

Скотт Д.Г. Способы разрешения конфликтов.

Киев, 1991. с. 105-199.

Оглавление

Определение стилей разрешения конфликтов	1
Стиль конкуренции	2
Стиль уклонения	3
Стиль приспособления	4
Стиль сотрудничества	5
Стиль компромисса	7
Определение своего собственного стиля.....	8
Оценка вашего подхода к конфликту	10

ВЫБОР СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ, СООТВЕТСТВУЮЩЕГО КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Настоящая глава призвана помочь вам в определении этих стилей и их наиболее эффективном использовании для того, чтобы, попадая в различные конфликтные ситуации, вы были вооружены соответствующей стратегией разрешения конфликта.

Определение стилей разрешения конфликтов

Существует пять таких основных стилей, в основу которых положена система, называемая методом Томаса-Килменна (разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 году). Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса-Килменна, позволяющую определить место и название для каждого из пяти основных стилей разрешения конфликтов.

Сетка Томаса-Килменна

Мера, в которой вы стараетесь удовлетворить собственные интересы	Стиль конкуренции	-----	Стиль сотрудничества	Активное действие
	-----	Стиль компромисса	-----	
	Стиль уклонения	-----	Стиль приспособления	Пассивное действие
	Индивидуальные действия		Совместные действия	

Мера, в которой вы стараетесь удовлетворить интересы другой стороны

Эта сетка поможет вам определить собственный стиль или стиль любого другого человека. Начните со стороны, на которой отмечены активные и пассивные действия. Если ваша реакция пассивна, то вы будете стараться выйти из конфликта; если она активна, то вы предпримете попытки разрешить его. Такие оценки вы можете сделать для себя и для других участвующих в конфликте сторон.

Верхняя часть сетки относится к совместным действиям. Если вы предпочитаете совместные действия, то вы будете пытаться разрешить конфликт вместе с другим человеком или группой людей, которые в нем участвуют. Если же предпочитаете действовать индивидуально, то вы будете искать свой путь решения проблемы или путь уклонения от ее решения. Степень кооперативности в поведении также легко может быть оценена для вас и для других людей.

Когда вы сложите вместе эти две части сетки, вы получите матрицу из пяти стилей со стилем компромисса в середине. Он в равных мерах включает кооперативное и индивидуальное, а также пассивное и активное поведение. Если вы внимательнее рассмотрите эти различные стили, то вы можете узнать тот, к которому вы обычно прибегаете в конфликтных ситуациях; вы можете также определить и те стили, которыми обычно пользуются связанные с вами люди. Однако в определенных условиях вы можете отдать предпочтение другому стилю. Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили, но обычно имеет приоритетные. Кроме того, некоторые стили могут быть наиболее эффективными для разрешения конфликтов определенного типа. Ниже кратко описан каждый из упомянутых стилей; в конце главы описаны способы применения каждого из них.

Стиль конкуренции

Как показывает сетка, человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: "Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы." Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменном, вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества; и если воля ваша достаточно сильна, то вам это удастся.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда вы обладаете определенной властью; вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны и вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях; вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызывать в них чувство отчуждения. А 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.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- решение необходимо принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть не очень популярным, но вы завоеуете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует; он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходимо действовать быстро, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей и властью.

Стиль уклонения

Второй из пяти основных подходов к конфликтной ситуации реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, когда вы не хотите тратить силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это - серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт. Вы можете подумать: "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.

Стиль уклонения может оказаться подходящим в тех случаях, когда вы вынуждены общаться со сложным человеком и когда нет серьезных оснований продолжать контакты с ним. Этот подход может быть полезным также, если вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять, и принимать это решение сейчас же нет необходимости. Вместо того, чтобы

создавать напряженность, стараясь немедленно решить проблему, вы можете позволить себе роскошь отсрочки и можете сознательно уклониться от выбора сегодня. Может быть, вам потребуется создать впечатление, что вы вернетесь к этому вопросу при удобном случае; иными словами, этот подход может выглядеть как промедление или уход от ответственности. Этот стиль подходит также для тех случаев, когда вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы вы не располагаете достаточной информацией. Если вы должны занять выжидательную позицию и ответ может дать само время, то лучше признать это и сказать себе: "Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду."

