

Р.Акофф, Ф.Эмери

Конфликт, сотрудничество и конкуренция¹

ДИСКУССИЯ — способ укрепить оппонента в его заблуждениях.

Амброз Бирс “Словарь Сатаны”

Введение

<...>В этой главе мы более детально рассмотрим, какого рода влияние может оказывать одна целеустремленная система или индивид на другую, иными словами, нас будет интересовать сущность их взаимодействия.

В центре нашего внимания будут два взаимосвязанных понятия: *конфликт и сотрудничество*, на основе которых мы построим несколько других понятий, в частности *эксплуатация и соревнование*. Кроме того, нас будет интересовать, какое воздействие на взаимосвязь между двумя индивидами могут оказать их собственные действия, а также действия других индивидов. Одним из важнейших способов такого воздействия оказывается, конечно, общение.<...>

Сотрудничество и конфликт

<...>Обратите внимание, что сотрудничество и конфликт исчерпывают все способы воздействия одного индивида на ожидаемую удельную ценность для другого индивида.

<...>В приведенном определении ничего не говорится о том, что стороны должны осознавать свое влияние на партнера или что такое влияние должно быть умышленным. Человек может неумышленно затронуть интересы другого, даже не сознавая его присутствия. (Например, когда он снимает трубку спаренного телефона в то время как другой человек разговаривает, пользуясь другим аппаратом.)

<...>Готовность к сотрудничеству или враждебность одного индивида к другому в определенной ситуации может быть продиктована воздействием на него со стороны партнера. *Мстительность* — это спровоцированная враждебность, показывающая желание сквитаться с агрессором. *Агрессивность* — это не спровоцированная враждебность. Человек может быть мстительным, но не агрессивным, т. е. проявлять враждебность, только будучи спровоцированным. Теоретически возможны, хотя практически маловероятны, и агрессивные, но не мстительные индивиды.<...>

¹Р.Акофф, Ф.Эмери. О целеустремленных системах. М., Советское радио, 1974 .

Соревнование

В литературе по психологии, социальной психологии и социологии можно найти немало качественных рассуждений о различии между конфликтом и соревнованием. Одним из наиболее часто упоминаемых отличий является применение физической силы в конфликтах и ее неприменение при конкуренции. Такое разделение представляется нам неудачным, поскольку матч по боксу, например, обычно считают соревнованием, а уличную драку — конфликтом. Хотя применение физической силы, видимо, не является характерным признаком конфликта, оно играет важную роль в его развитии. На этой роли мы остановимся позднее.

Мы не собираемся давать здесь обзор многочисленных работ, где обсуждается различие между конфликтом и соревнованием, но хотим все же процитировать наиболее интересное определение из тех, что мы нашли, — определение Каца и Шэнка (1937). По существу под соревнованием они понимают конфликт в *соответствии с правилами*, т. е. *ограниченный* конфликт. Такой критерий

позволяет отличить боксерский матч от уличной драки, но, хотя мы не в состоянии привести ни одного примера соревнования, которое не подчинялось бы каким-нибудь правилам, можно указать конфликты, также подчиняющиеся определенным правилам. Войны в отличие от мятежей имеют свои правила, но мы не считаем войну соревнованием. Предполагается, что воюющие государства не должны использовать химические и биологические виды оружия, обязаны соблюдать правила обращения с пленными и с гражданским населением и так далее, но практически эти правила зачастую нарушаются, поскольку отсутствует сила, способная обеспечить их выполнение и наказать нарушителей. Таким образом, хотя наличие правил и представляется необходимым условием соревнования, одного его, видимо, недостаточно. Мы считаем, что существенное отличие соревнования от конфликта кроется в том, каковы функции таких правил в том и в другом случае.

- В боксерском матче и в прочих спортивных состязаниях правила устанавливаются каким-нибудь авторитетным органом с учетом интересов обеих участвующих сторон и публики. Экономическая конкуренция ограничивается правилами, устанавливаемыми государством в целях охраны интересов, если и не участников, то хотя бы потребителей. Правила экономической конкуренции не исключают возможности выбывания участников, но они обычно делают эту возможность маловероятной. Когда любители играют в теннис или в шахматы для себя, за соблюдением правил никто не следит, но игроки подчиняются им добровольно, потому что это в их интересах. Таким образом, хотя элементы конфликта и присутствуют в соревновании, они ограничиваются правилами, которые служат либо общим интересам участников, либо интересам какой-то третьей стороны.<...>

