

Лекция 3.

Стили поведения в конфликтной ситуации

РАССКАЗОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,
ДОЦЕНТ ВШУБ ИПМЭИТ СПбПУ

Стиль поведения в конфликтной ситуации это:

- способ осуществления определенных *интересов*,
- образ *действий* по достижению намеченной цели,
- а также *способ общения*.



Эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого участника осмысления *собственного стиля поведения*, выбранного с учетом *стиля, используемого другой стороной*.

Кеннет У. Томасом и Ральфом Х. Килменном были разработаны **пять стилей поведения при конфликте** (70-е гг. XX в.):

- 1. Уклонение.**
- 2. Приспособление.**
- 3. Конфронтация.**
- 4. Сотрудничество.**
- 5. Компромисс.**

Модель Томаса-Килменна демонстрирует, что **выбор конфликтного поведения** зависит:

- как от интересов сторон, участвующих в конфликте,
- так и от характера действий предпринимаемых ими.



**Рис. СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ
(по методике Томаса- Киллмена)**

ВЫВОД: Стиль поведения в конфликте определяется:

1) Мерой осуществления **собственных интересов** (личных или групповых) и степенью активности или пассивности действий в их отстаивании.

2) Стремлением удовлетворить **интересы других сторон**, участвующих в конфликте.

3) Выбором **приоритета действий** (индивидуальных или совместных) для субъекта (отдельных лиц, групп).

Стиль: Уклонение (избегание, уход)

Образ - «Черепаша»



УКЛОНЕНИЕ характеризуется у вовлеченного в конфликтную ситуацию явным *отсутствием желания сотрудничать с кем-либо*, и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, а также интересов оппонентов; *стремлением уйти от конфликта*.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ УКЛОНЕНИЕ:

- 1) Для субъекта конфликта проблема, вызвавшая столкновение, не представляется существенной (по его мнению предмет расхождения *мелочный*, не заслуживает траты времени и сил).
- 2) Обнаруживается возможность *достичь* собственных *целей* иным, неконфликтным путем.
- 3) Столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях.
- 4) Участник конфликта чувствует свою неправоту.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ УКЛОНЕНИЕ:

5) Участник конфликта имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, или с напористой волевой энергией.

6) Желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

7) Требуется отсрочить острое столкновение (чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собрать необходимую информацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников).

СТИЛЬ УКЛОНЕНИЕ

Рекомендуется использовать в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного (эмоционального) порядка.

Уклонение *оправдано*, когда:

- затрагиваемая **проблема не очень важна** для участника конфликта;
- требуется **отсрочить острое столкновение**;
- чувствует себя **неправым**;
- его **оппонент обладает большей властью**.

Уклонение **неэффективно**, когда конфликт возник на **объективной основе**. Поскольку причины, породившие спорную проблему сохраняются (сами собой не решаются, а еще более усугубляются).

Стиль: Приспособление (уступка)

Образ - «Плюшевый медведь»



ПРИСПОСОБЛЕНИЕ - стиль *пассивного поведения* в конфликте, направлен на сохранение гармонии во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, а также отличается *принесением в жертву собственных интересов* ради интересов другого участника.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ:

1) Когда исход дела чрезвычайно важен для одного участника конфликта и не очень существенен для другого (последний «немного уступая, теряет мало»).

Он проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны: *уступает* ей, если обладает более *высоким рангом*; *приспосабливается* к ней, если оказывается *рангом ниже*.

2) Оппоненты считают, что «мало теряя, они приобретают больше» (партнерские связи, добрые взаимоотношения и т.п.), поэтому демонстрируют *сговорчивость и уступают* друг другу в чем-то.

3) Имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту (чувствуя себя при

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ:

4) Создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий (однако, не поступаясь своими принципами, в первую очередь нравственными).

5) Мало власти или мало шансов победить.

6) Признание своей неправоты.

7) Проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

СТИЛЬ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Рекомендовано использовать к конфликтам **организационного характера**, в которых необходимо поддерживать **взаимопонимание и атмосферу делового сотрудничества**.