Ниже приведены наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

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

Третьим стилем является стиль приспособления. Он означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существен для вас. Этот стиль полезен также в тех ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью; таким образом, вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент. Томас и Килменн говорят, что вы действуете в таком стиле, когда жертвуете своими интересами в пользу другого человека, уступая ему и жалея его. Поскольку, используя этот подход, вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда вы делаете не слишком большую ставку на положительное для вас решение проблемы. Это позволяет вам чувствовать себя комфортно по отношению к желаниям другого человека. 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 связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало. Или же вы можете прибегнуть к такой стратегии, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

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.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

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

Четвертым является стиль сотрудничества. Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку вы сначала "выкладываете на стол" нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для вас значение, то это хороший способ поиска обоюдновыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворенности. Вначале может показаться, что оба хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдаленное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако существует различие между внешними декларациями или позициями в споре и подспудными интересами или нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Например, кажущейся причиной конфликта на работе может быть медлительность служащего. Но эта медлительность может скрывать более глубокий конфликт, причина которого - неудовлетворенность работой (недостаточное уважение, признание или недостаточная ответственность, что отчуждает человека от его работы). Если оказывать воздействие только на поверхностные проявления, то это будет подобно всего лишь внешнему косметическому ремонту, низкая эффективность которого проявится со временем, поскольку корни проблемы останутся. Человек может перестать быть медлительным, но тогда он будет прибегать к неосознанному саботажу, устраивая дополнительные перерывы в работе или используя в личных целях рабочее оборудование, убеждая самого себя в том, что он имеет на это право, поскольку его работа оценивается и оплачивается недостаточно. И это будет его способ получения некоторой компенсации. Стиль же сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний. Служащий в описанной выше ситуации может прямо заявить о том, что он нуждается в признании, в более высокой оценке и ответственности. Если его начальник поймет это, то он пойдет этому человеку навстречу, а в результате служащий будет в большей степени посвящать себя работе, и, таким образом, проблема медлительности будет решена с дополнительными положительными эффектами.

Иными словами, для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниваться;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);
- и вы, и другой человек осведомлены в проблеме и желания обеих сторон известны;
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;
- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время, и они 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. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако он позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

Стиль компромисса

В середине сетки находится стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, 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 в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо. Например, вы оба хотите занять одну должность или, находясь в отпуске вдвоем, вы хотите провести его по-разному. Следовательно, вы вырабатываете некоторый компромисс, основанный на незначительных взаимных уступках. Например, в случае совместного отпуска вы можете договориться следующим образом: "Хорошо, мы проведем часть отпуска в горах, а часть - на берегу моря".

Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, вы бы старались найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них. Например, если вы оба претендуете на выполнение какой-то функциональной обязанности, то, всесторонне обсудив этот вопрос, вы можете прийти к выводу, что в действительности ваш интерес не связан с какой-то конкретной функцией на службе; просто вы хотите добиться признания, связанного с тем, что вам доверяют ее выполнять; при этом вы можете добиться его иным способом. Вы можете добиться большего обеспечения со стороны секретариата и большего рабочего помещения. При использовании стиля сотрудничества вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний; применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию, как нечто данное, и ищете способ повлиять на нее или изменить ее, уступая или обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: "Я могу смириться с этим". Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, 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".

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Возможно, что ни один из вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;

- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно, и если никто не хочет односторонних уступок. Таким образом, вы частично удовлетворяете свои интересы, а другой человек - частично свои, при этом вы всегда можете в будущем попытаться использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как вам кажется, устраняет проблему ненадолго.

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.

Определение своего собственного стиля

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. В принципе, вы должны уметь эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом вашего характера. Предпочитать одни стили другим - естественно, но жесткое предпочтение может ограничить ваши возможности. Таким образом, важно определить для себя свои приоритеты, а также возможные альтернативные варианты. Это позволит вам быть более свободным в выборе при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

Если вы отмечаете для себя, что предпочитаете не применять какой-то стиль или что чувствуете себя некомфортно при его использовании, то вы можете развить способность его применения. Например, если чувствуете, что стараетесь в большей мере приспособляться к другим, чем отстаивать свою собственную позицию, то вам следует поработать над увеличением напористости и укреплением воли. Тогда в соответствующих ситуациях вы сможете применять стиль конкуренции. Или, если чувствуете, что слишком часто соглашаетесь на компромисс будучи очень нетерпеливым человеком, то, может быть, вы сможете научиться терпению в серьезных конфликтных ситуациях, после чего спокойное сотрудничество поможет вам найти лучшее решение.

Первым шагом является определение характерного для вас стиля разрешения конфликта. Вполне вероятно, что чаще всего вы используете один или два стиля, как исполнитель, который обычно имеет свой репертуар. В некоторых случаях вы можете иметь один предпочтительный стиль (ваш первичный подход к разрешению конфликтов) и другие стили, которые вы используете не так часто (ваши вторичные или третичные подходы). Или вы можете иметь два равнозначных предпочтительных стиля, например, приспособления и уклонения, - если вы, скажем, ничего не делаете для предотвращения конфликта, и тогда вас можно считать в этом отношении "бимодальным". Если вы имеете три характерных стиля, например: борьба, отступление и компромисс, - вас можно отнести к "тримодальным" личностям.

