

# Механизмы социальной регуляции в технологии управления конфликтом

Н. С. ДАНАКИН  
Л. Я. ДЯТЧЕНКО

доктор социологических наук, профессор,  
В. И. СПЕРАНСКИЙ  
профессор

Регуляция — не одноактное действие. Это процесс, включающий в себя несколько последовательных стадий: институционализацию, профилактику, контроль и коррекцию. Причем каждая из них имеет определенную структуру, выполняется особыми методами и приемами. Все они могут осуществляться автономно, вне жесткой взаимосвязи. Это позволяет рассматривать их и как механизмы регуляции (напомним: механизм — внутреннее устройство, система чего-либо).

*Институционализация* — установление норм и эталонов поведения, формирование системы ценностей и идеалов, к которым следует стремиться. Это исходная стадия регуляции, и от нее во многом зависит успех.

Вторая стадия регуляции — *профилактика*. Этот термин широко распространен в медицине и технике и означает предохранение чего-либо (здоровья, технического устройства) от негативных воздействий. С аналогичным значением можно ввести его и в социальную технологию. Профилактика (имеется в виду — социальная профилактика) — это система методов и процедур, направленных на предупреждение и устранение причин социальных отклонений. На практике применяется несколько методов профилактического воздействия.

Третья стадия социальной регуляции — *контроль*. В его структуру входят три основных элемента: 1) установление состояния процесса (отношений, действий); 2) оценка этого состояния; 3) выводы и решения, следующие из оценки.

Четвертая, завершающая стадия социальной регуляции — *коррекция*. Благодаря профилактике удастся приостановить некоторые нежелательные тенденции и действия, но многие из них тем не менее проходят через поставленные ею заслоны и попадают в сферу уже кор-

реакционного воздействия. Специфика коррекции как стадии и механизма регуляции заключается в том, что она направлена на исправление социальных отклонений, аномалий, а в более общем смысле — на изменение параметров социальных процессов, отношений, состояний.

Рассмотрим наиболее распространенные методы коррекции.

Социальная регуляция осуществляется несколькими способами, которые различаются своеобразием используемых средств и методов. Способы регуляции являются по существу ее видами.

Теория и практика накопили достаточно много средств и методов социальной регуляции. Они систематизированы на кафедре социальных технологий Белгородской государственной технологической академии строительных материалов и кафедре социологии и социального управления Академии труда и социальных отклонений, апробированы в различных аудиториях и представлены авторами данной статьи в совместной книге «Конфликты и технология их предупреждения» (Белгород, 1995). Рассмотрим основные из них.

Одним из основных способов (видов) социальной регуляции следует назвать *нормативную регуляцию*. Нормативная регуляция — это установление норм и контроля за их выполнением. Полагаем, не нуждается в разъяснении то, что установление норм не является самоцелью. При их обосновании и введении следует учитывать две основные переменные: цель (ради чего устанавливаются нормы) и ресурс (каким ресурсом обеспечивается их выполнение). Если руководитель вводит в качестве обязательной нормы для своих подчиненных написание ими научных статей, то для ее введения должны быть веские доводы. Стремления лишь бы чем занять сотрудников или желания «костепенить» их недостаточно.

Нормы вводятся двумя путями: формальной регламентацией, т. е. их документальной фиксацией и неформальной регламентацией. Во втором случае нормы устанавливаются как оптимальные варианты привычного поведения и взаимодействия. В США, к примеру, нет закона о печати, но это отнюдь не означает, что пресса находится вне социальной регуляции. В Великобритании до сих пор нет даже Конституции, но это не мешает англичанам оставаться одной из самых организованных, законопослушных (разумеется, в хорошем смысле слова) наций.

Кстати сказать, британское законодательство построено и действует в значительной мере на основе юридических прецедентов: судья выносит приговор подсудимому, ориентируясь не на правовой кодекс, а на аналогичные случаи (прецеденты) в прошлом.

Нормативная регуляция осуществляется несколькими и, как правило, взаимно дополняющими методами.

