

**КОНФЛИКТЫ: СТИЛИ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

CONFLICTS: STYLES AND WAYS OF RESOLVING THEM

**Б.А. Воронин**, доктор юридических наук, профессор,

**Н.Б. Фатеева**, старший преподаватель, **Н.Ф. Шарипова**, магистрант

Уральского государственного аграрного университета

(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

*Рецензент:* А.Н. Митин, доктор экономических наук, профессор

Уральского государственного юридического университета

**Аннотация**

Конфликт является сложным динамическим явлением, требующим комплексного подхода в его изучении и разрешения с учетом его многообразия, объективных и субъективных факторов. Конфликтные ситуации возникают практически во всех областях человеческой жизни и могут носить явный или скрытый характер, но основой конфликта всегда является отсутствие согласия между конфликтующими сторонами. Конфликтное взаимодействие участников позволяет выразить различные мнения, выявить больше возможных альтернатив при принятии решения, в чем и заключается конструктивный смысл конфликта.

Одним из важнейших факторов, способствующих выбору того или иного типа взаимодействия в конфликтной ситуации, является предыдущий опыт взаимоотношений. Также выбор определяется конкретной сложившейся ситуацией и особенностями характера оппонентов. Выделяют следующие стили, которые выбирают люди в конфликтных ситуациях: приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество, компромисс. Основой разграничения стилей является степень ориентации оппонентов на собственные интересы или интересы партнера.

Стратегия поведения, избираемая участниками конфликта, имеет важнейшее значение для последующего развития конфликта, может меняться на различных этапах конфликтной ситуации и оказывает ключевое влияние на исход конфликта.

Наиболее конструктивной признается стратегия взаимодействия сотрудничество, которая позволяет воспринимать оппонента как партнера и позволяет совместными усилиями, максимально удовлетворяя интересы обеих сторон, принять нужное решение в завершающей стадии конфликтной ситуации.

В статье рассматриваются способы разрешения возникающих конфликтов в зависимости от стиля конфликта.

**Ключевые слова:** конфликт, стили конфликтов, стратегия участников конфликта, способы разрешения.

### **Abstract**

Conflict is a complex dynamic phenomenon that requires a comprehensive approach in its study and resolution, taking into account its diversity, objective and subjective factors. Conflict situations arise in almost all areas of human life and may be explicit or implicit, but the basis of conflict is the lack of agreement between the conflicting parties. The conflict interaction of participants allows to Express different opinions, to reveal more possible alternatives when making a decision, which is the constructive meaning of the conflict.

One of the most important factors that contribute to the choice of a particular type of interaction in a conflict situation is the previous experience of the relationship. Also, the choice is determined by the specific situation and the characteristics of the character of opponents. There are the following styles that people choose in conflict situations: adaptation (compliance), evasion, confrontation, cooperation, compromise. The basis of differentiation of styles is the degree of orientation of opponents to their own interests or the interests of the partner.

The strategy of behavior chosen by the parties to the conflict has the most important importance for the further development of the conflict, can change at different stages of the conflict situation and has a key impact on the outcome of the conflict.

The most constructive cooperation strategy is the cooperation strategy that allows to perceive the opponent as a partner and allows joint efforts, satisfying the interests of both parties as much as possible, to make the necessary decision in the final stage of the conflict situation. The article considers the ways of resolving conflicts depending on the style of the conflict.

**Keywords:** conflict, conflict styles, strategy of conflict participants, methods of resolution.

Цель и методика исследования: целью нашего исследования является выявление стиля и способов разрешения конфликтов.

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение.

Результат исследования.

При взаимодействии людей на работе, дома, в транспорте, магазине неизбежно возникают конфликтные ситуации. Каждый человек в конфликтной ситуации предпочитает выбрать ту линию поведения, которая наиболее привычна для него. Но не всегда данный выбор способствует достижению желаемых результатов.

Существует модель, разработанная Кеннетом Томасом и Ральфом Килманном, описывающая пять возможных стилей разрешения конфликтной ситуации. Согласно данной концепции, стиль поведения в конфликте определяется степенью заинтересованности удовлетворения собственных интересов или интересов другой стороны.

Стиль конкуренции, противоборства, соперничества – стремление к одностороннему выигрышу, удовлетворению в первую очередь собственных интересов в ущерб другому. Это наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах. Такая стратегия обязательно предполагает выигравшего и проигравшего. Цена победы – разрыв отношений, страдания проигравшего. Чаще всего эту стратегию используют люди, уверенные в себе, агрессивные, амбициозные, активные и предпочитающие идти к разрешению конфликта собственным путем. Они не заинтересованы в сотрудничестве с другими людьми, но зато способны на волевые решения.

