankfurt on Main.: P. Lang, 1987. - 18, 396 p.
- Thomas, J. W. and W. G. Bennis. Management of change and conflict. Middlesex, England: Penguin, 1972.
- Thomas, K. W. Conflict and conflict management / Dunette, D. (ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. - pp. 889-935.
- Thomas, K. W. Conflict and negotiation process in organizations / In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1992.
- Thomas, K. W. Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors // Academy of Management Review, 1977, 2, 484-490.
- Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, N.Y.: Xicom, 1974.
- Thomas, K. W. and L. R. Pondy. Toward an «intent» model of conflict management among principal parties // Human Relations, 1977, 30, 1089-1102.
- Thomas, K. W. & W. H. Schmidt. A survey of managerial interests with respect to conflict // Academy of Management Journal, 1976, 19, 315-318.
- Thomas, K. W., R. G. Walton and J. M. Dutton. Determinants of interdepartmental conflict / In M. Trute, R. Chisholm and M. Rodnor (eds.), Interorganizational decision making. Chicago: Aldine, 1972.
- Thompson, J. D. Organizational management of conflict // Administrative Science Quarterly, 1960.
- Thompson, L. L. An examination of naive and experienced negotiators // Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 59, 82-90.

- Thompson, L. L. Information exchange in negotiation // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1991, 27, 161-179.
- Thompson, L. L. The influence of experience on negotiation performance // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1990, 26, 528-544.
- Thompson, L. L. Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues // *Psychological Bulletin*, 1990, 108, 515-532.
- Thompson, L. L. The impact of negotiation on intergroup relations // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1993, 20, 304-330.
- Thompson, L. L. and R. Hastie. Social perception in negotiation // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1990, 47, 98-123.
- Thompson, L. and G. Loewenstein. Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1992, 51, 176-197.
- Thulaseedharan, K. - ed. *Conflict and culture: sociological essays*. - Trivondrum: College Book House, 1977. - 7, 91 p.
- Titzauer, F. Integrative potential and information exchange an antecedents of joint benefit in negotiation dyads // *International Journal of Conflict Management*, 1990, 1, 153-173.
- Tietz, R. - ed. *Aspiration levels in bargaining and economic decision making*. Berlin: Springer, 1983.
- Tirella, O. C *Win-win negotiating: a professional's playbook*. N.Y.: American Society of Cloll Engineers, 1993.
- Tjosvold, D. and Johnson, D. W. - eds. *Conflicts in organization*. N.Y.: Irvington, 1983.
- Tjosvold, D. and Johnson, D. W. - eds. *Productive conflict management: perspectives for organizations*. N. Y: Irvington, 1983.
- Tjosvold, D. Commitment to justice in conflict between unequal persons // *Journal of Applied Social Psychology*, 1977, 7, 149-162.
- Tjosvold, D. Interdependence approach to conflict management in organizations / In M. A. Rahim [ed.]. *Managing conflict: an interdisciplinary approach*. N.Y.: Praeger, 1989.
- Tjosvold, D. *Learning to manage conflict: getting people to work together productively*. N.Y.: Lexington Books, 1993. - 14, 176 p.
- Tjosvold, D. Power and social context in superior-subordinate interaction // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985, 35, 281-293.
- Tjosvold, D. Power in cooperative and competitive organizational contexts / *Journal of Social Psychology*, 1990, 130, 2, 249-258.
- Tjosvold, D. *The conflict-positive organization: stimulate diversity and create unity*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991.-21, 194 p.

- Todor, W. D. and C. L. Owen. Deriving benefits from conflict resolution: A macro-justice assessment // *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1991,4,37-50.
- Toffler, A. *Power shift. Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. N.Y.: Bantam Books, 1991,611 p.
- Touval, S. The context of mediation // *Negotiation Journal*, 1985, 1, 373-378.
- Touval, S. Multilateral negotiation: An analytic approach // *Negotiation Journal*, 1989, April, 159-173.
- Touval, S., I. W. Zartman - eds. *International mediation in theory and practice*. Washington, D. C: Westview Press, 1988.
- Touzard, H. *La mediation et la resolution des conflits*. Paris: PUF, 1977.
- True, M. *An energy field more intense than war: the nonviolent tradition and American literature*. Syeacuse, NY: Syracuse University Press, 1995.
- Tunbridge, J. E. *Dissonant heritage: the management of the past as a resource in conflict*. Chichester, NY: John Willey, 1995.
- Turkel G. El debilitamiento de las tensiones // *Estudios sociol. - Mexico*, 1990. - Vol. 8, № 24. - P. 603-621. - Bibliogr.: p. 620-621.
- Turner, S., F. Weed. *Conflict in organizations; Practical solutions any manager can use*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983. - 11, 178.
- Turner, T. *Industrial relations and the new order: case studies in conflict and cooperation*. Dublin: Oak Tree Press, 1995.
- Twomey, D. The effects of power properties on conflict resolution // *Academy of Management Review*, 1978,3, 144-150.
- Tyler, T. R. The psychology of disputant concerns in mediation // *Negotiation Journal*, 1987,3, 367-374.
- Vale, J. W. *Getting even: handling conflict so that both sides win*. Grand Rapids, Mich.: Zondervan Pub. House, 1987. - 128 p.
- Varoufakis, J. *Rational conflict*. Oxford, U. K.: Basil Blackwell, 1991.-9, 303p.
- Vernon, R. Seeds of conflict: the global spread of corporate enterprise // *Harvard International Review*, Summer 1995, v. 17, n. 3, p. 26-29.
- Vidmar, N. Effects of representational roles and mediators on negotiation effectiveness // *Journal of Rersonality and Social Psychology*, 1971, 17,48-58.
- Vidmar, N. and McGrath, J. E. Forces affecting success in negotiating groups // *Behavioral Science*, 1970, 15, 154-163.
- Vigliante, R. *Strike: the daily news war and the future of American labor*. N.Y.: Simon & Schuster, 1994.