*Метод формализации* норм означает их письменную или устную фиксацию с целью устранения неопределенности выражаемых ими требований, расхождений в их восприятии. Когда люди перестают понимать друг друга, то стоит вернуться к исходным пунктам их взаимодействия и более четко их зафиксировать.

*Метод локализации* норм означает их «привязывание» к местным особенностям и условиям. То, что является нормой в обычных условиях, перестает быть таковой в экстремальной ситуации, скажем, норма социальной поддержки нуждающихся. Этот метод ориентирует на более точный учет и использование локальных, ситуационных ресурсов. Скажем, в сельской местности принято приветствовать незнакомого человека, встретившегося на улице. В городских условиях такое требование оказалось бы неприемлемым.

*Метод индивидуализации* норм идет еще дальше. Он предполагает их дифференциацию с учетом личностных особенностей и ресурсов людей. Так, например, наука об управлении рекомендует, чтобы поручаемое подчиненному задание находилось на уровне верхней границы его возможностей. Человек, загруженный ниже своих возможностей, начинает пренебрегать работой, исполнять ее неохотно и часто даже хуже тех, кто имеет более низкую квалификацию. Работа вполсилы развращает даже больше, нежели безделье.

*Метод просвещения, пропаганды*. Обратимся для его иллюстрации к опыту Китая, где в течение 5 лет проводилась национальная кампания правового воспитания. Некоторые примечательные штрихи: пять месяцев проходил всекитайский конкурс «Знаете ли вы право?» Участвовало около миллиона человек и более 17 тыс. получили призы. Или такая сцена: перед зданием вокзала объявляется приговор суда за спекуляцию железнодорожными билетами.

*Метод выгодного контраста* означает следующее. Сначала нормы сознательно завышаются, а потом постепенно «спускаются» и фиксируются на психологически

приемлемом уровне, который понятно, выше их стартового уровня. Эффект принятия новых норм достигается благодаря выгодному для них контрасту с первоначально завышенными нормами. Одно дело — повышение норм, и совсем другое — понижение. Исходные точки их движения в расчет уже не принимаются.

Широкое распространение на практике имеет традици-онно-ритуальная регуляция, входящая в систему социального контроля. Если социальные нормы начинают применяться как «само собой разумеющееся» и основанием для их выполнения становится традиция («люди испокон веков так поступают»), то вы имеете дело уже с традици-онно-ритуальным способом регуляции. Обращаясь к традици-онно-ритуальной регуляции как к способу направленного воздействия, можно решать три группы задач:

- более эффективное использование положительных традиций, ритуалов;
- вытеснение, замещение нежелательных традиций, ритуалов;
- введение новых традиций, ритуалов.

Рассмотрим их внимательнее.

Эффективность традиционного поведения связана с тем, что «во многих случаях удобнее поступить «как принято», чем каждый раз решать задачи, выбирать наиболее целесообразное поведение. Свободное «поисковое» поведение обычно требует значительного психоэмоционального напряжения. Традиционное поведение:

- облегчает взаимопонимание членов общности, в которой распространены традиции;
- усиливает единство данной общности, обеспечивает ее устойчивость;
- способствует успешной интеграции в данную общность новых членов;
- экономит ресурсы человека, отвлекаемые на поиск вариантов целесообразного поведения;
- снимает многие личностные и социальные проблемы, которые как раз возникают из-за неопределенности жизненных ситуаций, неоднозначности в оценках и ожиданиях.

Исходя из этого, можно заключить: чем больше элементов традиционного, ритуального поведения в социальной группе, тем большую привлекательность имеет она для своих членов.

В жизни нередки ситуации, когда возникает необходимость искоренения вредных традиций. Представьте себе

одну из таких ситуаций. Вас только что назначили мастером строительного участка и вы еще не успели прийти на «объект», как рабочие предложили «обмыть» ваше назначение — такова, мол, традиция. Вы — в психологическом тупике: не хотелось бы начинать общение с подчиненными с категорического отказа и в то же время не в ваших правилах принимать такое предложение. Как тут быть? Есть два пути противодействия подобного рода традициям: запрещение и замещение. Что-то надо, безусловно, и запрещать, но мы рекомендуем чаще обращаться все-таки к замещению. Коль скоро уж традиционное поведение оформилось, то разумнее воспользоваться его «плюсами» и избавиться от «минусов».

