

## 5 стратегий поведения в конфликтной ситуации.

Трудно найти двух людей с абсолютно одинаковыми вкусами, привычками или интересами, поэтому в любых продолжительных отношениях между людьми рано или поздно возникают разногласия, противоречия, конфликтные ситуации.

С одной стороны, такие ситуации могут навредить существующим отношениям, но с другой, именно несовпадение во взглядах и существование нескольких мнений могут быть ресурсом, обогащающим отношения и способствующим укреплению доверия и взаимопонимания.

Чтобы конструктивно преодолевать существующие конфликты, надо знать о различных способах поведения в конфликте и уметь выбрать такой способ поведения, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации. Как правило, человек в конфликтной ситуации ведет себя единственным, привычным для него способом, и не догадывается о существовании других способов поведения.

Психолог К. Томас классифицировал все способы поведения в конфликте по двум критериям: стремление человека отстаивать собственные интересы (напористость) и стремление человека учитывать интересы другого человека (кооперация). На основании этих критериев К. Томас выделил пять основных способов поведения в конфликтной ситуации. Для удобства их можно представить и в виде образов животных (слайд):

I Соперничество (конкуренция) - «акула»;

II Приспособление (улаживание) - «плюшевый мишка»;

III Избегание (уклонение) - «черепашка»;

IV Компромисс - «лиса»;

V Сотрудничество - «сова».

Диагностика: «Стратегия выхода из конфликта»

С помощью этого теста можно определить те способы поведения, которые наиболее характерны для вас в конфликтных ситуациях (соперничество, компромисс, избегание или приспособление). Инструкция: «Вам предлагается на выбор два утверждения. Выберете то из них, которое кажется вам более подходящим».

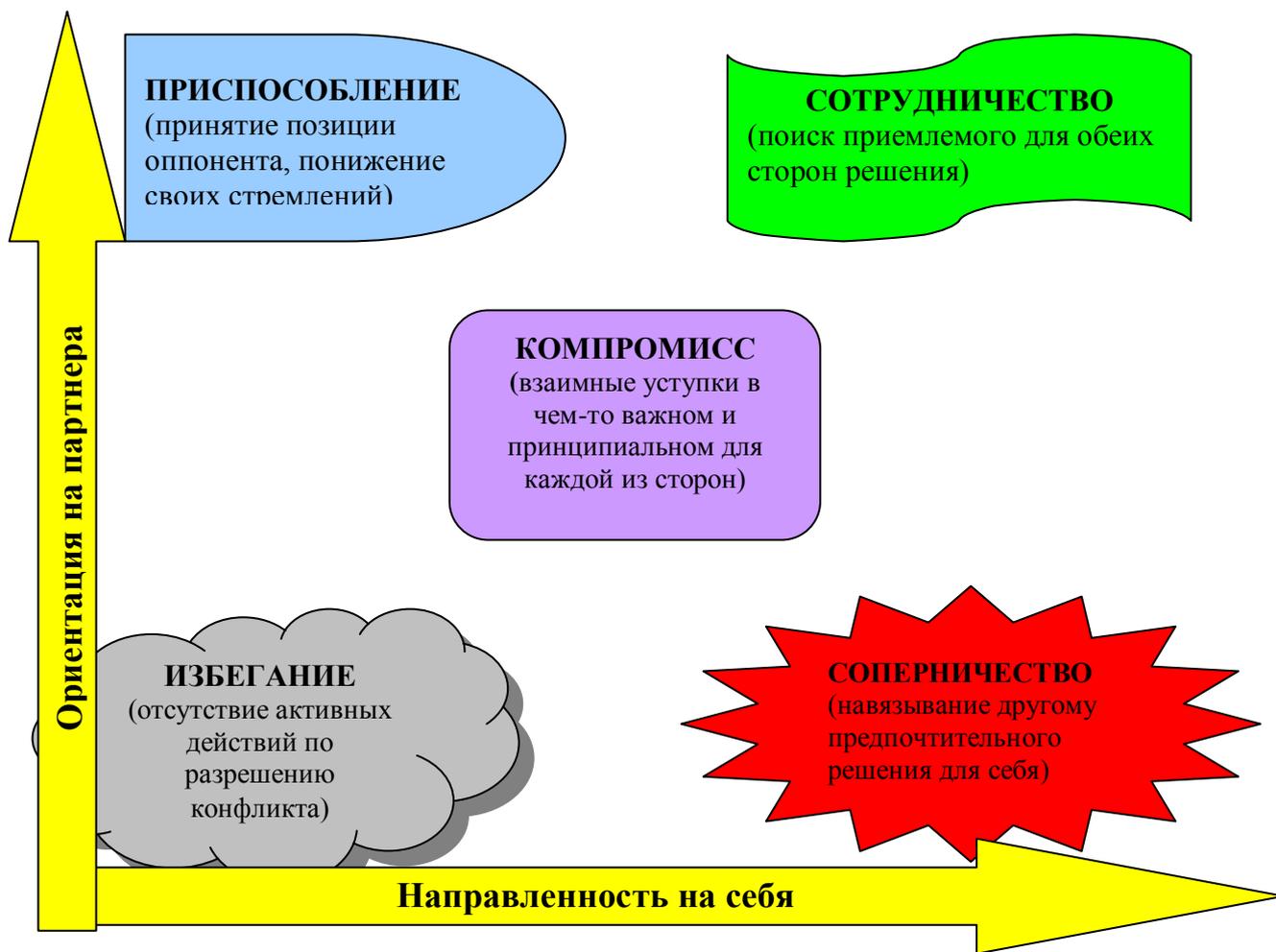
Вопросы:

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, в чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я пытаюсь уладить спор с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво 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 болезненной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.  
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого, более важного.
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) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий;  
б) Я прилагаю 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 вызывать споры.