- Violence and its Causes. Paris: UNESCO, 1981.
- Violence and mediation in contemporary culture. Albany, NY: State University of New York Press, 1996.
- Violence in America. Report to the National Commission on the causes and prevention of violence. N.Y.: Signet Books, 1969.
- Vitz, P. C. and W. R. Kite. Factors affecting conflict and negotiation within an alliance//*Journal of Experimental Social Psychology*, 1970, 5, 233-247.
- van de Vliert, E. Conflict: Prevention and escalation / In P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, and C. H. J. de Wolff- eds., *Handbook of work and organizational psychology*. NY.: John Willey and Sons, 1984, pp. 521-551.
- van de Vliert, E. Siding and other reactions to a conflict: A theory of escalation toward outsiders // *Journal of Conflict Resolution*, 1981,25, 495-520.
- van de Vliert, E. Paden naar constructief conflict in organisaties // *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 1992, 47, 301-315.
- van de Vliert, E. Positive effects of conflict: A field assessment // *The International Journal of Conflict Management*, 1990, 1,69-80.
- van de Vliert, E. Sternberg's styles of handling interpersonal conflict: A theory-based reanalysis // *International Journal of Conflict Management*, 1990, 1, 69-80.
- van de Vliert, E. The strategic choice model // *Negotiation Journal*, 1992, 10.
- van de Vliert, E. and Kabanoff, B. Toward theory-based measures of conflict management//*Academy of Management Journal*, 1990,33, 199-209.
- Voss, L. H. van, and H. Diederiks - eds. *Industrial conflict. Papers presented to the fourth British-Dutch conference on labour history*. - Amsterdam: Stichting beheer IISG, 1988. -184p.
- Understanding disputes: the politics of argument*. Oxford; Providence, RI: Berg, 1995.
- Ury, W. *Getting Disputes Resolved*. S. Francisco: Jossey-Bass Publ., 1988. - 25, 201.
- Ury, W. *Getting past no: Negotiating with difficult people*. N.Y.: Bantam, 1991, 162pp.
- Ury, W. Dispute resolution notes from the Kalahari // *Negotiation Journal*, 1990, 6. 229-338.
- Ury, W. L., J. M. Brett, S. B. Goldberg. *Getting Disputes Resolved. Designing systems to cut the costs of conflict*. San Fr.: Jossey-Bass Publ., 1988.-25, 201 p.
- Ury, W., and R. Fisher. *International mediation: a working guide*. N.Y.: International Peace Academy, 1978.

- Wales, B. NTL laboratory in «Conflict management, « Cincinnati, 1976, Wall, J. A. Jr. Effects of constituent trust and representative bargaining orientation on intergroup bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975,31, 1004-1012.
- Wall, J. A. Jr. Intergroup bargaining: Effects of opposing constituents' stance, opposing representative's bargaining, and representatives' locus of control // *Journal of Conflict Resolution*, 1977, 21, 459-474.
- Wall, J. A. Jr. Operantly conditioning a bargainer's concession making // *Journal of Experimental Social Psychology*, 1977, 13,431-440.
- Wall, J. A. Jr. Mediation: An analysis, review, and proposed research // *Journal of Conflict Resolution*, 1981, 25, 157-180.
- Wall, J. A. Jr. Negotiation: Theory and practice. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
- Wall, J. A. Jr. Community mediation in the People's Republic of China // *Journal of Conflict Resolution*, 1991, 35, 3-20.
- Wall, J. A. and Blum, M. W. Negotiations // *Journal of Management*, 1991, 17, 273-303.
- Wall, J. A. Jr. and Callister, R. R. Conflict and its management // *Journal of management*, 1995, v. 21, n. 3, p. 515-558.
- Wall, J. A. Jr and D. E. Rude. The judge as mediator // *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, 54-59.
- Walsh, D. J. On different planes: An organizational analyses of cooperation and conflict among airline unions. Ithaca, NY: ILR Press, 1994, 208 pp.
- Walsh, K. Strikes in Europe and the United States: Measurement and incidence. N.Y.: St. Martin's Press, 1983, 14, 230 p.
- Walton, R. E. Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultations. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- Walton, R. E., and J. M. Dutton. The management of interdepartmental conflict: a model and review // *Administrative Science Quarterly* 14(1969). P. 73-84.
- Walton, R. E., and R. B. McKersie. A behavioral theory of labor negotiations. McGraw-Hill, 1965.
- Walton, R. E. A problem-solving workshop on border conflicts in Eastern Africa // *Journal of Applied Behavioral Science*, 1970, 453-489.
- Walton R. E. Interorganizational decision making and identity conflict / Tuite, M., R. Chisholm, M. Radnor (eds.). Interorganizational decision making. Chicago: Aldine, 1972.
- Walton, R. E., J. M. Dutton, and T. P. Cafferty. Organizational context and interdepartmental conflict // *Administrative Science Quarterly* 14 (1969). P. 522-543.

- Walton R. E. and R. B. McKersie. A behavioral theory of labour negotiations. N.Y.: McGraw-Hill, 1965.
- Walton, R. E. Interpersonal peacemaking: confrontations and third party consultation. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Walton, R. E. Managing conflict: interpersonal dialogue and third-party roles. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987. - II, 160 p.
- Warner, W. L. and J. O. Low. The social system of the modern factory. The strike: a social analysis. New Haven: 1947.
- Warschaw, T. Winning by negotiation. N.Y.: McGraw Hill, 1980.
- Washington, L. P. Identifying conflict management strategies in a Black church. N.Y.: Vantage Press, 1989. - 14, 96 p.
- Waters, M. Strikes in Australia: a sociological analysis of industrial conflict. Sydney: Allen and Unwin, 1982. - 12, 239 p.
- Weber, T. Gandhi's peace army: the Shantl Sena and unarmed peacekeeping. Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1996.
- Weeks, D. Conflict partnership: How to deal effective with conflicts. Orange, CA: Trans World Productions. 1984. - 128 p.
- Wehr, P. E. Conflict regulation. Boulder, Colo.: Westview Press, 1979. - 20, 245 p.
- Weingart, L. R., L. L. Thompson, Bazerman, M. H. and Carroll, J. S. Tactical behavior and negotiation outcomes // International Journal of Conflict Management, 1990, 1,7-31.
- Weiss, D. H. How to deal with difficult people. N.Y.: Amacon, 1987. - 57 p.
- Welton, G. L. and D. G. Pruitt. The mediation process: The effects of mediator bias and disputant power // Personality and Social Psychology, 1987, 13, 123-133.
- Welton, G. L., D. G. Pruitt and McGillicuddy, N. B. The role of caucusing in community mediation // Journal of Conflict Resolution, 1988, 32, 181-202.
- Wensyel, J. W. Security during strikes. Springfield, ILL: Thomas, 1985. -13, 227 p.
- Westin, A. F. Resolving employment disputes without litigation. Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1988.- 17,328 p.
- Wexler M. N. Post-industrialism and the rise or fall of group tensions // International Journal of group tensions. - N.Y., 1988. - Vol. 18, N3. -P. 170- 194. -Bibl.rp. 192-194.
- Wheeler, H. N. Industrial Conflict. An integrative theory. Columbia: University of South Carolina Press, 1985. - 13, 293 p.
- Whetten, D. A. Developing management skills. Managing conflict. N.Y.: Harper Collins College Publishers, 1993.
- White, A. G. Organizational conflict management: a recent, briefsourcelist. Monticello, 111: Vance Bibliographies, 1979. - 6 p.