При становлении новой организации, социальной группы целесообразно воспользоваться *методом ритуализации*, т. е. направленным введением и закреплением ритуалов, поощрением соответствующего им поведения. Чем больше традиционно ритуальных элементов (до известного предела, конечно же), тем больше «само собой разумеющегося» и меньше проблем. Скажем, супружеской паре, которая по традиции проводит свой отпуск в «байдарочных» походах, незачем ломать голову, где и как отдыхать.

Особое место в социальной регуляции занимает *конвенциональная регуляция*.

Конвенция (от лат. conventio — договор, соглашение) играет первостепенную роль в социальной регуляции. Во-первых, все социальные нормы имеют в той или иной степени конвенциональную природу, т. е. формируются и закрепляются путем их принятия людьми. Если какая-то норма декретируется, но не принимается, то долго ей не жить. Скажем, вводимое в свое время измерение атмосферного давления в паскалях было вскоре отменено, так как люди не приняли этой новой измерительной единицы. Также безуспешной оказалась попытка введения «сухого закона». Во-вторых, люди договариваются между собой относительно взаимоприемлемых условий взаимодействия, и эта договоренность начинает оказывать на них регулирующее воздействие. Регуляцию на основе взаимной и непосредственной договоренности мы и будем называть конвенциональной.

Конвенциональная регуляция осуществляется в формах обещания, обязательства, клятвы. Порядок этих форм выражает возрастающую степень ответственности, которую берет на себя человек. Нарушение человеком сво-

его обещания автоматически подрывает его репутацию, а отступление от клятвы грозит ему еще большими неприятностями. Клятвopреступление было и остается одним из тяжких человеческих проступков.

Приходится, к сожалению, констатировать тенденцию обесценивания форм конвенциональной регуляции. Формула «уговор дороже денег» для нашего времени не совсем подходит. Не вдаваясь в разбор кризиса конвенциональной культуры нашего общества и его причин, отметим только три момента. Во-первых, общую атмосферу девальвации слов-символов как следствие идеологических «издержек». Во-вторых, в течение многих десятилетий люди говорили не то, что думают, а то, что «было принято» говорить. В-третьих, люди просто принуждались к соответствующим обещаниям и обязательствам (вспомните хотя бы практику повального принятия соц-обязательств).

Пока еще не нашли широкого распространения методы *компаративной регуляции*.

Человеку нелегко принять социальные ценности и нормы, если они выражены в абстрактных предписаниях и идеалах. Этот процесс заметно облегчается и ускоряется, когда они воплощаются в реальном поведении людей, в живых примерах и образцах. Ценности и нормы приобретают при этом жизненную полноту, практическую наглядность и убедительность. Поэтому человек предпочитает лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Компаративная (от лат. *comparatio* — сравнивать, сопоставлять) регуляция основана на регулятивном эффекте сравнения. Человек выступает для другого своего рода «зеркалом», в котором тот видит себя, свои достоинства и недостатки. Жизнь человеческая немислима без постоянных сравнений, как и живой организм без дыхания. Мы обычно не обращаем на это внимания, как, впрочем, и на любое другое явление, ставшее для нас привычным. Но суть дела от этого не меняется. Сравнение не просто познавательное средство — операция сопоставления, соизмерения. Оно является непременным «слагаемым» сознания, самочувствия, поведения людей. Каждый из нас решает в течение всей своей жизни вопрос: «Кто я?» Поиски себя — это непрерывные сравнения прошлого с настоящим, настоящего с будущим, реальных достижений с замыслами... и, конечно же, себя с другими людьми и с самим собой. «Я не один год думал, —

писал В. Сухомлинский, — в чем выражается наиболее ярко результат воспитания? Когда я имею моральное право сказать: мои усилия принесли плоды? Жизнь убедила: первый и наиболее ощутимый результат воспитания выражается в том, что человек стал думать о самом себе, задумался над вопросом, что во мне хорошего и что плохого? Самые изощренные методы и приемы воспитания останутся пустыми, если они не приведут к тому, чтобы человек не посмотрел на самого себя, не задумался над собственной судьбой».

