

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Тема: Стратегии и тактики разрешения конфликтов

- ① 1. Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии
- ① 2. Стратегии поведения в конфликте

1 вопрос

- 1. Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии

Понятие стратегии – концептуальное понятие.

Стратегия поведения с конфликте – это программа и план действия, направленные на реализацию поставленной цели в конфликте, другими словами – это решение задачи удовлетворения своей конкретной потребности, своего конкретного интереса в данном конфликте. **Тактика поведения в конфликте** – это средства, обеспечивающие данную стратегию, которые, в конечном счете, определяют стиль поведения человека в конфликте.



Типы стратегий поведения (по Х. Киндлеру)

- ⦿ Сохранение («не раскачивай лодку»);
- ⦿ Сглаживание («подчеркивай положительное»);
- ⦿ Доминирование («отец знает лучше»);
- ⦿ Установление правил («играть по правилам»);
- ⦿ Сосуществование («вы пойдете одной дорогой, а я – другой»);
- ⦿ Торговля («ты – мне, я – тебе»);
- ⦿ Подчинение («плыви по течению»);
- ⦿ Поддерживающая свобода («я поддерживаю ваше право на ошибку»);
- ⦿ Сотрудничество («одна голова хорошо, а две – лучше»);

Автор считает, что существует связь между стратегиями и личной вовлеченностью в конфликт, а также гибкостью

Поведение в конфликтных ситуациях (по К. Томасу)

- 5 стратегий поведения в конфликте:
 1. Уход, избегание, как отсутствие стремления как к соревнованию, так и к приспособлению;
 2. Приспособление как принесение в жертву собственных интересов ради другого;
 3. Конкуренция (подавление) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
 4. Компромисс;
 5. Сотрудничество как поиск альтернативы, удовлетворяющей интересы обеих сторон;
- Основания: преимущественная ориентация на интересы: свои или другого;

Деструктивная модель

- постоянно стремится к расширению и обострению конфликта
- проявляет подозрительность и недоверие к оппоненту
- нарушает этику общения
- постоянно принижает соперника, негативно оценивает его личность

Конструктивная модель

- ⦿ стремится уладить конфликт
- ⦿ нацелен на поиск приемлемого решения
- ⦿ отличается выдержкой, самообладанием
- ⦿ открыта и искренна
- ⦿ в общении лаконична и немногословна

Конформистская модель

- ⦿ пассивна
- ⦿ склонна к уступкам
- ⦿ непоследовательна в оценках, суждении , поведении
- ⦿ легко соглашается с точной зрения соперника
- ⦿ уходит от решения острых вопросов

