

Лекция 7. Стратегии поведения в конфликте

- *Стратегия уклонения.*
- *Психологическая защита личности.*
- *Стратегия приспособления.*
- *Стратегия соперничества.*
- *Стратегия сотрудничества.*
- *Стратегия компромисса.*

Рекомендуемая литература

- **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.
Конфликтология. Учебник для вузов. 3-е
изд. СПб.: Питер. - 2016.**
- **Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е
изд. - СПб.: Питер. – 2014.**
- **Психология деловых конфликтов.
Хрестоматия. - Самара: Бахрах-М. - 2007.**
- **Прикладная конфликтология: Хрестоматия /
Сост. К.В. Сельсоное. - М.: Харвест, 2003.**

Стратегии управления конфликтами для руководителя

Стратегия предупреждения	Стратегия разрешения
I. Организационные мероприятия по предотвращению конфликта:	I. Убеждение сторон предотвратить конфликт
1. Улучшение условий труда	1. Демонстрация невозможности добиться желаемого путем конфликта
2. Справедливое распределение ресурсов	2. Организация своевременного поиска путем примирения
3. Совершенствование структуры управления	3. Использование методов административного воздействия
4. Контроль за соблюдением правил и традиций	4. Угроза разоблачения инициаторов интриги
5. Материальное и моральное стимулирование	5. Объединение всех общей целью
	II. Применение специальных механизмов:
	Арбитраж Посредничество Переговорный метод

- **Что нам мешает слышать друг друга:**

- **Приказы и команды** (они всегда вызывают отрицательные Ч.)
- **Предупреждения, угрозы** (если ты еще раз так сделаешь...)
- **Мораль, нравоучения** (они вызывают скуку, а потом агрессию и чувство вины)
- **Советы и готовые решения.** (Я бы на твоём месте... Не послушалась, вот и ...) Советы не работают, потому, что они всегда как бы "сверху", и этим раздражают.
- **Доказательства, нотации и выводы** (вызывают борьбу и месть)
- **Критика, выговоры, обвинения.** (Все из-за тебя... вечно ты...)
- **Оценочная похвала.** (Не надо говорить: "Молодец!", будет правильнее: Я считаю тебя... Мне нравится что ты....)
- **Обзывания и высмеивания** (даже шутливые!)
- **Догадки и интерпретации** (Я тебя вижу насквозь...Я же говорил (а))
- **Выспрашивание и расследование**
- **Отшучивание или уход от разговора.**

Модели поведения в конфликте

Модель поведения личности в конфликте — устойчивое сочетание привычных стратегий и тактик поведения в конфликте.

По цели

- Модель, направленная на **овладение предметом конфликта**
- Модель, направленная на **сохранение межличностных отношений**
- Модель, направленная на **достижение общей цели**

По отношению к оппоненту

- **Конструктивная модель.** Человек стремится уладить конфликт; нацелен на поиск приемлемого решения; отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к оппоненту.
- **Деструктивная модель.** Человек постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; принижает оппонента, негативно оценивает его личность; нарушает этические правила общения.
- **Конформистская модель.** Человек пассивен, склонен к уступкам; непоследователен в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения оппонента; уходит от острых вопросов.

Стратегии и тактики в конфликте

Стратегии реализуются через различные тактики.

Стратегия — это набор макроскопических целей. В конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них.

Тактики — средства достижения этих целей. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий.

Способы преодоления (разрешения) конфликтов

Педагогические

Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта

Административные

Силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда

Действия руководителя по управлению конфликтами



**Модель двойной заинтересованности
Дж. Рубина: заинтересованность в
собственном успехе и успехе другой
стороны. Оба вида
заинтересованности варьируют от
полного безразличия до высшей
степени выраженности.**

Модель двойной заинтересованности:

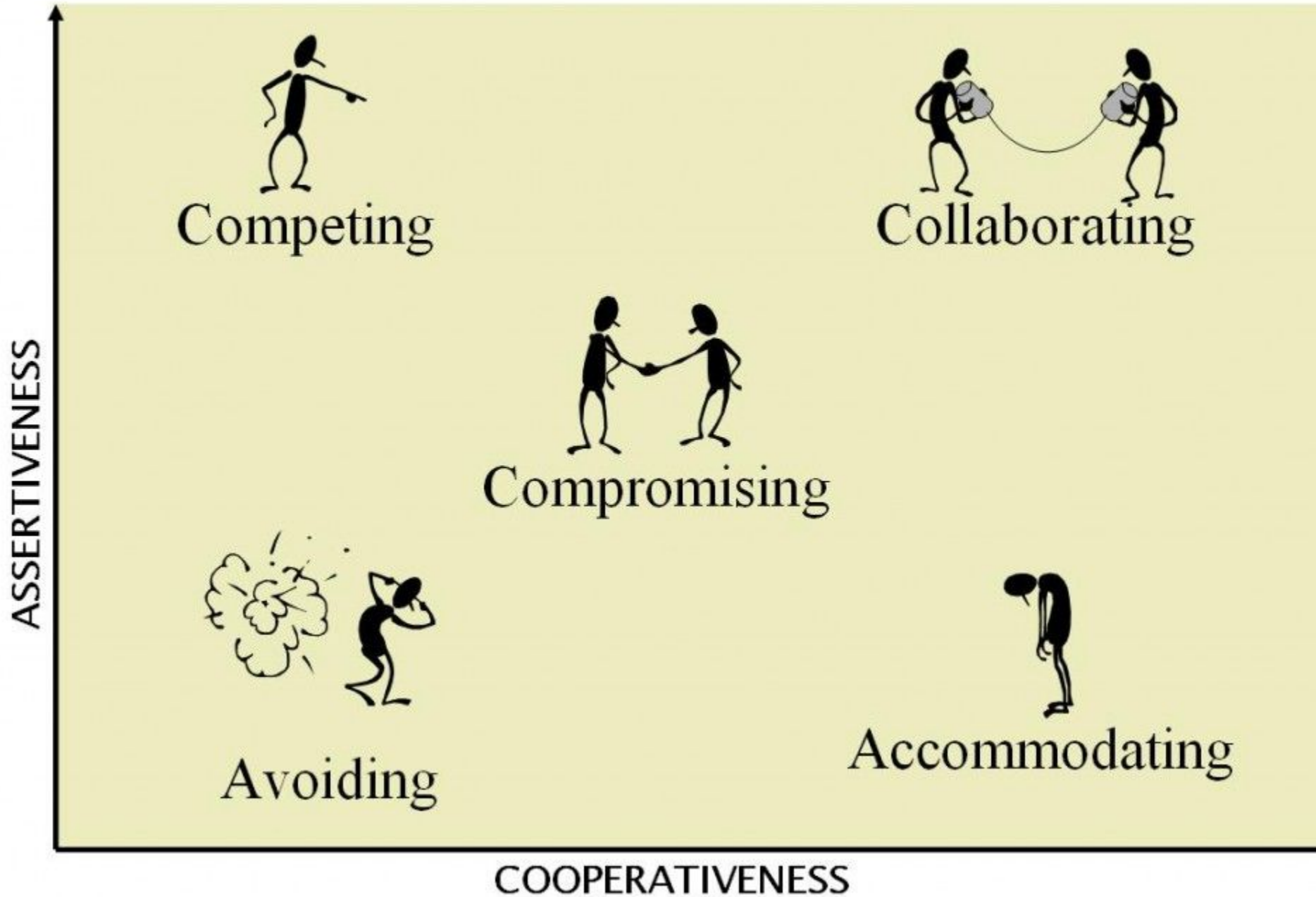
- **Проигрыш – проигрыш Уклонение**
- **Проигрыш – выигрыш
Приспособление**
- **Выигрыш – проигрыш
Соперничество**
- **Выигрыш – выигрыш
Сотрудничество**
- **50 / 50 Компромисс**