- White, H. Management conflict and sociometric structure // American Journal of Sociology, 1961, 73, 185-199.
- White, R. K. Fearful warriors: A psychological profile of US-Soviet relations. N.Y.: The Free Press, 1984.
- Whyte W. F. Research methods for the study of conflict and cooperation. // American sociologist, Davis (Cal.), 1976, v. 11, № 4, p. 208-216.
- Wichert, S. Keeping the peace: practicing cooperation and conflict resolution with preschoolers. Philadelphia, PA: New Society Publishers, 1989.- 11, 98 p.
- WUdcat action grounds SAS // Eur. Ind. Relat. Rev.. - 1992, № 223 - C 12
- Wilhelmsen, J. J. Man and structures. L.: Grosvenor Books, 1977. -9, 76 p.
- Wilkinson, D. Cohesion and conflict: lessons from the study of three-party interaction. N.Y.: St. Martin's Press, 1976. - 269 p.
- Wills, H. A. Strike: A right or a crime? Cobalt, Ont.: Highway Book Shop, 1974.-38 p.
- Wilmot, J. H. and W. W. WUmot. Interpersonal conflict. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown, 1978.
- Wilson, L. J. Conflict in personal relationships // Public Relations Review, Summer 1995, v. 21, № 2, p. 166.
- Winham, G. R. Negotiation as a management process // World Politics 30 (Oct. 1977): 87-114.
- Winham, G. R. Practitioner's views of international negotiation // World Politics, 1979, 32, 11-135.
- Winham, G. R., and E. H. Bovis. Distribution of benefits in negotiation: report on a State Department training simulation // Journal of conflict resolution 23 (Sept. 1979): 408-424.
- Wing, R. L. The tao of power. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1986.
- Wittmer, J. M., P. J. Carnevale and Walker, M. E. General alignment and overt support in biased mediation // Journal of Conflict Resolution, 1991, 35, 594-610.
- Witty, C. J. Mediation in society: Conflict management in Lebanon. N.Y.: Academic Press, 1980.
- Wolfe, S. - ed. Organization of health workers and labor conflict. Farmingdale, N.Y.: Baywood Pub. Co., 1978.-6, 154 p.
- Wolfgang, M. E. and F. Ferracuti. The subculture of violence. L.: Tavistock, 1967.
- Woodhouse, T. - ed. Peacemaking in a troubled world. NY.: Berg: St. Martin's Press, 1991.-9, 368 p.
- Worchel, S. Cooperation and the reduction of intergroup conflict: Some determining factors / In W. G. Austin and S. Worchel (eds). The

- social psychology of intergroup relations, pp. 262-273. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.
- Wright, Q. The Nature of Conflict / Ed. by Burton, J. and Dukes, F. Conflict: Readings in Management and Resolution. N.Y.: St. Martin's Press, 1990.
- Xinyi Xu. People's conciliation: A mode of conflict management of civil disputes in China // The International Journal of Conflict Management, October 1994, Vol. 5, No 4, pp. 326-341.
- Yadava, J. S. et al. Communicators' perception of IIMC survey. New Delhi: Indian Institute of Mass Communication, 1980. - 31 p.
- Yates, D., Jr. The politics of management. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. - 12, 269 p.
- Young, O. R. Intermediaries: Additional thoughts on third parties // Journal of Conflict Resolution, 1972, 16, 51-65.
- Young, O. R. The intermediaries: third parties in international crises. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1967.
- Young, O. R. - ed. Bargaining: formal theory of negotiation. Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1975.
- Young, R. Torn halves: political conflict in literary and cultural theory. Manchester: Manchester University Press, 1996.
- Yukl, G. A. The effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perception, aspirations, and concessions // Journal of Personality and Social Psychology, 1974, 29, 227-236.
- Yukl, G. A. Effects of opponents initial offer, concession magnitude, and concession frequency on bargaining behavior // Journal of Personality and Social Psychology, 1974, 30, 332-335.
- Yukl, G. A., M. P. Malone, Hayslip, B. and Pamin, T. A. The effects of time pressure and issue settlement order on integrative bargaining // Sociometry, 1976, 39, 277-281.
- Yu L. C, Lukasiewicz S. Psychological stress, role-conflicts, and strains affecting the wife in the dual-career family // Intern. Journal of group tensions. - N.Y., 1988. - Vol. 18, № 3. - P. 195-204. - Bibliogr.: p. 204.
- Zald, M. N. - ed. Power in organizations. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970.
- Zald M. N., J. D. McCarthy - eds. The Dynamics of Social Movements. - Cambridge: Winthrop Publ., 1979.
- Zalenzik, A. Power and politics in organizational life // Harvard Business Review, 1970, 48(3), 47-60.
- Zand, H. F. van. How to negotiate in Japan // Harvard Business Review(1970): 45-56.