2 вопрос

- ◎ 2. Стратегии поведения в конфликте

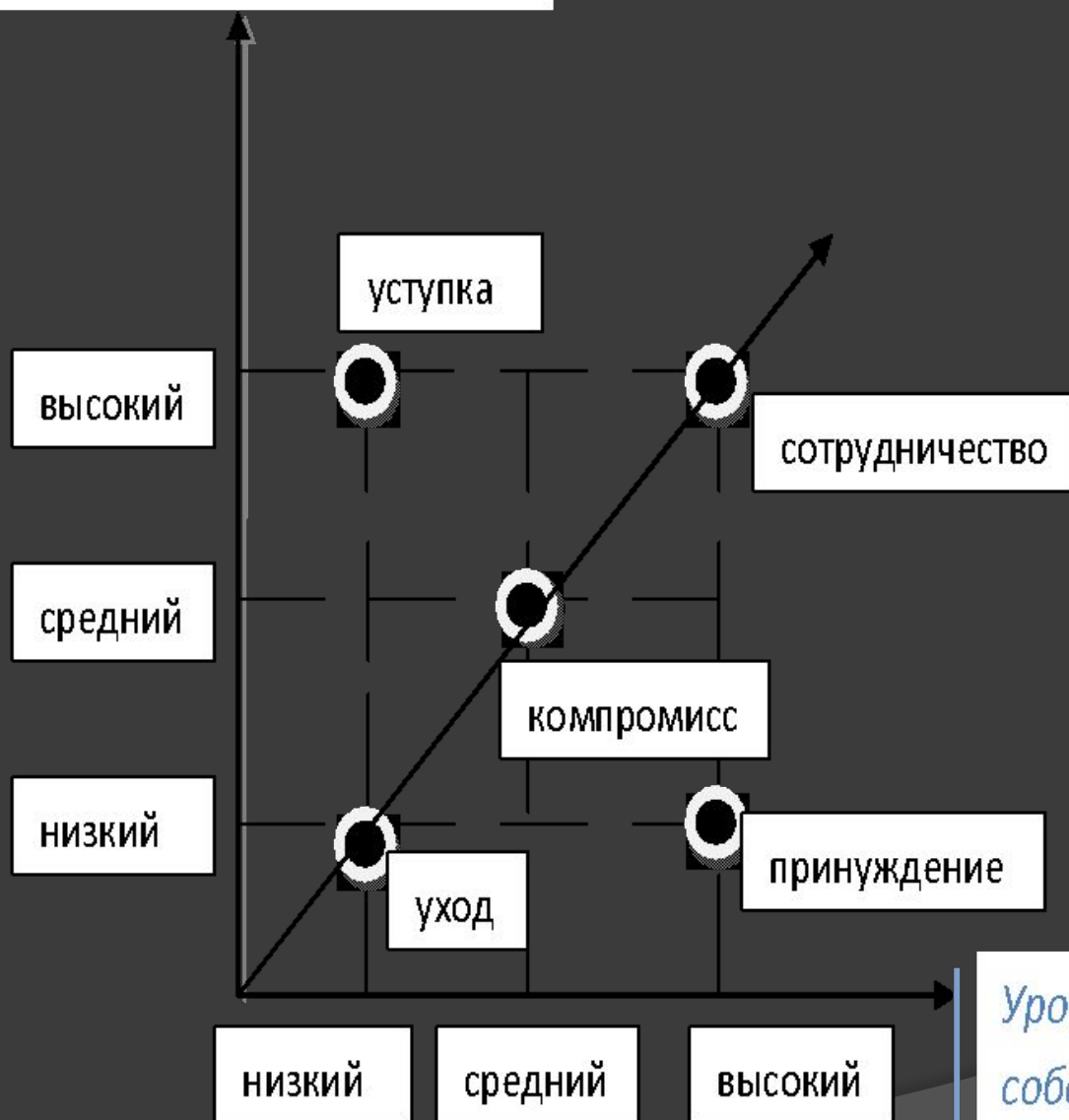
Стратегии поведения

- Широкое распространение получила разработанная К. Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтом взаимодействии. В основе модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противника.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: что я выиграю, что я потеряю, какое значение имеет предмет спора для соперника. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс, уступка или сотрудничество). Часто отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.