Сравнивая себя с другими, мы делаем определенные выводы применительно к собственному поведению, его изменению. Древний мыслитель советовал: «При виде достойного человека думай о том, чтобы сравниться с ним, а при виде недостойного исследуй самого себя» (возможно, и у тебя эти же недостатки).

Достаточно широко на практике распространена *состязательная регуляция*. В официальном мнении до недавнего времени она, как правило, сводилась к «социалистическому соревнованию», которое противопоставлялось «капиталистической конкуренции».

Операционное пространство состязательной регуляции не сводится к труду. Оно охватывает все сферы человеческой жизни. С учетом этого можно предложить говорить о следующих методах регулятивного воздействия.

*Метод гласного сравнения*. Не полнитесь систематически информировать людей об их сравнительных результатах и очень скоро вы почувствуете их стремление превзойти, если не других, то хотя бы себя.

*Метод «вызова»*. Если один бросает вызов, а другой его принимает, то оба партнера побуждаются к мобилизации собственных ресурсов для достижения цели соперничества. Данный метод эффективно работает, когда за каждым соперником стоит группа «большевиков», когда есть группа, выступающая как «аудитория», и группа — в роли «арбитра».

*Конкурсный метод*. Данный метод имеет весьма широкое применение: от конкурсного зачисления студентов в институт до проведения конкурсов красавиц.

*Альтернативный метод*. Используется, к примеру, при подготовке научных или технических проектов, когда над ним работают параллельно несколько исполнителей.

*Метод конкуренции*. Предполагает введение в социальное взаимодействие режима соперничества, борьбы за достижение лучших результатов. Если конкурсный метод

направлен непосредственно на выявление лучших, то метод конкуренции — на выявление или исключение из взаимодействия худших. Если проведение конкурсов требует их специальной организации, то конкуренция может возникнуть и спонтанно. Скажем, борьба между производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров не нуждается в какой-то особой организации.

В технологии управления конфликтом очень значимое место занимает коммуникативная регуляция. Это обусловлено тем, что широкие возможности для социальной регуляции поведения открываются в условиях непосредственного общения (коммуникации) людей. Коммуникативная регуляция основана на изменении режима общения с целью оказания воздействия на партнера. Поскольку этот способ регуляции является самым распространенным и осуществляется в разнообразных формах, приглядимся к его методам более внимательно.

*Метод коммуникативного включения* предполагает установление и расширение непосредственных контактов с объектом регуляции. Скажем, личное знакомство с деловым партнером облегчает взаимодействие и достижение поставленных целей. Петр I, как известно, устраивал ради этого специальные ассамблеи, т. е. собрания, проводившиеся по вечерам в знатных домах по установленному порядку. В особом распоряжении говорилось, что ассамблеи устраиваются не только для забавы, но и для дела, «ибо тут можно друг друга видеть и о всякой нужде переговорить, также слышать, что где делается».

*Метод коммуникативного включения* особенно важен для улучшения взаимоотношений воспитателя и воспитуемого. Проблемой номер один в семейном воспитании оказывается дефицит контактов между родителями и детьми. Если за последние сорок лет бюджет свободного времени родителей увеличился примерно в два раза, то время, используемое на общение с детьми, уменьшилось за этот период в три раза. Получается так, что родители и дети живут уже не общей жизнью, а больше сожительствуют.