- Zartman, I. W. and S. Touval. International mediation: Techniques, strategies, and situational effects // *Journal of Social Issues*, 1985, 41, 27-45.
- Zartman, I. W. Negotiation as a joint decision-making process // *Journal of Conflict Resolution*, 1977, 21,4, pp. 619-638.
- Zartman, I. W. Negotiation: theory and reality. // *Journal of international affairs* 29 (Spring 1975): 69-77.
- Zartman, I. W. - ed. *The 50 solution: how to bargain successfully with hijackers, strikers, bosses, oil magnates, arabs, russians, and other worthy opponents in this modern world.* Garden City, N.Y.: Doubleday Anchor Press, 1976.
- Zartman, I. W. - ed. *The negotiation process: theories and applications.* Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1978.
- Zartman, I. W. and M. R. Berman. *The practical negotiator.* New Haven: Yale University Press, 1982.
- Zeeman E. Catastrophic theory // *«Scientific America»*, N.Y., 1976, 234, 4, 65-70, 75-83.
- Zeigler, L. *Pluralism, Corporatism, and Confucianism; political associations and conflict regulation in the United States, Europe, and Taiwan.* Philadelphia: Temple University Press, 1988. - 18, 249 p.
- Zeigler, L. H. *City managers and school superintendents: response to community conflict.* N.Y.: Praeger, 1985. - 15, 198 p.
- Zilleben, H., Barbian, Th. *Neue formen der konfliktregelung in der Umweltpolitik // Aus Politik und Zeitgeschichte.* - Bonn, 1992, 1339.-S. 14-23.
- Zillmann, D. *Hostility and aggression.* Hillsdale, N. J.: Erlbaum, 1979.
- Ziskind, D. *One thousand strikes of Government employees.* NY., Arno, 1971, - 10, 279 p.
- Zubek, J. M., D. G. Pruitt, Pierce, R. S., McGillicuddy, N. B. and Syna, H. Shortterm success in mediation: Its relationship to disputant and mediator behaviors and prior conditions // *Journal of Conflict Resolution*, 1992, 36, 546-572.
- Zuelke, D. C, M. Willerman. *Conflict and decision making in elementary schools: contemporary vignettes and cases for school administrators.* Lanham, MD: University Press of America, 1987.-11, 198 p.

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Авраменко А.А.* 76
Амелин В.Н. 25,101,107,188
Артемова Т.А. 76
Бабуроглу О. (O.N.Baburoglu) 44
Баландин А.М. 89
Барбаш 116
Баррел Г. (Burrell) 33,34,36,37
Барклянский Ю.А. 10
Барне Б. (Barnes) 148-150,160
Бартон Дж. (Burton) 26,103,148
Бартос О. 178
Д. Бегеманн 10
М. Берес 254
Беркович Дж. (Bercovitch) 99,101, 102,109,175,306,310,332
Берман 282
Берг М. (M.Berg) 20,21,50,52,59, 107
Ф. ван ден Берг 10
Бергер 231
Бисно Х. (Bisno) 121,122,148,149, 170,206,291
Блау 172
Блейк Р. (Blake) 111,174,185,186, 202,204
Блэк Д. (Black) 167
Блэлок Г. (Blalock) 101,106,146
Бойко В.В. 101,105,111,114
Борисофф Д. (Borisoff) 120,294,306
Боумерс Г. (Bomers) 42,43,74,99, 100,102,106-109,111,112,117,119, 122,136,138,139,163,165,167,170, 171,173,178,181,184,202,205,244, 254,258,278,306,399
Бонома 109,122,167
Де Боно Е. (De Bono) 105,108
Бородкин Ф.М. 73,141,142,221
Боулдинг К. (Boulding) 42,43,102, 109,115,122,124,131,132,188,208, 237,336,351
Браун Л. (Brown) 129,130,132
Бялышевский Г. 117
Варофакис Дж. (Varoufakis) 306
Василюк 158
Вебер М. (M.Weber) 11,24,35,103, 146,148,210
Вебстер 28
Вер П. (Wehr) 53,126,127,134,248, 286,288,292
Вержбицкий А.П. 294,296
Вике Д. (Weeks) 108
Вильсон С. (S.Wilson) 16
Вильчек В.М. 18
Винсел Дж. (Wensyel) 238
Волтен 322
Вотерс М. (Waters) 238,249,250
Галкин В. К 76
Галтунг Д. (J.Galtung) 47,48, 53-55,99,109,122,261
Гамсун В. (Gamson) 154,340
Ганди М. 59,60
Гарр М. (M.A.Garr) 44
Гегель 11,34
Гельман А 243
Герхарт П. 335
Герцен А. 310
Герчиков В.И. 257
Герштейн А. (Gerstein) 332
Гжегорчик А. 47,62
Гласл Ф. (F.Glasl) 181,277,306
Гречишников С.Е. 76
Губин В.Д. 50,51

- гуррТ. (Gurr) 56-58, 116
 Гусейнов А.А. 46-49, 62, 150
Дабин Р. 42
 Даль Вл. 46
 Даль Р. (Dahl) 148
 Дарендорф Р. (R.Dahrendorf) 23, 24, 34, 36, 38, 39, 71, 106, 132, 207
 Дементьева Е. Г. 10
 Делгадо Ж. (J.Delgado) 15, 16
 Джеймс А. (James) 309, 311, 312, 317, 325-327, 331
 Джексон М. (Jackson) 143, 144, 229, 230, 241, 242, 262-264, 266, 288
 Джонс 42, 100, 131, 168
 Дойч М. (Deutsch) 38, 102, 103, 120, 121, 132, 137, 178, 208, 322
 Доллард Дж. (Dollard) 56
 Дольник В. 18, 70
 Дракмен (Druckman) 282
 Дулитл Р. (Doolittle) 40, 104
 Дьюк Дж. (Duke) 35, 37, 101-103, 146-148, 156, 157
 Дэвис (Davies) 56, 57
 Дэна Д. 6, 7, 14, 107, 114, 135, 281, 314, 315
 Дюпон С. 302
Ениколопов С 19.
 Ершов А.А. 73, 101, 120
Зайцев А.К. 9, 93, 211, 220, 251, 343, 345, 348
 Залд М. 231
 Закрудский 99
 Зартман И. (Zartman I.W.) 281, 282, 290
 Здравомыслов А.Г. 115
 Зеленецкий Я. 94
 Зесе Н. (Zeuthen) 282
 Зигерт 40, 101, 109, 113, 168
 Зиммель Г. (G.Simmel) 11, 34-38, 102, 104, 107, 108, 279
Илюхина Р. М. 62
Йейтс Д. (Yates) 241
 Йованов 332
Кайдалов Д. П. 73, 129
 Калахан Г. 279
 Кантор В.К. 55
 Кан-Фрэнд О. (Kahn-Freund) 281
 Карневале П. (Carnevale) 320, 321
 Кар неги Д. 297
 Карпенков Ю.В. 10, 222
 Карпентер С.Л. (Carpenter) 146, 147, 284, 285, 293, 295
 Карш Б. (Karsh) 238
 Кахан Дж. (Kahan) 154
 Кайл Т. 229
 Кеннеди В. (Kennedy) 146, 147, 285, 293
 Керр К. 42, 109, 122, 242
 Килман 185
 Кимси (Kimsey) 291, 297
 Мартин Лютер Кинг 60, 61
 Китлаус 169
 Клементьева А.Я. 10
 Клинеберг (Klineberg) 49, 56
 Князев Е.А. 74
 Ковалев А.М. 48, 49, 101, 106
 Ковалев А.Г. 73
 Ковалевский 3. 245
 Ковалевский 15
 Коллинз Р. 35
 Коморита С. (Komorita) 154, 155
 Конверс 109, 122
 Корнелиус Х. 196, 298, 332
 Корнхаузер А. 42
 Коряк Н.М. 73, 141, 142, 221
 Космарский П. 234, 235
 Котарбиньский Т. 273-276
 Коузер Л. (Coser) 34-38, 101, 106, 107, 122, 125, 132, 201, 254
 Коул Д. (Cole) 6, 110, 170, 199, 300, 314, 315, 326
 Кохен Р. (Cohen) 36
 Кравитц Д. (Kravitz) 154