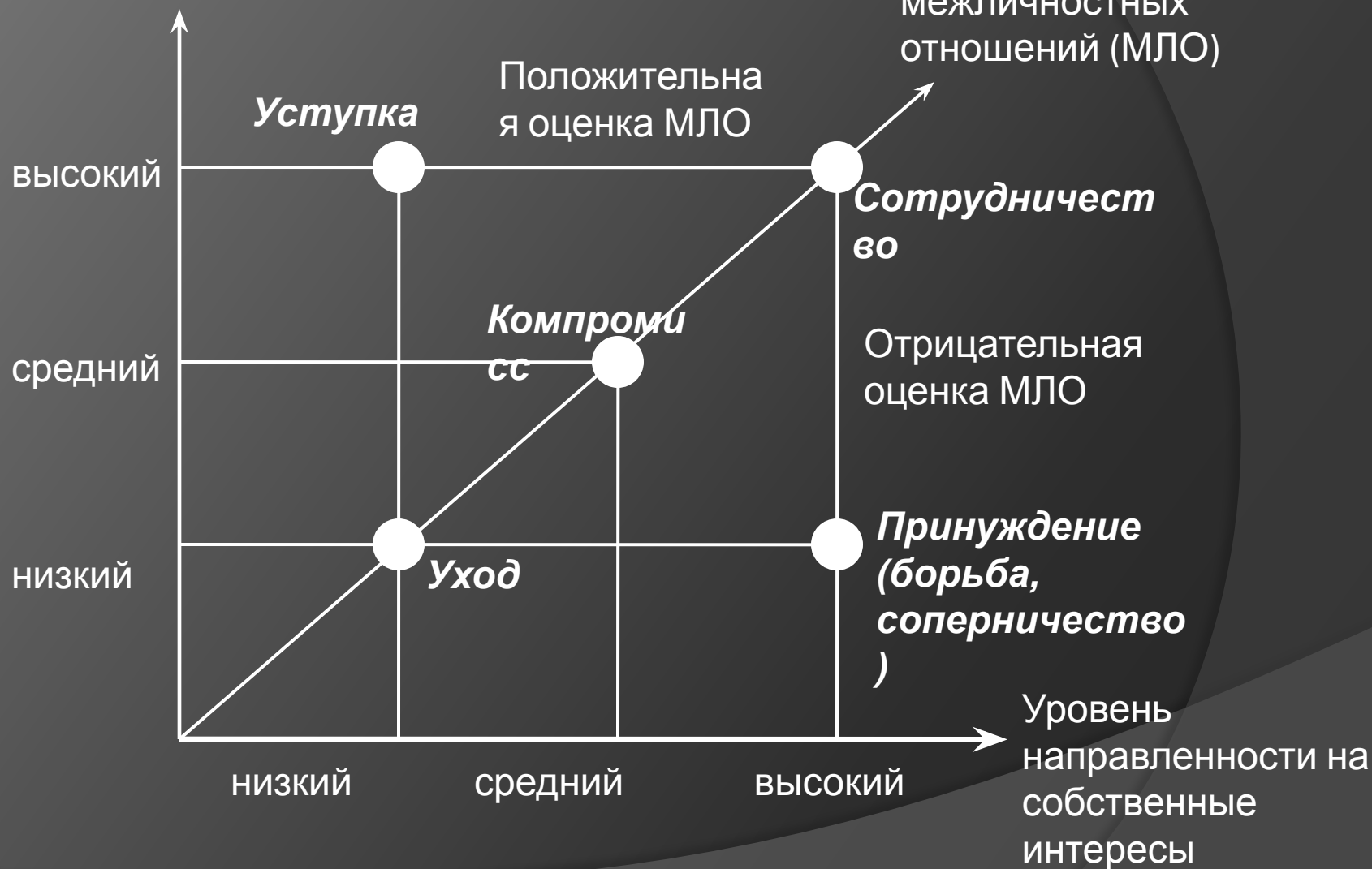
Уровень направленности на
интересы соперника



Уровень направленности на
собственные интересы

Уровень
направленности на
интересы соперника

Ценность
межличностных
отношений (МЛО)



Уступка (приспособление)



Стиль приспособления



изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб собственным интересам. То есть наиболее важной задачей является восстановление спокойствия, а не разрешение противоречий.

Этот стиль можно использовать, когда:

- ▶ вас не особенно волнует случившееся;
- ▶ вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- ▶ важнее сохранить отношения, чем отстаивать собственные интересы;
- ▶ вы понимаете, что итог намного важнее для другого, чем для вас;
- ▶ 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.

Стиль приспособления



Рекомендуется, если:

Вы действуете совместно с противоположной стороной, не пытаясь отстаивать свои личные интересы;

Вы не можете одержать верх из-за обладания малой властью. У Вас мало шансов на победу;

в случае разрастания конфликта возникнут еще более сложные противоречия;

Вы рассчитываете в результате упрочить свои позиции.

Тактические действия «Плюшевого Мишки»:

- постоянное соглашательство с требованиями противника, т.е. делает максимальные уступки;
- постоянная демонстрация непритязания на победу или серьезное сопротивление;
- потакает противнику, льстит.

Качества личности:

- бесхребетность – отсутствие собственного мнения в сложных ситуациях;
- желание всем угодить, никого не обидеть, чтобы не было раздоров и столкновений;
- идет на поводу у лидеров неформальных групп, его поведением часто манипулируют;
- преобладает тенденция отвлекаться при участии в беседе.



Уклонение (уход)



Стиль уклонения



не участвовать в чужом конфликте, прекратить общение, если возникает конфликт, отказаться от немедленного разрешения конфликта. Уклонение может быть конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию

Эту стратегию можно использовать, **если:**

- ▣ напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- ▣ исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение столь 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, чтобы получить информацию или заручиться поддержкой;
- ▣ ситуация очень сложна и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует от вас слишком многого;
- ▣ у вас мало времени для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- ▣ вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему.