Стиль конкуренции предпочтителен, когда:

- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на разрешение возникшей проблемы;
- решение необходимо принять быстро (например, в чрезвычайной ситуации), и у вас достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет другого выбора и вам нечего терять;
- вы обладаете определенной властью;
- вы уверены, что ваше решение или подход в данной ситуации правилен и имеете возможность настоять на своем.

Эта стратегия оправдана в критических ситуациях, когда решаются жизненные вопросы, а также в том случае, если вас используют в своих интересах.

Конкуренция характеризуется активной борьбой человека за свои интересы, игнорированием желаний другой стороны, вынуждением других принимать именно свое решение, применением всех доступных средств для достижения поставленных целей: власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.

Некоторые формы проявления стиля конкуренция: человек дуется, пока другая сторона не передумает; человек стремится перекричать другого; применение физического насилия; непринятие явного отказа; требование безоговорочного послушания; стремление перехитрить; обращение за помощью союзников для поддержки; требование, чтобы оппонент согласился с вами ради сохранения отношений.

Соперничество часто вызывает максимальное сопротивление у партнеров по общению, так как противоречие разрешается в одностороннем порядке и обычно приводит к

ухудшению взаимоотношений. Это наиболее опасный стиль, который может перевести внешний конфликт в прямую конфронтацию и столкновение с применением силы. Эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Девиз стиля: «Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы».

Этот стиль лучше не использовать в личных отношениях, особенно с важными и близкими людьми. Если вы хотите ладить с людьми, быть популярным, то стиль конкуренции может вызывать в других чувство отчуждения. Если вы применяете такой стиль в ситуации, в которой вы не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, вы можете обжечься.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть не очень популярным, но вы завоеуете сторонников, если он даст положительный результат.

Стиль уклонения, избегания, ухода – стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на нем. Этот стиль реализуется тогда, когда человек не отстаивает свои права, не хочет вступать в сотрудничество для выработки решения проблемы или просто уходит от разрешения конфликта.

Ситуации, когда стиль уклонения применим и эффективен:

- когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, и вы не хотите тратить силы на ее решение;
- если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у участников, или если «цена» участия в конфликте превысит пользу от его разрешения;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- когда вы вынуждены общаться со сложным человеком и нет серьезных оснований продолжать контакты с ним;
- вы хотите выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- когда чувствуете, что находитесь в безнадежном положении и нет шансов удовлетворить ваши интересы (например, у вас недостаточно сил);
- вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека;
- оппонент обладает большей властью, чем вы, или же у вас нет серьезных оснований для продолжения отношений с этим человеком;
- вам на данный момент нужна отсрочка — время, чтобы обдумать ситуацию или успокоиться, снизить общее напряжение.

Обычно этот стиль избирается, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права и тратить время на ее решение.

Формы проявления стиля уклонения: молчание, демонстративное удаление, обиженный уход, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчиков, едкие замечания по их поводу за их спиной, переход на чисто деловые отношения, полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.

Девиз стиля: «Я не собираюсь заниматься этим сейчас». Короче говоря, вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что, если вы постараетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

Стиль приспособления, уступчивости – принесение в жертву собственных интересов ради другого. Человек, использующий этот стиль, действует совместно с партнером по общению, не пытаясь отстаивать собственные интересы.

Можно воспользоваться этим стилем, когда:

- исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас;
- ваш вклад в данном случае невелик, вас не особенно волнует случившееся;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию;
- вы понимаете, что неправы, а продолжение конфликта может лишь навредить;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы.

Действия человека направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Но вы не захотите приспособливаться к кому-то, если вы будете чувствовать себя обиженным. Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас, и чувствуете в свя-

зи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае неприемлем. Он может оказаться неприемлемым, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Данная стратегия характеризует мирного, уступчивого человека.

Девиз стиля: «Все, что Вы хотите, – только давайте жить дружно».

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя. Или же вы можете использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время, так, чтобы потом можно было добиться окончательного желательного для вас решения.

Стиль сотрудничества, кооперации – поиск решения, полностью удовлетворяющего интересы обеих сторон. Следуя стилю сотрудничества, человек активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свою позицию, но старается при этом учитывать интересы другой стороны. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту, поскольку сначала открыто заявляются нужды, заботы и интересы обеих сторон («выкладываются на стол»), а затем происходит их обсуждение.