Приспособление *оправдано*, когда участник:

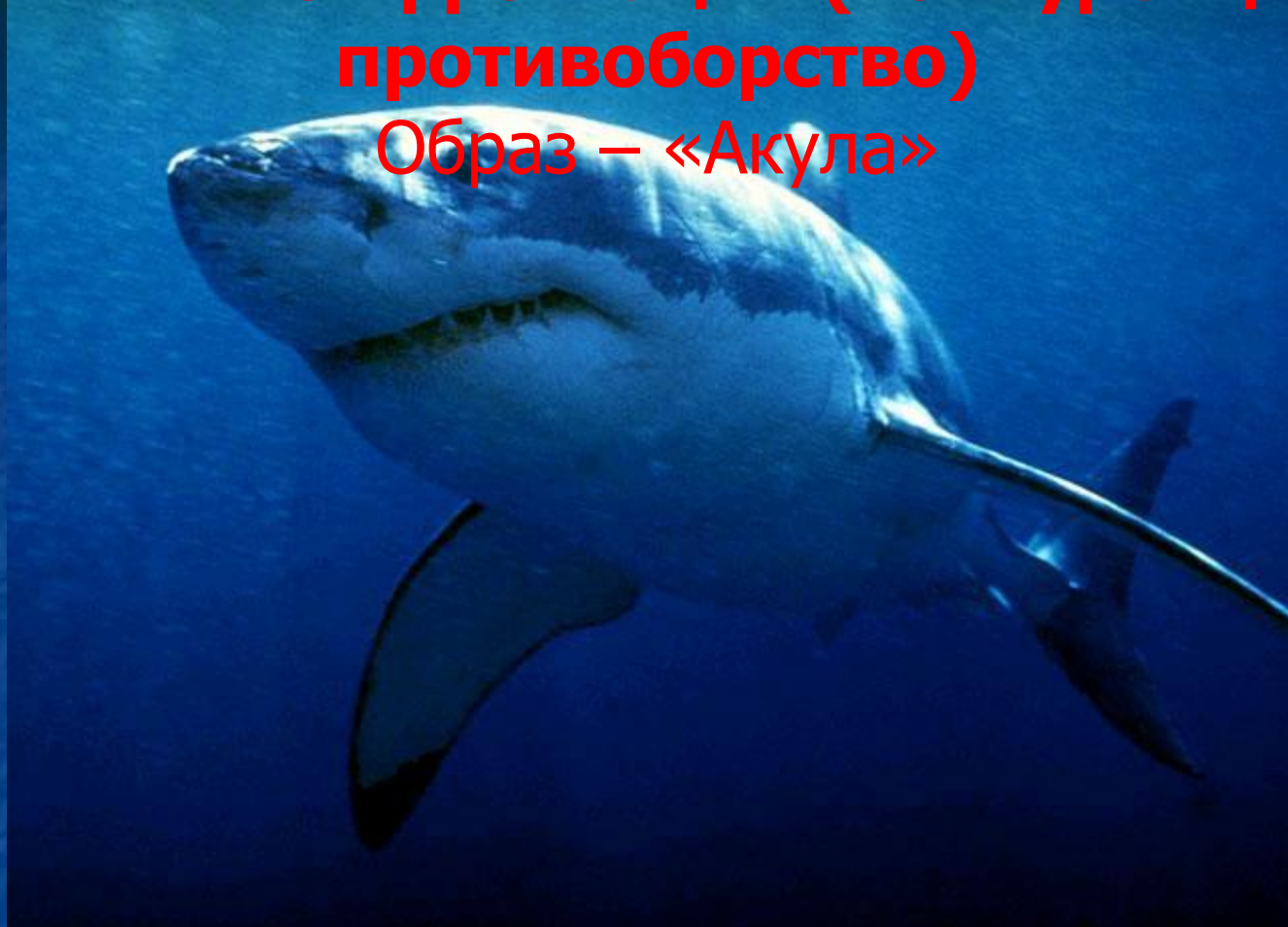
- ▣ **делает не слишком большую ставку** на положительное для решение проблемы,
- ▣ имеет **мало власти** или мало шансов победить,
- ▣ **хочет поддержать взаимоотношения** с оппонентом,
- ▣ **признает свою неправоту**.

