**ГЛАВА 6 СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

**6.1. Стили конфликтного поведения**

Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свои способы налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях. Но при всей несхожести стилей конфликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это связано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонирующих сторон, делает их взаимодействующими партнерами.

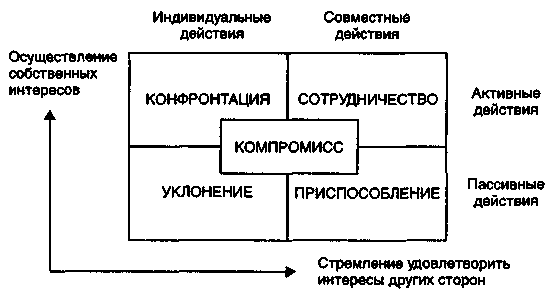
У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития: непосредственная причина, приводящая к столкновению, — несовместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых позиций, предпринимаемых действий и используемых при этом средств. В большинстве случаев участникам конфликтов недостает взаимопонимания, осознания различий в оценках расхождений во взглядах сторон, достаточно полной осведомленности как о собственных желаниях и планах, так и об истинных намерениях оппонентов, знания того, как и посредством чего достичь своих целей, не отвергая интересов других людей, вовлеченных в конфликт.

Очевидно, что эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного представления об общей природе и специфике данного типа конфликтов, осмысленного стиля поведения, выбранного с учетом стилей, используемых другими сторонами. **Стиль в этом контексте означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем способ общения.**

Поведение участников конфликта складывается по-разному. Оно может иметь конструктивную направленность, для которой характерен совместный поиск выхода из конфликтной ситуации, приемлемого для всех сторон. Возможно превосходство в силе (ранге) одной стороны, которой беспрекословно уступают другие. Не исключается и деструктивное поведение, проявляющее себя в действиях разрушительного характера.

В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование *следующих пяти стилей конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.* Описав и систематизировав признаки различных стилей, американцы *Кеннет Томас* и *Ральф Киллмен* предложили при обучении менеджеров при -менять схематическую сетку, которая названа их именами. Графически она изображается в том виде, как это показано на рис. 6.1.

Модель Томаса — Киллмена демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий.



**Рис. 6.1. Стили поведения в конфликтах**

Сам стиль поведения в конфликте определяется, во-первых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаивании. Во-вторых, на стиль поведения существенно влияют стремление удовлетворить интересы других сторон, участвующих в конфликте, а также то, какие действия приоритетны для отдельных лиц, социальных групп — индивидуальные или совместные.

Чем же отличается каждый из названных стилей поведения в конфликтах?

**Уклонение** как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

* проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению — мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;
* обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
* столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
* участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
* требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
* желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В .такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

**Приспособление** как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль предполагает в большей мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

* участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспосабливаясь к ней, если оказывается рангом ниже;
* оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
* создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира

в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;

* имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
* проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременное нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — начальник и т.д. В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Разумеется, стиль приспособления, выбранный в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и мало эффективным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

**Конфронтация** по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные и экономические санкции, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

• проблема имеет жизненно важное значение для участника  
конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для  
ее быстрого решения в свою пользу;

* конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для»; себя, по сути беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
* субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант ре- i шения проблемы наилучший в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;
* участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому конфронтационность, желание считать себя всегда правым — мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

**Сотрудничество,** как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

* проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
* конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своем положении;
* каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
* стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения. Наградой за общие усилия служат конструктивный, всех устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия.

**Компромисс** занимает срединное место в сетке стилей конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:

* субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
* равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
* участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
* оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
* все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

**6.2. Способы разрешения конфликтов**

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т.е. в данном случае способ преодоления конфликтной ситуации, решения проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно, путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять способов, что нашли графическое изображение в сетке Томаса — Киллмена (см. рис. 6.1), а именно: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.

**Определение стратегии разрешения конкретного конфликта связано с выбором способа действий, равнозначного стилю конфликтного поведения.** При этом приходится принимать в расчет ряд существенных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

Во-первых, основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого проти-

воборства. Такой результат достижим, если участники конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, т.е. устойчивого, стабильного согласия всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласием — полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, ибо консенсус несовместим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта — его полное или частичное разрешение. В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя.

При полном разрешении конфликт прекращается как на объективном, так и на субъективном уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение «образа противника» в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу, противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешнее изменение конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкция сторонней силы, воздействующей на участников конфликта. Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необхо-

димо понимание того, что не всякий стиль, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов.