Управление конфликтами

Сетка Томаса-Килменна



Dealing With Conflict – Thomas/Kilmann model



+
— **ASSERTIVITEIT** —
— **zorgen voor eigen belang** —
—

My way or the highway

DOORDRUKKEN

win-lose
competing

haai



Two heads are better than one

SAMENWERKEN

win-win
collaborating

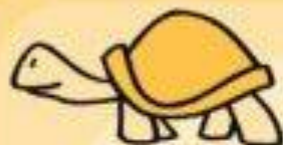
uil



Let's make a deal

**COMPROMIS
SLUITEN**

compromising
kwal



VERMIJDEN

lose-lose
avoiding

schildpad

I'll think about it tomorrow

TOEGEVEN

lose-win
accomodating

teddybeer

It would be my pleasure



COÖPERATIVITEIT
— **zorgen voor andermans belang** **—**



3 Стили разрешения межличностных конфликтов

Матрица стилей разрешения межличностных конфликтов (по Виханскому О.С.):



3 Стили разрешения межличностных конфликтов

Характеристика стилей:

Уход от конфликта

Связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими после разрешения конфликта.

Обычно человек стремится стоять в стороне от конфликта, быть нейтральным.

Может означать решение человека дать конфликту возможность развиваться.

Это может быть связано и с неприятием напряженности и расстройства (например, у человека больное сердце).

Результаты. Иногда попытка избежать конфликт может снизить его интенсивность. Однако, игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство.

Проигрывают обе стороны. Противоречие остается.

3 Стили разрешения межличностных конфликтов

Характеристика стилей:

**Принуждение
силой**

Личная вовлеченность и заинтересованность человека в устранении конфликта большая, однако здесь нет учета позиции другой стороны.

Человек обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Но для применения этого стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами (часто так делают руководители, имеющие значительную власть над подчиненными).

Результаты. Такой стиль иногда может помочь в достижении индивидуальных целей. Однако – как и в предыдущем случае – у окружающих складывается неблагоприятное впечатление о человеке, использующем такой стиль.

3 Стили разрешения межличностных конфликтов

Характеристика стилей:

Сотрудничество

Высокая степень личной вовлеченности и сильное желание объединить усилия с другими для разрешения конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

Такие люди обычно обладают характеристиками: конфликт для них - нормальное явление, проявляют доверие и откровенность, дают возможность каждому высказать свое мнение, считают, что никого не нужно приносить в жертву.

О таких людях часто складывается очень благоприятное мнение. Главное для них – найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

3 Стили разрешения межличностных конфликтов

Характеристика стилей:

Сглаживание

В основе лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения своего сильного интереса.

Этот стиль безусловно носит оттенок альтруизма (уступка другому). Помогает в стремлении реализовать желания других.

Результаты. Может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв.

Оценка обладателя такого стиля – в целом положительная со стороны окружающих. Но эти люди в то же время воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

3 Стили разрешения межличностных конфликтов

Характеристика стилей:

Компромисс

Реализуется стиль через проведение переговоров, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки.

Результаты. Позволяет достичь быстрого разрешения конфликта. Однако при компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон (как и неудовлетворенности). На ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы

Оценка окружающих о таких людях (использующих компромисс как стиль разрешения конфликта) - в целом благоприятная

4 Структурные методы управления конфликтами

Использование изменений в структуре организации:

**Использование
положения
руководителя**

От бесед, просьб, убеждений, разъяснений – до силового разрешения (подавление, приказ).

**«Разведение»
конфликтующих
частей**

«Разведение» по ресурсам, целям, средствам и т. или снижение их взаимозависимости.

**Разъяснения
требований
к работе**

До сотрудников еще раз, еще более точно может быть необходимо довести сведения о работе.

**Методы
координации**

Иерархии полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и коммуникации.

**Интеграционные
механизмы**

Общий заместитель или координатор. Создание межфункциональных, целевых групп. Совещания.