Приспособление **неэффективно**, когда:

- ▣ субъекты конфликта охвачены **чувством обиды и раздражения**, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью,
- ▣ **интересы** и цели участников **не поддаются сглаживанию и согласованию**;
- ▣ другой участник **не собирается поступиться чем-то**, в свою очередь, или **не оценит** сделанного для него.

**Стиль: Конфронтация (конкуренция
противоборство)**

Образ – «Акула»



Конфронтация (конкуренция) по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя *активно и самостоятельно*, добиваться осуществления *собственных интересов без учета, интересов другой стороны, участвующей в конфликте, а то и в ущерб ей.*

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ КОНФРОНТАЦИЯ:

- 1) Проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, и делается *большая ставка* на продвигаемое решение возникшей проблемы.
- 2) Участник занимает весьма *выгодную* для себя, по сути беспроницательную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели.
- 3) Участник конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации, и вместе с тем, обладает достаточным авторитетом (высоким рангом) для принятия решения.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ КОНФРОНТАЦИЯ:

4) 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.

5) Критическая ситуация, требующая мгновенного реагирования, а субъект конфликта имеет достаточную власть для этого.

6) Коллектив находится в тупике, и кто-то должен их повести за собой.

7) Необходимость принятия непопулярного решения, и есть достаточно полномочий для выбора этого шага.

СТИЛЬ КОНФРОНТАЦИЯ

Рекомендовано использовать, когда участник:

- обладает властью, уверен в правильности своего решения в данной ситуации;
- делает большую ставку на решение своей проблемы, и исход очень важен для него;
- понимает, что необходимо **действовать быстро в принятии решения.**

Стиль неэффективен:

- при использовании в **близких личных отношениях**, так как он вызовет чувство отчуждения с людьми;
- для сохранения здоровой **морально-психологической атмосферы** в организации;
- для ситуаций, когда субъект **не обладает достаточной властью.**

Стиль: Сотрудничество Образ - «Сова»



Сотрудничество – это стиль, при котором человек активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Это возможно при условии:

- ✓ своевременной и точной **диагностики проблемы**, породившей конфликтную ситуацию,
- ✓ уяснении, как внешних проявлений, так и **скрытых причин** конфликта,
- ✓ готовности сторон **действовать совместно** ради достижения общей для всех цели.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять

СТИЛЬ СОТРУДНИЧЕСТВО:

- 1) Проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон (каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения).
- 2) Конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или не обращают внимания на разницу в своих положениях.
- 3) Каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, для того чтобы в прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы.
- 4) Стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры (доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов).