<...>Правила проведения соревнования, определяющие подмножество

разрешенных способов действия, либо принимаются участниками добровольно либо навязываются им насильно, чтобы гарантировать эффективность конфликта с точки зрения третьей (совместной) цели. Например, конфликт между конкурирующими компаниями призван служить интересам потребителей. С этой целью принимаются специальные законы и постановления. В нашей экономической системе установление двумя конкурентами цен, означающих эксплуатацию потребителя, является противозаконным действием. Однако им не возбраняется эксплуатировать друг друга. Нарушение этих правил карается в данном случае государством, которое либо налагает штраф на виновного, либо еще больше ограничивает его свободу действий. При внутреннем соревновании нарушение правил одной из сторон позволяет другой стороне в той или иной форме наказывать нарушителя.

Способы воздействия на конфликт

Природа конфликта такова, что для того, чтобы от него избавиться или хотя бы уменьшить его интенсивность, требуется изменить либо окружение, в котором он развивается, либо поведение одной или нескольких конфликтующих сторон. Избавиться от конфликта, изменив его окружение, — это значит *устранить* его, в то время как изменение поведения участников может привести к *разрешению* конфликта. Эти способы воздействия на конфликт доступны не только его участникам, но и третьим сторонам.

- *Устранение конфликта:* такое изменение в окружении конфликта, при котором его участники перестают конфликтовать между собой.
- *Разрешение конфликта:* такое изменение в поведении или в свойствах одного или обоих участников, при котором они больше не конфликтуют друг с другом.

Устранить или разрешить конфликт это значит избавиться от него. Любопытно, однако, что, говоря о поисках решения в конфликтной ситуации (например, в смысле теории игр), мы не обязательно подразумеваем избавление от конфликта. Решить конфликт — это значит поступить как можно лучше в данной конфликтной ситуации. Более того, можно считать, что решение конфликта означает его рационализацию, т. е. соразмерение того, что ставится участниками на карту, и того ущерба, который они предполагают нанести друг другу, с теми интересами, которые в данном конфликте сталкиваются.

- *Решение конфликта:* выбор одним из участников такого способа действий из множества доступных, который бы максимизировал его ожидаемую удельную ценность.

Итак, устранение конфликта сводится к изменению окружения, разрешение — к изменению кого-то другого, но не себя самого, а решение — к изменению своего собственного поведения. Перечисленные способы исчерпывают все возможности, но они ни в коем случае не являются взаимоисключающими. Рассмотрим их более подробно.

Устранение конфликта

От многих конфликтов, которые возникают, когда неумышленно затрагиваются чувства другого человека, можно избавиться, модифицируя окружение. Есть несколько способов воздействия на окружение, чтобы изменить характер влияния одной стороны на другую. Во-первых, можно сделать так, что один участник вообще не будет оказывать влияние на другого (это эквивалентно их изолированию). Если *А* мигает фонарем в комнате, где *В* пытается читать, и таким образом вступает в конфликт с *А*, то между ними можно установить светонепроницаемый экран. Это позволило бы и *А* и *В* по-прежнему делать свое дело, но конфликт был бы устранен.

Заметим, что цель тут состояла в том, чтобы изменить не поведение *А*, а его влияние на *В*. Эффективность такого рода усилий зависит, очевидно, от того, стремится ли *А* к конфликту с *В*. Если у него есть это стремление, такая изоляция *А* от *В* вряд ли будет иметь успех, так как *А* может, например, убрать экран или создать шумовые помехи *В*.

Во-вторых, конфликты, порожденные недостатком каких-то средств, часто можно устранить, если восполнить этот недостаток. Если два мальчика хотят порознь играть с одним и тем же мячом и спорят из-за этого, конфликт между ними можно устранить, отыскав другой точно такой же мяч. Когда подобное дублирование недостающих средств нерационально или невозможно, то данный метод устранения конфликта, естественно, не годится. В других же случаях он весьма привлекателен, так как он не сопряжен с изменением поведения оппонентов. По существу этот метод позволяет изолировать их друг от друга.

