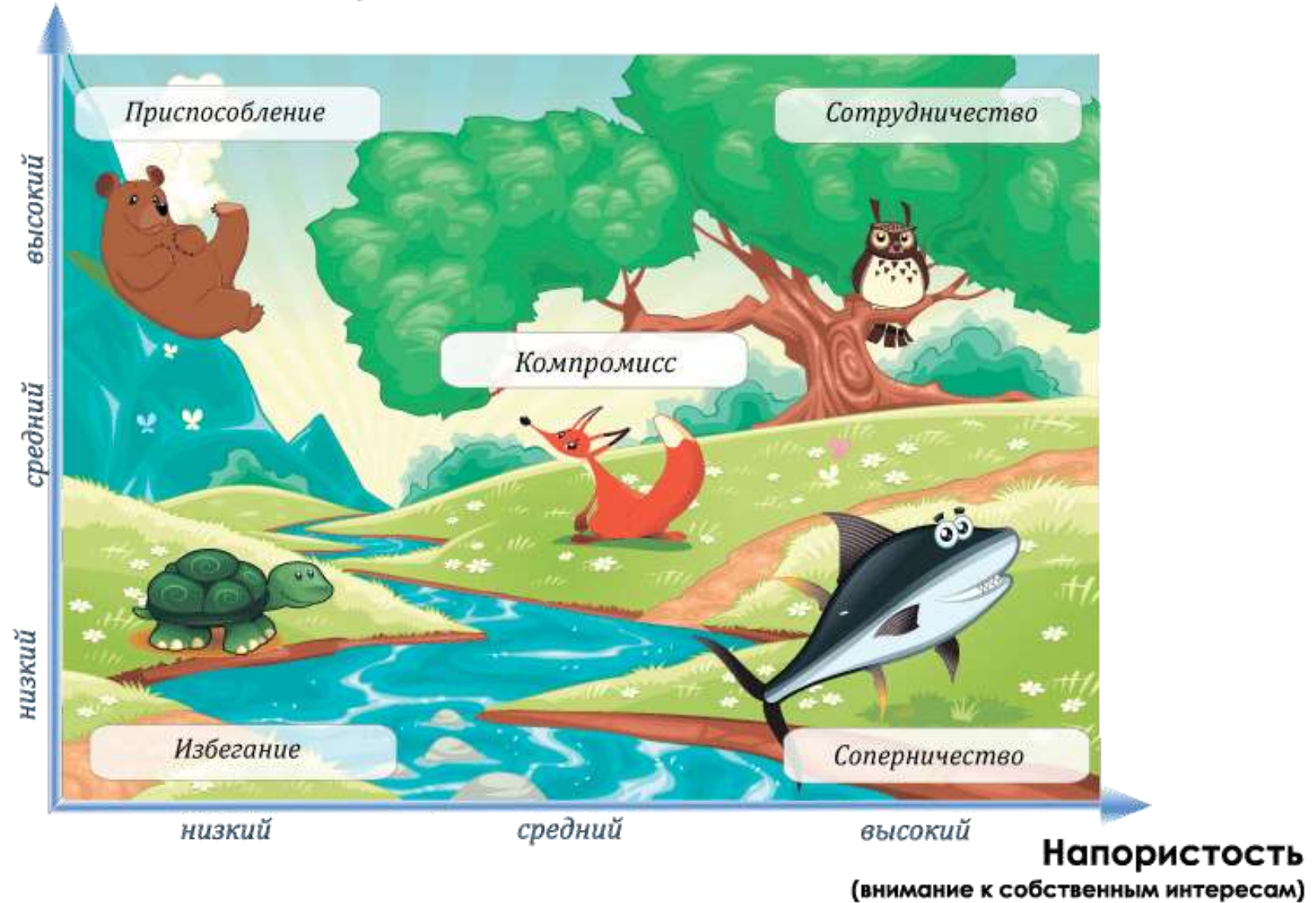


Кооперация

(внимание к интересам других)



«Медведь»

Приспособление к ситуации (уступка) — стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль в большей мере учитывает интересы оппонентов и не избегает совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- наиболее важная задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласий более существен для оппонента, чем для вас;
- открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;
- необходимо признать собственную неправоту;
- утверждение своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — начальник и т.п.

В таких ситуациях крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружеского расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Вместе с тем такой стиль неприемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Более подробную информацию о типе поведения в конфликте можно прочесть здесь: <http://allenz.info/wp-content/uploads/2017/02/Наиболее-типичная-для-респондента-стратегия-в-конфликтах-Приспособление.pdf>

«Лиса»

Компромисс занимает срединное место в сетке конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов.

Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Этот стиль предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К нему обращаются в ситуациях, когда:

- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- требуется принять срочное решение при дефиците времени;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную в начале цель;
- компромисс позволит сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует к нему прибегать без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов.

Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

Более подробную информацию о типе поведения в конфликте можно прочесть здесь:

http://allenz.info/wp-content/uploads/2017/02/Наиболее-типичная-для-респондента-стратегия-в-конфликтах_Компромисс.pdf

«Сова»

Сотрудничество, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Этот стиль используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений участников конфликтной ситуации;
- представляется важным усиление личной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени, терпения, мудрости, дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения.

Более подробную информацию о типе поведения в конфликте можно прочесть здесь:

<http://allenz.info/wp-content/uploads/2017/02/Наиболее-типичная-для-респондента-стратегия-в-конфликтах-Сотрудничество.pdf>

«Черепаша»

Уклонение, избегание как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта.

Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

- источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительными, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- подчиненные или коллеги могут сами успешно урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика, вы чувствуете необходимость ее ослабления;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое ее обсуждение может только ухудшить ситуацию.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют **реалисты по натуре**. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиции конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного «ввязывания в драку», не спешат принимать вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Более подробную информацию о типе поведения в конфликте можно прочесть здесь:

http://allenz.info/wp-content/uploads/2017/02/Наиболее-типичная-для-респондента-стратегия-в-конфликтах_Избегание.pdf

«Акула»

Соперничество, конкуренция по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов, невзирая на другие стороны, непосредственно участвующие в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий.

При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные санкции, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- целесообразно при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности в своей работе);
- идет взаимодействие с обучаемыми, предпочитающими авторитарный стиль;
- исход очень важен для вас, и вы делаете ставку на собственное решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, вполне очевидно, что предлагаемое вами решение наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Поэтому данный стиль мало пригоден в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в коллективе, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Более подробную информацию о типе поведения в конфликте можно прочесть здесь:

<http://allenz.info/wp-content/uploads/2017/02/Наиболее-типичная-для-респондента-стратегия-в-конфликтах-Соперничество.pdf>

Тест Томаса- Килменна

Инструкция: Вам предлагается 30 пар суждений, которые помогут определить некоторые особенности Вашего поведения. В каждой паре имеются два варианта (А и Б), из которых Вы должны выбрать тот, который в большей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему мнению о себе.

Отвечайте на вопросы быстро, не задумываясь. Здесь не может быть правильных или ошибочных ответов: люди различны, каждый высказывает свое мнение.

В тесте используется термин «другой» — это вовлеченный в конфликт человек, заинтересованный в его разрешении.

п/п	Суждения	
	Вариант «А»	Вариант «Б»
1	Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса	Я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны, а не обсуждать то, в чем мы расходимся
2	Я стараюсь найти компромиссное решение	Я пытаюсь уладить дело, учитывая свои интересы и интересы другого
3	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения
4	Я стараюсь найти компромиссное решение	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
5	Улаживая спорную ситуацию, я всегда стараюсь найти поддержку у другого	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности
6	Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя	Я стараюсь добиться своего
7	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно	Я считаю возможным уступить, чтобы добиться своего
8	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы
9	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих время от времени разногласий	Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего
10	Я твердо стремлюсь достичь своего	Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят интересы всех участников	Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
12	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу
13	Я предлагаю компромиссное решение	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему
14	Я высказываю свою точку зрения другому и спрашиваю о его взглядах	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов
15	Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности
16	Я стремлюсь к тому, чтобы не задеть чувств другого	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
17	Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
18	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем	Я склонен к компромиссу с другим, если он также учитывает мои интересы

19	Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят интересы всех участников	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно
20	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия	Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех
21	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22	Я пытаюсь найти середину между моей позицией и позицией другого человека	Я отстаиваю свои желания
23	Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого	Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям	Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу
25	Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого
26	Я предлагаю среднюю позицию	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого
27	Я избегаю позиции, которая может вызвать споры	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого
29	Я предлагаю среднюю позицию	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
30	Я стараюсь не задеть чувств другого	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим могли добиться успеха

Обработка и интерпретация результатов теста

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому начисляется один балл, затем суммируются баллы в каждой колонке. Эти показатели определяют предпочитаемый тип (стратегию) поведения в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Доминирующим считается тип/типы поведения, набравший(ие) максимальное количество баллов.

Ключ

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
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
Σ					