МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет»

Л.А. Метлякова

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебно-методическое пособие

Направление подготовки 44.03.02 – «Психолого-педагогическое образование»
направление подготовки 39.03.03 – «Организация работы с молодежью»

Пермь
ПГГПУ
2016

УДК 316.48
ББК Ю 953
М 543

Р е ц е н з е н т ы:
доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогики Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета *Р.А. Рогожникова*

кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета *Т.М. Харламова*

Метлякова, Л.А.
М 543 Конфликтология: учеб.-метод. пособие: направления подготовки 44.03.02 – «Психолого-педагогическое образование» и 39.03.03 – «Организация работы с молодёжью» / Л.А. Метлякова; Перм. гос. гуманит.- пед. ун-т. – Пермь, 2016. – 208 с.
ISBN 978-5-85218-812-0

В учебно-методическом пособии представлен курс лекций и практических заданий, которые систематизированы и проработаны в соответствии с современными требованиями. Содержание лекций носит практико-ориентированный характер и нацелен на формирование конфликтологической компетентности бакалавров. В издании рассматриваются вопросы подготовки будущих специалистов по работе с детьми, подростками, молодежью и взрослыми; вопросы освоения технологиями разрешения и управления конфликтным взаимодействием субъектов.

В работе использованы материалы учебных изданий, монографий ведущих ученых в области конфликтологической науки – Анцупова А.Я., Гиппенрейтер Ю.Б, Гришиной Н.В., Гуськова А.Я., Емельянова С.М., Сорокиной Е.Г., Цой Л.Н., Хасана Б.И., Шейнова В.П. и др.

Издание адресовано студентам, магистрантам и аспирантам вузов, изучающим дисциплины «Конфликтология» (направления подготовки 44.03.02 - «Психолого-педагогическое образование» и 39.03.03 - «Организация работы с молодежью»). Пособие может быть полезно учителям, классным руководителям, социальным педагогам и психологам общеобразовательных учреждений, педагогам дополнительного образования детей, специалистам центров психолого-медико-социального сопровождения, как для профессионального развития, так и для личностного саморазвития.

УДК 316.48
ББК Ю 953

Печатается по решению учебно-методического совета Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета

ISBN 978-5-85218-812-0

© Метлякова Л.А., 2016
© ФГБОУ ВПО «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет», 2016

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ
Предмет и задачи курса «Конфликтология». Роль дисциплины в подготовке бакалавров по психолого-педагогическому образованию и организации работы с молодежью……. 4

ГЛАВА 1. КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНФЛИКТОЛОГИЯ» 8
ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ 8
Лекция 1. Характеристика конфликта как социального феномена. Основные понятия……. 8
Лекция 2. Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии. Типы конфликтных личностей…… 16
Лекция 3. Три механизма возникновения конфликтов…… 25
Лекция 4. Внутриличностный конфликт…….. 38
Лекция 5. Стратегии поведения личности в конфликте…….. 48
ЧАСТЬ II. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ…… 64
Лекция 6. Убеждение как средство предотвращения и разрешения конфликтов. Правила убеждения……. 64
Лекция 7. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте……..... 72
Лекция 8. Технология проведения переговоров в конфликтном взаимодействии…..... 81
Лекция 9. Ассертивные техники в изложении своей позиции в условиях конфликта……..... 99
Лекция 10. Технология выработки взаимовыгодных предложений в конфликте…….. 114
Лекция 11. Способы и техники отстаивания своей позиции в переговорном процессе…… 117
Лекция 12. Способы и техники управления эмоциональным состоянием в конфликте……..…… 125
Лекция 13. Технологии управления педагогическими конфликтами. Педагогика поддержки как модель конструктивного разрешения конфликта в образовательной среде……. 133
Лекция 14. Технологии разрешения конфликтных ситуаций в семье. Детско-родительские конфликты……..…….. 142
ГЛАВА 2. ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНФЛИКТОЛОГИЯ» …… 146
2.1. Технологическая карта организации самостоятельной работы по дисциплине «Конфликтология» ……..... 146
2.2. Материалы к лекциям для практических занятий по дисциплине «Конфликтология»..…… 160
2.3. Примеры кейсов, ситуационных задач для педагогического анализа…… 192
2.4. Примерный экзаменационный тест по дисциплине «Конфликтология»…… 197
ЗАКЛЮЧЕНИЕ …… 205

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……..…… 206

Введение

Предмет и задачи курса «Конфликтология». Роль дисциплины в подготовке бакалавров по психолого-педагогическому образованию и организации работы с молодежью

Ни искусство, ни мудрость не могут быть достигнуты, если им не учиться…
Демокрит

Конфликтология представляет собой теоретико-прикладную дисциплину о природе конфликтов, закономерностях их возникновения, развития, завершения, а также принципах, способах и приемах управления ими.

Курс «Конфликтология» представляет собой специальную научную дисциплину, обеспечивающую подготовку специалиста в области социального менеджмента. По мнению американских исследователей в условиях современного рынка труда успех делового человека на 85 % определяется его коммуникативными качествами и способностью управлять конфликтным взаимодействием.

Конфликт является пространством возможностей, в том числе и проявления самостоятельного мышления, именно поэтому решение конфликтов невозможно без специальных знаний, критического осмысления сложившихся или создающихся в обществе стереотипов и личностного самоопределения, которое неотделимо от профессионального самоопределения.

Конфликт не относится к тем явлениям, которыми можно эффективно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. Научиться конструктивно вести себя в конфликтах можно только опытным путем, но при наличии хорошей теоретической подготовки по вопросам управления конфликтном взаимодействием.

Материалы, предложенные в пособии, основаны на современных теоретических подходах в области конфликтологии как науки, и призваны расширить представления студентов и специалистов о природе конфликта, его структуре, динамике и технологиях конструктивного разрешения конфликтных ситуаций.