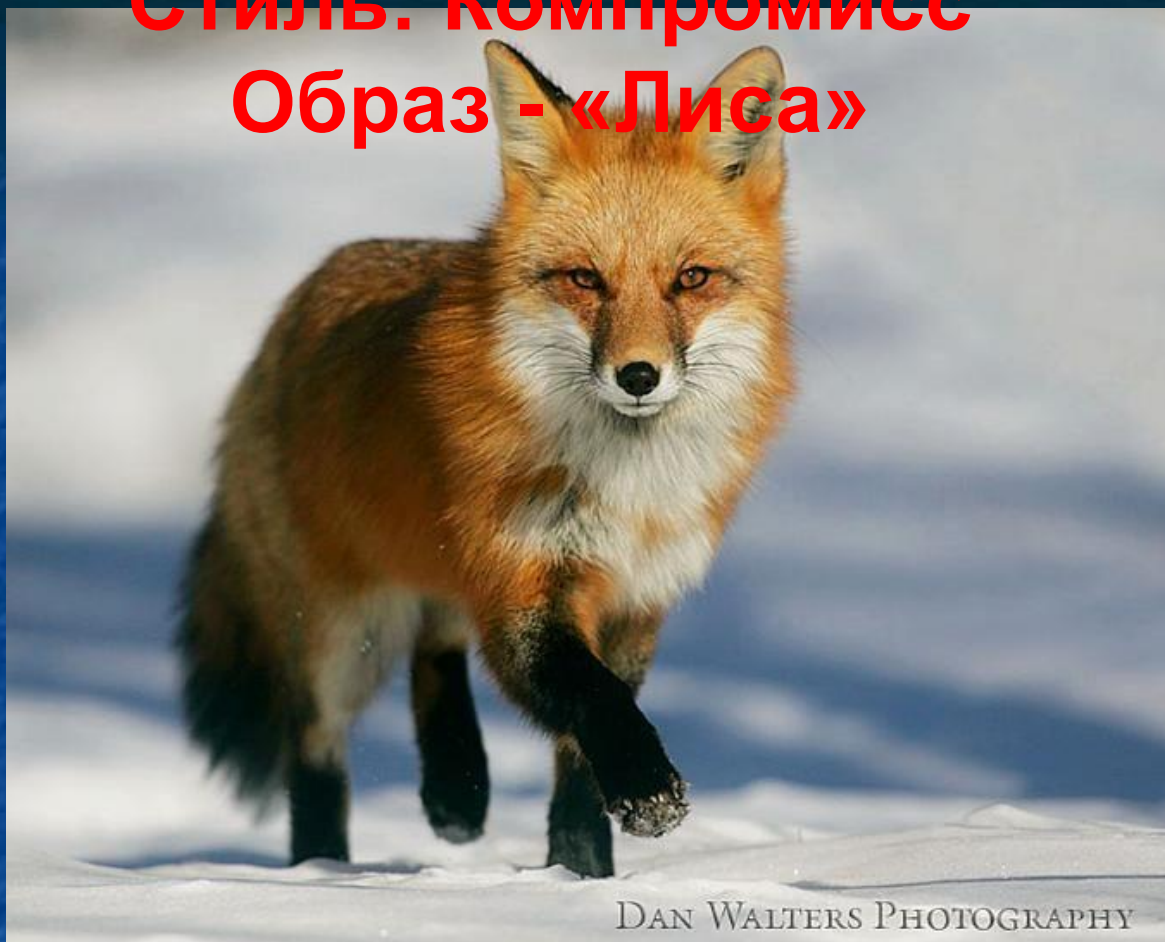
Стиль «Сотрудничество»

Рекомендуется использовать:

Сотрудничество - это **эффективный стиль**: каждая сторона получает *максимум пользы при минимальных потерях*. Особенно он эффективен, когда стороны имеют **скрытые нужды**.

Стиль сотрудничество имеет свои **трудности** : он требует **определенных усилий** - необходимо затратить **некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд** с целью разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон.

Стиль: Компромисс Образ - «Лиса»



Компромисс - означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе *взаимных уступок*, достижения *частичного удовлетворения своих интересов*.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ КОМПРОМИСС:

1) Субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, поэтому могут судить о всех «за» и «против» собственных интересов.

2) Равные по рангу конфликтующие стороны, имеют взаимоисключающие интересы.

3) Участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ,

в которых рекомендуется применять СТИЛЬ КОМПРОМИСС:

4) Оценив сложившуюся ситуацию, оппоненты корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта.

5) Устраивает временное решение; можно воспользоваться кратковременной выгодой.

6) Компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

7) Когда другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными.

Стиль «Компромисс»

Рекомендуется использовать, когда:

- обе стороны хотят одного и того же, но знают, что **одновременно это невыполнимо**.
- необходимо найти наиболее **быстрое решение**;
- участников может устроить **временное решение**;

Не следует часто прибегать к компромиссу, поскольку:

- Вы *прерываете* **обсуждение** сложной проблемы,
- Вы сокращаете время на **поиск оптимальных вариантов** решения проблемы.

Спасибо за внимание!