Для подтверждения этого обратимся к ситуации, описанной в книге *В. П. Шей-нова* «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» (Минск, 1996. С. 157).

Частное предприятие процветает. Собственники — физические лица, два человека, работают на этом же предприятии. Они получают большие дивиденды на вложенный капитал. Главный бухгалтер же, кроме заработной платы и премии к отпуску, ничего не имеет. Работой он буквально завален. В законодательных актах много неясного и противоречивого. Но главбух умело «продирается» через частокол законов, постановлений и инструкций, обеспечивая дополнительную прибыль за счет экономии на налогах (ввиду умелого нахождения лазеек в нормативных материалах). Претензий у контролирующих органов, у налоговой инспекции нет, правда, чтобы этого достичь, приходится систематически перерабатывать. Главбуха раздражает, что он за свой профессионализм, переработки и создание дополнительной прибыли в материальном плане ничего не имеет. Тем более что доходы его несравненно меньше доходов учредителей.

Учредители же считают, что они условия договора выполняют и не желают ничего менять. Назревает конфликт. Формально собственники предприятия, обладающие к тому же более высоким рангом, правы: размер зарплаты главного бухгалтера и порядок его премирования предусмотрены трудовым договором, который выполняется без нарушений. В этом случае учредители вполне обоснованно могут оставить претензии своего служащего без внимания, избрав для разрешения назревшего конфликта способ уклонения.

Но в таком выборе учредителей есть большой риск столкнуться в дальнейшем с серьезными неприятностями, если в ответ на их бездействие главный бухгалтер будет менее изворотлив в ведении финансовой документации, перестанет творчески относиться к работе или вовсе уйдет в другую фирму. Развитие конфликта по любому из упомянутых вариантов грозит предприятию потерей части прибыли. Оно, возможно, лишится опытного специалиста бухгалтерского дела. Поэтому собственникам выгоднее пойти на уступку, повысить материальную заинтересованность главбуха, изменив договорные условия оплаты его труда. В этом случае с их стороны приоритетным окажется способ приспособления.

Способ конфронтации часто избирают участники коллективных трудовых споров, локальных и всеобщих социальных конфликтов. Нередко они доводят свои разногласия с работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы — забастовки, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономического ущерба, а также психологическое давление посредством проведения митингов, демонстраций и голодовок, выдвижение политических требований к органам власти и т.п. Сотрудничество — весьма результативный способ разрешения конфликтов в организациях, позволяющий путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворения интересов конфликтующих сторон.

Обратимся для *примера* к конкретной ситуации. Относительно проекта перестройки одного из основных цехов крупного промышленного предприятия столкнулись совершенно разные подходы к решению задачи. Группа специалистов, поддерживаемая работниками цеха, предложила вариант модернизации оборудования и совершенствования существующей технологии без приостановки производственного процесса. Группа же специалистов, представляющая общезаводские службы, выступила с более радикальным проектом, рассчитанным на полную замену оборудования и перевод цеха на новую технологию. Обе группы апеллировали к руководству предприятия, доказывая преимущества своего проекта и неприемлемость другого. Между ними разрастался конфликт.

Генеральный директор принял решение провести общезаводское совещание по предварительному рассмотрению предлагаемых проектов реконструкции цеха. Он также обратился к ученым отраслевого научно-исследовательского института с просьбой дать экспертное заключение по упомянутым проектам.

Всестороннее обсуждение предложенных к рассмотрению проектов реконструкции цеха и авторитетное суждение специалистов НИИ позволили выявить сильные и слабые стороны проектов, вникнуть в суть авторских обоснований. В ходе дискуссии произошло сближение позиций сторонников разных проектов и в конечном счете сложилось единое мнение относительно параметров оптимального варианта. Ориентация руководства предприятия на создание благоприятных условий для сотрудничества дала возможность не только примирить конфликтующие стороны, но и разрешить разраставшийся было конфликт таким образом, чтобы направить общие усилия всех специалистов на реализацию важной производственно-технической задачи...

Широко распространенным способом разрешения конфликтов является ныне компромисс. В частности, это связано с тем, что наше время отличается повышенным динамизмом событий и тесным сопряжением общественных сил. Требуются определенное равновесие и баланс, непременный учет как того, что ведет к сближению к сотрудничеству, так и того, что нарушает партнерские отношения, порождает конкуренцию, противоборство и обострение конфликтов.