Как справедливо отмечает Л.Н. Цой, данные методологические вопросы должны быть в поле зрения, как теоретиков, так и практиков. «Даже если мы и признаем, что в некоторых теориях эти проблемы уже проработаны, то этого недостаточно для того, чтобы утверждать, что в реальных конфликтных ситуациях, конфликтующие стороны стремятся следовать теоретическим конструктам и схемам. Являясь участником конфликтной ситуации, практику приходится делать выбор в пользу того или иного конструкта или научной интерпретации, которые были бы поняты и приняты в конкретной конфликтной ситуации большинством ее участников. Практики в большей степени осознают наличие существующего пробела, в плане

способности профессионального осмысления реальной конфликтной ситуации, в которой им необходимо решать социальные проблемы. Здесь имеется в виду невозможность реконструировать реально разворачивающийся конфликт на основе уже существующих, теоретических знаний – это в некотором роде методологический дефицит, который вынуждает практика «изобретать» новые подходы, приемы, технологии при вмешательстве в конфликты и управлении ими. В каждом конфликте ему приходится заново начинать поиск новых оснований и развенчивать устоявшиеся представления (стереотипы) и мифологемы, в том числе и свои собственные (профессиональные), а не только те, которые имеются в индивидуальном или общественном сознании. Например, устоявшееся представление о том, что управленцу необходимо стремиться разрешать конфликты через решение социально-значимых проблем, выявляя интересы (противоречия), сегодня необходимо дополнить тем, что ему также необходимо стратегически создавать платформу для социально-позитивного конфликта. То есть, ему необходимо в большей степени быть готовым к конфликтам, чем к их разрешению. Это в корне может изменить взгляд на процесс управления в целом, особенно в ситуации высокой степени неопределенности и кризиса ценностей в России».

В данном учебном пособии представлен курс лекций и практико-ориентированных заданий по дисциплине «Конфликтология», которые составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 44.03.02 – «Организация работы с молодежью» и 39.03.03 – «Психолого-педагогическое образование», с опорой на формирование необходимых компетенций бакалавров.

Дисциплина «Конфликтология» является одной из базовых дисциплин в системе подготовки будущих бакалавров в области психолого-педагогического образования и организации работы с молодежью как высококвалифицированных профессионалов в сфере социального взаимодействия.

При изучении курса особое внимание уделяется проблемам педагогической конфликтологии – знаниям о профессиональных конфликтах, стрессах, сопровождающих повседневные межличностные отношения педагогов, психологов, детей и молодежи, родителей, администрации в разных типах воспитательно-образовательных учреждений. Студентам необходимо овладеть основными технологиями, техниками, приёмами и способами профилактики конфликтов и преодоления их негативных последствий.

Целью преподавания дисциплины «Конфликтология» является содействие студентам в овладении общекультурными и профессиональными компетенциями через изучение теории и практики регулирования конфликтов, овладение навыками профессионального поведения в конфликтных ситуациях, что позволит будущим специалистам оптимизировать взаимодействие с участниками образовательного процесса, предупредить трудности взаимного непонимания, наладить отношения сотрудничества.

В процессе изучения курса «Конфликтология» необходимо решение следующих *задач:*

- изучить теоретические основы конфликта, закономерности его возникновения и протекания;
- сформировать умение принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях;
- помочь овладеть психолого-педагогическими и социально-педагогическими технологиями регулирования конфликтов.

Данное учебное пособие имеет не только особую структуру представления основного содержания курса, но и опирается наряду с ведущими принципами отбора содержания профессиональной подготовки – *практико-ориентированности, социокультуросообразности*, на ряд принципов – *гуманизации, технологичности, целостности и систематичности, интеграции, нормативности и вариативности*, определяющих особенности отбора содержания форм и методов обучения, организации образовательного процесса в ПГГПУ.

В рамках изучения дисциплины «Конфликтология» студенты должны *знать:*

– предмет и место конфликтологии в системе социально-гуманитарных и социально-экономических наук;

– основные категории и понятия конфликтологии;

– сущность, структуру и динамику конфликта;

– основы социального и психологического управления конфликтами;

– специфику прогнозирования, предупреждения и разрешения социальных и педагогических конфликтов.

После изучения дисциплины студенты ***должны уметь:***

– использовать категориальный аппарат в анализе конфликтных ситуаций;

– владеть принципами и методологией объективного анализа конфликтов;

– применять технологии регулирования конфликтов в профессиональной среде.

После изучения дисциплины студенты должны обладать *навыками:*

– конфликтологической культуры будущего специалиста для успешной реализации профессиональной деятельности и саморазвития;

– самостоятельного нахождения оптимальных путей преодоления сложных конфликтных ситуаций;

– управления педагогическими и организационными конфликтами;

– использования конфликта в качестве конструктивного инструмента для достижения поставленных целей.

Автором данного учебного пособия сделана попытка проанализировать современные теоретические положения по проблеме конфликтологии и развития конфликтологической компетентности будущего специалиста социально-гуманитарной сферы.

В ***первой главе*** представлен курс лекций по дисциплине на основе анализа современной психолого-педагогической литературы в области конфликтологии. В работе использованы материалы учебных изданий, монографий ведущих ученых-конфликтологов: Анцупова А.Я., Блейка Р., Гиппенрейтер Ю.Б, Гришиной Н.В., Гуськова А.Я., Емельянова С.М., Моутона Дж., Рыбаковой М.М., Скотта Дж., Сорокиной Е.Г., Томаса К., Цой Л.Н., Хасана Б.И., Шейнова В.П. и др.

Содержание лекций отражает практико-ориентированный подход к изучаемому курсу и соответствует развитию профессиональных компетенций будущих бакалавров. Так овладение содержанием учебной дисциплины способствует формированию общей, психологической и педагогической культуры, повышению личностно-профессиональной, конфликтологической компетентности, конкурентноспособности будущих бакалавров, их социальной мобильности и самостоятельности.

В основном лекционный материал отражает аспект управления конфликтами в социальном взаимодействии и описание конкретных технологических приемов, которые будут полезны будущему специалисту в организации взаимодействия с различными субъектами.

В связи с этим ***вторая глава*** учебного пособия содержит практико-ориентированные задания, материалы для анализа и вопросы для самоконтроля, ситуации и проблемы для обсуждения. Современный специалист, осуществляющий взаимодействие с детьми, подростками и молодежью, должен уметь ориентироваться в профессиональном поле, в том числе и с позиций современной конфликтологии. Включенные в пособие практические задания, компетентностные тесты составлены в русле профессионально-ориентированных технологий обучения. Они предполагают активное участие студентов, вовлечение их в различные виды познавательной и рефлексивной деятельности.

