

## Характеристика стратегий поведения в конфликте

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны. Согласно модели, конфликтное поведение выстраивается в пространстве, заданном системой координат, где: по вертикальной оси указывается степень настойчивости в удовлетворении собственных интересов, представляемая как важность результатов; по горизонтальной оси – степень уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров, представляемая, как важность отношений.

Минимальная (нулевая) заинтересованность по обеим осям в точке пересечения образует стратегию избегания (ухода), максимальная по вертикальной оси – соперничество, по горизонтальной – приспособление, сочетание максимальной заинтересованности по обеим осям обеспечивает сотрудничество и срединное положение соответствует компромиссу.

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 моего соперника...?» и т. д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (избегание (уход), соперничество, приспособление, сотрудничество, компромисс). Оценка интересов в конфликте - это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса - Киллмена оценка интересов соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы. На основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств: содержания предмета конфликта, ценности межличностных отношений, индивидуально-психологических особенностей личности.

### Соперничество.

Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего, исходит из оценки личных интересов в конфликте, как высоких, а интересов своего соперника - как низких. Выбор стратегии соперничества в конечном итоге сводится к выбору: либо интереса

борьбы, либо взаимоотношения. Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. И, во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. Нередко соперничество выбирается автоматически, без долгих раздумий, просто как эмоциональная реакция на неблагоприятное воздействие.

### **Приспособление.**

Человек, придерживающийся данной стратегии, стремится уйти от конфликта. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Человек, принимающий стратегию приспособления, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты:

- 1) иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу, уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели;
- 2) уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

Нередко уступка становится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное.

### **Компромисс.**

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов:

- 1) компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы;
- 2) иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность;
- 3) компромисс может принимать активную и пассивную формы.

Активная форма компромисса может проявляться в заключение четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. п. Пассивный компромисс — это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях.

Компромисс часто служит лишь временным выходом, поскольку не одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа для конфликта сохраняется. Если компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще выше.

### Сотрудничество.

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности, как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (избегание (уход), соперничество, приспособление, сотрудничество, компромисс). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему. В отличие от компромисса, для сотрудничества необходим переход от отстаивания своих интересов к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов.

Также, при анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению конфликтом выделяют следующие модели поведения субъектов конфликтного взаимодействия: конструктивную, деструктивную и конформистскую. Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, конфликтной ситуацией, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия.

### Уклонение

При низкой напористости и низком значении партнерства - тактика "Избегание" ("уход", "уклонение") - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения,

не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

Давая общую оценку данных моделей поведения, желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель не может быть оправданной. Она способна превратить конструктивный конфликт в деструктивный. Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Но если противоречия, вызвавшие конфликт носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.

Таким образом, универсальной реакцией человека на возникающие противоречия, раздвоенность, дезинтеграцию (как в самом себе, так и в отношениях с другими людьми) является стремление преодолеть эту дисгармонию. Внутренние противоречия рассматриваются как проявления конфликтов, разрушающих психику человека. Ни одну из приведенных стратегий и моделей поведения нельзя назвать однозначно «хорошей» или «плохой». Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта. В то же время именно сотрудничество, конструктивная модель поведения в конфликте в наибольшей степени соответствуют современным представлениям о долгосрочном взаимодействии между людьми. Достижение внутренней гармонии не может быть проблемой, решенной человеком для себя раз и навсегда. Стратегии, используемые с целью поиска оптимального решения проблемы, выработки точки зрения, интегрирующей противостоящие позиции, должны быть приоритетными для каждого.

Таким образом, в результате проведенного теоретического исследования типов поведения участников конфликтной ситуации нами были сделаны следующие выводы:

- 1) конфликты играют исключительно важную роль в жизни отдельного человека, семьи, организации, государства, общества и человечества в целом;

2) не существует единой универсальной теории конфликта, одни ученые наделяют понятие конфликта потенциальными позитивными возможностями, другие полагают, что следует не допускать конфликтов, а если они возникли – ликвидировать;

3) структура каждого конфликта включает: конфликтные отношения, конфликтные противоречия, конфликтные причины, участники конфликта, объект и предмет;

4) образ желательного исхода конфликта есть регулятор конкретных действий участников конфликтной ситуации;

5) от характера конфликтной ситуации и от поведения участников конфликта зависит; быстрота пресечения возникающего конфликта;

6) происходящее в конфликте оказывает решающее влияние на его конструктивный или деструктивный исход, на разрешение конфликта и на его последствия;

7) для более эффективного решения конфликта необходимо выбрать определенную стратегию поведения, основные стратегии поведения связаны с общим источником любого конфликта – несовпадением интересов сторон;

8) удовлетворение интересов всех конфликтующих сторон приводит к исчезновению конфликта, и риск возникновения постконфликтных осложнений сводится к минимуму;

9) выбирая стратегию поведения в конфликте, целесообразно в каждом конкретном случае исходить из того, насколько важно достижение результата, с одной стороны, и сохранение хороших отношений с другой стороны.