Классический пример компромисса — отношения продавца и покупателя на рынке,в том числе при мелкооптовой торговле продуктами питания и непродовольственными товарами. Результат купли-продажи (главным образом соглашение о цене) и есть желанный плод компромисса, взаимных уступок, устраивающих обе стороны.

Вместе с тем постоянное обращение к компромиссам показывает, что нет универсальных, единственно пригодных средств, что любой способ как совокупность приемов и правил имеет ограничения в зависимости от ситуации, участников конфликта и решаемых ими задач. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам урегулирования конфликтов, не «исключает их использования наравне или в сочетании с собой.

В-четвертых, конфликтующая сторона может при определенных условиях воспользоваться не одним, а двумя-тремя или вообще всеми способами разрешения конфликта. Это обстоятельство также служит подтверждением того факта, что ни один из пяти стилей поведения в конфликтах, способов их разрешения нельзя выделять, признать как наилучший и соответственно как наихудший. Главное заключается в том, что нужно обрести умение с пользой применять любой из способов, сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной конфликтной ситуации.

Но возможны и собственные предпочтения, склонность к тому или иному способу. Приоритет отдается такому подходу, использование которого дает возможность человеку чувствовать себя в сложившейся конфликтной ситуации более раскованным и свободным в действиях.

Упомянутыми Томасом и Киллменом был разработан специальный тест на способ разрешения конфликтов, позволяющий каждому составить примерную характеристику своей реакции на конфликтные ситуации. Эта реакция оценивается в баллах — от 5 (высокая оценка) до 1 (низкая оценка) — в зависимости от частоты использования способа и испытываемого самочувствия при большинстве случающихся конфликтов. Результаты фиксируются в таблице (табл. 6.1), которая представляет собой инструмент наглядного упорядочения ответов и систематизации полученных оценок.

Обязательным условием предлагаемого теста является прежде всего готовность человека уяснить для себя, какой из пяти стилей конфликтного поведения

**Таблица 6.1 ОЦЕНКА РЕАКЦИИ ЧЕЛОВЕКА НА КОНФЛИКТЫ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Отношение к использованию способа* | | | |
| *Способ разрешения конфликта* | *Использую чаще всего* | *Предпочитаю* | *Использую* | *Чувствую себя* |
|  | *использовать* | *реже всего* | *наименее комфортно* |
| УКЛОНЕНИЕ |  |  |  |  |
| стараюсь уклониться от участия в |  |  |  |  |
| конфликте |  |  |  |  |
| ПРИСПОСОБЛЕНИЕ |  |  |  |  |
| стараюсь выработать решение, |  |  |  |  |
| удовлетворяющее конфликтующих |  |  |  |  |
| КОНФРОНТАЦИЯ |  |  |  |  |
| активно отстаиваю собственную |  |  |  |  |
| позицию |  |  |  |  |
| СОТРУДНИЧЕСТВО |  |  |  |  |
| ищу пути совместного решения |  |  |  |  |
| проблемы |  |  |  |  |
| КОМПРОМИСС |  |  |  |  |
| ищу решение, основанное на вза- |  |  |  |  |
| имных уступках |  |  |  |  |

используется им чаще или реже всего при разрешении конфликтов, какой из способов он считает наиболее подходящим и удобным, позволяющим чувствовать себя достаточно комфортно. Несомненно, важны искренние и быстрые ответы, выражающие непосредственную и интуитивную реакцию на предусмотренные вопросы. Требуется также незамедлительная, без раздумий и колебаний, запись своей оценки в соответствующем столбце таблицы. Только при соблюдении этих условий можно рассчитывать на получение общей объективной картины того, как данное лицо относится к разным методам разрешения конфликтов, какие из них в данный момент для него предпочтительны.

Значение тестирования по модели Томаса — Киллмена не исчерпывается фиксированием реакции на конфликт со стороны данного человека, свойственной ему на момент прохождения теста. Не менее существенно и то, что полученные результаты пригодны для целенаправленной корректировки его отношения к стилям поведения, способам разрешения конфликтов в дальнейшем.

Склонность конкретного лица в выборе способов разрешения конфликтов выявляется и другими приемами. В частности, можно прибегнуть к психологическому тесту, который состоит из 15 вопросов-утверждений — по три вопроса на каждый из пяти стилей конфликтного поведения (табл. 6.2).