УКЛОНЕНИЕ – «ЧЕРЕПАХА»

Эту стратегию поведения можно сравнить с поведением черепахи, которая в момент опасности прячется в свой панцирь. Тактический девиз «Черепахи» – «Оставьте мне немножко и не трогайте меня». Это пассивно-страдательная установка жертвы, втянутой в конфликт обстоятельствами. Позиция жертвы привлекательна в силу определенных компенсационных факторов: жертва получает значительную поддержку со стороны; ей обильно сочувствуют; ей не нужно пытаться самой разрешить проблему. За кажущейся беспомощностью может скрываться ощущение того, что проблема становится более желательной и приятной, чем риск и трудности, связанные с ее разрешением. Если жертве грозят насилие или ощутимые потери, она может оценить риск, связанный с изменением ее ситуации, как неприемлемо высокий. Трагедия этой роли и неспособность выйти из нее лежит в глубоко укоренившейся установке на беспомощность и неспособность изменить обстановку.



Стратегия поведения «Черепахи» может быть, тем не менее, вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов человека или вовлеченность в него не отражается на его развитии. Такой шаг может быть также полезен, если он привлекает внимание к запущенной проблеме.

С другой стороны, такое поведение может толкнуть противника на завышение требований или ответный уход вместо принятия участия в совместном поиске решений, может также привести к непомерному росту проблемы. Нередко уклонение от конфликта сознательно или бессознательно применяется в качестве наказания, чтобы заставить другую сторону изменить свое отношение к конфликту.

Стратегия поведения «Черепахи» приводит к тому, что загоняются внутрь истинные причины и конфликт остается, он как бы смещается в другую плоскость, становится глубже и сложнее.

Неразрешенный конфликт опасен тем, что воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний.

Тактические действия «Черепахи»:

- отказывается вступать в диалог, применяя тактику демонстративного ухода;
- избегает применения силовых приемов;
- игнорирует всю информацию от противника, не доверяет фактам и не собирает их;
- отрицает серьезность и остроту конфликта;
- систематически медлит в принятии решений, всегда опаздывает, так как боится делать ответный ход. Это ситуация упущенных возможностей.

Качества личности:

- застенчивость в общении с людьми;
- нетерпение к критике - принятие ее как атаки на себя лично;
- нерешительность в критических ситуациях, действует по принципу: «Авось обойдется»;
- неумение предотвратить хаос и беспредметность в беседе.

Стиль уклонения



Рекомендуется, если:

Вы чувствуете необходимость ослабить накал страстей. Если Вы хотите выиграть время;

исход дела не очень важен для Вас и Вы не хотите тратить на него время и силы. Если попытка решения конфликта добавит Вам отрицательных эмоций;

Вы знаете, что не сможете решить конфликт в свою пользу;

Вы боитесь ухудшить ситуацию.

Компромисс



Иначе такой стиль поведения можно назвать стратегией взаимной уступки. И компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Скорее это может являться этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.

Стиль компромисса



предполагает частичное удовлетворение интересов обеих сторон за счет взаимных уступок. Компромисс дает лучший результат для стороны, обладающей большей властью.

Отличается от сотрудничества более поверхностным уровнем разрешения конфликта, сиюминутностью решения проблемы, сохранением скрытых причин конфликта.



Этот стиль можно использовать, когда:

- ▮ обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- ▮ вы хотите прийти к решению быстро, так как у вас нет времени, либо это наиболее экономичный путь;
- ▮ вас может устроить временное решение;
- ▮ вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- ▮ другие подходы оказались неэффективными;
- ▮ удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете изменить поставленную цель;
- ▮ компромисс позволит сохранить отношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

КОМПРОМИСС – «ЛИСА»

Для этой стратегии характерен тип поведения лисы, в котором сочетаются осторожность и хитрость. «Лиса» действует по принципу: «Я уступлю немного, если вы тоже готовы уступить». Взвешенность, сбалансированность и осторожность – основная установка этого типа поведения. Для данной стратегии одинаково значимы и личные цели и взаимоотношения. Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник чего-то добился. Такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть удовлетворены полностью. Тем не менее, раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение и, если стороны не могут увеличить размер делимой вещи, равноправное пользование имеющимися благами – уже достижение. Недостатки стратегии компромисса в том, что одна сторона может, например, увеличить свои претензии, чтобы потом показаться великодушной, или сдать свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет их нужд.

Тактические действия «Лисы»:

- торгуется, любит людей, которые умеют торговаться;
- использует обман, лесть для подчеркивания не очень выраженных качеств у противника;
- ориентирована на равенство в дележе, действует по принципу: «Всем сестрам – по серьгам».

