

## **Виктор Викторович Пономаренко**

### **Конфликт – не противоречие, а несчастье**

Конфликт принято рассматривать как столкновение позиций, интересов, как способ разрешения противоречий. Недаром само слово «конфликт» восходит к латинскому *conflictus* – столкнувшиеся. Следовательно, учит нас конфликтология, если возник конфликт, нужно выявить приведшие к нему противоречия и попытаться их устранить, или хотя бы по возможности сгладить. Примирить конфликтующих партнеров, убедить их довольствоваться не тем, что хочется им, а тем, что доступно в данной ситуации.

Однако в такой трактовке, по моему мнению, теряется главное: почему произошло столкновение позиций? Что лежит в основе противоречивых интересов?

Если дело в несовершенстве мира, в котором мы живем, или в неизбежной борьбе людей за ограниченные ресурсы, «хлебные места», карьерные перспективы и т.д., то подобные задачи в принципе неразрешимы. Только Христу удалось накормить пятью хлебами пять тысяч верующих. Можно голову сломать, придумывая способы справедливого раздела благ между претендентами, да так и остаться в исходной точке.

Конфликт, на мой взгляд, вообще не об этом. Это не столкновение людей. Вернее, столкновение интересов в конфликте возникает уже потом, когда это явление происходит, когда оно уже себя обнаружило. Столкновение, борьба, выяснение отношений и т.п. – это не причины конфликта, а его проявления. Как говорят врачи: «симптомы».

Вообще между людьми могут существовать только два варианта отношений: сотрудничество и конфликт.

Сотрудничество предполагает взаимную помощь, полную вовлеченность (востребованность) партнеров, развитие всех и каждого с целью повышения уровня жизнеспособности. Жизнеспособность – вот смысл всего, что с нами происходит, ради чего мы задействуем все доступные нам формы активности.

Удавшееся сотрудничество, в котором люди востребованы и реализованы, мы называем счастьем (со-частьем, соучастьем). Счастье – это партнерство, в котором каждый необходим, и каждый остается самим собой, воплощая в жизнь то, что для него особенно ценно и приятно. Счастье – это проявление и переживание наивысшего уровня жизнеспособности.

Иное дело – конфликт. В моем представлении, это неудавшееся партнерство. Несчастье. Когда сформированная социальная группа – какой бы она ни была – не оправдывает своего существования. Нужно развивать людей, приращивать и раскрывать их потенциалы, увеличивать жизненные силы, а вместо этого – стагнация, регресс, постепенное оскудение возможностей. Группа, не умея предложить ничего иного, лишает своих членов жизненной перспективы.

Понимая происходящее, люди, включенные в подобные отношения, начинают искать выход из группы, утратившей перспективу развития. Вот когда они начинают бороться с окружающими за ресурсы, отстаивать противоположные мнения, вскрывать имеющиеся противоречия. Но вначале, повторюсь, объективно теряется смысл совместного существования.

Счастливые люди не конфликтуют, конфликтуют несчастные.

Следовательно, управление конфликтом заключается, прежде всего, в выявлении не того, что разъединяет людей, а того, что их пока еще сближает. На чем, на какой платформе, можно было бы возродить сотрудничество, исправив допущенные ошибки взаимодействия.

По какой причине группа, созданная для развития партнеров, не справилась с этой задачей? Кто именно и какие конкретно ошибки допустил? Как, используя сохранившиеся возможности, эти ошибки исправить? – Вот круг вопросов, на которые обязан ответить конфликтолог.

Разумеется, при этом крайне важно установить психологическую атмосферу сотрудничества. Если конфликтующие партнеры хотя бы не условятся между собой, что они – свои, им будет крайне тяжело добиться взаимоприемлемого результата. Сравните позиции: «мы – свои, и мы вместе ищем способ исправить ошибки» и «мы – чужие, нам нет дела друг до друга, и мы готовы использовать допущенные ошибки, чтобы еще более ослабить бывших партнеров». Согласитесь, вторая позиция исключает дальнейшее конструктивное взаимодействие.

Недавно мне, как эксперту, пришлось столкнуться с очередной конфликтной ситуацией. Тема – производственные отношения. Строительная компания «А» возводит жилой комплекс. Компания «В» подводит к этому комплексу необходимые коммуникации. Компания «С», некогда добившаяся разрешения на это строительство, ждет, когда другие компании отдадут ей часть прибыли.

Позиция компании «С» в этом триумvirате шаткая, поскольку в договорных документах изначально были допущены неточности, и формально-юридически можно повернуть дело так, что никакой доли в

прибыли этой компании не полагается. Как говорится, чего стоит оказанная услуга? – Ничего!

Изучив ситуацию, я понял, что все три компании ведут себя по отношению друг к другу, как чужие. Этим они уже декларируют конфликт. Как будто у них нет общего интереса – сдать жилой комплекс городу в срок, с хорошим качеством!

Необходимо было кардинально изменить вектор отношений – с конфликта на сотрудничество. Для этого были (и во всех случаях имеются, нужно только поискать) серьезные основания.

Компания «С» располагала хорошими административными возможностями – ей было легко получать у властей разрешение на строительство объектов, поскольку она себя отлично в этом амплу зарекомендовала. Разрешительную и иную базовую документацию она также готовила безупречно. Компания «А» умело организовывала сам процесс строительства зданий, а компания «В» была местным лидером в создании строительной инфраструктуры. Перспектива их дальнейшего взаимодействия многократно перекрывала ту спорную долю прибыли, из-за которой они чуть было не потеряли друг друга. Конечно, работая вместе и дальше, рассчитываясь друг с другом «по совести», как со своими, они смогли бы получить несоизмеримо больше, чем теперь, отыскивая изъяны в договорах и теряя репутацию надежных и честных партнеров.

К счастью (!), эта точка зрения возобладала, и наметившийся конфликт был устранен. Вместо унижительного маневрирования с целью легитимно обокрасть друг друга, после чего неизбежно последовало бы скандальное расставание, партнеры обсудили несколько новых взаимовыгодных проектов. Открыли возможности для дальнейшего совместного развития.

К чему, на самом деле, и призывает конфликт, как социальное явление. Не к умению отстоять свою позицию и урвать свою долю, «если что». А к переформатированию отношений, если они по той или иной причине не складываются.

#### Рекомендуемая литература

1. Пономаренко В.В. Практическая конфликтология: от конфронтации к сотрудничеству. Издательство АСТ, 2019 г.
2. Пономаренко В.В. Практическая характерология. Методика «7 радикалов». Издательство АСТ, 2019 г.