4 Структурные методы управления конфликтами

Использование изменений в структуре организации:

Общеорганизационные цели

Общая идея – направить усилия всех участников на достижение общих целей организации.

Создание «задела» для взаимозависимых работ

Запас материалов и комплектующих, проведение работ с запасом времени и другое.

Слияние подразделений

Объединение отдела труда и зарплаты с отделом кадров – в отдел по управлению персоналом.

Система вознаграждений

Стимулирование людей, которые стараются комплексно подойти к решению проблем.

Главная задача менеджера – уметь «войти» в конфликт и разрешить его, используя разные методы.

Президент РФ подписал закон об обязанности депутатов, сенаторов и ряда высокопоставленных гос. служащих сообщать о конфликте интересов. В законе «конфликт интересов» трактуется как ситуация, при которой личная заинтересованность чиновников, сенаторов и депутатов «влияет или может повлиять на ненадлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных обязанностей». Личной заинтересованностью закон называет «возможность получения доходов в виде денег, иного имущества, в том числе имущественных прав, услуг имущественного характера, результатов выполненных работ или каких-либо преимуществ».

- Законом предусматриваются случаи, когда деньги, услуги или преимущества получают родственники чиновника и связанные с ним граждане и организации.
- В сентябре закон о конфликте интересов был принят Госдумой. До его вступления в силу сообщать о подобном конфликте были обязаны только лица, находящиеся на государственной службе.



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН

**О внесении изменений в отдельные законодательные акты
Российской Федерации в части установления обязанности лиц,
замещающих государственные должности, и иных лиц сообщать о
возникновении личной заинтересованности, которая приводит или
может привести к конфликту интересов, и принимать меры по
предотвращению или урегулированию конфликта интересов**

Принят Государственной Думой

23 сентября 2015 года

Одобен Советом Федерации

30 сентября 2015 года

Статья 1

Статью 40² Федерального закона "О прокуратуре Российской Федерации" (в редакции Федерального закона от 17 ноября 1995 года № 168-ФЗ) (Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации, 1992, № 8, ст. 366; Собрание законодательства Российской Федерации, 1995, № 47, ст. 4472; 1999, № 7, ст. 878; 2007, № 24, ст. 2830; 2008, № 52, ст. 6235; 2014, № 30, ст. 4234) изложить в следующей редакции:



Методы урегулирования конфликтов

Межличностные конфликты

- Принцип принуждения
- Правило совместного решения проблемы
- Метод провоцирования на добро
- Метод взаимовыгодных вариантов
- Метод психологического сближения
- Метод психологической изоляции
- Метод применения практической эмпатии
- Сглаживание (или приспособление)
- Сотрудничество
- Уклонение
- Переговоры
- Поддержание статус-кво (мирное сосуществование)

Внутригрупповые конфликты

- Чёткое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий, ответственности, требований
- Использование интеграционных и координационных механизмов
- Разработка и реализация общеорганизационных комплексных целей
- Разработка и применение эффективной системы вознаграждений и наказаний
- Обращение к лидеру
- Использование навыков и высокой культуры споров и дискуссий
- Нейтрализация негативного лидера

Межгрупповые конфликты

- Наступление
- Оборона
- Уклонение
- Отступление
- Переговоры
- Кооперация
- Устранение источника конфликта
- Соучастие

1. Стратегия уклонения (уход, избегание, игнорирование) - отсутствие стремления как пойти навстречу оппоненту, так и защищать собственные интересы - «заметать мусор под ковер».

- Уклонение существует в сознательной (рациональной), так и в бессознательной (иррациональной) форме.
- Психика создает защитные механизмы, прячущие проблемы от сознания. Бессознательный выбор стратегии ухода лишь откладывает проблему: «Когда гордость настаивает, память отступает» (Ф.Ницше).

Стратегия ухода включает все
формы психологической
защиты.