Качества личности:

- предельная осторожность в оценке, критике, обвинениях в сочетании с открытостью. Такие качества являются, несомненно, элементом высокой культуры личности;
- настороженное отношение к критическим оценкам других людей;
- ожидание мягких формулировок, красивых слов;
- желание убедить людей не выражать свои мысли слишком резко и открыто.



Стиль компромисса



Рекомендуется, если:

• стороны обладают равной властью и имеют взаимоисключающие интересы;

• стороны хотят найти решение быстро;

• Вас устраивает временное решение. Если Вы предпочитаете получить хоть что-то;

• ничего нельзя сделать;

• в результате компромисса удастся сохранить отношения.

Сотрудничество

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны затратить на это время, должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга, и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного из вышеназванных элементов делает этот подход неэффективным.



Стиль сотрудничества



Стиль сотрудничества – поиск обоюдовыгодного результата.

Эффективен, если стороны имеют скрытые мотивы, интересы и потребности и существуют трудности в установлении источника конфликта.

ЭТОТ СТИЛЬ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, КОГДА:

- 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;**
- вы и другой человек осведомлены о проблеме и желания обеих сторон известны;**
- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;**
- обе стороны обладают равной властью или не замечают разницы в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.**

СОТРУДНИЧЕСТВО – «СОВА»

Этой стратегии поведения в конфликте можно условно дать название птицы, которой люди издавна приписывали такие качества, как мудрость и здравый смысл. «Сова» открыто признает конфликт, предъявляет свои интересы, выражает свою позицию и предлагает пути выхода из конфликта. От противника ожидает ответного сотрудничества. Основной принцип данной стратегии: «Давайте оставим взаимные обиды, я предпочитаю... А Вы?». Стратегия сотрудничества направлена на конструктивное разрешение конфликта, то есть на работу с проблемой, а не с конфликтом.

«Сова» не принимает тактики избегания, так как уважает партнера, она не эксплуатирует слабости «Черепахи» и «Плюшевого медвежонка», потому что стремится к диалогу в решении проблемы. По отношению к «Акуле» она тоже ведет себя честно, противопоставляет ей мирные средства и здравый смысл. «Сове» свойственна установка на прекращение конфликта ввиду его эскалации, в случае необходимости она склонна к переговорному процессу, где всегда имеет веер предложений-альтернатив.

Партнеры признают свой конфликт, подчеркивая общую основу для взаимодействия, которой может стать даже одно желание вместе найти выход из создавшейся ситуации. Они не занимаются взаимной перепалкой и обвинениями – в интересах дела эмоции отбрасываются. В ходе поиска совместных решений партнеры могут интересоваться историей возникновения конфликта, но это не является самоцелью. Они трезво оценивают свои возможности и поэтому склонны к посредничеству, а в случае необходимости – к переговорному процессу.

Тактические действия «Совы»:

- собирает информацию о конфликте, о сути проблемы, о противнике;
- ведет подсчет своих ресурсов и ресурсов противника для выработки альтернативных предложений;
- обсуждает конфликт открыто, не боится разногласий, старается определить конфликт;
- если противник предлагает что-то здоровое, разумное, то это принимается.

Качества личности:

- в любом конфликте направлен на решение проблемы, а не на обвинение личности;
- положительно относится к новациям, переменам;
- умеет критиковать, не оскорбляя личности, как говорят, «по делу», опираясь на факты;
- использует свои способности для достижения влияния на людей.



Стиль сотрудничества



Рекомендуется, если:

решение вопроса важно для обеих сторон;

у Вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения;

есть время для решения.



Соперничество (принуждение, борьба)



Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего, исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. И старается в первую очередь удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других.

Стиль конкуренции или соперничества



Рекомендуется в том случае, если:

Вы обладаете определенной властью или абсолютно уверены, что Ваше решение правильно;

решение необходимо принять быстро, и Вы имеете достаточную власть;

Вы находитесь в критической ситуации, и надо действовать немедленно;

Вы обладаете достаточным авторитетом, и Ваше решение наилучше;

Вы должны принять нестандартное решение. И у Вас есть для этого полномочия;

Вы уверены в себе, и если исход дела суперважен для Вас. Ставка на победу;

Вы чувствуете, что у Вас нет другого выхода, и Вам нечего терять.

ЭТОТ СТИЛЬ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, КОГДА:

- 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 вы имеете достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и 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 нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага.