Томас и Килменн разработали тест, названный Тестом на стиль разрешения конфликтов, который позволяет для каждого человека составить его оценочную характеристику в баллах, соответствующую его реакции на конфликтную ситуацию. Они создали этот тест, проводя опросы среди менеджеров. Их ответы были использованы для определения некоторого уровня, по отношению к которому проводится оценка любого другого человека; когда вы подвергаетесь этому тесту, ваши ответы оцениваются в баллах, соответствующих степени близости к ответам менеджеров для каждого стиля или его разновидности.

Этот тест может быть очень полезным для того, чтобы вы могли лучше разобраться в самом себе. Может быть, вы уже имеете представление о том, какие стили являются предпочтительными для вас, но этот тест поможет вам взглянуть на свой характерный подход объективно, анализируя вашу реакцию на широкий спектр конфликтных ситуаций. Когда я впервые проходила этот тест с группой менеджеров некоммерческого профиля, большинство экзаменуемых довольно точно определило свои предпочтительные стили в разрешении конфликтов. Результаты теста подтвердили эти первичные оценки и предоставили дополнительную информацию о характерной форме реакции. Полученные мною результаты показали, что я занимаю относительно высокий уровень в конкуренции, уклонении и компромиссе, но явно низкий - в сотрудничестве и приспособлении. Я подумала, что к этим выводам можно было бы прийти и без теста, поскольку мне нравится принимать решения быстро, концентрировать силы на том, чтобы получать действительно желаемое, и поскольку большинство конфликтов я не считаю настолько важными для себя, чтобы тратить силы на отстаивание своей позиции. Однако тест помог мне осознать, как много я могла бы выиграть, научившись сотрудничать и представлять свои интересы в дискуссии. Другие также получили подтверждение своим исходным самооценкам, но обнаружили, что тест помог им лучше понять формы реакций, которые проявляются в их каждодневной жизни. Когда позднее я подверглась этому тесту снова, чувствуя себя более агрессивной и напористой, то по уровню я даже оказалась выше для конкуренции и компромисса. Результаты теста отразили произошедшие во мне со временем изменения.

Сейчас вы можете сами пройти этот тест или быстро поставить самому себе оценку на основании вопросов и ответов в отношении применения каждого из упомянутых стилей. Затем вы сможете определить для себя, какой из них вы используете чаще всего, какой - лучше всего, какой - меньше всего, какой наиболее удобен для вас. Таблица поможет вам упорядочить свои ответы. Когда вы будете заниматься этим, записывайте первый ответ, который пришел вам в голову; как правило, он более правилен, так как соответствует наиболее непосредственной и интуитивной реакции. Отвечая, не старайтесь припомнить свою реакцию на последний конфликт или на самый крупный конфликт, в котором вы участвовали. Лучше представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. И не пытайтесь задумываться над тем, какой из подходов правильнее было бы применить - нет правильного или неправильного подхода, так как все зависит от конкретной ситуации.

В будущем вы всегда можете расширить репертуар стилей в зависимости от вашего отношения к результатам теста. Но сейчас необходимо зафиксировать вашу первичную реакцию на ту или иную конфликтную ситуацию. Таблица даст вам общую картину того, что вы предпочитаете в большей или меньшей степени и насколько комфортны для вас те или иные стили.

Проставьте в каждой колонке оценки стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций. Если вы чувствуете неуверенность, ставьте равные оценки. Затем перескакивайте на следующее подходящее число для последующей оценки. (Например, если два стиля равны по первому месту в категории, то третий стиль получит число

3 для третьей). Для примера того, как может выглядеть система оценок для категории "Используется чаще всего", можно привести следующий результат: Конкуренция - 2, Уклонение - 5, Приспособление - 3, Сотрудничество - 4, Компромисс - 1.

Таблица «Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации. Метод использования и отношение к использованию»

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Предпочитаю использовать	Использую реже всего	Чувствую себя при использовании наименее комфортно
Конкуренция (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уклонение (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь выработать решение, удовлетворяющее обе стороны)				
Сотрудничество (Я ищу путей совместного решения проблемы, удовлетворяющего обе стороны)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				

Оценка вашего подхода к конфликту

Теперь, когда вы имеете более ясную картину того, как вы обычно действуете в конфликтной ситуации, вы можете определить, насколько комфортно вы чувствуете себя, применяя предпочитаемый подход, и что вы можете получить, развивая способность использования других стилей. С этой целью вспомните конкретные ситуации, в которых вы участвовали, и те стили, которые вы использовали. В некоторых случаях вы могли применять различные подходы.