- б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении.
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 пытаюсь 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 с тем, 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, я стараюсь быть внимательным к другому.
- б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и 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 следует волноваться из-за возникающих трудностей.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка результатов: стратегия считается выраженной, если вы набрали восемь и более баллов по соответствующей шкале.

избегание	приспособление	компромисс	сотрудничество	соперничество
1а	1б	2а	2б	3а
5б	3б	4а	5а	6б
6а	4б	7б	8б	8а
7а	11б	10б	11а	9б
9а	15а	12б	14а	10а
12а	16а	13а	19а	13б
15б	18а	18б	20а	14б
17б	21а	20б	21б	16б
19б	24а	22а	23а	17а
23б	25б	24б	26б	22б
27а	27б	26а	28б	25а
29б	30а	29а	30б	28а



Каждый из этих способов поведения имеет свои плюсы и минусы, может соответствовать одной жизненной ситуации, но быть абсолютно неподходящим для других.

#### ***1 Соперничество:***

Вид поведения в конфликте, в котором человек стремится добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого. Человек, который следует этой стратегии, уверен, что выйти победителем из конфликта может только один участник и победа одного участника неизбежно означает поражение второго. Такой человек будет настаивать на своем во чтобы то ни стало, а позицию другого человека не будет принимать во внимания.

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.

### 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.
- Вступая в конфликтный процесс, такой человек предпочитает, чтобы другие избегали или улаживали конфликты.

Плюсы и минусы данной стратегии: упорное отстаивание своих интересов в ущерб интересам другого человека может помочь человеку временно удержать вверх в конфликтной ситуации. Однако к длительным отношениям (будь то дружеские отношения, отношения с любимым человеком, в семье, на работе и т.д.) такой подход не применим. Длительные отношения могут быть устойчивыми только в том случае, если учитываются желания и интересы всех участников, а проигрыш одного человека, как правило, означает проигрыш всех. В длительных отношениях возможны лишь элементы соперничества, при условии, что оно проводится честно и по заранее определенным правилам и его результаты не окажут сильного влияния на отношения между его участниками. В этом случае соперничество, может помочь оживить обстановку и заставить людей более активно добиваться своих целей.

## ***II Избегание***

Ваша типичная реакция на конфликтную ситуацию — уход, избегание. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии. Человек, придерживающийся такой стратегии, старается не брать на себя ответственность за решение, не придавать значения разногласиям, отрицает само наличие конфликта, считает его бессмысленным.

В этом случае человек не отстаивает собственные интересы, но при этом не учитывает и интересы других (позиция – отложить «на потом»).

В виде образа избегание можно представить как уклонение «черепашка» (тактический девиз – «Оставьте меня в покое, не трогайте меня»). Человек несет на себе роль жертвы, втянутой в конфликт. Трагедия этой роли и неспособность выйти из нее лежит в глубоко укоренившейся установке на беспомощность и неспособность изменить обстановку. Чем вызваны эти установки? Жертвы учатся, как быть жертвами, у других жертв. Родители учат этому своих детей; авторитарные родители, учителя, руководители и социальные системы запугивают людей, заставляя их принять роль жертв. В некоторых случаях чрезмерно осторожные привычки постепенно приводят людей к роли жертвы, так как люди отказываются идти на изменение ситуации или самих себя, хотя при соответствующем подходе они могли бы вызвать положительные перемены сравнительно легко.

Стратегия поведения «Черепашка» 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 «Черепашки»:

- 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.

### Плюсы и минусы данной стратегии:

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. Такая стратегия может быть полезна либо, когда предмет конфликта не очень важен («Если Вы не можете договориться, какую программу по телевизору смотреть, можно заняться чем-нибудь другим» - пишет американский психолог С. Кови), либо когда с другой стороной конфликта не обязательно поддерживать длительные отношения (если Вы считаете, что вещь, которую Вам нужно купить в этом магазине слишком дорого стоит, то Вы можете пойти в другой магазин).

Но в долгосрочных отношениях важно открыто обсуждать все спорные вопросы, а избегание существующих трудностей приводит только к накоплению неудовлетворенности и напряжения.

### ***III Компромисс***

Типичные действия обычно направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных, средних решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает. Компромисс - это частичное удовлетворение интересов обеих сторон конфликта.