Глава 1
Курс лекций по дисциплине «Конфликтология»

ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Лекция 1

Характеристика конфликта как социального феномена Основные понятия *

ПЛАН

1. Понятие о конфликте как научном феномене.
2. Основные понятия конфликтологии.
3. Функции конфликта.
4. Структура конфликта.
5. Динамика конфликта.

Решение острых проблем обычно ищут за круглым столом.

Размышляя над проблемой конфликтов, правомерно задать себе вопрос «А что было бы с нами, если бы в нашей жизни не было конфликтов вообще?» Действительно, жизнь была бы вероятно скучной и однообразной. Но к счастью жизнь подбрасывает нам самые неожиданные конфликты и разнообразные конфликтные ситуации.

Курс «Конфликтология» представляет собой специальную научную дисциплину, обеспечивающую подготовку специалиста в области менеджмента и управлении персоналом. Всем, работающим с людьми, необходимо владеть искусством профилактики и решения конфликтов и предупреждения их отрицательных последствий.

Тем более, что по мнению американских исследователей, успех делового человека на 85 % определяется его коммуникативными качествами и способностью решать и предотвращать разногласия и так или иначе вовлеченных в конфликтное противоборство.

В ходе изучения дисциплины важно знать:

- *Причины и предпосылки возникновения конфликтов*
- *Основные функции конфликтов*
- *Основные стадии их развития*
- *Современную классификацию конфликтов*

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. – 912 с.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.– 2-е изд., перераб. – СПб.; Питер, 2009. – 304 с.*

Самое общее представление о понятии «конфликтология»: наука о конфликтах.

Конфликтология – это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими. *Конфликт* – это столкновение противоположных интересов, взглядов, позиций, которое может носить скрытый характер или проявляться в корректной, конструктивной форме.

Конфликт – это столкновение противоположных интересов, взглядов, позиций, которое может носить скрытый характер или проявляться в корректной, конструктивной форме.

Конфликт – это столкновение, противоборство сторон, *при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам.*

Суть конфликта (признаки):

- Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений.
- Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействии, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, физического, материального, психологического).

Вопросы для обсуждения:

- Почему возникают конфликты между людьми?
- Что может спровоцировать конфликт?
- Как вы думаете, какую роль играют эмоции в конфликтных ситуациях? Приведите примеры.
- Можно ли спровоцировать конфликт взглядом, позой, улыбкой? Приведите примеры из жизни.
- Можно ли на ваш взгляд конструктивно разрешить конфликт в тот момент, когда человек находится в крайней степени возбуждения (кричит, ругается). Почему?

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- *Инцидент* – стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликтов
- *Участник* спора, переговоров, конфликта – это субъект (лицо, группа, организация, государство), непосредственно вовлеченный во все фазы спора, конфликта.
- *Противник* – это субъект (лицо, группа, организация, государство), который придерживается противоположной точки зрения по отношению к основной, исходной или непосредственно вашей.
- *Оппонент* – участник дискуссии-спора, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, которые противоположны, отличны от исходных или по сравнению с вашими.

• *Конфликтный человек* – человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликты и конфликтные ситуации.

• *Конфликтная ситуация* – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними

• *Конфликт* – процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

Чтобы отличить конфликт и конфликтную ситуацию, следует запомнить формулу:

Проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент =
КОНФЛИКТ

Конфликт в отличие от спора – *имеет более обостренное противоречие*

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Деструктивные функции	Конструктивные функции
• Негативное психическое состояние участников • Временные потери. На 1 минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний • Травмирование участников (неблагополучно развивающие конфликты с физическим насилием) • Стресс и заболевания • Нарушение системы межличностных отношений (вплоть до прекращения отношений) • Снижается эффективность деятельности участников конфликта • Отрицательное влияние на развитие личности • Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений.	• Устраняет полностью или частично противоречие (более чем в 65 % случаев удается полностью разрешить противоречия) • Позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей (примерно в 10-15 % конфликтных ситуаций взаимоотношения оппонентов после завершения конфликта становятся лучше, чем были до) • Позволяет ослабить психическую напряженность • Служит источником развития личности, межличностных отношений (при успешном разрешении конфликта) • Улучшение качества индивидуальной деятельности • Повышение авторитета у окружающих (при отстаивании справедливых целей) • Конфликт – способ самоутверждения, становления личности. • Конфликт – средство активизации социальной жизни • Высвечивание нерешенных проблем • Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное • Сплочение группы при поиске продуктивного решения проблем, при противоборстве с внешним врагом • Оптимизация межличностных отношений

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

В конфликте выделяют – внутреннюю и внешнюю позицию участников, предмет, причину конфликтов и т.д. (Шейнов В.П.):

К структурным компонентам конфликта относят:

1) Участники (стороны, субъекты) конфликта.

2) Образ конфликтной ситуации у участников конфликта (информационные модели)

3) Предмет конфликта.

4) Действия участников конфликта (психологические компоненты конфликта - мотивы, позиции, тактики, стратегии).

5) Условия конфликта.

6) Результат конфликта.

1. Участники (стороны, субъекты) конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

- *Основные участники конфликта (оппоненты* - с лат. «возражающий», «противник в споре») – субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга.
- *Группы поддержки* – «сила», помощники: практически всегда за оппонентом стоят силы (отдельные индивиды, группы).
- *Другие участники* – входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта.

2. Образ конфликтной ситуации у участников конфликта - это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

3. Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта (то, из-за чего возникает конфликт).

Предметом может быть:

- конкретный объект (некий материальный предмет – один на несколько желающих);
- некая возможность (одна должность, на которую имеется более одного претендента);
- некое оценочное утверждение, оспариваемое другими;
- соблюдение/несоблюдение каких-то правил и т.п.

4. Действия участников конфликта (психологические компоненты конфликта - мотивы, позиции, тактики, стратегии)

- *Мотивы конфликта* – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту.

• *Цели конфликта* – представление каждой из сторон о конечном результате конфликта

Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижения которого направлены соответствующие действия.

• *Позиция конфликтующих сторон* – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе (видимая часть устремлений стороны конфликта)

Именно позиции сторон видны в конфликте, они осознаются оппонентами, однако неясными остаются невидимые, подводные части, (скрытые истинные мотивы). В этом – одна из главных трудностей разрешения конфликта.

• *Стратегии и тактики* – совокупность приемов воздействия на оппонента в конфликте.

