

Лекция 10 Стратегии поведения «третьей стороны» в конфликтной ситуации

Цель лекции – объясните стратегии поведения «третьей стороны» в конфликтной ситуации.

Основные термины - третья сторона в конфликтной ситуации.

Вопросы

1. Стратегии поведения «третьей стороны» в конфликтной ситуации

1. Стратегии поведения «третьей стороны» 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.

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:

- I Соревнование (конкуренция) - «акула»;
- II Приспособление (улаживание) - «плюшевый мишка»;
- III Избегание (уклонение) - «черепашка»;
- IV Компромисс - «лиса»;
- V Сотрудничество - «сова».

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

Ниже приведены описания стратегий, выделенных К. Томасом, дополненные комментариями различных авторов.

I Соревнование

Соревнование – такой 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.

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 соревнования, 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 соревнование, может помочь оживить обстановку и заставить людей более активно добиваться своих целей.

В виде образа соревнование - это конкуренция "акула".

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. При столкновении с таким типом поведения в конфликте нужно помнить, что «Акула» боится, когда о ней собирается информация, и старается перекрыть все информационные источники о себе, а также не хочет и боится открытого обсуждения проблемы конфликта, так как она ее не интересуется, для нее важна лишь своя позиция. Вступая в конфликтный процесс, она предпочитает, чтобы другие избегали или улаживали конфликты.

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.

II Приспособление

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. 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.

Приспособление в виде образа - улаживание "плюшевый мишка"

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 непритязания 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.

III Избегание

Часто люди стараются избежать обсуждения конфликтных вопросов и отложить принятие сложного решения «на потом». В этом случае человек не отстаивает собственные интересы, но при этом не учитывает и интересы других. Плюсы и минусы данной стратегии: 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.

В виде образа избегание можно представить как уклонение "черепаха".

Эту стратегию поведения можно сравнить с поведением черепахи, которая в момент опасности прячется в свой панцирь. Тактический девиз «Черепахи» – «Оставьте мне немножко и не трогайте меня». Это пассивно-страдательная установка жертвы, втянутой в конфликт обстоятельствами. Позиция жертвы привлекательна в силу определенных компенсационных факторов: жертва получает значительную поддержку со стороны; ей обильно сочувствуют; ей не нужно пытаться самой разрешить проблему. За кажущейся беспомощностью может скрываться ощущение того, что проблема становится более желательной и приятной, чем риск и трудности, связанные с ее разрешением. Если жертве грозят насилие или ощутимые потери, она может оценить риск, связанный с изменением ее ситуации, как неприемлемо высокий. 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 «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. Такой шаг может быть также полезен, если он привлекает внимание к запущенной проблеме.

С другой стороны, такое поведение может толкнуть противника на завышение требований или ответный уход вместо принятия участия в совместном поиске решений, может также привести к непомерному росту проблемы. Нередко уклонение от конфликта сознательно или бессознательно применяется в качестве наказания, чтобы заставить другую сторону изменить свое отношение к конфликту.

Стратегия поведения «Черепахи» 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 «Черепахи»:

- 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.

IV Компромисс

Компромисс - это частичное удовлетворение интересов обеих сторон конфликта. 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.

В виде образа компромисс - это "лиса".

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. Такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть удовлетворены полностью. Тем не менее, раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение и, если стороны не могут увеличить размер делимой вещи, равноправное пользование имеющимися благами – уже достижение. Недостатки стратегии компромисса в том, что одна сторона может, например, увеличить свои претензии, чтобы потом показаться великодушной, или сдать свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет их нужд. 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, лесть 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.

V Сотрудничество

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.

В виде образа сотрудничество - это "сова".

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, предъявляет 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.

Вопрос

1. Объясните стратегии поведения «третьей» стороны в конфликтной ситуации.

Литература

Основная литература:

1. Дыбская В. В., Сергеев В. И. - ЛОГИСТИКА В 2 Ч. ЧАСТЬ 2. Учебник для бакалавриата и магистратуры - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 341с. - ISBN: 978-5-9916-

7032-6 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/logistika-v-2-ch-chast-2-434214>

2. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. - ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 331с. - ISBN: 978-5-534-04857-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskij-menedzhment-434541>

3. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для вузов, Решетникова, К. В., 2013

4. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010 – 640 с.

5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах/Подред. В.И. Сергеева. – М.: НИЦИНФРА-М, 2014. – 634 с. 4. Корпоративная логистика.

6. 300 ответов на вопросы профессионалов/Подред. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2014. – 976 с.

7. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2013. – 512 с.

8. Анцупова А. Я., Шипилова А. И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.

9. Гвишиани Д. М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2016. – 332 с.

10. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/24760. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1024005>

Дополнительная литература:

1) Леонов Н. И. - КОНФЛИКТОЛОГИЯ 4-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для СПО - М.: Издательство Юрайт - 2019 - 395с. - ISBN: 978-5-534-10838-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-431669>

2) Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи П. Современная логистика, 7-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с. Глава 3.

3) Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/Подобц. ред. В. С. Лукинскогo. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. Глава 2.

4) Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с

5) О'Шоннесси Дж. Принципы организации у правления фирмой. – М.: Сирин, 2001. – 296 с.

6) Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. Глава 15, раздел 15.1.

7) Сергеев В. И. Управление цепями поставок. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 479 с. Раздел 7.1.

8) Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. Глава 2.

9) Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Harvard Business School Press, Boston, MA, 2018.

1. Доступно онлайн: Дополнительный учебный материал и интернет-источники, используемые для выполнения заданий лекций, семинаров, СРС, будут доступны на вашей странице в системе СДО Moodle