Затем рассмотрите итоги для каждой из этих ситуаций. Был ли эффективен ваш подход к разрешению конфликта? Достигли ли вы желаемого? А другая сторона? Считаете ли вы, что использованный вами подход способствовал получению благоприятного результата? Или вы считаете, что этот подход не оправдал себя? Если это так, то какой подход, по вашему мнению, следовало бы использовать?

Например, если в подходе к разрешению конфликта вы предпочитаете конкуренцию, соперничество, то это означает, что обычно отстаиваете свою позицию и предпочитаете быстрое решение проблемы. Когда вы обладаете для этого достаточной властью, этот подход

может быть эффективным. Вы можете вынудить другого человека согласиться с вами и сделать то, чего вы хотите.

Но иногда, даже добившись внешнего согласия, вы можете заметить, что этот подход дает отрицательные результаты. Возможно, таким образом вы обидели другого человека, и он пытается отыграть иным способом, например, за счет сплетен или саботажа.

В некоторых случаях вы можете обнаружить, что этот подход не действует с самого начала. Возможно, в конфликте участвуют другие напористые и волевые люди, которые сопротивляются вашей воле и отстаивают собственную позицию.

Аналогичным образом, если вы предпочитаете стиль уклонения, оцените, насколько этот стиль подходит вам. Чувствуете ли вы себя более комфортно, когда конфликтные вопросы открыто обсуждаются или когда они игнорируются? Или сожалеете ли вы о том, что не решили ту или иную проблему?

Если же вы предпочитаете стиль приспособления, то спросите самого себя, хорошо ли вы чувствуете себя в общем случае, делая уступки? Хорошо ли вы чувствуете себя в отношении поддержки того, что хочет делать другой человек? Или вы ощущаете некоторое раздражение либо обиду, когда ваши интересы остаются неудовлетворенными? Если вы предпочитаете компромиссы или сотрудничество, то задайте себе аналогичные вопросы для того, чтобы установить, эффективен ли, как правило, выбранный вами стиль или лучшие результаты мог бы дать иной подход.

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы уяснить, что имеется несколько подходов к разрешению конфликта, каждый из которых может оказаться полезным для вас. Вы уже можете использовать все эти стили, даже если сознательно не планировать, где когда и как лучше их применять. Во многих случаях ваши обычные подходы могут давать положительные результаты. Однако в иных случаях может быть предпочтительным другой подход. Пересмотр прошлых конфликтов может помочь вам установить, насколько эффективными были предпочитаемые вами стили (а также стили окружающих вас людей). Вы можете обнаружить, что вам следует в большей мере использовать иные подходы. Если это так, то вам необходимо развивать свою способность применять их, чтобы вы могли в зависимости от характера конфликта, который может встретиться вам в будущем, осознанно выбирать соответствующий стиль, который даст наилучшие результаты.

Нижеследующая таблица поможет вам очертить те области, в которых вам следует развивать свои способности. Кроме того, она поможет более осознанно делать выбор и реагировать на конфликтные ситуации, что позволит вам в будущем легче справляться с конфликтами. Сознывая это, вы сможете определить, действительно ли это тот ответ, который вы хотите дать. К тому же, вы разовьете чувство объективности, так что сможете, находясь в конфликтной ситуации, справляться с самим собой и рационально выбирать то, что вы хотите делать.

Впишите в таблицу некоторые самые важные для вас конфликтные ситуации, с которыми вам доводилось сталкиваться; укажите стиль или стили, которые вы при этом использовали; оцените общую эффективность каждого стиля в конфликтной ситуации; отметьте, каков, по вашему мнению, был результат использования того или иного стиля - положительный или отрицательный. Наконец, отметьте, какой другой стиль (или стили) вы могли бы использовать с большим успехом. (Логическая схема определения альтернативного подхода: Что бы вы могли сказать? Как бы реагировали на это другие и вы сами? Какими бы могли быть сейчас ваши взаимоотношения?)

Таблица «Оценка эффективности использования стилей разрешения конфликтов»

1. Конфликтная ситуация.
2. Используемый стиль.
3. Общая эффективность (от -3 до +3).
4. Результат применения этого стиля (описать положительный или отрицательный итог).
5. Альтернативный подход.
6. Почему лучше было бы использовать альтернативный подход.