5. Условия конфликта – объективнее особенности внешней ситуации, которые являются существенными для возникновения, развития и разрешения конфликта; и внутренние субъективные особенности сторон.

Анализ условий, в которых происходит конфликт, очень важен.

6. Результат конфликта – конкретный итог конфликтного взаимодействия.

Динамика конфликтов

Будучи социальным явлением, конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Динамика конфликта представляет собой ход развития, изменение конфликта под воздействием его внутренних механизмов.

Выделяют три основных периода динамики конфликта (Анцупов А.Я., Шипилов А.И.):

I. Латентный период (предконфликт, скрытый).

II. Открытый период.

III. Послеконфликтный период.

I. Латентный период (предконфликт, скрытый)

Включает этапы:

1. ***Возникновение объективной проблемной ситуации*** **–** положение дел накануне конфликта. Уже существуют какие-то предпосылки для возникновения конфликта, возможно, имеется сильная напряженность в отношениях, но она пока не выливается в открытое столкновение.

2. ***Осознание объективной проблемной ситуации*** хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта.

3. ***Попытки сторон разрешить проблемную ситуацию неконфликтными способами.*** Не всегда осознание ситуации противоречивой

влечет за собой конфликтное противодействие сторон. Часто они решают решить проблему неконфликтными способами: убеждением, разъяснением, просьбами, информированием и т.п. Стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

4. ***Возникновение предконфликтной ситуации.*** Именно *ощущение непосредственной угрозы* одной из сторон взаимодействия способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является пусковым механизмом конфликтного поведения.

Следует отметить, что практикующие конфликтологи часто сталкиваются с конфликтами, в которых отсутствует первый этап – объективная предконфликтная ситуация: конфликт возникает сразу из конфликтного взаимодействия сторон. Подобных конфликтов в практике социального взаимодействия – до 80 %.

II. Открытый период (собственно конфликт)

1. Инцидент – первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу.

Инцидент (с лат. «случающийся») – столкновение сторон, неприятное происшествие, вызванное неким действием или высказыванием одной из сторон, воспринятыми другой стороной как угрожающие ее интересам. Это конфликтоген (слова, действия), провоцирующие начало открытой борьбы между сторонами.

2. Эскалация (от лат «скала»- лестница) **–** резкое обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

Часто данный этап называют ***- Пик конфликта.*** Это та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

Характерные признаки эскалации конфликта наиболее содержательно представлены в работах Шейнова В.П.:

1 признак – *сужение когнитивной (знания) сферы* в поведении и деятельности*; вытеснение адекватного восприятия другого образом врага.*

Из-за чего это происходит?

- **недоверие** (все, что исходит от врага – плохо);
- **возложение вины на врага** (враг – виновник проблем, виноват во всем);
- **негативное ожидание** (все, что делает враг, он делает с единственной целью, нанести вред);
- **деиндивидуализация** (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически становится нашим врагом);
- **отказ в сочувствии** (ничто не сможет побудить нас проявлять к врагу гуманные чувства, это опасно и неблагоразумно);

2 признак – *рост эмоционального напряжения* – возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба.

3 признак – *переход от аргументов к претензиям и личным выпадам* – как правило, когда сталкиваются мнения людей, то они начинают их аргументировать; критика аргументов человека воспринимается как негативная оценка его как личности – он начинает защищаться

4 признак – *применение насилия* – отличительный признак эскалации конфликта – введение в «бой».

5 признак – *потеря первоначального предмета разногласий* – заключается в том, что противоборство, начавшееся из-за спорного объекта, перерастает в более глобальное столкновение, в ходе которого первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли.

6 признак – *расширение границ конфликта* – переход к более глубоким противоречим, возникновение множества разных точек столкновения.

7 признак – *увеличение числа участников* – привлечение все большего количества участников, преобразование межличностного конфликта в межгрупповой.

3. Сбалансированное противодействие – стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

4. Завершение конфликта – переход от конфликтного взаимодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта – *разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.*

На этой стадии важно взвесить два понятия: **цена конфликта и цена выхода из конфликта:** стоит ли продолжать конфликт или выгоднее из него уйти?

III. Послеконфликтный период

1. Частичная нормализация отношений оппонентов – негативные эмоции не исчезли. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению к друг другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

2. Полная нормализация оппонентов – наступает при осознании обеими сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует - преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Итог: Рассмотренные периоды и этапы могут иметь различную длительность: быть спрессованы до нескольких мгновений (например – конфликт-стычка школьников на перемене), или могут длиться десятилетиями (мужчина и женщина после развода не общаются совсем). Некоторые этапы

могут отсутствовать (например, после инцидента одна из сторон уступает, и конфликт завершается) [2; 39].

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику. Соотношение фаз и этапов конфликта

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации	**92%**
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	**46%**
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	**Менее 5%**
Фаза спада	Снижение «остроты» конфликтного взаимодействия	**Около 20%**

Вопросы для повторения и обсуждения

1. В чем выражается взаимосвязь между конфликтологией и управленческими дисциплинами?
2. Опишите сущность и содержание понятия «конфликт».
3. Назовите и охарактеризуйте структурные компоненты конфликта.
4. На основе анализа современных источников в области конфликтологии составьте тезаурус основных понятий и определений.
5. Какова социальная значимость конфликтов? Ответ обоснуйте.

Лекция 2

Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии. Типы конфликтных личностей *

ПЛАН

1. Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии.
2. Типы конфликтных личностей.
3. Типы «трудных» личностей.

Межличностный конфликт - это ситуация противоречий, разногласий, столкновений между людьми.

При анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению этим конфликтом необходимо учитывать типичные модели поведения личностных субъектов конфликтного взаимодействия.

ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

В литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую участников конфликта. В основе классификации – динамика конфликтного взаимодействия и способ разрешения конфликтов.

Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
Конструктивная	Стремится уладить конфликт; нацелена на поиск приемлемого решения; отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна • **Цель** – договориться • Противостоящая сторона = **партнер** • Тип взаимодействия – **сотрудничество**
Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность; проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения • Цель – **победить** • Противостоящая сторона = **противник** • Тип взаимодействия – **конкуренция**

* За основу взяты материалы учебного издания: *Скотт Дж.Г. Конфликты, пути их преодоления / Дж.Г. Скотт. – Киев, 1991.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Бородкин Ф.М., Внимание, конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск, 1984.*

Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
Конформистская	Пассивна, склонна к уступкам; непоследовательна в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения соперника; уходит от острых вопросов • Цель – **не определена** (отсутствие стремления пойти навстречу, а также защищать собственные интересы) • Противостоящая сторона = **оппонент** • Тип взаимодействия – **пассивное несотрудничество**

Конфликтные и трудные личности

Конфликтная личность – личность, которая в силу определенных своих свойств является инициатором многих негативных и (или) деструктивных конфликтов, а также обладает склонностью вовлекаться в конфликты, созданные другими.

Типы конфликтных личностей (Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк, 1984)

Тип Конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Демонстративный	• Хочет быть всегда в центре внимания. • Любит хорошо выглядеть в глазах других. • Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. • Он чувствует себя уверенно при неглубоких конфликтах • Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. • Рациональное поведение выражено слабо, налицо – эмоциональное поведение. • Планирование своей деятельности осуществляет эпизодически • Кропотливой, систематической работы избегает. • Часто оказывается зачинщиком споров, но не считает себя таковым • Не уходит от конфликтов, но в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя плохо. **Вывод – даже при отсутствии каких-либо оснований может пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду**
Ригидный (негибкий, непластичный)	• Подозрителен. • Обладает завышенной самооценкой • Прямолинеен и негибок. • Постоянно требует подтверждения собственной значимости. • Часто не учитывает изменения ситуации. • С большим трудом принимает точку зрения

	окружающих, не считается с мнением. • Прямолинеен и негибок • Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду. • Некритичен по отношению к своим поступкам. • Болезненно обидчив, повышено чувствителен по отношению к действительным или мнимым несправедливостям. **Вывод – сложившееся мнение о ригидной личности сразу вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, для которых «если факты не устраивают – тем хуже для фактов». Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.**
Неуправляемый	• Импульсивен, недостаточно контролирует себя. • Его поведение – плохо предсказуемо. • Часто ведет себя вызывающе, агрессивно. • Часто нарушает общепринятые нормы общения. • Обладает завышенной самооценкой. • Постоянно требует подтверждения собственной значимости. • В неудачах – винит другого. • Не может грамотно планировать деятельность и претворять планы в жизнь. • Плохо соотносит свои поступки с целями и обстоятельствами. • Высокий уровень притязаний. • Несамокритичен. • Из прошлого опыта (даже горьких) не делает надлежащих выводов.
Сверхточный	• Скрупулезно относится к работе. • Предъявляет повышенные требования к себе. • Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, которые с ними работают, кажется, что он придирается. • Обладает повышенной тревожностью. • Чрезмерно чувствителен к деталям. • Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. • Может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. • Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, расплачиваясь бессонницей, головной болью. • Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях. • Неадекватно оценивает реальные взаимоотношения в группе. **Вывод – все эти особенности нередко приводят к неустроенности в личной жизни.**

«Бесконфликтный» (конфликтная личность бесконфликтного типа)	• Неустойчив в оценках и мнениях. • Обладает легкой внушаемостью. • Внутренне противоречив. • Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентирован на сиюминутный успех. Недостаточно хорошо видит перспективу. • Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров. • Всегда стремится к компромиссу. • Не обладает силой воли. • Не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих. **Вывод – отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого он оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха. Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его «устами глаголет истина».** **В отличие от 4-х предыдущих типов данный тип является «ситуативным», т.е. проявляется только при создании определенной ситуации (в данном случае – это наличие целенаправленного отрицательного влияния на такого безвольного человека). Представители всех остальных типов идут на конфликт сами.**
Расчетливый	• Рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей • Часто выступает активной стороной в развязывании конфликтов • Склонен к манипуляциям во взаимоотношениях • В конфликте действует рационально, просчитывает варианты, оценивает силы и позиции сторон • Владеет хорошо отработанной техникой общения в «горячем» споре **Вывод – долгое время они могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например до тех пор, пока не «закачается кресло» под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.**

ХАРАКТЕРИСТИКА ТРУДНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ

В конфликтологии существует понятие конфликтных, или трудных, людей. Это люди, с которыми затруднено общение, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются. Конфликтогенные личности трудные для всех и всегда.

Классификация трудных (конфликтогенных) личностей (Дж. Скотт):

Тип трудных людей	*Описание поведения*	*Способы взаимодействия*
1. Шермановс-кий танк/ паровой каток	✓ грубые, бесцеремонные люди ✓ считают, что все вокруг должны уступать им ✓ они ведут себя так, потому что убеждены в своей правоте и хотят, чтобы о ней знали все окружающие ✓ в то же время некоторые из таких людей могут бояться раскрытия своей неправоты ✓ для «парового катка» подрыв имиджа – ужасная перспектива	✓ если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от встречи или приспособиться Если вы избрали иной подход, то: ✓ эмоционально подготовиться к встрече ✓ заранее установить пределы уступок ✓ сознательно использовать психическую защиту ✓ определить свою роль как роль миротворца ✓ **дать ему спустить пар, спокойно выслушав его** ✓ **нейтрализуйте ярость этого человека собственным спокойствием.** ✓ постараться привлечь его внимание ✓ получив его внимание, поторопиться высказаться ✓ говорить кратко и ясно ✓ признать справедливость тех претензий, которые действительно таковы ✓ стремиться к быстрому завершению разговора ✓ не давать волю эмоциям и после разговора
2. Снайпер/ скрытый агрессор	✓ старается причинить людям неприятности с помощью интриг, сплетен, махинаций, манипуляций и других скрытых проявлений агрессии ✓ обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправданно – кто-то другой поступил неправильно, а он выполняет роль	Если Вы решили, что уклониться или терпеть такого человека не для Вас, то наилучший способ: ✓ выявить конкретный факт причинения зла и затем выявить их автора = «обнаружить снайпера, выведя его из засады из кустов» ✓ если он начнет отрицать факты, приведите доказательства ✓ при этом сохранять хладнокровие ✓ спросить напрямую, чем он недоволен, желательно публично