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. Стремление в любом случае идти на нормализацию отношений является слабым местом этой стратегии в конфликте с «Акулой». Стратегия компромисса не предполагает анализа объема информации, «Лиса» терпит обмен мнениями, но чувствует себя неловко, т.к. у нее нет своей позиции, ее поведение зависит от уступок с другой стороны. Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник чего-то добился. Если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть не самым оптимальным способом разрешения конфликта.

#### Тактические действия «Лисы»:

- торгуется, любит людей, которые умеют торговаться;
- использует обман, лезть 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.

Плюсы и минусы данной стратегии: хотя при компромиссе учитываются интересы всех конфликтующих сторон, и этот исход можно назвать справедливым, необходимо помнить, что в большинстве случаев – компромисс можно рассматривать только как промежуточный этап разрешения конфликта перед поиском такого решения, в котором обе стороны были бы удовлетворены полностью.

### ***IV. Приспособление***

Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий даже в ущерб своим интересам. Человек, придерживающийся такой стратегии, старается обратить внимание партнера на то, в чем оба согласны, вместо того, чтобы обсуждать спорные вопросы, всячески подчеркивает свое согласие с предъявляемыми требованиями, претензиями и обвинениями, стремится поддержать другого, не задеть его чувств. Приспособление – это такой способ поведения участника конфликта, при котором он готов поступиться своими интересами и уступить другому человеку ради того, чтобы избежать противостояния. Такую позицию могут занимать люди с низкой самооценкой, которые считают, что их цели и интересы не должны приниматься во внимание.

Для наглядности этой стратегии поведения в конфликте дано условное название мягкой игрушки, которая безо всяких усилий с нашей стороны дает нам ощущение тепла и мягкости. Стратегия улаживания в конфликте направлена на максимум во взаимоотношениях и минимум в постижении личных целей. Основной принцип поведения: «Все, что Вы хотите – только давайте жить дружно». Это установка на доброжелательность за счет собственных потерь, так называемая «игра в прятки», но, конечно, до определенного предела, так как инстинкт самосохранения сильно развит у всех людей. Часто такой стратегии придерживаются альтруисты, иногда внешне, а иногда по убеждению. Здесь важно соотношение сил противников. Если соотношение сил не в его пользу и дальнейшая борьба не имеет смысла, то происходит переориентация на установку, девиз которой: «Сдаюсь на милость победителя». Стратегия улаживания может быть разумным шагом, если конфронтация по поводу незначительных разногласий может вносить чрезмерный стресс во взаимоотношения на данном этапе или в том случае, если другая сторона не готова к диалогу. Бывают и такие случаи, когда нужно сохранить добрые отношения. Конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что мы продолжаем поддерживать дружеские отношения. В случае же серьезного конфликта стратегия поведения «Плюшевого мишки» приводит к тому, что не затрагиваются главные спорные вопросы и конфликт остается неразрешенным.

#### Тактические действия «Плюшевого Мишки»:

- постоянное соглашательство с требованиями противника, т.е. делает максимальные уступки;
- постоянная демонстрация непротивления 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.

Плюсы и минусы данной стратегии: если предмет спора не так уж важен, а важнее сохранить хорошие взаимоотношения с другим человеком, то уступить, дать ему таким образом самоутвердиться может быть наиболее подходящим вариантом поведения. Но если конфликт касается важных вопросов, которые затрагивают чувства участников спора, то такую стратегию нельзя назвать продуктивной. Её результатом будут отрицательные эмоции уступившей стороны (злость, обида, разочарование и др.), а в долгосрочной перспективе потеря доверия, уважения и взаимопонимания между участниками.

### ***V Сотрудничество***

Действия обычно направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и интересы и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме, о том, как она представляется всеми участниками конфликта. Человек, придерживающийся этой стратегии, стоит за совместное обсуждение разногласий для выработки общего решения.

При выборе этой стратегии участник стремится разрешить конфликт таким образом, чтобы в выигрыше оказались все. Он не просто учитывает позицию другого участника, но и стремится добиться, чтобы другая сторона тоже была бы удовлетворена.

Плюсы и минусы данной стратегии: стремление выслушать другого человека, понять его точку зрения, учесть его интересы и найти в спорной ситуации решение, устраивающее все стороны – необходимо в любых долгосрочных отношениях. Такой подход способствует развитию взаимного уважения, понимания, доверия, и, тем самым, делает отношения более прочными и стабильными. Если предмет спора важен для обоих участников, этот способ разрешения конфликта можно воспринимать как наиболее конструктивный. Отметим, что во многих ситуациях найти решение, устраивающее обе стороны, может быть очень трудно, особенно если противоположная сторона не настроена на сотрудничество, и в этом случае процесс разрешения конфликта может быть длительным и тяжелым.

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, предьявляет 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. При использовании стратегии сотрудничества участники конфликта становятся равными партнерами, а не противниками, которые интересны друг другу как люди со своими индивидуальностями. Их всегда интересуют не только противоречивые потребности друг друга, но и их мотивация. Они стремятся к искренности в отношениях и максимальному доверию. 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 опредметить 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.