- 1. Проекция**
- 2. Регрессия**
- 3. Замещение**
- 4. Подавление или вытеснение**
- 5. Интроекция**
- 6. Интеллектуализация**
- 7. Сублимация**
- 8. Рационализация**
- 9. Реактивное образование**
- 10. Идеализация**
- 11. Компенсация**
- 12. Идентификация**
- 13. Отрицание**
- 14. Изоляция**
- 15. Фантазирование**

2. Стратегия приспособления (уступка) - форма пассивного сотрудничества со склонностью смягчить конфликт, сохранить гармонию отношений посредством согласия с другой стороной. Это отсутствие заботы о достижении цели у одной из сторон и одновременно сильное стремление к своим целям у другой стороны. В отличие от иных стратегий, уступка зависит только от самой избравшей ее стороны, второй стороне остается только согласиться с ней.

- **При дефиците времени наиболее выгодна.**
- **2 причины: цена переговоров и близость крайнего срока:**
- **цена переговоров - затраты, связанные с их продолжением: потеря времени, расходы на содержание сторон, нестойкость товаров, служащих объектом торга;**
- **крайний срок - установленная в будущем дата, при достижении которой стороны несут существенные потери в случае не достижения соглашения.**

Причины уступок:

- 1) осознание своей неправоты,
- 2) необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом,
- 3) сильная зависимость от него,
- 4) незначительность проблемы,
- 5) угроза еще более серьезных негативных последствий.

- **3. Стратегия соперничества (конфронтация, конкуренция, соревнование, подавление, доминирование) - активное и самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов без учета интересов другой стороны, а то и в ущерб им.**
- Чаше всего используются по принципу возрастания их последствий от легких к тяжелым. Это объясняется тем, что легкие тактики обходятся для применяющей их стороны дешевле, чем тяжелые.

Тактики соперничества

- **Обольщение - искусство завоевывать расположение**
Восхваление достоинств. Оказание услуг. Самопрезентации.
- **Взъерошивание перьев - заставить противника**
почувствовать себя либо безответственным, либо некомпетентным.
- **Скрытые укоры.** Безобидные замечания о фактах
- **Нейтральные тактики:** фиксации своей позиции; демонстративных действий; санкционирования; коалиций; уклонения от обсуждения.
- **Тактика убедительной аргументации – на основе логики.**
- **Тактика нерушимых обязательств**
- **Жесткие тактики**
- **Тактика угроз (по Дж. Рубину)**
- Тактики психологического насилия (ущерба) - оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль, диктат в отношениях.

Эта стратегия оправдана:

- 1) При явной конструктивности предлагаемого одним из оппонентов решения,
- 2) выгоды результата для всей группы,
- 3) отсутствия времени,
- 4) в экстремальных ситуациях и при высокой вероятности опасных последствий.

4. Стратегия сотрудничества (интеграция) - используется теми, кто воспринимает конфликт как естественное явление. В основе - установки толерантности.

Возможность, когда:

- Проблема важна для конфликтующих и каждый не намерен уклоняться от решения;
- конфликтующие имеют равный ранг, потенциал или статус или не обращают внимания на разницу в положениях;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, для взаимовыгодного решения;
- конфликтующие стороны поступают как партнеры, доверяют друг другу;
- имеются ресурсы для разрешения конфликта.

Стратегия наиболее эффективна:

-) в ситуации сильной взаимозависимости оппонентов,
-) склонности обоих игнорировать различие во власти,
-) важности решения для обеих сторон,
-) непредубежденности участников.

5. Стратегия компромисса
(взаимной уступки) -
характеризуется балансом
интересов конфликтующих сторон
на среднем уровне. Понятие
«компромисс» близко к понятию
«консенсус»: отражают взаимные
уступки субъектов социального
взаимодействия.

- Компромисс эффективен в случаях:

- 1) понимания оппонентом, что он и соперник обладают одинаковыми возможностями;
- 2) наличия взаимоисключающих интересов,
- 3) угрозы потерять все.