- Криегсберг Л. (Kriegsberg) 42,99, 109,129,130,132,140,146,166,172, 211,249
Кудюкин П.М. 243
Куклин Г.В. 76
Курек Н. 141
Лайкерт Д. (D.Likert) 146
Лайкерт Р. (R.Likert) 146
Ланг 101,109,113
Лебедев 33
Лебедева М. (Lebedeva) 24,69,70, 174,203
Ленин В.И. 11,22,23
Лиас 169
Лоренц К. 17,26,335,336
Лотц Д. (Lots) 94,144, 211-213,223,224,238,247,248,260, **271,273,304**
Лэборит Х. (H.Laborit) 14
Лэш С. (Lash) 340
Маецкий З. 99,119
Майлс Р. 41
Майер Р. (Mayer) 188
МакИлрой (McIlroy) 256
МакКимни Б. (McKimney) 28,291, 297
Мао-Дзедун 22,23
Маркс К. 11,18,22-24,34,35,57
Маркс Э. 10
Маркузе Г. 22
Марч Р. 109,122
Мастенброк В. (Mastenbroek) 10, 161,163,164,165,282,283,288,289, 291,296,302,303
Мертон 37
Мескон 198,334
Миллер С. (Miller) 114
Райт Миллс С. 22
Минделл А. (Mindell) 214,347
Минтцберг Х. (Mintzberg) 91,92, 146,151,152
Мириманова Н. 62
Михайлов В.А. 136
Морган Г. (G.Morgan) 33,34,36,37, 41,122,146,155,156
Мур К. (Moore) 38,48,60,119,120, 121,133,134,176,178,222,309- **313,315-317,323-326**
Мьютон Дж. 111,185
Нагао (Nagao) 155
Найт Дж. (Knight) 285
Неймер Ю.Л. 10
Несволд (Nesvold) 56,57
Ньюхаузер П. (Newhauser) 6,108, 109
Ницше 50
Обершолл А. (A. Oberscha.il) 106
Огурцов А.П. 49
Одесский М. 51,52,167
Ольсевич Ю. 225
Паже 109,122
Парсонс Т. (T.Parsons) 33
Петере Э. (Peters) 291
Петерсон Р. (Peterson) 42,43,74, 99,100,102,106-109,111,112,117, 119,122,136,138,139,163,165,167, 170,171,173,178,181,184,202,205, 244,254,258,278,306,333
Петровский А. 15
Пого (Pogo) 11
Пол-Пот 23
Понди Л. (Pondy) 137,163
Попков В.Д. 10
Портер Дж. (Porter) 58,59,281,313
Прейн Х. (Prein) 199,320,326
Пруит Д. (Pruitt) 107,136,137,166, 178,199,277-279,282,291,326
Пул М. (Poole) 100,106,107,109, 116,129,132,141,158,166,254
Пшеворский А. 7,73
Рабин Д. (Rubin) 107,136,137,166, 277,279
Райт К. (Q.Wright) 26,28,103,137

- Раммель Р. (Rummel) 107,127,129, 132,162,164,165,196,197,200,229, 351
- Рапопорт А. (Rapoport) 105,107, 112,113,122-124,135,141,154
- Рашковский Е.Б. 51,59,61
- Рекс Дж. (Rex) 102,103
- Робер М.А. 257,258
- Робине С. (S.Robbins) 100,101,109, 111,122,169,174
- Рой Х. (Roy) 282,306,307
- Ронг (Wronг) 148
- Росс А. 42
- Рубинштейн М. 10
- Рукавишников О. 23,27,29
- Румянцева Т.Г. 63,64
- Саймон 109,122*
- Салтыков-Щедрин М.Е.
- Саушкина Н.Г. 9
- Свинга П. (Swingle) 108,178,284, 285
- Свиридова Т.А. 76
- Сейлс Л. (Sayles) 252,253
- Сенхаас (Senghaas) 138
- Сигель А. 242
- Синьков В.И. 333
- Скакунов Э. 349
- Скотт Д.Г. 190,301,311
- Слейнберг (Sleinberg) 114
- Смелцер Н. (Smelser) 28,31 -33
- Солженицын А.И. 125,146,331
- Соловьев С. 68,69
- Сопова Н.И. 243
- Стагнер Р. (Ross Stagner) 70,100, 259,269
- Сталин 23,69
- Суименко Е.И. 73,129
- Сулимова Т. 81
- Сусоколов А.А. 83, 84
- Тадепалли Р. (Tadepalli) 154*
- Тедеши Ж. (J.Tedeshi) 15
- Тернер Дж. 34
- Тернер С. (Turner) 213,214,218
- Тилли С. (Tilly) 69
- Тильман Ф. 257,258
- Тисводд Д. (Dean Tjosvold) 6,44,45, 102,187,197,200,201,350
- Тойнби А. 349
- Толстой Л. 59
- Томас К. (K.W.Thomas) 107,111, 122,174,185,186,202,204
- Тоффлер О. (Toffler) 58,120,148, 149,157,247,257
- Увицкая 234*
- Уиллер Х. (Wheeler) 13,15,28,43, 101,106,132,136,137,163,231,237, 253,260,261
- Уланов В.В. 10
- Ури В. (Ury) 7,168,183,184,286,299
- Усова С.В. 10
- Фаермен (Fireman) 340*
- Федоров С. 210
- Феерабенд (Feirabends) 56-58
- Фельдман Д. 51,52,167
- Фили А. (A.Filley) 101,106,129, 198-200,202
- Филипелли Р. (Filippelli) 241,272, 340
- Финк С. (Ртк) 174
- Фишер Р. (Fisher) 7,106,108, 113-115,118,119,183,286,291
- Ван де Флиерт 203,204
- Фолгер Д. (Folger) 100,102,106, 107,108,109,116,127,129,132, 140-143,146,158,161,163,164,166, 174,188,190,201,204,205,221,254, 278,299,326,330,342
- Фоллет М.П. 110
- Фрейд З. 16-18
- Фулер Г. (Fuller) 291,297
- Хагба Б.А. 70*
- Хаимсон Л. (Haimson) 69,239,340
- Хайман Р. (Hуman) 230,238,239,273

