

## ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ

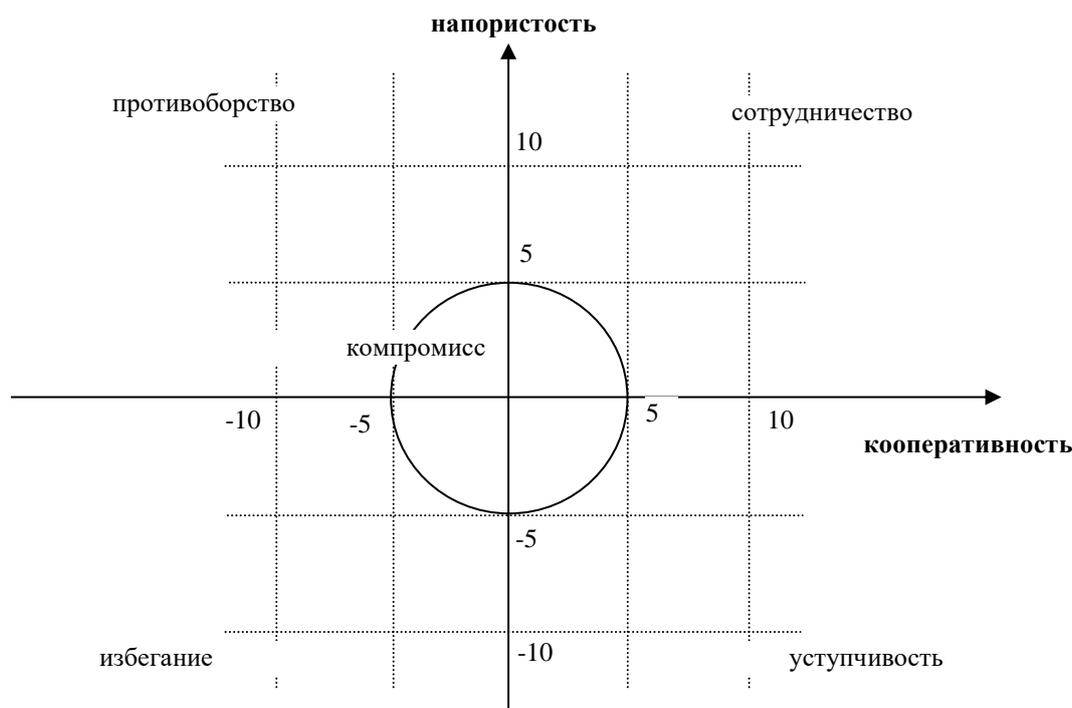
Предлагаемый тест состоит из 30 пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами А и Б (они иногда повторяются в разных пунктах). Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз выбирайте из них то, которое является более типичным для Вашего поведения.

- 
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 постараюсь уладить дело с учетом всех интересов 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 успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 
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 стараюсь избежать возникновение неприятностей 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 намерен добиться своего.  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 
11. а) Первым делом я стараюсь 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 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 попытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б) Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать напряжения.
- 
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я обычно стараюсь 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, 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 позицией другого человека.  
б) Я отстаиваю свою позицию.
- 
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.  
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 
24. а) Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему на встречу.  
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 делает 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 пытаюсь щадить чувства другого.  
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

### Ключ опросника

<b>№ вопроса</b>	<b>Противоборство</b>	<b>Сотрудничество</b>	<b>Компромисс</b>	<b>Избегание</b>	<b>Уступчивость</b>
<b>1</b>				<b>А</b>	<b>Б</b>
<b>2</b>		<b>Б</b>	<b>А</b>		
<b>3</b>	<b>А</b>				<b>Б</b>
<b>4</b>			<b>А</b>		<b>Б</b>
<b>5</b>		<b>А</b>		<b>Б</b>	
<b>6</b>	<b>Б</b>			<b>А</b>	
<b>7</b>			<b>Б</b>	<b>А</b>	
<b>8</b>	<b>А</b>	<b>Б</b>			
<b>9</b>	<b>Б</b>			<b>А</b>	
<b>10</b>	<b>А</b>		<b>Б</b>		
<b>11</b>		<b>А</b>			<b>Б</b>
<b>12</b>			<b>Б</b>	<b>А</b>	
<b>13</b>	<b>Б</b>		<b>А</b>		
<b>14</b>	<b>Б</b>	<b>А</b>			
<b>15</b>				<b>Б</b>	<b>А</b>
<b>16</b>	<b>Б</b>				<b>А</b>
<b>17</b>	<b>А</b>			<b>Б</b>	
<b>18</b>			<b>Б</b>		<b>А</b>
<b>19</b>		<b>А</b>		<b>Б</b>	
<b>20</b>		<b>А</b>	<b>Б</b>		
<b>21</b>		<b>Б</b>			<b>А</b>
<b>22</b>	<b>Б</b>		<b>А</b>		
<b>23</b>		<b>А</b>		<b>Б</b>	
<b>24</b>			<b>Б</b>		<b>А</b>
<b>25</b>	<b>А</b>				<b>Б</b>
<b>26</b>		<b>Б</b>	<b>А</b>		
<b>27</b>				<b>А</b>	<b>Б</b>
<b>28</b>	<b>А</b>	<b>Б</b>			
<b>29</b>			<b>А</b>	<b>Б</b>	
<b>30</b>		<b>Б</b>			<b>А</b>
<b>Итого по столбцам</b>					