Стили поведения

Стиль поведения		Характеристика
Конкуренция, соперничество («акула»)		Стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому
Сотрудничество («сова»)		Выбор альтернативы, максимально отвечающей интересам обеих сторон
Компромисс («лиса»)		Выбор, при котором каждая сторона что-то выигрывает, но что-то и теряет
Избегание, уклонение («черепашка»)		Уход от конфликтных ситуаций, отсутствие как стремления к кооперации, так и попыток достижения собственных целей
Приспособление («медвежонок»)		Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого

Этапы выбора стратегии

1. Анализ конфликтной ситуации

2. Оценка собственных сил и сил
оппонента

3. Четкое формулирование
собственной цели

4. Анализ действий и мотивов
оппонента

5. Принятие решения о выборе
стратегии

**В основе выделения стратегий
лежит концепция о «силовом
поле», т. е. определяющей
мотивации руководителя.**

**Учитывается также комплекс
фактов – личностные особенности
оппонентов, уровень нанесенного
или полученного ущерба, статус
оппонентов, длительность
конфликта и др.**

Тактики поведения в конфликте

Тактики поведения в конфликте — это приемы воздействия на оппонента, направленные на достижение ситуативной цели.

Жесткие тактики

- **Захват объекта конфликта.** Применяется в конфликтах, где объект материален. Например, захват оборудования, самовольное заселение в квартиру, занятие территории и т.д.
- **Нанесение ущерба.** Речь идет о нанесении ущерба объекту конфликта. Например, уничтожение и повреждение материальных ценностей.
- **Насилие.** (1) **Физическое насилие:** телесных повреждений (вплоть до убийства), блокирование чужой деятельности, причинение боли и т.п.
(2) **Психологическое насилие:** оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, унижение, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях.
(3) **Давление:** предъявление требований, угрозы, вплоть до ультиматума, использование компромата, шантаж.

Тактики поведения в конфликте

Нейтральные тактики

- **Демонстрация действий.** (1) Демонстрация силы и имеющихся ресурсов с целью устрашения оппонентов.
(2) Привлечение внимания окружающих к какой-либо проблеме: публичные высказывания, голодовки, перекрытие транспортных путей, использование плакатов, попытка самоубийства и т.д.
(3) Отказ от выполнения каких-либо действий или распоряжений, саботаж, забастовки и т.д.
- **Санкционирование.** Воздействие на оппонента с помощью взысканий, увеличения рабочей нагрузки; наложение запрета на те или иные действия, ограничение в ресурсах, установление блокад и пр.
- **Создание коалиций.** Образование союзов, увеличение группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращение в СМИ, различные органы власти. Используется в целях усиления своего положения в конфликте.

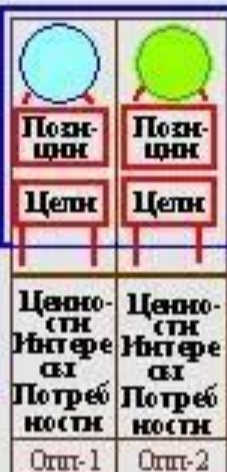
Тема №6. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

1. Понятие межличностного конфликта



2. На поведение в конфликтной ситуации влияют:

МОТИВАЦИЯ



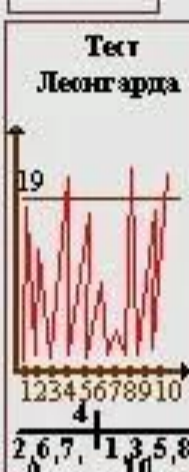
Направленность личности



Темперамент



Характер



3. Стили поведения в межличностном конфликте

ПРОТНВОБОРСТВО

УКЛОИЕНИЕ

ПРНСПОСОБЛЕНИЕ

КОМПРОМИСС

СОТРУДИЧЕСТВО

АССЕРТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

4. КЛАССИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

поведение в трудной ситуации

стратегии:

активная

пассивная

конструктивная
деструктивная

приспособление
уход



Двухмерная модель К. Томаса и Р. Килмэна

Выбор стратегии поведения в конфликте



Выделяют агрессивное, пассивное и асертивное поведение.