	тайного мстителя, восстанавливающего справедливость ✓ он ведет себя таким образом и потому, что обладает достаточной властью, чтобы довиваться своего открыто	✓ если вы приведете еще несколько разоблачающих примеров, то человек поймет, что «маска с него сорвана» ✓ в ответ на предъявленное вооружение сказать «Ну и что?» ✓ теперь ему придется либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их.
3.Крикун /разгневанный ребенок, «взрывной человек»	✓ человек не является злым по своей природе ✓ он взрывается, как ребенок, у которого плохое настроение ✓ обычно он беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание совладать с ситуацией *(так, например, муж, ревнуя свою жену, боясь потерять ее)*	✓ Основной принцип избежания эскалации конфликта – дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям или убедить в том, что вы услышали его ✓ необходимо успокоить его ✓ не переходить на предложенный стиль разговора ✓ сохранить вежливость ✓ ведите себя с ним, как с обычным, спокойным человеком, как будто и не было никакого взрыва ✓ проявить понимание и сочувствие ✓ дипломатично и доброжелательно предложить ему обсудить возникшую проблему ✓ еще лучше – отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть
4. Жалобщик	✓ Жалобщики бывают двух типов: ***реалистичные и параноидные***. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как слушатель, в других – как предмет жалоб и обвинений. ✓ Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен. Он считает, что никто не хочет его слушать или относятся к его словам несерьезно	✓ выслушать, возвращая ему ощущение собственной значимости и давая возможность выразить свои чувства (не важно прав он или нет) ✓ дать понять, что вы поняли и оценили проблему ✓ ни в коем случае не соглашаться с ними, провоцируя на проявление внимания к их трудностям, перевести разговор на другую тему ✓ отказаться от попыток доказать их неправоту ✓ переключить его внимание на варианты решения проблемы, т.е. помочь ему понять, что надо двигаться дальше ✓ просить излагать проблему кратко и по существу ✓ когда вам удастся прервать поток жалоб, то вы можете заняться самим конфликтом, обсуждая реальные пути выхода из него

5. Молчун/ тихоня	✓ очень скрытные люди в силу разных причин ✓ общение с ними разочаровывает, поскольку вам неизвестны причины их скрытности ✓ часто такие люди	✓ **преодоление замкнутости** ключ к разрешению конфликта ✓ для вскрытия сути проблемы необходимо заставить человека высказаться, задавая вопросы, на которые нельзя было бы получить простые односложные ответы да/нет
	замыкаются в себе потому, что их мнение не принимают во внимание ✓ с ними легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа	✓ задавайте вопросы открытого типа «Что ты думаешь по этому поводу?», «Что послужило причиной?» ✓ продемонстрировать сочувственное отношение, доброжелательность при получении любого ответа ✓ дать ему время выговориться и отнестись к этому с благодарностью ✓ сохранять чувство меры, не настаивать на продолжении разговора, независимо от результата **с ними легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа. Но если предмет разговора важен для вас, доведите дело до конца!**
6. Сверхпокладистый	✓ Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях ✓ не создают трудностей в общении, так как всегда уступают, желая понравится людям ✓ время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом	✓ ключ к решению проблемы - показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны ✓ настаивайте на том, чтобы человек говорил правду ✓ проверять реальность выполнения его обещаний ✓ уточнять сроки ✓ поощрять высказывать сомнения в возможности реализации планов с учетом всех обстоятельств ✓ выражать ему симпатию ✓ создавать для него обстановку социального принятия, чтобы ему не было нужды добиваться вашего расположения
7. Граната	Взрывается по любому поводу, особенно когда идет не по его сценарию	✓ разрядить гранату выслушав его, успокоить ✓ дать ему возможность контроля

8. Всезнайка	✓ Пытается всегда дать рекомендации ✓ Считает свое мнение истинно верным	✓ считаться с его мнением ✓ не спорить с ним ✓ не настаивать на продолжении встречи ✓ извлечь пользу из его идей, сделав его значимой фигурой наставником, экспертом (если, конечно, он не липовый эрудит)
9. Пессимист	✓ теряет надежду на успех ✓ считает, что обстоятельства настроены против него ✓ во всем видит непреодолимые трудности ✓ все, что вы делаете – все плохо	✓ попытаться найти в его соображениях рациональное зерно, внимательно относясь к его доводам ✓ дать ему время на размышления ✓ согласиться и даже утрировать те трудности, которые он видит ✓ опередить пессимиста в негативных высказываниях ✓ сделать пессимиста своим союзником, используя его как критика
10. Пассивно-агрессивный	✓ в агрессивной форме программирует себя и окружающих на неудачи	✓ если есть возможность, уходить от контакта ✓ не рассчитывать на него в выполнении сложной работы ✓ не принимать близко к сердцу его проделки ✓ не проявлять внешне гнев и разочарование, к проявлению которого он как раз и стремится ✓ добиться, чтобы он точно сам записал, что от него ожидается в работе и сохранить копию его обязательств для последующего предъявления ✓ четко обрисовывать последствия невыполнения им поставленных задач ✓ контролировать ход выполнения обещанного, не критиковать его пока он не сделал ничего плохого, не программировать его на невыполнение

Во всех изложенных ситуациях следует помнить, **что трудный партнер труден не только нам, но и самому себе, поэтому есть вероятность, что, выведя его из ситуации трудности в ситуацию принятия, мы сможем с ним адекватно общаться**. При этом следует помнить общие принципы общения с такими людьми:

1. осознать, что человек труден в общении и определить его тип;

2. уйти от влияния этого человека, его точки зрения, мироощущения, сохранять спокойствие, нейтралитет;

3. если предмет важен и значим и нельзя уклониться от общения с таким человеком, надо постараться выявить причины трудности;

4. постараться найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;

5. использовать совместный подход к разрешению конфликтов, который начнет вырисовываться после соотнесения этого человека с определенным типом, его нейтрализации и взятия под контроль [31].

Вывод: при общении с трудным человеком полезно выявит его скрытые интересы, а также подумать над тем, как их удовлетворить.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Назовите основные модели поведения в конфликтном взаимодействии.
2. Какая модель поведения в конфликте характеризуется стремлением уладить конфликт, доброжелательным отношением к сопернику?
3. Какой модели поведения в конфликте присущи нарушения этики общения, отказ от компромисса и т. п.?
4. Какая модель поведения в конфликте характеризуется непоследовательностью поведения, уходом от острых вопросов и т. п.?
5. Какая модель поведения личности в конфликте является наиболее желательной и продуктивной?
6. В чем опасность конформистской модели?
7. Может ли конформистская модель играть положительную роль?
8. Назовите основные типы конфликтных личностей.
9. Определите тип конфликтной личности по характеристикам, которые даны в каждом из приведенных ниже вариантов:

а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой, систематической работы; налицо эмоциональное поведение;

б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;

в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;

г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;

д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

10. В чем главная опасность конформистской модели поведения в конфликте?