- Хаймс Дж. (Himes) 12,13,31,96-98, 100,101,104,106,115,116,118,122, 123,147,160,175,208,250,251,252, 255,276,277
- Хайн П. (P.Hain) 24,241
- Халл Кларк 19,289
- Хантингтон С. (Huntington) 56,58
- Харитонов А. 26,27
- Хатчинсон Дж. (Hutchinson) 335
- Хенси 298,300
- Хибовская Е.А. 231, 333
- Хинде Р.(Нпк1е)15
- Хилл С. (Hill) 42,100,131,133,168
- Хильдебрандт Р. 61
- Ховштед Г. (Hofstede) 77
- Хоглунд Б. (Hoglund) 15,167,168, 179,180
- Холл 182
- Ченцов 221*
- Черткофф Дж. (ChertkofT) 154
- Шайхутдинов Р. 95,176*
- Шаленко В.Н. 194,279,333
- Шарп Дж. 61,64,65,118,155
- Шейпли (Shapely) 154
- Шерер К. (Scherer) 14,15,17-19, 22,24,30,101,102,336
- Шмидт С. 254
- Шубрас(Shubik)154
- Шумпетер Й. 120
- Эйдельман Я.Л. 10*
- Элдридж А. (Eldridge) 100,106,108
- Энгельс Ф. 11,22,23
- Юдин Б.Г. 75*
- Якуничкэ В.В. 251*
- ЯндФ.(.БпкП)159
- Янис И. (Janis) 139
- Bakels 240*
- Bendahmane 290
- Brecher 238
- Cronin 238*
- Dunnette 186*
- Frieswijk 227*
- Gilson 218*
- Hanami 177*
- Hart 6
- Heckscher 289
- Хенси 298,300
- House 94,341
- Hunter289
- Juergensmeyer 60*
- Kremenyuk 281,282*
- Kressel 326
- Matejko 230*
- McDonald 290
- Mitchell 306
- E.Nijhof 152*
- A.Rahim 6,100,197,201*
- Schellenberg 16,22,139,261,351*
- P.Schrage 152
- Slatkeu 179
- Smith 107
- Voss 152,227,231,335
- Weisbord 44,46
- Wichert 38

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Агрессия 6,11-18,20,21,26-28,31, 33,38,46,50,53,56,57,65,72,88,99, 101,117,118,132,138,141,145,153, 161,165,170,173,222,233,239,256, 258,260,267,268,303,328,335,336, 346,351
- Агрессивное поведение 12,14, 15,19-21,26,222
 - Агрессия как обучаемое поведение 14,19,55
 - Активная теория 19
 - Архетипическая агрессивность 13
 - Деструктивная агрессивность 16,19,20,31,32
 - Естественная агрессивность 20, 31
 - Инстинкт агрессии 12,14,16,17, 18-20,31,55,335,336
 - Инструментальная агрессия 14, 15,19,93,97
 - Культура и агрессия 16-18, 20-22,25,65,66,73,97,104
 - Переориентирование агрессии 17,20,27,335
 - Реактивная теория агрессии 15, 18,24,30
 - Словесная агрессия 14,117,199, 260
 - Территориальная агрессия 13, 14,16
 - Физическая агрессия 15,20,117, 118,202,204,276
 - Фрустрационно-агрессивная теория 12,15,26-28,30,38,41, 56-58,66,97,131,138,214,217, 252,260,336,339
- Эндокринная проблема агрессивности 16,44
- Энергетический фактор 19-21, 26,27,29,41,61,67,104,132,138, 160,218,220,336
- Этологическая теория агрессии 19,26
- Демократия и конфликт 5,7,38,71, 73,84,87,116,150,195,212,218,226, 283,295
- Динамика конфликта 8,32,38,39, 96,99,125,128-130,132,133,158, 174,206,313
- Активный конфликт 97,208
 - Баланс сил 112,127,128,131, 133,143,158,161,163,165,173, 193,299,303,322,323,348,349
 - Деструктивный конфликт 32,33, 73,105,111,114,116,118,120, 140,142,168,169,170,211,278, 331,332
 - Интенсивность конфликта 343
 - Инцидент 9,54,55,98,127,128, 134,135,219,221,222,223,224, 233,298
 - Конкуренция 103,113,126,134, 164,165,202,270,301
 - Конструктивный конфликт 73, 105,111,116,118,127,140,169, 187,332
 - Кооперация 101-105,112,113, 120,121,125,134,185,190,197, 203,233,273,276
 - Латентные цели 9,32,77,101, 108,133

- Манифестируемый конфликт 121,129,131,135,138,168,175, 277
- Осознанные цели 32,101,108, 113
- Катарсис 9,46,335,336
- Потенциальный конфликт 128, 129
- Причины конфликта 71,98, 106-109,112,113,118,122,123, 126,167,173,208,218,228-230, 299,300,332,343,344
- Соревнование 83,101-105,113, 114,125,126,134,136,200,295, 340
- Социальный контекст конфликта 98,99,112
- Базы конфликта 96,112,113, 125-134,138,143,167,168,174, 184,185,191-194,207,208,278, 279,282,283,344
- Зарождения (латентный конфликт) 32,104,127, 131-134,136,138,167,175, 190,208,211-213,216,218, 219,221,224,233,254,343, 349
- Формирования 132-134,208, 228,232,233
- Расцвета 132-135
- Преобразования 132,133, 140
- Стадии разногласий 99
- Структура конфликта 96,99, 113,173,342
- Условия конфликта 123,124, 126,129,175,197,250,275
- Легитимный конфликт 89,90, 93,97,99,123,147,162,175, 204,246,272
- Нелегитимный конфликт 90, 97,147,175,246,272
- Эскалация конфликта 136-140, 142,143,181,184
- Забастовка 5,6,8,9,13,24,29,42,65, 70-73,81,87-90,94,116,117,132-135, 141,143,144,199,207,217,221,222, 224,227-235,237-245,248-250,253, 255-260,262-267,271-273,279,280, 288,291,332-335,337-339,342,344, 348,351
- Администрация 5,6,72,87,88,91, 108,174,182,191,202,210,213, 218,219,224,226,231,233,239, 250,251,256,258,259,266-268, 272,333,337,345
- Активная забастовка 224,245, 246
- Всеобщая забастовка 241,246, 266
- Дикая забастовка 8,43,88,132, 141,207,214,217,218,220-222, 233,240,243,246,248
- Забастовка "обычная" 233,242, 243,246
- Забастовка по типу "замедления работы" 43,244
- Индикаторы конфликта 133, 211-218,228
- Информационная забастовка 246,247
- Локаут 42,135,177,259,268, 272,288
- Манипулирование 239,266,290, 300,309,351
- Обеспечение безопасности 173, 267,271,272
- Оккупационная забастовка 141, 244-246,258,259
- Органы забастовки 91,231-233, 245,247,256
- Отношение работников к забастовкам
- Отраслевая стачка 241,242