Деятельность **пассивного** человека ограничена рамками, которые не допускают инициативы. Это идеальный исполнитель, который действует по команде и никогда не выбирает самостоятельно, и его обычно не слышно и не видно. Человек, придерживающийся **агрессивной** манеры поведения, напротив, всегда на виду и в центре скандалов - обвиняет, оскорбляет и запугивает. Агрессор может показаться очень деятельным, но есть одна оговорка. **Как и пассивный человек, он ни за что не отвечает:** он лишь активно обвиняет окружающих в своих проблемах. Т.о., это явный манипулятор. Пассивность тоже таит в себе манипулирование, потому что в бедах того, кто ничего не решает сам, виноватым всегда оказывается кто-то другой. **Агрессия и пассивность — это две кажущиеся противоположности, а на самом деле — одно и то же явление.** Но люди не всегда манипулируют себе подобными. Когда они ведут себя естественно, не зависят от внешних оценок и влияний, действуют открыто и отвечают за свои поступки, это **асертивное поведение**. Его название происходит от английского глагола assert — утверждать, отстаивать свои права.

Основные принципы

- **Ответственность**, которую ассертивный человек признает за собой. Он действует по собственной воле, а также понимает, что не имеет права обвинять других людей в том, как он сам реагирует на их поведение.
- **Самоуважение и уважение к окружающим**. Эти две вещи напрямую взаимосвязаны: человека, который не уважает себя сам, не будут уважать и другие люди.
- **Результативное общение**. Оно определяется тремя качествами: правдивостью, открытостью и искренностью в выражении своего мнения, чувств и мыслей по какому-либо вопросу. Прямота, впрочем, имеет разумные пределы: не следует задевать, расстраивать или оскорблять собеседника.
- **Уверенность в себе**. Она основывается на самоуважении, а также на знании собственных достоинств, профессиональных качеств и навыков.
- **Стремление выслушать и понять оппонента**. Ассертивное поведение означает, что человек умеет слушать и старается понять чужую точку зрения, а также признаёт её право на существование, даже если она отличается от его собственной.

- **Тест Томаса**

- Одной из самых распространенных методик диагностики поведения в конфликтной ситуации (точнее, в конфликте интересов) является опросник Кеннета Томаса (Kenneth Thomas) "Определение способов регулирования конфликтов".
- К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Совместно с Ральфом Килманном (Ralph Kilmann) предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, одно измерение которой - поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе - поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов.
- Данная методика теста адаптирована Гришиной.

- Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.
- Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов и другого человека, и моих собственных.
3. А. Обычно я стремлюсь добиться своего.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. А. Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь добиться своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

- 11.А. Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б.Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 12.А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б.Я даю возможность другому человеку в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
- 13.А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
- 14.А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
- 15.А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
- 16.А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18.А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
- 19.А. Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
- 20.А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

- 21.А. Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22.А. Я пытаюсь найти позицию, которая посередине между моей позицией и позицией другого человека.
Б. Я отстаиваю свою позицию.
- 23.А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24.А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
Б. Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- 25.А. Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
- 26.А. Я обычно предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27.А. Зачастую стремлюсь избежать споров.
Б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- 29.А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
- 30.А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

№	Соп.	Сот.	Ком.	Изб.	Прис.
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