**Таблица 6.2**

**ВЫЯВЛЕНИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В ВЫБОРЕ СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Способ разрешения конфликтов* | *Вопросы-утверждения, требующие ответа* | *Оценка ответа (в баппах)* |
| Уклонение | 1. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если точно знаю, что я прав  2. Избегаю напряженных конфликтных ситуаций  3. Добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнера |  |
| Приспособление | 1. Для меня важно сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами  2. Много времени уделяю проблемам других и часто забы ваю о себе  3. Если это сделает другого счастливым, даю ему возможность настоять на своем |  |
| Конфронтация | 1. Я человек принципиальный и никогда не меняю своей по зиции  2. Из любого конфликта выхожу победителем  3. Продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не примет мою точку зрения |  |
| Сотрудничество | 1. Трачу много времени на поиск общих точек соприкосно вения  2. Пересматриваю свою точку зрения, если почувствую свою неправоту  3. С удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон |  |
| Компромисс | 1. Отзываюсь на предложения других, но сам не склонен проявлять инициативу  2. Легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает так же  3. Часто соглашаюсь на первое же условие, если оно ведет к |  |
|  |  |
|  | урегулированию во взаимоотношениях |  |

Оценка в баллах выставляется по следующей шкале: не согласен — 1 балл, согласен — 2, скорее согласен — 3, больше согласен — 4 и полностью согласен — 5 баллов. Если сумма баллов за ответы на три вопроса превышает 10, то предпочтительность способа разрешения конфликтов считается выраженной.

Осведомленность человека о своих склонностях в выборе способов разрешения конфликтов, полученная в результате теста, может послужить ему определенным ориентиром в развитии способностей реагировать надлежащим образом на конфликтные ситуации, использовать подобающие обстоятельствам способы разрешения конфликтов. Важно утвердиться во мнении, что в том или ином конкретном случае бывает достаточно избрать только один из известных способов разрешения конфликта, но возможны переход от одного способа к другому в зависимости от стадии развития конфликта или использование способов в комбинации, необходимость которой появляется при усложненных обстоятельствах и затяжном характере конфликтного столкновения.

**6.3. Методика урегулирования конфликтов**

Методикой урегулирования конфликтов необходимо владеть каждому руководителю организации или подразделения, персоналу службы, прерогативой которой являются функции управления конфликтами (например, отдел трудовых отношений служ-быуправления персоналом). С методикой следует ознакомить всех работников организации посредством проведения учебы.

**Этап 1 Психологическая подготовка к урегулированию конфликта**

1. При возникновении конфликта в первую очередь необходимо выявить истинные мотивы конфликтующих сторон, которые тщательно скрываются или проявляются в форме претензий. Следует сформулировать истинную причину конфликта и выявить источник его возникновения.
2. Конфликтующим сторонам подчас трудно и невозможно быть объективными или, по крайней мере, одной из них, так как конфликт может быть инициирован одной из сторон либо провокационно, либо ненамеренно, либо по незнанию (низкой квалификации). В таких случаях решающую роль может сыграть непредубежденная позиция третьей стороны - непосредственного руководителя участников конфликта, специалиста по урегулированию конфликтов службы управления персоналом, друга, членов семьи, коллег по работе.
3. Конфликтная ситуация порождает тяжелую психологическую атмосферу, в которой каждая сторона ищет поддержки в окружении, нарушая обычную деловую обстановку в коллективе.

Например, советуется с другом, коллегами, непосредственным руководителем, консультируется со специалистами службы управления персоналом. Чтобы выявить истинные причины конфликта, особенно важно трезво оценивать свои действия, быть объективным и честным, по меньшей мере, перед собой. Подобные действия конфликтующих сторон на данном этапе могут погасить конфликт в самом начале его возникновения.

4. Следует помнить, что прекращение конфликта не всегда приводит к исчезновению причин его возникновения. В таких случаях через определенное время конфликт может разгореться с новой силой. Поэтому следует сформулировать проблему, которая породила причины конфликта, а это сделать нелегко. Например, проблема: предприятие хронически не получает своевременно материалы и комплектующие изделия от поставщиков, что приводит к снижению объемов реализации выпускаемой продукции, а значит, нет средств для выплаты заработной платы. Возникает конфликт между работниками и администрацией, причиной которого является невыплата заработной платы. Данная проблема порождает целую цепочку конфликтов в подразделениях организации. Неожиданно пробуждаются конфликты, о которых забыли, так как они были прекращены, но не урегулированы.