## 🚩 ПРОТИВОБОРСТВО (я выигрываю – ты проигрываешь)

Человек, использующий этот стиль весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. *«Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы»:* так можно выразить мысли такого человека. Он старается в первую очередь удовлетворить свои собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других принимать свое решение проблемы.

Этот стиль может быть эффективным в случаях:

- ✓ решение нужно принять быстро;
- ✓ вы чувствуете, что не иного выбора и вам нечего терять;
- ✓ в ситуациях требующих мгновенного реагирования.

**Если у вас высокий результат:**

1. Может быть вы окружены людьми, готовыми во всем с вами соглашаться? (Если это так, то возможно из-за того, что они усвоили из опыта, что с вами бесполезно спорить или пытаться повлиять на вас. В результате вы не получаете полезной информации).
2. Боятся ли ваши подчиненные высказать несогласие с вами? (В ситуации противоборства люди могут вести себя более осторожно и скрытно, чтобы сохранить свой статус и уважение. В результате подчиненные стараются не обращаться к вам за советами и информацией и перестают развиваться).

**Если у вас низкий результат:**

1. Часто ли вы чувствуете себя бессильным в какой-либо ситуации? (Это может быть следствием того, что вы мало заботитесь о власти, которая у вас должна быть, не умеете или не хотите ее применять. Такое ограниченное влияние мешает эффективности управления).
2. Возникают ли у вас проблемы, неприятности при необходимости отстаивать твердую позицию, даже в случае если это необходимо?

## ✚ ИЗБЕГАНИЕ (я проигрываю – ты проигрываешь)

Вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Короче говоря, вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого. «Я сейчас не могу заниматься этим. Я подожду»: вы просто отталкиваете от себя проблему.

Уход или отсрочка могут быть вполне подходящими и конструктивными реакциями на конфликтную ситуацию в случаях:

- ✓ проблема не важна для вас;
- ✓ ваше положение безнадежно;
- ✓ нет необходимости принимать решение сейчас;
- ✓ есть необходимость выиграть время;
- ✓ у вас мало власти для решения этой проблемы;
- ✓ вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему.

**Если у вас высокий результат:**

1. Не страдает ли ваше сотрудничество с другими из-за того, что другим трудно добиться от вас вклада в решение вопросов?
2. Часто ли приходится людям действовать с большой осторожностью? (Иногда люди растрачивают слишком много энергии на всяческие предосторожности и попытки избежать проблемы, вместо того, чтобы признать проблемы и разрешить их).
3. Не пострадали ли решения по важным проблемам из-за вашей тенденции уклоняться от конфликтов?

**Если у вас низкий результат:**

1. Не случается ли вам задевать чувства людей или вызывать их неприязнь? (Возможно вам следует проявлять больше осторожности в конфликтных ситуациях или быть более тактичным. Такт - существенный момент для избежания напряженности, даже в самых конфликтных ситуациях).
2. Часто ли вы чувствуете себя опустошенным или перегруженным большим количеством проблем? (Возможно вам нужно учиться расставлять приоритеты в работе - отделять менее важные дела).

## ✚ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ (я проигрываю – ты выигрываешь)

Вы действуете совместно с другим человеком не пытаетесь отстаивать свои интересы. Этот стиль немного напоминает стиль уклонения, поскольку его можно использовать для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком, вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, что хочет другой.

