**Тема 8. Способи поведінки в конфліктних ситуаціях**

**1. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена.**

**2. Стилі поведінки в конфліктній ситуації.**

**3. Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті.**

**1 Стратегії поведінки в конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена**

Коли ви знаходитесь у конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки з огляду на ваш власний стиль, стиль інших залучених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту. **Із цією метою доцільно ознайомитися з розробленою Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х. Кілменом у 1972 р. стратегією поведінки в конфліктній ситуації та усвідомлено вибрати певну стратегію поведінки залежно від обставин**.

Дослідники вказують на п'ять основних стилів поведінки при конфлікті:

– уникання, відхід, ігнорування або відхилення;

– суперництво, конкуренція, змагання, конфронтація;

– пристосування, вимушена поступка;

– компроміс;

– співробітництво.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті обумовлюється:

- тією мірою, якою ви бажаєте задовольнити власні інтереси;

- пасивністю або активністю;

- інтересами іншої сторони;

- спільними або індивідуальними діями.

Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку Томаса-Кілмена, що дозволяє проаналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки. Вона у свою чергу дозволяє кожній людині створити свій власний стиль вирішення конфлікту (рисунок 1).

Задоволення

Стиль співпраці

Стиль пристосування

Стиль конкуренції

Стиль

ухилення

компроміс

Активні дії

Пасивні дії

Індивідуальні дії

Корпоративні дії

власних

інтересів

Сітка Томаса-Кілмена

Якщо ваша реакція пасивна, то ви будете намагатися вийти з конфлікту; якщо вона активна, то ви почнете спроби вирішити його. Такі оцінки ви можете зробити для себе і для інших сторін, що беруть участь у конфлікті. Права частина сітки стосується спільних дій. Якщо ви віддаєте перевагу спільним діям, то ви будете намагатися вирішити конфлікт разом з іншою людиною або групою людей, які в ньому беруть участь. Якщо ж волієте діяти індивідуально, то ви будете шукати свій шлях вирішення проблеми або шлях уникання її вирішення. Коли ми складемо разом дві частини сітки, то отримаємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу в центрі. Він у рівних частках включає кооперативну та індивідуальну, а також пасивну і активну поведінку. Якщо ми уважніше розглянемо ці різні стилі, то зможемо впізнати той, до якого ми зазвичай вдаємося в конфліктних ситуаціях; ми можемо також визначити і ті стилі, якими звичайно користуються пов'язані з нами люди. Однак у певних умовах ми можемо віддати перевагу іншому стилю. Кожна людина може частково використовувати всі ці стилі, але зазвичай має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найбільш ефективними для вирішення конфліктів певного типу.

**2 Стилі поведінки в конфліктній ситуації**

**Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення**

Перший спосіб назвемо «уникання». Людина всіляко уникає конфлікту, намагається в будь-яких ситуаціях зробити вигляд, що нічого не відбулося. Така людина часто говорить, що вважає себе неконфліктною, що в неї майже не буває конфліктів. У підсумку не задоволені ні власні інтереси, ні інтереси опонента («ні тобі, ні мені»). Не слід думати, що цей стиль завжди є втечею від проблеми або відхиленням від відповідальності. У дійсності відхід або відстрочка можуть бути цілком прийнятною реакцією на конфліктну ситуацію, тому що за цей час вона може вирішитися сама собою або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатню інформацію і бажанням вирішити її, або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

**Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації**

Другий спосіб поведінки в конфліктних ситуаціях називається «суперництво». Боротьба за власні інтереси до переможного кінця. Дружні стосунки при цьому завжди приносяться в жертву («тільки мені»). Використання цього способу призводить до того, що виграє одна людина, а друга програє, тобто один одержує виграш на 100 %, а інший одержує нуль. Той, хто виграв, може також виграти і почуття провини, а той, хто програв, виграв образу. Даний стиль можна використовувати, якщо ви маєте достатньо влади, сильної волі і авторитету, і для вас очевидним, що пропоноване вами рішення – найкраще; робите велику ставку на своє вирішення виниклої проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас; почуваєте, що у вас нема іншого вибору і вам нема чого втрачати; повинні прийняти непопулярне рішення і у вас досить повноважень для вибору цього кроку.