**Этап 2 Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт**

1. Конфликты, как правило, выступают в такой форме, которая либо скрывает истинную причину их возникновения, либо придает им неожиданное обличье. Часто проблема, породившая причину конфликта, не лежит на поверхности и следует изучить ситуацию, а подчас и провести исследование, чтобы определить истинную проблему, вызвавшую конфликт и сформулировать ее.

*Например,* вы считаете, что у вас конфликт с вашим непосредственным начальником из-за того, что он вас не повышает в должности, видя в вашем лице претендента на его место. На самом деле вас не повышают по служебной лестнице, так как в новой должности в ваше подчинение попадают работники более квалифицированные, чем вы, но не имеющие качеств, необходимых руководителю, которыми обладаете вы. Это создаст, по мнению вашего непосредственного руководителя, ненормальную морально-психологическую атмосферу в коллективе. Таким образом, вам проблемой кажется опасение вашего руководства, что вы займете его место, а на самом деле проблема состоит в том/что ваши способности как руководителя не подкреплены необходимым уровнем квалификации как специалиста. В данном примере наглядно видно, как истинная проблема скрывается за кажущейся.

1. Иногда взаимоотношения в коллективе настолько перепле- : тены, что выявить истинную проблему достаточно трудно. Поэтому нужно набраться терпения и исследовать все стороны конфликта. Часто участники конфликта не могут или не желают знать истинную проблему конфликта. В таких случаях этим должен заняться специалист подразделения по урегулированию конфликтов службы управления персоналом организации.
2. Нельзя уладить конфликт, пока не понят смысл истинной проблемы, ее суть и она не сформулирована ясно и понятно для обеих конфликтующих сторон. Данный этап заканчивается формулировкой проблемы.

**ЭтапЗ Поиски возможных вариантов решения конфликта**

1. Установление истинной проблемы, из-за которой возник конфликт, это важнейшая предпосылка успешного его урегулирования. Только предпосылка, но не гарантия.
2. Часто конфликтующие стороны используют знание истинной проблемы, вызвавшей конфликт, для одержания победы, несмотря на свою неправоту, и ведут борьбу до победного конца. Одна из сторон либо вводит в заблуждение третью сторону, улаживающую конфликт, если ее представляет не специалист службы управления персоналом, либо изматывает противоборствующую сторону и добивается прекращения конфликта на выгодных для себя условиях. Но эта победа иллюзорна. Вторая сторона затаилась и ждет момента, чтобы возобновить конфликт в благоприятной для нее ситуации и свести счеты. Таким образом, этот конфликт нельзя считать урегулированным. При такой «победе», также как и при неурегулированном конфликте, отношения между противоборствующими сторонами сохраняются агрессивными. Агрессия в отдельных случаях может тщательно скрываться.
3. В конфликтах нет победителей, так как они приносят потери обеим сторонам. Конфликт можно только урегулировать, опираясь на знание истинной проблемы вызвавшей конфликт. Конфликтующие стороны не могут быть полностью удовлетворены результатом урегулирования конфликта, но важнейшим признаком урегулированности конфликта является тот факт, что отношения конфликтующих сторон могут сохраниться нормальными.
4. Жизнь, действительность настолько сложны, что конфликт может иметь несколько причин, развиваться в самых разных направлениях, и урегулирование конфликтной ситуации может происходить различными путями. Одним словом, конфликт может иметь несколько вариантов решения.

5. Твердость позиций конфликтующих сторон, принципиальность и непреклонность — это необходимые качества, которые играют позитивную роль при урегулировании конфликтов. Однако в реальных условиях конфликта требуется умение отступить, сменить конфронтацию на компромисс, и это обстоятельство вызывает потребность выбора из множества вариантов наиболее приемлемого для обеих сторон и в данной ситуации варианта решения конфликта. Поэтому участникам конфликта необходимо уметь и иметь желание находить такие варианты и владеть способами выбора наиболее подходящего для данных условий реального пути урегулирования конфликта.