- Пикетирование 152,259
Пик забастовки 279
Политическая забастовка 240, 241,246
Право на забастовку 69,70,234, 236
Профсоюз 5,42,43,72,91,94,132, 135,151,181,182,211,214,217, 218,223,224,226,227,230-232, 239-250,252,253,256,257,259, 261,265,267,268,273,279,288, 289,332,334,335,339,350,351
Пульсирующая забастовка 244, 246
Работа по правилам или "итальянская" забастовка 43, 243,244,246
Связи с общественностью 94, 152,250,260,267-271,276
Символическая забастовка 184, 245,246
Солидарная забастовка 212, 222,243,246
Социальное партнерство 72,175, 224-228,311,349
Функции 238
Экономическая забастовка 72, 113,227,243,246
- Конфликтное взаимодействие 21,33,35,40,65, 66,74,84,85,96,100,101,105,113, 115,120,125,126,158,160,228,254, 332,342
Потенциал действия 146-149, 155,158,160,233,255,337
Силовое в конфликтном взаимодействии 28,41,71,87,93, 97,104,105,115,145,179,183
Угроза действия 146,147,161, 254,260,268,276,278,318
- Конфликт как форма "социации" 35,104
Метатеория конфликта 65,166
- Общая теория социального конфликта 25,30,34,35,37,39,41, 43,53,95,98-103,111,136,145
Парадигмы конфликтологии 7,9, 11,12,22,125
Диалектико-созидательная теория 12,13,34,38,40,66,133
Классовая (теория классового насилия) 12,13,22,23,33-35,48, 65,66,69
Классовая борьба 23,25,69, 116
Политическая революция 24,25,35,116
Социальная революция 22-24,116-118
Теория активизируемого насилия 22
Теория малтилога 13,43-45,66, 67
Консенсус 170,195,197,198, 215
Многопозиционное общение 256,268,283
Самообучающаяся организация (learning organization) 45
Теория насилия 11-13,20-24, 33-37,46-51,53-56,58,59,61,62, 65,66,76,84,97,99,101,103,132, 137,138,147,149,150,157,166, 173,174,176,179,183,240,246, 260,262,272,275,277,298,316, 331,332,335,349
Инструментальное насилие 47
Иррациональное насилие 46
Коллективное насилие 54, 57,59
Насилие и этика 48-50
Протест 58,59,87
Рациональное насилие 46

- Репрессии 59,65,219
- Саботаж 20,43,117,145,153,
184,217,271,295,337
- Символическое (или
"коммуникативное")
насилие 47,61,117
- Социотехнические основы
практики насилия 51
- Террор 51,52,57,118
- Типология насилия 47,53,
55-58,118,261
- Теория ненасилия (Сатьяграха)
12,13,21,48,49,59-66,150,176,
179,183,246
- Ненасильственные действия
59,60,118,161,260,277
- Принципы ненасилия 60,61
- Типология ненасилия
- Социально-биологическая
теория 12,13,20,66
- Социально-психологическая
(теория социальной
напряженности) 9,12,13,19,
25-34,41,66,80,88,89,99,108,
139,211,218,219,239,258,277,
291,343-345
- Степень напряженности 26,
29,31,81,133,134,168,201
- Теория относительной
депривации 28,32,34,54,56,
97,98,123
- Функционалистская теория 13,
31-33,36-40,58,66,168,171
- Послеконфликтная стадия 8,173,
280,331-346,350
- Прогнозирование социального
конфликта
- Предупреждение конфликта 8,44,
172,185,207-210,342,350
- Российская деловая культура 68,
74,75,77-89,91-94,294,295
- Разрешение социального
конфликта 6,8,9,38,44,77,84,110,
111,129,140,166-168,170,172,173,
175,176,179,186,187,189,196-198,
200,203,278,279,301,328,332,334,
346,349
- Силы конфликта 6,9,15,31,35,64,
68,69,75,94,105,106,128,142,
145-150,154,155,158-161,164-166,
169,171-173,184,187,202,206,220,
229,238,250,254,255,257,261,267,
274,288,291,295,299,306,309,311,
314,315,320-323,325,331,335,338,
339
- Власть 29,46-48,51,64,78-81,
145,149,155,157,161,162,202,
295,311,314
- Вторичные группы 153,309
- Демобилизация 158,159
- Доминирование 109,112,119,
161,163,165,173,185,187,303,
306,308,316
- Источник 158
- Коалиция 38,139,151,153,154
- Мобилизация 58,59,134,147,
149,155,158-160,256,261,337
- Обладатель силы 155,273
- Первичные группы 150-153,
158,165,166,171
- Ресурсы 148,154-158,161,165,
169,189,195,205,206,208,250,
255,279,323,325,397,331,336,
339
- Структуры силы 150-152,158,
160,253
- Третьи силы 153,328,332,338
- Формы конфликтования 346
- Социальные группы (силы) 30,39,
91,92
- Актеры в социальном
конфликте 102,104,106,146,147
- Ассоциации 92
- Социальный конфликт 5-8,11,12,