Этот стиль может быть эффективным в случаях:

- ✓ исход дела более важен для другого человека, чем для вас;
- ✓ вы изначально не можете одержать верх из-за больших полномочий другого;
- ✓ вам более важны мир и добрые отношения с человеком, чем победа в конфликте;
- ✓ вы понимаете, что правда изначально не на вашей стороне.

## СОТРУДНИЧЕСТВО (я выигрываю – ты выигрываешь)

Вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту, поскольку вы сначала «выкладываете на стол» нужды и заботы обеих сторон, а затем обсуждаете их. У вас есть время и решение проблемы имеет для вас достаточно важное значение, это хороший способ для поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов обеих сторон. Для успешного использования этого стиля необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон.

Ситуации, в которых приемлем стиль сотрудничества:

- ✓ стороны имеют различные скрытые нужды;
- ✓ решение проблемы очень важно для обеих сторон;
- ✓ важны тесные и длительные взаимоотношения с другой стороной.

**Если у вас высокие результаты:**

1. Тратите ли вы время на тщательное рассмотрение вопросов, которые вовсе несущественны (Сотрудничество требует много времени и энергии и, возможно, организационных ресурсов. Текущие проблемы не всегда требуют оптимального решения и необязательно учитывать все точки зрения. Чрезмерное внимание к согласованию интересов часто является следствием желания минимизировать риск и распределить ответственность на всех. В результате принятие конкретных решений неоправданно затягивается).
2. Вызывает ли ваше желание сотрудничать отклик у других? (Так как сотрудничество требует времени и усилий, некоторые люди предпочитают другие модели поведения; бывает, что атмосфера доверия и открытости приводит к игнорированию сотрудничества, так как люди доверяют друг другу принятие решений. Нежелание сотрудничать может привести к тому, что вы не заметите признаков конфронтации, межличностных конфликтов, конкуренции и т.п.)

**Если у вас низкие результаты:**

1. Сложно ли для вас "примирить" различные точки зрения, увидеть в них то общее, что поможет разрешить проблему? (Хотя конфликт часто содержит непримиримые позиции, никогда нельзя заранее это акцентировать. Установка на невозможность прийти к общему решению и неоправданный пессимизм послужит тому, что не будут замечены альтернативные возможности).
2. Ваши сотрудники безразличны к вашим решениям и политике? (Возможно их собственные интересы и точки зрения не учитываются при принятии этих решений).

*Этот стиль является самым трудным, однако, он позволяет выработать наиболее удовлетворяющий обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.*

## КОМПРОМИСС

Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает тоже самое. Иными словами вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частично выполняете желание другого человека. Вы делаете это обмениваясь уступками и взвешивая все для разработки компромиссного решения, которое устроило бы обоих.

Эти действия могут напоминать сотрудничество, но компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях. *«Я могу смириться с этим», мы не можем оба полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».*

- ✓ обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие цели;
- ✓ вас может устроить временное решение;
- ✓ компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

### **Если у вас высокий результат:**

1. Не бывает ли ситуаций, когда вы так часто прибегаете к компромиссу в решении текущих задач, что иногда упускаются из виду стратегические вопросы - принципы, ценности, долгосрочные цели, благополучие компании?
2. Не приводит ли чрезмерная забота о прибыли и сделках к нездоровому климату в компании? (Такой климат может подрывать доверие людей и отвлекать внимание от истинных выгод рассматриваемых вопросов).

### **Если у вас низкий результат:**

1. Чувствуете ли вы себя чересчур впечатлительным или смущенным, чтобы эффективно взаимодействовать в конфликтных ситуациях?
2. Вам сложно идти на уступки? (Если вы не обладаете, столь ценным качеством, могут возникнуть проблемы из-за неконструктивных споров, давления на вас и т.д.)



Противоборство, сотрудничество, компромисс- это "стратегии достижения" в деловых коммуникациях, так как позволяют участникам активно управлять процессом и результативностью взаимодействия.

Стратегии избегания, уступчивости и частично компромисса являются "стратегиями приспособления", которые позволяют в деловых коммуникациях демонстрировать пассивную, управляемую позицию, что так же не мешает достигать собственных целей.



Следует отметить, что нет универсально правильной стратегии взаимодействия или способа разрешения конфликтов. Все пять моделей оказываются полезными в различных ситуациях. Каждая модель представляет набор полезных социальных навыков. Поэтому эффективность тех или иных способов поведения зависит от специфики деловых коммуникаций и от навыков поведения участников.

Каждый из нас способен использовать все модели поведения: ни один человек не может придерживаться лишь одной модели, в том числе и в конфликтной ситуации.