Желательно использовать именно этот стиль, если:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, необходимо найти объединяющий выход и никто не хочет устраняться от решения;
- цель – получение знаний и понимание взглядов других;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- вы хотите добиться выполнения обязательств, учитывая интересы другой стороны в совместном решении;
- когда нужно разобраться с враждебностью, препятствующей построению отношений;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- у вас тесные длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной и вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

– вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Предполагается сотрудничество, открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий, и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников. Стороны признают различие во мнениях и готовы ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех. Иными словами, для успешного использования стиля сотрудничества обе стороны должны выделить некоторое время, должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным.

Девиз: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта. Этой стратегии обычно придерживаются сильные, зрелые, уверенные в себе люди. Стратегия укрепляет отношения и дает взаимные выгоды.

Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако он позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

Стиль компромисса – соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок. Пользуясь им, люди сходятся на частичном удовлетворении желаний и интересов каждой конфликтующей стороны, согласны на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Стиль компромисса наиболее эффективен в случаях, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо. Например, находясь в отпуске вдвоем, вы хотите провести его по-разному. Следовательно, вы вырабатываете некоторый компромисс, основанный на незначительных взаимных уступках:

- «Хорошо, мы проведем часть отпуска в горах, а часть – на берегу моря»;
- вы обладаете одинаковой властью с оппонентом и имеете взаимоисключающие интересы;

- вы хотите прийти к решению быстро, у вас нет большого резерва времени на поиск лучшего решения;
- вас может устроить временное решение;
- ваши цели умеренно важны, но не стоят возможного ухудшения отношений в случае применения более напористого способа их достижения;
- вы хотите сохранить хорошие взаимоотношения, и вы предпочтете получить хоть что-то, чем все потерять;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- как запасной вариант, когда не сработали другие стили.

Компромисс позволит вам сохранить хорошие взаимоотношения.

В середине сетки Томаса – Килменна находится стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, другая сторона делает то же самое, т.е. вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения.

Такие действия могут напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством. Вы не ищете скрытые нужды и интересы, как в случае применения сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант.

Девиз стиля: «Я могу смириться с этим». Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет обе стороны, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем оба выполнить полностью свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

Когда вы стараетесь найти компромисс с кем-то, вам следует начинать с прояснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо очертить область совпадения интересов. Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т.п. Продолжайте переговоры до тех пор, пока вы способны выработать приемлемую для обеих сторон формулу взаимных уступок. В идеальном варианте компромисс устроит вас обоих.

Компромисс – это удачное отступление или даже последняя возможность прийти к какому-то вешению. Он свидетельствует о гибкости и дипломатичности применяющих его людей.



Выводы.

У каждого бывают в жизни ситуации, когда мы вступаем в противоречие, разногласие с окружающими нас людьми. Причиной разногласия может быть простое непонимание другого человека, но если это разногласие или противостояние переходит в острую форму, грозящую осложнениями, – столкновение, спор, – это уже конфликт.

Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего, по возможности, следует избегать. Современной конфликтологией конфликт признается закономерной, неотъемлемой естественной характеристикой социальных отношений, протекающих не только в деструктивных, но и в конструктивных формах, что дает возможность управлять конфликтами. Конфликт нужно рассматривать вовсе не как аномалию, а как явление, которое содержит в себе позитивные возможности.

### Библиографический список

1. *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.
2. *Решетникова К.В.* Конфликты в системе управления: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 175 с.
3. *Митин А.Н., Кох И.А., Воронин Б.А.* Регулирование организационно-правовых конфликтов: Теория и практика. Екатеринбург: ИД УрГЮА. 2008. 244 с.
4. *Ефименко Е. Н.* Корпоративные конфликты (споры) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Е. Н. Ефименко, В. А. Лаптев. Москва : Проспект, 2014. 233 с. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006737753>.
5. *Анцупов А.Я.* Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. М.: Проспект, 2016. 336 с.
6. *Шарков Ф.И.* Общая конфликтология: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. М.: Дашков и К, 2016. 240 с.
7. *Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Воронин Б.А., Воронина Я.В., Донник И.М.* Актуальные проблемы управления, экономики, культуры: монография. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 340 с.
8. *Зарубина Е.В.* Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 29.
9. *Зарубина Е. В.* Социально-психологический климат в организации. В сборнике: Наука, образование, инновации: апробация результатов исследований. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. 2017. С. 351-355.

10. *Baden C., Tenenboim-Weinblatt K.* The search for common ground in conflict news research: Comparing the coverage of six current conflicts in domestic and international media over time // *MEDIA WAR AND CONFLICT*. Volume: 11. Issue: 1. Pages: 22-45. Published: MAR 2018.