*Метод коммуникативной адаптации* направлен на предварительное информирование человека о ситуациях, в которые он включается, и о людях, с которыми он вступает во взаимодействие. Цель такого информирования — способствовать процессу адаптации. Приведем противоположный пример. На работу был принят квали-

фицированный сотрудник. Как положено, поговорили с ним, показали рабочее место, проинструктировали и пожелали успехов... Не прошло и месяца, как он приносит заявление об увольнении, мотивируя свое решение тем, что он якобы не сработался с группой, сотрудники не приняли его. Как оказалось, дело было не совсем так. Руководитель производственного коллектива посчитал необязательным представлять нового сотрудника его коллегам, проинформировать его о людях и возможных трудностях. Поэтому с первых же дней установились отношения взаимной подозрительности. Чем дальше — тем больше. У подозрительности, как и у страха, глаза оказались велики: досадные мелочи выросли во взаимное неприятие.

*Метод коммуникативного отстранения* применяется в тех случаях, когда контакты с человеком оборачиваются для вас в «демянову уху» и вы не знаете, как избавиться от его назойливых визитов, приглашений и т. п. Самый верный ход в этих случаях — чем-то обязать докучливого партнера, скажем, дать ему займы денег. Уверяем вас, что после этого он надолго исчезнет из поля зрения.

*Метод коммуникативной изоляции* выражается в том, что с человеком (объектом регуляции) стараются не общаться, не замечать его и т. д. Если человек оказывается в такой изоляции, становится отверженным, то его положению не позавидуешь. Так, в одной из японских фирм было использовано такое наказание в отношении строптивого сотрудника, переступившего нормы общинной морали. У входа на завод, возле проходной, построили домик — однокомнатную будку. Сотруднику было сказано, что отныне его производственное задание — находиться в будке весь рабочий день и... ничего не делать. В комнате имелся только стул, на котором обязали сидеть рабочего. Зарплату он получал исправно, наравне с членами его бывшей бригады. Через месяц рабочего отправили в больницу с нервным расстройством... Общинное наказание оказалось страшнее, чем любое иное.

*Метод коммуникативного усиления* основан на повышении интенсивности коммуникативных контактов, на том, чтобы объект регуляции постоянно находился «на виду». Гиперболизированное представление о смысле данного метода дает Е. Замятин в романе-антиутопии «Мы». Действующие лица этого романа — люди далекого будущего — живут в многоэтажных домах из совершенно

прозрачного материала, всегда на виду. Им «нечего скрывать друг от друга. К тому же это облегчает тяжкий и высокий труд Хранителей. Иначе мало ли что могло быть». В комнатах есть, правда, и шторы, но пользоваться ими можно только по особому удостоверению, выдаваемому в так называемые сексуальные дни.

Если вернуться к реальной жизни, то люди обычно стремятся, чтобы объект регуляции находился «под прищелком», и последний касается не только детей, но и взрослых. Скажем, ревнивый муж будет бить тревогу, если жена задержится на несколько минут после работы. На предприятиях в ряде стран (Германия, Швеция, США) введена так называемая плантационная система: не отдельные кабинеты, а невысокие передвижные перегородки между группами работников.

*Метод коммуникативной «мобилизации»* означает создание партнерам условий для мобилизации их коммуникативных ресурсов и выхода из коммуникативного кризиса. Для пояснения смысла данного метода воспользуемся этнографическим фактом. На острове Окинава до нашего времени сохраняется одна старинная традиция: непрерывно ссорящихся и готовых развестись супругов отвозят на расположенный неподалеку островок под названием «Скала смерти». Трудные условия существования на пустынном острове заставляют супругов забыть распри и совместно бороться за существование. В большинстве случаев, вернувшись домой, они уже не помышляют о разводе.

*Метод прямого воздействия* основан на прямом, непосредственном предъявлении требований. Если, например, контролер требует у пассажира предъявить проездной билет или руководитель требует от подчиненного своевременного выполнения порученной ему работы, то здесь мы имеем дело с прямым воздействием. Есть несколько правил, соблюдение которых повышает результативность прямого воздействия. Так, например, согласно правилу объективизации требование должно быть преподнесено в такой форме, чтобы казалось очевидным, что оно является следствием объективно существующей ситуации. Попробуйте представить реакцию человека на два следующих требования: «Наш начальник не терпит непунктуальности»; «В нашем отделе не терпят непунктуальности».