Домашнее задание

Проанализировать конфликтную ситуацию, произошедшую в ходе практики, в лагере (конфликт: педагог-подросток, ребенок-ребенок, специалист-студент-практикант, ребенок-практикант, педагог-родитель и т.д.), можно ситуацию из жизни по плану:

1. Суть конфликтной ситуации. 2. Описание структуры конфликта. 3. Определить модель и тип личности каждого из участников в конфликтном взаимодействии

Лекция 3
Три механизма возникновения конфликтов*

ПЛАН

1. Основные типы конфликтов.
2. Механизм возникновения случайных конфликтов.
3. Механизмы возникновения неслучайных конфликтов.
4. Типология конфликтов по степени их случайности-неизбежности.
5. Алгоритм разрешения конфликтов.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Наиболее содержательно данную тему раскрыл в своих исследованиях В.П. Шейнов.

Анализ работ данного автора показал, что существует два типа конфликтов по механизму возникновения – *случайные и неслучайные.*

1 тип – случайные

Практика показывает, что до **80 % конфликтов возникает самопроизвольно,** помимо воли их участников, поскольку никто в них не заинтересован. Основную роль при этом играют *негативные эмоции* как реакция на случайное неблагоприятное стечение обстоятельств. Такие конфликты можно определить, как самопроизвольные.

С точки участников такие конфликты являются непреднамеренными, поскольку отсутствует предмет конфликта и объект взаимных притязаний сторон. Про такие конфликты его участники впоследствии говорят: «Случайно поссорились», т.е. они воспринимают их как случайные.

Два признака случайных конфликтов:

а) полная неожиданность, внезапность – буквально несколько секунд до конфликта никто не подозревает о том, что станет его участником.

б) в случайных конфликтах нет победителей – все их участники оказываются в проигрыше.

Случайные конфликты возникают из-за:
- неудачного слова;
- непродуманного действия;
- неправильного истолковывания намерений другого человека;
- неправильного восприятия угрозы там, где ее нет и т.п.

Вывод: при всех этих ситуациях имеют место случайные стечения обстоятельств при отсутствии объективных противоречий между участниками конфликтов.

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. – 912 с.*

2 тип (основной) – неслучайные.

Данные тип конфликтов характеризуется наличием значимых противоречий между сторонами конфликта. Обычно эти противоречия накапливаются и составляют основу *конфликтной ситуации*. Именно ее наличие является отличительным признаком неслучайных конфликтов.

Признаки неслучайных конфликтов:

а) они не являются неожиданными хотя бы для одной из сторон, той, что неудовлетворена существующим положением. Эта сторона – инициатор конфликта, ее осознаваемая цель – изменить положение в собственных интересах.

Если обе стороны покушаются на некий неделимый ресурс, то конфликт между ними тоже не будет неожиданным для обеих сторон.

б) в данных конфликтах одной из сторон удается стать победителем, и каждая сторона стремится к этому.

МЕХАНИЗМ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СЛУЧАЙНЫХ КОНФЛИКТОВ

Основную роль в возникновении случайных конфликтов, как отмечает Шейнов В.П., играют конфликтогены и закон их эскалации. Их еще называют «вирусами» случайных конфликтов.

Конфликтогены – это такие слова, действия (или бездействия, если требуется действие), могущие привести к конфликту.

Например, неучтивое обращение не всегда провоцирует конфликт, и многие, грубя, полагают, что «обойдется». Однако нередко грубость приводит к конфликту.

Конфликтогенами могут быть:

- грубые слова;
- агрессивные, презрительные и иные подобные интонации в речи;
- невербальные проявления (недружелюбное выражение лица, агрессивные позы и жесты, могущие восприниматься как враждебные).

Природу и коварство конфликтогенов можно объяснить так – мы намного более чувствительны к словам и поступкам других, нежели своих.

Когда нам грубят, наша негативная реакция – это психологическая защита себя, своего достоинства от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается чувства достоинства другого человека.

Существует закономерность: эскалация конфликтогенов.

На конфликтоген в наш адрес мы, как правило, отвечаем более сильным конфликтгеном.

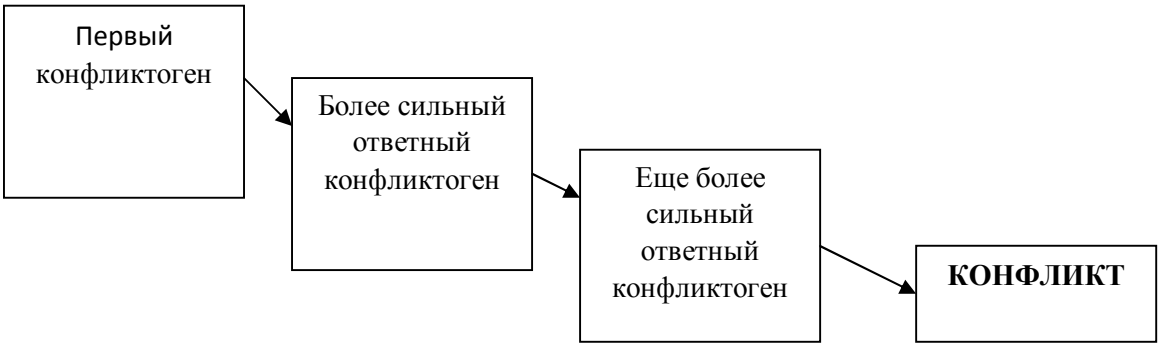
В общих чертах, это можно объяснить так: получив в свой адрес конфликтоген, проигравший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, испытывает желание избавиться от возникшего раздражения,

ответив обидой на обиду. При этом ответ не должен быть слабее. Потребность в безопасности – базовая потребность (по Маслоу А.).

Безусловно, *требованиям высокой морали более отвечает умение сдерживать себя, а еще лучше – прощать обиды.*

Важно научиться противиться эскалации конфликтогенов.

