



Конфликт, как считает К. Томас, — это «процесс, который зарождается, когда одна из сторон предполагает, что другая сторона препятствует или собирается препятствовать осуществлению намерений первой стороны». К. Томас выделил пять стилей поведения при разрешении конфликта:

*Соревнование* ~ «прав тот, кто сильнее» — активный и не стремящийся к сотрудничеству стиль. Эта манера поведения проявляется в такой ситуации, когда одна из сторон с большим рвением добивается своих целей и стремится действовать в своих интересах независимо от того, какое воздействие это оказывает на других. Подобный способ разрешения конфликта, сопровождаемый созданием ситуации «победа - поражение» (win -- lose), использованием соперничества и игры с позиции силы для достижения своих целей, сводится к подчинению одной стороны другой.

*Сотрудничество* — «давайте решим это вместе» — активный и стремящийся к сотрудничеству стиль. В данной ситуации обе стороны конфликта стремятся к достижению своих целей. Подобная манера поведения характеризуется стремлением решить проблему, выяснить разногласия, обменяться идеями и информацией, видеть в конфликте стимул к конструктивным решениям, выходящим за рамки одной конфликтной ситуации. Поскольку выходом из конфликта считается нахождение решения, выгодного обеим сторонам, такая стратегия часто называется подходом «победа - победа» (win - win).

*Уход от конфликта* — «оставьте меня в покое» - пассивный и не стремящийся к сотрудничеству стиль. Одна из сторон может признавать, что конфликт существует, но выбирает манеру поведения, характеризуемую стремлением избежать конфликта или заглушить его. Такой участник конфликта надеется, что он «рассосется» и разрешится сам собой; решение проблемы откладывается; используются различные полумеры для того, чтобы заглушить конфликт, или скрытые меры для того, чтобы избежать конфронтации; для разрешения конфликта привлекается бюрократический аппарат.

*Уступчивость* — «только после вас» - пассивный и стремящийся к сотрудничеству стиль. В отдельных случаях одна из сторон может попытаться умиротворить другую и поставить ее интересы выше собственных. Когда происходят споры в

семье, нередко один из партнеров для поддержания отношений отказывается от своей позиции ради другого. Подобное стремление успокоить другого предполагает уступчивость, подчинение и податливость.

*Компромисс* — «давайте пойдём друг другу навстречу» -средняя позиция по двум параметрам: активность — пассивность, стремление к сотрудничеству - его отсутствие. Когда обе стороны конфликта идут на уступки, частично отказываясь от своих требований, достигается компромисс. Никто не побеждает и никто не проигрывает. Подобный выход из конфликта предваряют переговоры, поиски вариантов и путей ко взаимовыгодным соглашениям.

Как любой другой аспект организационного поведения, стиль разрешения конфликта подвержен значительному влиянию национальной культуры. Так, в японских контрактах весьма распространён следующий пункт: «Если в ходе выполнения контракта возникают условия, создающие препятствия для выполнения контрактных обязательств одной из сторон, обе стороны сядут за стол переговоров и обсудят создавшуюся ситуацию, с тем чтобы изменить существующий контракт». Многие виды делового сотрудничества в Японии осуществляются вообще без каких бы то ни было контрактов -достаточно устной договорённости сторон. Американцы же представить себе не могут, как можно сесть за стол и спокойно разговаривать с партнером, который не выполняет своих контрактных обязательств.

Исследования подтвердили наличие значительных культурных различий в методах разрешения конфликта между британскими и китайскими менеджерами; если китайцы предпочитают более пассивные стили поведения, такие как «компромисс» или «уступчивость», то британцам более свойственны активные стили типа «сотрудничество» или «соревнование». Ученые объясняют это приверженностью китайского общества конфуцианству, к основным принципам которого относятся идеи конформизма, этика гармонии и сохранения лица. Конформизм в китайском обществе основывается на осознании того, что человек существует не в изоляции, а как часть семьи или клана. Межличностные отношения определяются правилами приличия и требуют от индивида уважения к общественной иерархии. Необходимость проявления почтительности к старшим формирует социальную ориентацию китайцев на подчинение власти и подавление агрессии. Этика гармонии побуждает китайцев выбирать золотую середину из двух крайностей - действие-бездействие - и учит их достижению состояния равновесия путем контролирования выражения эмоций, таких как горе, радость, гнев. И наконец, понятие «лицо» воспитывает у китайцев умение сохранять самообладание, не подрывая своего

чувства собственного достоинства, и не создавать ситуации, ведущие к «потере лица» другими людьми. Ради поддержания добрых и долгих взаимоотношений спорящие уходят от конфликта.

На основании написанного можно сделать вывод о том, что есть различия в урегулировании конфликтов между странами запада и востока. Примеры я привел именно на этих странах, так как они являются «главными» в такого рода делении стран. В целом картина в сравнении с другими странами будет очень схожей.