Изолирования можно также добиться, удалив одну или обе конфликтующие стороны из данного окружения. Побудив *В* покинуть окружение, *А* разрешает конфликт. Если *А* не в состоянии побудить *В* покинуть данное окружение, ему остается применить физическую силу или же (что эквивалентно) он может обезвредить *В*, не удаляя его из этого окружения. Конфликт, в котором для устранения или обезвреживания одного из участников применяется физическая сила, Рапопорт (1961) назвал *боем*. Бой может устранить конфликт с точки зрения победителя, но не с точки зрения побежденного. Враждебное отношение побежденного к победителю, как правило, не проходит, а только усиливается, так что при удобном случае он старается развязать новый конфликт, зачастую еще более интенсивный, чем первый. Таким образом, бой ведет обычно не к устранению или разрушению конфликта, а к его временному подавлению, сопровождающемуся последующей эскалацией.

Разрешение конфликта

Заметим, что в ходе боя один из участников пытается устранить противника, изменив некоторые его существенные *структурные* свойства (такие как местонахождение или физическая способность действовать). Делается это для того, чтобы изменить по меньшей мере одно функциональное свойство противника — его вероятность выбора поведения, ведущего к конфликту. Этого можно добиться, если, например, сделать цену, которую противник должен заплатить за выбор способа действия, ведущего к конфликту,

большей чем ожидаемый им выигрыш. Создание *угрозы* одной или обоим участвующим в конфликте сторонам представляет собой попытку *сдерживания* конфликта. Угроза может исходить либо от одного из участников, либо от третьей стороны (например, от государства). Закон и полиция призваны сдерживать потенциальных преступников.

Угроза наказания или возмездия может оказаться эффективной лишь при соблюдении двух условий. 1) сторона, которой угрожают, осведомлена о средствах сдерживания и осознает, что цена расплаты превышает ожидаемый выигрыш от развязывания конфликта; 2) эта сторона убеждена в том, что средства сдерживания будут пущены в ход только тогда, когда она изберет нежелательный способ действия. Если же она убеждена в обратном, т. е. в том, что средства сдерживания будут пущены в ход в любом случае, то это обстоятельство вполне может повысить вероятность выбора того способа действия, на предотвращение которого средства сдерживания направлены. Следовательно, государственная политика, основанная на создании больших средств сдерживания, чревата опасностью того, что этому государству не удастся убедить других в том, что эти средства будут использованы только в том случае, если данное государство будет спровоцировано. Аналогичные замечания относятся и к вознаграждению за сотрудничество.

Обратим внимание на то, что средства сдерживания не дают избавления от конфликта, они в состоянии лишь предотвратить его эскалацию. Следует также сказать, что, даже уменьшая интенсивность конфликта, средства сдерживания вряд ли могут устранить враждебность в отношениях между сторонами.

Оповещение оппонента о средствах сдерживания или о возможном вознаграждении может потребовать общения с ним, но роль общения состоит не только в этом.

Разрешение конфликта с помощью общения. Одна из конфликтующих сторон может прибегнуть к общению, чтобы воздействовать на поведение другой стороны, либо *информируя* ее (изменяя ее вероятности выбора), либо *инструктируя* ее (изменяя эффективность ее выбора), либо *мотивируя* ее (изменяя те ценности, которые она приписывает возможным результатам), либо, наконец, комбинируя все эти формы. То, что Рапопорт назвал *спором*, представляет собой лишь один из способов использования общения для разрешения конфликта. Этот способ связан с изменением убеждений и (или) взаимоотношений, продуцирующих конфликтное поведение.

Допустим, один ребенок (*A*) хочет мячик, с которым играет другой ребенок (*B*). В их окружении может находиться второй такой же мячик, о котором не известно *A*, но известно *B*. Информировав *A* о его наличии, *B* может разрешить конфликт. Эту информацию может передать *A* и третья сторона, скажем, родители.

Вообще, когда одна сторона (*A*) знает, как другая сторона (*B*) может получить то, что хочет, не вступая в конфликт с *A*, а *B* это неизвестно, то

информируя *В* о возможности такого выбора, *А* может избежать конфликта или избавиться от него. Третья сторона может разрешить конфликт, информируя обоих участников о соответствующих альтернативах их конфликтного поведения.