СОПЕРНИЧЕСТВО – «АКУЛА»

Для такой стратегии характерен тип поведения, который образно можно представить поведением акулы в момент нападения. Этот тип поведения жестко ориентирован на победу, не считаясь с собственными затратами, что можно определить выражением «прет напролом». Предпочтение такого поведения в конфликте нередко объясняется подсознательным стремлением оградить себя от боли, вызываемой чувством поражения, т.к. эта стратегия отражает такую форму борьбы за власть, при которой одна сторона выходит несомненным победителем. Эта стратегия оказывается необходимой в том случае, если определенное лицо, облеченное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Она, несомненно, оправдана, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от насилия или опрометчивых поступков. Однако стратегия поведения «Акулы» редко приносит долгосрочные результаты – проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.



Тактические действия «Акулы»:

- жестко контролирует действия противника и его источники информации;
- постоянно и преднамеренно давит на противника всеми доступными средствами;
- использует обман, хитрость, пытаясь завладеть положением;
- провоцирует противника на непродуманные шаги и ошибки;
- выражает нежелание вступать в диалог, так как уверен в своей правоте, и эта уверенность переходит в самоуверенность.

При столкновении с таким типом поведения в конфликте нужно помнить, что «Акула» боится, когда о ней собирается информация, и старается перекрыть все информационные источники о себе, а также не хочет и боится открытого обсуждения проблемы конфликта, так как она ее не интересуется, для нее важна лишь своя позиция. Вступая в конфликтный процесс, она предпочитает, чтобы другие избегали или улаживали конфликты.

Качества личности:

- властность, авторитарность;
- нетерпение к разногласиям и инакомыслию;
- ориентировка на сохранение того, что есть;
- боязнь нововведений, неоднозначных решений;
- боязнь критики своего стиля поведения;
- использование своего положения с целью достижения власти;
- игнорирование коллективных мнений и оценок в принятии решений в критических ситуациях.

Встречаются и другие способы разрешения межличностных конфликтов:

Координация — согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

Интегративное решение проблемы. Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения человека в конфликте, так как в этом случае он ближе всего подходит к разрешению условий, изначально породивших этот конфликт. Однако подход к конфликту по принципу решения проблемы часто очень трудно соблюдать. Кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В таких условиях нужно иметь определенную модель для решения проблем;

Конфронтация как путь решения конфликта — вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (по существу, это уже не конфликт, а трудовой спор), вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки. Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение — одно из средств управления конфликтом.

Таким образом главная задача человека при разрешении того или иного конфликта состоит в том, чтобы определить сам конфликт и «войти» в него на начальной его стадии.

ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ

Демонстративный тип



Конфликтная личность — ригидный тип:

- ♦ подозрителен;
- ♦ обладает завышенной самооценкой;
- ♦ нуждается в постоянном подтверждении собственной значимости;
- ♦ часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- ♦ прямолинеен и негибок;
- ♦ с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением;
- ♦ выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;
- ♦ выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду;
- ♦ мало критичен по отношению к своим поступкам;
- ♦ болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости.

Конфликтная личность — неуправляемый тип:

- ♦ импульсивен, недостаточно контролирует себя;
- ♦ поведение трудно предсказуемо;
- ♦ ведет себя вызывающе, агрессивно;
- ♦ часто в запале нарушает общепринятые нормы;
- ♦ обычно имеет высокий уровень притязаний;
- ♦ несамокритичен;
- ♦ во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других;
- ♦ не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
- ♦ недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- ♦ из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы.

Конфликтная личность — сверхточный тип:

- ◆скрупулезно относится к работе;
- ◆предъявляет повышенные требования к себе;
- ◆предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что люди, с которыми он работает, воспринимают это как придирки;
- ◆обладает повышенной тревожностью;
- ◆чрезмерно чувствителен к деталям;
- ◆склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
- ◆иногда резко порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели;
- ◆страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.);
- ◆сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях;
- ◆не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтная личность — бесконфликтный

ТИП:

- ▶ неустойчив в оценках и мнениях;
- ▶ обладает легкой внушаемостью;
- ▶ внутренне противоречив;
- ▶ для него характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ▶ ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
- ▶ недостаточно хорошо видит перспективу;
- ▶ зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- ▶ излишне стремится к компромиссу;
- ▶ не обладает достаточной силой воли;
- ▶ не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.