- 14,21-23,25,29,32-34,36,37,42,44,
61,68,75,90,125,167,179
Война 11,15,18,27,47,50,53,
56-59,66,70,112,117,118,156,
279
Тендерный конфликт 41,155
Конфликт перераспределения
собственности 82
Конфликт приватизации 9,73,82
Межличностный конфликт 73,
106,114,204,269
Межнациональный конфликт
6,71,73,74,112,136
Межэтнический конфликт 41,
70,71,81,115,116,158,278
Мировая война 50
Политический конфликт 6,36,
41,51,57,87,114,116
Региональные конфликты 50,
116
Трудовой конфликт
(индустриальный конфликт) 6,
12,13,36,41-43,74,101,112,132,
133,163,177,184,212,217,237,
243,249,250,258,260,261,269,
271
 Конфликты развития,
 изменений 56,58,109,112,
 258
 Организационный конфликт
 41,111,112,339
Социология конфликта 11,35,73,
90,95,96,102,167,206,211,231,234,
235,250,251,255,260,262-265,270,
271,332,333
Стресс 6,215,217,221,238,342
Технология социального
конфликта 7-9,72,77,83,84,175,
195,255,270,286,292,298,300-302,
326,350
Типология социальных
конфликтов 46,100,111,112,115,
120-122,141
Управление конфликтом 12,24,29,
32,34,41,42,65,66,69,70,108,109,
112,119,145,167,171,173-176,183,
185,186,195,203,204,206,207,286,
310,314,331,334,347
 Игра с нулевой суммой 24,69,
 147
 Искусство управления
 конфликтом 206
 Климат 174,213,241,291,303,
 318
 Стимулирование конфликта
 168,169,173,174,206
 Конфликт неуправляемый
 Модель управления
 конфликтом 81,172,255
 Патологический конфликт 38,
 105,116-118
 Переговоры 5,9,12,21,41,42,66,
 73,84,95,112,132,133,135,148,
 154,162,174,176-178,180,182,
 183,195,196,203,204,206,211,
 227,233,240,248,256,281-284,
 286-289,291,292,294-300,302,
 303,305-307,310-312,314,
 317-320,322-324,326,331,332,
 335
 Виды деятельности 286,289
 Правила 284,286-288,291,
 293,295,296,302,306
 Принципы 284,285,293
 Фазы 286,287,292,306,308
 Позиции в управлении
 конфликтом 285,290,291,295,
 322
 Переговаривающиеся
 стороны 120,310,315,317,
 319,321-324,327
 Участник переговоров 178,
 285,310,314,315,318,326
 Третья сторона 75,180-185,

- 204,206,282,285,305,
309-311,313,317,322,329
Арбитраж 121,178-180,
182,184,226,227,229,
233,299,312,350
Арбитраж последнего
предложения 182
Законодательная 179,183
Искатель фактов 182
Консультант 180,305
Переговорник 178,229,
289,290,293,302,304-308,
310,311,335
Посредник 68,69,95,176,
178,186,226,229,252,253,
302,309-321,323,325-327
Посредничество -
арбитраж 175,177,182,
184
Примирения 183,226,228,
229
Судья 183,307,328
Фасилитатор 180
Чрезвычайный
государственный 183
Посредничество 41,179,180,
182,183,203,269,308-320,325-
328,350
Роли 312,319,326
Стадии 311,313-317,319,324
Функции 323,329,330
Результат/ы (исходы)
конфликта 124,174,176,178,
183,187,190-192,194-200,202,
203,205,206,255,277-280,307,
310,312,331-333,336,345
Стратегии разрешения
конфликтов 41,173,184-187,189,
191-194,196,197,199,202,203,
205,206,208,209,238,254-256,
267,274,278,293,314,317,320,
321,346,349
Бездействия 161,191,203
Быстрого решения 194,215
Компромисса 61,119,128,
140,166,182,186,195,196,
198,203,204,301,303,314,
320,331,336
Приспособления 185-187,
191,203,301,314
Сглаживания 192
Силы 199-202,213,261,291,
307,314,332
Скрытых действий 193
Сотрудничества 119,185,
186,196-198,203,301,307,
310,314
Уход от конфликта 70,137,
172,176,179,185-191,203,
206,213,214,216,222,276,
291,301,314,315,340
Структуры управления
разрешением конфликта 89,326,
350
Тактики управления
конфликтом
Управление в узком смысле
167,174,175,177
Управление в широком
смысле 167,170,174,207
Планирование
социального развития 66,
208-210,267
Функции социального
конфликта 36,37,40,41,46,133
Дисфункции 37,40
Латентные функции 37,38,133
Манифестируемые
функции 37
Цивилизованность
конфликта 104,105,224,349,351
Элементарный конфликт 142
Этика конфликта 79,93,114

Научное издание
Андрей Кириллович Зайцев
СОЦИАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

ЛР № 040103 от 18.02.97
Издательство «Academia»
117864, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 90
при участии редакции журнала «Вестник Российской академии наук»
117810, Москва, Крымский вал, Мароновский пер., 26
238-21-23, 238-21-44 E-mail: apriori@oss.ru

Главный редактор издательства *В. А. Попов*
Редактор-организатор *О. Г. Юрин*
Редактор *Н. И. Карпенко*
Художественный редактор *К Ю. Салтыкова*
Технический редактор *Л. С. Конофеева*
Корректор *Л. В. Черепанникова*

Подписано в печать 18.04.2000 Формат 60x90 1/16. Печать офсетная.
Бумага офс. № 1 Печ. л. 29,0. Доп. тираж 1500 экз. Заказ 4473
Отпечатано в Производственно-издательском комбинате ВИНТИ
Миннауки и РАН
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403.
Тел.554-21-86

Новая книга издательства
«Academia»



Данилова В. С. ОСНОВНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ НООСФЕРЫ. М.: Academia, 2001. 172 с.

В монографии детально рассмотрены процессы формирования ноосферы. Автором предложена классификация свойств, критериев, принципов, сценариев определяющих развитие последней. Проанализированны основные понятия и категории, которые используются при изучении данной проблемы. Предлагается новый подход к определению фундаментальных ячеек ноосферы, в связи с чем рассматриваются понятия «нообиогеоценоз», «ноосферная личность», «ноосферная духовность». Глубокий анализ философских и естественнонаучных аспектов ноосферогенеза позволил автору затронуть широкий круг вопросов, связанных с земными оболочками, проблемой глобализации, культурой, образованием, цивилизационными процессами, перспективами государственного устройства.

Адрес: 117810, Москва, Крымский вал,
Мароновский пер., 26.

Т. 238-21-23, 238-21-44; т/ф 238-25-10
ICQ 111997080

E-mail: apriori@oss.ru
SecuriPhone (интернет-телефон) 32-174