Допустим, что есть два претендента, желающих воспользоваться единственной в данном окружении ЭВМ. Если один из них будет стремиться к исключительному праву пользования ЭВМ, считая, что она может эффективно решать только одну задачу, возникнет конфликт. Обеспечив этого претендента инструкцией о том, как одновременно решать на ЭВМ две задачи (эта инструкция может исходить от второго претендента или от третьего лица), можно избежать конфликта или разрешить его. Вообще, когда обе стороны могут добиться своего, более эффективно используя способ действия, уже избранный одной или обеими сторонами, для разрешения конфликта или во избежание его можно прибегнуть к инструктированию. Наконец, если два человека, находящиеся в одном окружении, хотят нечто такое, что им обоим сразу недоступно (как два мальчика с одним мячом), конфликт можно разрешить или избежать его, изменив желания одного или обеих соответствующей мотивацией. Родители могут попытаться отвлечь ребенка от мячика, заинтересовав его чем-нибудь другим.

Когда обе конфликтующие стороны общаются друг с другом, пытаясь разрешить конфликт или предотвратить его эскалацию, можно сказать, что они ведут *переговоры*.

Шансы на успех переговоров сильно зависят от их организации и окружения, в котором они проходят. На их исход могут повлиять даже такие детали, как убранство комнаты. Описанные Рапопортом (1960) пути повышения эффективности споров в разрешении конфликтов непосредственно относятся и к переговорам.

Переговоры часто облегчаются присутствием третьей стороны — *посредника* — человека, который не является участником конфликта, и функция которого состоит в том, чтобы повысить вероятность того, что общение между конфликтующими сторонами приведет к разрушению конфликта.

Многие конфликты нельзя разрешить без постороннего вмешательства. Отмечалось, что одной из трудностей в разрешении конфликтов между государствами является отсутствие третьего государства, которое конфликтующие стороны в равной степени уважали бы как нейтральное. Но и без такого государства можно было бы разрешать конфликты, если бы нашлась третья сила, достаточно внушительная для того, чтобы навязать свою волю участникам. Такая третья сила (например, эффективное мировое правительство) могла бы осуществлять *арбитраж* в межгосударственных конфликтах, подобный арбитражу в конфликтах между трудящимися и предпринимателями. *Арбитром* называется индивид (или группа), разрешающий конфликт, участником которого он не является, или предотвращающий эскалацию конфликта путем выбора способов действия, обязательных для участников конфликта.

Суды, например, часто выступают в роли арбитра по гражданским делам.

Даже рассмотрение уголовных дел можно считать арбитражем конфликта между обвиняемыми и государством. Правительство или руководство различных организаций могут назначать арбитров в случаях споров между членами этих организаций и использовать свою власть и право наказывать, чтобы навязать решение арбитров. Иногда (например, в спорах между трудящимися и предпринимателями) участвующие в конфликте стороны сами договариваются о выборе арбитра и о соблюдении его решений.

Для многих переговоров и арбитражей целью является не столько разрешение конфликта, сколько предотвращение его эскалации. Угроза эскалации возникает тогда, когда один или оба участника конфликта считают, что их эксплуатируют. Поэтому большинство переговоров и арбитражей направлены на устранение эксплуатации, а не собственно конфликтов. Участники конфликта руководствуются прежде всего стремлением к тому, чтобы другие не поживились за их счет. О конфликте, в котором не происходит ни эскалации, ни деэскалации, можно сказать, что он достиг *равновесия* или *устойчивости*.

Побуждение к сотрудничеству и его навязывание. В бою по меньшей мере один участник пытается навязать свою волю противнику. Навязать кому-ни будь некоторое поведение — значит не оставить ему никакого выбора. Средства сдерживания, награды и общение используются для того, чтобы побудить оппонента к нужному поведению (не навязывая его). Побуждение не означает лишения возможности выбора. Рапопорт (1961) утверждает, что с помощью физической силы нельзя побудить к желательному поведению (т. е. продуцировать выбор этого поведения):

Побудить другого человека к какому-то действию... физически совершенно невозможно. Максимум, что можно сделать, это оставить у него выбор из двух альтернатив, например, сказав ему: "Подпиши это или ты умрешь". Такое предложение мы называем запугиванием, применением силы, но в конечном счете выбор остается все-таки за другим человеком. Если он решит не подписывать, то заставить его сделать это будет невозможно, так как мы не в состоянии координированно управлять его нервной системой и мышцами (с. 215).

Именно из-за очевидной неспособности навязать сотрудничество конфликтующим сторонам пацифисты обречены на такую пассивность. Им остается пассивно выступать против конфликта и войны, но они не могут быть действенными сторонниками мира.