**Этап 4 Разработка и выбор вариантов решения конфликта**

1. Разрабатывать варианты урегулирования конфликта могут сами противоборствующие стороны самостоятельно либо с привлечением третьей стороны. В качестве третьей стороны, как отмечалось выше, может выступить друг, член семьи, коллеги по работе, непосредственный руководитель противостоящих сторон или специалист по урегулированию конфликтов службы управления персоналом организации, где работают конфликтующие.
2. Выбрать из разработанных вариантов решения конфликта наиболее реальный для данных условий непросто. Как правило, лучший вариант для одной стороны оказывается неприемлем для противоположной стороны. Поэтому правильнее говорить не лучший, а наиболее реальный, приемлемый для обеих сторон вариант, который наносит наименьшие потери каждой из сторон. В любом реальном варианте обе стороны что-то теряют, но это единственный способ пойти по пути урегулирования конфликта, обойти тупиковую ситуацию. При этом создаются условия для перехода от конфликтного противостояния к процессу урегулирования, решения конфликта.
3. Привлечение к процессу урегулирования конфликта специалистов службы управления персоналом поможет разработать различные варианты его решения и отобрать наиболее приемлемый вариант для обеих противоборствующих сторон. Если же оппоненты — люди опытные, то они смогут с успехом сделать это сами, вспомнить все конфликты, происходившие в их жизни, и записать варианты их решения или набрать на компьютере. Оценить наиболее приемлемый вариант решения конфликта и выбрать самый рациональный из них можно использовав различные тра-

диционные методы отбора, получившие применение в практи- ] ке управления персоналом. Например, метод попарных сравнений. I

**Этап 5 i**

**Процесс урегулирования конфликта**

1. Конфликт невозможно урегулировать, если противоборствующие стороны не общаются. На начальной стадии урегулирования конфликта, когда обе стороны настолько раскалены, что не желают видеть друг друга, возможно общение через посредника. В роли посредника выступает третья сторона, которая и сообщает упрямцам варианты решения конфликта.
2. Общение — это важнейший инструмент при урегулировании конфликта. После того как сообщения третьей стороны смягчили остроту конфликта противоборствующие стороны встречаются для обсуждения приемлемых вариантов его решения. Без контактов сторон и информирования о своих намерениях конфликт никогда не разрешится. С помощью общения каждое действие одной стороны доводится до противоборствующей стороны. Общение проясняет позиции сторон, делает их прозрачными и понятными: устное оно или письменное.
3. Следует помнить, что гнев, нервозность, оскорбительный тон общения мешают разрешению конфликта, затягивают, а иногда и делают невозможным процесс его урегулирования.
4. Умение слушать противоположную сторону, понимать своего оппонента и посредника является необходимым условием успешного урегулирования конфликта. Особенно важное значение данное качество имеет для третьей стороны в конфликте. Природа человека такова, что он не может слушать того, кто не слышит его. По-настоящему слушать могут немногие люди, а тем более в конфликтной ситуации. Когда говорит противоположная сторона, другая сторона не слушает его (хотя делает вид, что слушает), а подготавливает, формулирует предложения и условия, которые она изложит после того, как закончит говорить оппонент. Это нельзя назвать общением.
5. В процессе общения необходимо убедиться в том, что другая сторона вас понимает. Если поведение другой стороны не соответствует вашему предложению и продолжается эмоциональное выступление, то вас не слышат. Нужно набраться терпения и продолжать формулировать свое предложение снова и снова, привлекая к общению третью сторону, пока оно не будет понято.

**Этап 6 Завершение процесса урегулирования конфликта**

1. В процессе урегулирования конфликта стороны объективно оценивают друг друга и предпринимают усилия для сохранения доконфликтных взаимоотношений: между работником и администрацией, между коллегами, между поставщиками и потребителями и т.п.
2. Для урегулирования конфликта необходимо, чтобы обе стороны признали, что каждый из них является личностью, что у каждого свои интересы, что у каждого есть желание урегулировать конфликт, сохранив нормальные деловые взаимоотношения. Если нет желания сохранить сложившиеся до конфликта взаимоотношения, то нет и заинтересованности в его урегулировании.
3. Конфликт считается урегулированным, если после его разрешения взаимоотношения между конфликтующими сторонами сохранились\*. Это достигается при условии, что в процессе урегулирования конфликта все три стороны (две конфликтующие и посредник) вели себя творчески, а не как сторонние наблюдатели.

**Контрольные вопросы и задания**

1. Что означает стиль поведения в конфликтах?
2. Охарактеризуйте по отдельности уклонение, приспособление, конфронтацию, сотрудничество, компромисс как стили конфликтного поведения.
3. В чем заключается значение сетки (модели) Томаса — Килл-мена для классификации стилей поведения в конфликтах?
4. Укажите на взаимосвязь стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов.
5. Какие обстоятельства следует учитывать при определении стратегии разрешения конкретного конфликта?
6. Чем обусловливается приоритетное использование того или иного способа разрешения конфликтов?
7. Раскройте сущность этапов урегулирования конфликтов.

\* И сключение составляют судебные иски, которые оставляют неприятный осадок и ломают взаимоотношения.