Вероятная реакция на первый случай будет такова: если я опоздаю, то должен так маневрировать, чтобы не

«попасть на глаза» руководителю, который не терпит непунктуальности. Зато во втором случае эта реакция будет совершенно иной: если не хочу отчуждаться от своих товарищей по работе, то должен быть пунктуальным.

*Метод «значимых других».* Напомним, что «значимые другие» — те люди, которые являются авторитетом для данного человека. Соответственно метод «значимых других» — это воздействие на человека через авторитетных для них людей. У каждого есть эти «значимые другие», и с этой точки зрения нет ограничений на применение указанного метода. Когда школьный учитель обращается к родителям неуспевающего ученика, чтобы те на него повлияли, или начальник пытается воздействовать на неуступчивого подчиненного через референтную группу, то они обращаются именно к методу «значимых других».

*Метод исключения альтернативных воздействий.* Нередко возникают ситуации, когда эффект «значимых других» приходится не использовать, а, напротив, погасить, нейтрализовать. Рассмотрим одну из таких ситуаций. Рабочий-ремонтник некачественно сделал ремонт оборудования и из-за этого оно вышло вскоре из строя. Работа на производственном участке приостановилась. На собрании-пятиминутке выступившие осудили рабочего. Он все это выслушал с опущенной головой: было досадно и стыдно. После собрания все разошлись по своим рабочим местам, а к нарушителю подходят его «дружки» и начинают говорить ему из чувства солидарности: «Ты не виноват», «тебя осудили несправедливо», «мы это так не оставим» и т. п. Иначе говоря, вынесенное ему порицание обесценивается противоположным воздействием, и он начинает чувствовать себя чуть ли не «героем» или несправедливо осужденным.

Такой исход, понятно, не входил в расчеты рабочего коллектива, его руководителя. Следовало бы как-то исключить альтернативное воздействие, нейтрализовать «дружков». Но как? Самый верный путь — предложить им еще на собрании высказать свое отношение к проступку. Попытаться демонстративно поддержать товарища означало бы вызов здравому смыслу и всей группе — они бы этого не сделали. Они вынуждены были бы как-то выразить поддержку общему осуждающему настрою, и уже после этого демонстрация солидарности с нарушителем была бы неуместна.

*Метод психологического давления.* В основе метода

психологического давления лежит предъявление партнеру (объекту регуляции) определенных требований. Этот акт или процесс сопровождается или усиливается специальными воздействиями, направленными на то, чтобы сделать партнера более уступчивым, уменьшить его сопротивление. В качестве средств психологического давления используются чаще всего:

— сила авторитета — скажем, в научных дискуссиях в конце 40-х-начале 50-х гг. достаточно было найти подтверждение выдвигаемого кем-то тезиса типа «наука — враг случайности» в трудах Сталина, как его оппонент тут же прекращал сопротивление;

— эффект группового мнения и воздействия — человек, как правило, прислушивается к общему мнению членов группы, в которой он живет или работает, и меняет под ее давлением свое поведение;

— демонстрация возможных негативных последствий в случае неприятия партнером предъявляемого требования — в подобных ситуациях разговор завершается обычными словами: «Пеняйте на себя»;

— угрозы — их диапазон достаточно велик, начиная от неумелой угрозы ребенка, что он назло всем не будет есть кашу, и кончая куда более опасными угрозами, связанными с мафией, рэкетом;

— сплетни — они тоже нередко направлены на то, чтобы повлиять на поведение человека, к чему-то его склонить. Не случайно сказал А. Грибоедов: «Ах, злые языки страшнее пистолета».

Таковы основные способы социальной регуляции и методика их реализации, входящая в технологию управления конфликтом. Кроме названных еще можно выделить следующие виды регуляции: ценностную, статусную, символическую, психотерапевтическую, социально-экологическую и ситуационную. Применение средств и методов социальной регуляции дает возможность снижать социальную напряженность, предупреждать деструктивные конфликты, управлять развитием конфликтной ситуации.