**Стиль пристосування, вимушеної поступки**

Наступний спосіб називається «пристосування, вимушена поступка» — це дзеркальний варіант другого способу. Він полягає в тому, що один, програвши в перший раз, буде посилено готуватися до другого раунду. Це життя, присвячене боротьбі.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою згладжування атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки. Стиль пристосування може бути використаний у таких найбільш типових ситуаціях:

– найважливіше завдання - відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;

– предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже хвилює те, що відбулося;

– ви вважаєте, що краще зберегти добрі стосунки з іншими людьми, ніж відстоювати власну точку зору;

– ви усвідомлюєте, що правда не на вашому боці;

– ви почуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти;

– ви думаєте, що інша людина може отримати від цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся її бажанням, навіть не погоджуючись із тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку.

**Стиль компромісу** Четвертий спосіб отримав назву «компроміс». Це означає, що можна щось поділити нарівно. Але на прикладі телевізора зрозуміло, що ділити телевізор безглуздо. Тобто ви сходитеся на частковому задоволенні свого бажання і частковому виконанні бажання іншої людини. Ви робите це, обмінюючись поступками і торгуючись для вироблення компромісного рішення. Звичайно людина звертає увагу не на те, що одержала, а на те, що не одержала. Крім того, у компромісі є один підводний камінь: починаючи щось ділити, люди захоплюються і доходять до абсурдних ситуацій. Стиль компромісу знаходиться в центрі сітки Томаса-Кілмена. Суть його полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, ідучи на взаємні поступки. У цьому плані він трохи нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, тому що сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль є найбільш ефективним, коли обидві сторони бажають того самого, але знають, що одночасні бажання нездійсненні, наприклад прагнення зайняти ту саму посаду або те саме приміщення для роботи.

**Стиль співробітництва** П'ятий варіант називається «співробітництво». Цей варіант добрий тим, що кожному учасникові можна виграти сто відсотків, а можливо, і сто п'ятдесят. Наприклад один добровільно уступає іншому тому, що той до нього добре ставиться, і не вважає, що другий йому зобов'язаний. Люди зберегли відносини та навіть зробили їх кращими. І просто приємно робити щось хороше гарній людині.

Співробітництво – найбільш важкий із усіх стилів, але разом з тим він найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті. Співробітництво припускає повне задоволення інтересів обох сторін. Виграють обидва партнера («і тобі, і мені»).

Співробітництво – безумовно, кращий спосіб вирішення конфліктів. На жаль, цей стиль не завжди можна використати – він занадто «довгограючий»: вимагає багато часу, щоб з'ясувати причини розбіжностей і поговорити по душах, причому бажано в неформальній обстановці.

**3 Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті**

Важливо зрозуміти, що кожний із цих стилів ефективний тільки в певних умовах, і жоден з них не може бути виділений як найкращий. У принципі ми повинні вміти ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той або інший вибір з огляду на конкретні обставини.

Найкращий підхід буде визначатися конкретною ситуацією, а також складом вашого характеру. Вибирати одні стилі на противагу іншим – природно, але жорстка перевага одного стилю може обмежити ваші можливості. Таким чином, важливо визначити для себе свої пріоритети, а також можливі альтернативні варіанти. Це дозволить вам бути більш вільним у виборі при зіткненні з конкретними конфліктними ситуаціями. Якщо ви відзначаєте для себе, що волієте не застосовувати якийсь стиль або почуваєте себе комфортно при його використанні, то ви можете розвинути здатність його застосування.

Цілком імовірно, що найчастіше ви використовуєте один або два стилі як виконавець, що звичайно має свій репертуар. У деяких випадках ви можете мати один кращий стиль (ваш первинний підхід до вирішення конфліктів) і інші стилі, які ви використовуєте не так часто (ваші вторинні або третинні підходи). Або ви можете мати два рівнозначних кращих стилі, наприклад пристосування й ухиляння, якщо ви, скажімо, нічого не робите для запобігання конфлікту, і тоді вас можна вважати через це «бімодальним». Якщо ви маєте три характерних стилі, наприклад боротьба, відступ і компроміс, вас можна віднести до «тримодальних» особистостей.