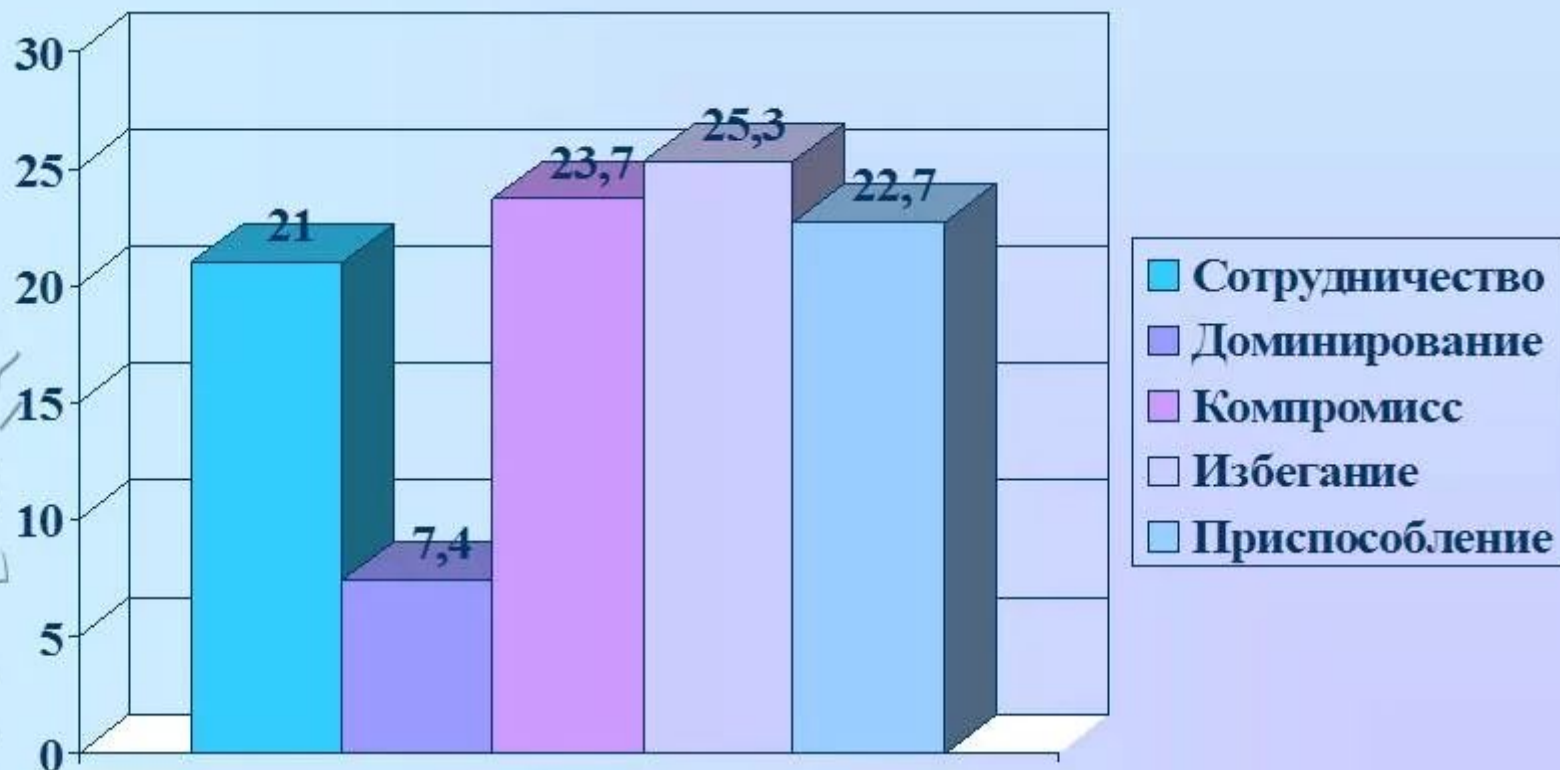
● **Ключ к опроснику**

- 1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
- 2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
- 3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
- 4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
- 5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

● **Обработка результатов**

- В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение **1**, если не совпадает, то присваивается значение **0**. Количество баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Диаграмма стратегий поведения в конфликтной ситуации (по результатам диагностики)



АНАЛИЗ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Таблица позволяющая проанализировать ряд возможных стратегий поведения в конфликтном взаимодействии для выбора наиболее оптимальной стратегии с учетом конкретной ситуации

Возможный подход	Плюсы подхода	Минусы подхода	Возможная реакция другой стороны	Вероятность реакции	Желатель- ность реакции	Ито- говая оценка
Уклонение						
Приспособление						
Соперничество						
Компромисс						
Сотрудничество						