Древние греки наделяли Купидона способностью навязывать человеку любовь без применения физической силы. Для этого он использовал особый лук и стрелы. Если бы подобные инструменты оказались общедоступными, это изменило бы всю логику войны и мира. Если бы один человек *A* вел себя агрессивно по отношению к другому *B*, то *B* мог бы направить в *A* заряд готовности к сотрудничеству и тем самым навязать ему изменение отношения, не лишая его выбора. Затем, захотев сквитаться с *B*, *A* мог бы, в свою очередь, направить в него заряд готовности к сотрудничеству.

Однако даже лук и стрелы Купидона можно использовать как инструмент конфликта. Один человек может вызвать готовность к сотрудничеству со стороны другого для того, чтобы легче было погубить его. Поэтому идеальный инструмент мира должен быть таким, что, используя его для навязывания готовности к сотрудничеству другому лицу, человек одновременно и сам получал бы дозу такой готовности. Инструменты наподобие тех, которыми греки наделяли Купидона, или миротворческих пилюль или газов, о которых мечтали столь многие, сами по себе не могут принести окончательного избавления от конфликтов. Все зависит от того, как они будут использованы.

Инструменты для навязывания сотрудничества становятся реальностью. В майском номере 1966 г. журнала “Эсквайр” в статье под названием “Контроль над сознанием — это хорошо, плохо (нужное подчеркнуть)” (с. 106—109). А. Дж. Бадрис дал обзор последних технических достижений, делающих возможным навязывание готовности к сотрудничеству и других функциональных свойств человеку и животным, по меньшей мере в лабораторных условиях. В настоящее время уже созданы предпосылки создания камер для смягчения конфликта. Вопрос о том, как, получив оружие Купидона, мы сумеем его использовать, остается открытым.

Выводы

В ходе экспериментов с конфликтными ситуациями, когда их участники лишались возможности общения, было замечено, что участники стремились действовать таким образом, чтобы их стремления стали понятными другим и были приняты ими во внимание. Когда у людей есть возможность общения друг с другом, они больше склонны к сотрудничеству. На основании наблюдений можно выдвинуть еще более сильное утверждение: даже когда общение только возможно, но не имеет места, людям свойственно сотрудничать в большей степени, чем когда оно запрещено. (Эти и другие выводы были опубликованы в докладе Центра по изучению проблем экономического управления, 1967.) Они свидетельствуют о том, что даже сама возможность общения зачастую приводит к уменьшению враждебности между конфликтующими сторонами. В экспериментах с нашим участием было установлено, что общение оказывает большее положительное влияние на готовность к сотрудничеству, чем все другие многочисленные переменные, подвергшиеся изучению.

Любопытной чертой нашей цивилизации является то, что повышению нашей эффективности в конфликтах посвящено значительно больше исследований, чем сотрудничеству. Способность к эффективному поведению в конфликтах не подразумевает способности эффективно осуществлять сотрудничество. Такая неравномерность в распределении научных усилий и ресурсов порождает наше умение более успешно вести войну, чем вершить мирные дела.

Сотрудничество предполагает не только отсутствие конфликта. Более того, даже когда две стороны сотрудничают друг с другом, одна из них может “благожелательно” эксплуатировать другую. Даже асимметрия такого типа порождает конфликт (к этому, например, привел “благожелательный” колониализм). Сле-

довательно, уменьшение эксплуатации между сотрудничающими сторонами представляет собой проблему, не менее сложную, чем все, что связано с урегулированием конфликта.

Социальные группы обычно сохраняют свою целостность благодаря сотрудничеству между их участниками. Поэтому естественно, что большинство работ по изучению сотрудничества было выполнено в рамках исследований группового поведения. К рассмотрению этого поведения мы сейчас и обращаемся.

Список литературы

1. Howard Nigel. The Theory of Meta-Games. The Mathematics of Meta-Games —“General Systems” II (1966): 167—200.
2. K a t z Daniel and R. L. S c h a n c k. Social Psychology. New York: John Wiley & Sons, 1938.
3. Management Science Center. A Model Study of the Escalation and De-escalation of Conflict. Mimeographed. Philadelphia: University of Pennsylvania. 1 March, 1967.
4. Rapoport Anatol. Three Modss of Conflict. — “Management Science” 7 (1961), p. 210—218.
5. von Neumann J. and O. Morgenstern. Theory of Games and Economic Behavior, 3d ed. Princeton. N. J.: Princeton University Press, 1953.