Универсальный механизм возникновения СК:



Пример, приведённый автором: *Житейская ситуация. Родители собираются на работу. Дочка уже позавтракала и убежала в школу. Отец зашел на кухню и… полой пиджака нечаянно задел чашку, которую дочка, торопясь, оставила на краю стола. Чашка падает на пол, и разбивается на мелкие кусочки. Жена, мирно рисовавшая лицо перед зеркалом в прихожей, спешит на кухню.*

Жена: какой ты неуклюжий, всю посуду в доме перебил!

Муж: потому что все не на своем месте!

Жена: тебе бы только указывать! Сам за собой никогда не убираешь! и т.д.

Результат – настроение у всех испорчено, и вряд ли есть победитель в этом конфликте!

Какие конфликтогены в этом эпизоде?

1. *Бездействие девочки* (оставила чашку на краю стола), этот конфликтоген может привести, а может и не привести к конфликту.

2. Неловкость мужа (разбил чашку). Далее все зависит от реакции жены.

3. Жена в соответствии с законом эскалации не только *не пытается разрядить ситуацию* («посуда бьется к счастью»), но и в своем замечании «от частного случая переходит на личность».

4. Муж действует так же, так как лучшая защита – это нападение.

Итог: важно научиться не игнорировать закономерность возникновения эскалации конфликтогенов.

5 правил бесконфликтного поведения (Шейнов В.П.).

***1 правило*. Не употребляйте конфликтогены.**

Поставьте себя на место своего партнера, собеседника: не обиделись бы вы, услышав нечто подобное? Допустите вероятность того, что положение этого человека в чем-то уязвимее вашего.

Выполнение этого правила облегчается, если знать возможные конфликтогены.

***2 правило*. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.**

Не считайте изначально, что человек хотел вас обидеть. Может быть, вам только кажется. Задержите свою реакцию, сделайте паузу. Помните: если не остановитесь сейчас, то затем это сделать будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов.

Выполнить эту рекомендацию помогает следующее правило.

***3 правило*. Взгляните на ситуацию глазами обидчика.**

Представьте его мысли и чувства, вызываемые обстоятельствами, вашими словами и действиями *(Эмпатия – это способность **вчувствоваться** в другого человека).* Тот, кто кажется вам обидчиком, таковым может вовсе и не быть. Часто такое просто представляется воображению.

***4 правило*. Проявляйте как можно больше благожелательности к окружающим.**

Благожелательное поведение – противоположное конфликтогену. Это все, что поднимает настроение человека: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.п.

*Конфликтогены настраивают нас на борьбу, что сопровождается выделением в кровь адреналина – спутника агрессии. Наоборот, благожелательные проявления – вызывают выделение т.н. «гормонов удовольствия» - **эндорфинов.***

Человек, одаривающий проявлениями благожелательного отношения, становится желанным собеседником и тем самым, **защищенным от конфликтов**.

***5 правило*. Для предотвращения появления конфликтогенов используйте упреждающие разъяснения.**

«Упреждать» (по Ожегову С.И.) – то же, что и предупредить.

Ситуация-пример, приведенный автором. *Мужчина и женщина, живущие в одном подъезде, ожидают лифта. Он не знает, знакомо ли ей правило этикета (по которому в лифт мужчина должен входить первым). Если она не знает этого правила, то они могут столкнуться при входе в лифт. Либо женщина обидится, что мужчина не пропустил ее первой (конфликтоген).*

Если же она знает, а мужчина замешкался (пропустить или войти первым), то рискует прослыть невеждой. Как же быть?

Знающий правила бесконфликтного поведения решает эту проблему без труда. Он обращается к соседке.

- Некоторые женщины в нашем подъезде не знают, что по правилу этикета первым в лифт входит мужчина.

- А я знала! – реагирует женщина (не важно, знала или нет, главное – удалось избежать конфликтогенов)

Те же, кто стесняется показать свое незнание, интересуется:

- Интересно, почему?

- В целях безопасности. Были случаи, когда лифт обрывался, падал в шахту, и вошедший первым получал увечья.

5 правило помогло избежать конфликтогенов.

В этой ситуации можно применить **4 правило (проявив внимание к женщине):**

- Вам на какой этаж?

- На 8.

- Тогда я с вашего позволения войду первым, чтобы не доставлять Вам лишнего беспокойства – я выхожу позже.

Классификация конфликтогенов

Для выполнения правил № 1 и 2, необходимо знать пять типов конфликтогенов:

- *стремление к превосходству;*
- *проявление агрессивности;*
- *проявление эгоизма;*
- *нарушение правил;*
- *неблагоприятное стечение обстоятельств.*

1 тип – стремление к превосходству.

В психологическом плане – это «пристройка сверху» к партнеру по общению.

Виды:

а) Непосредственные проявления превосходства: приказы, угроза, замечание, или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

б) Снисходительное отношение, *т.е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности.*

«Не обижайтесь»,

«Успокойтесь» (это не только не успокаивает, а наоборот, раздражает).

«Как этого можно не знать»?

«Вы умный человек, а поступаете»

Правомерна в этом отношении народная мудрость – «Если считаете себя умнее других, то хотя бы ни кому об этом не говорите!»

Снисходительный тон – конфликтоген данного типа.

Пример, приведенный автором: *Муж похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой.*

в) Хвастовство – восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает у слушателей раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

Случай из практики конфликтолога, приведенный автором: Проводя тренинг одного из банков, получил записку. «В нашей комнате работает сотрудница, которая каждый рабочий день начинает с рассказа, какой у нее замечательный муж. И любит-то он ее, и по дому все делает, и детьми занимается. Так пусть она знает, что мы ее за это ненавидим. Просим зачитать эту записку вслух на занятиях.

г) Категоричность, безапелляционность – эти проявления самоуверенности воспринимаются как подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном:

Пример, приведенный автором. «Все воруют. И закончим на этом разговор!» или «Все женщины – обманщицы!».

ВМЕСТО: *«Я считаю..», «Я уверен…»*

СКАЗАТЬ: *«Мне кажется…», «У меня сложилось впечатление…»*

Категоричность родителей: Твой новый знакомый тебе не пара! Дочь в ответ грубит матери. Не исключено, что она сама видит недостатки своего парня, но именно категоричность вердикта порождает протест.

Конструктивный ответ матери: ***«Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается. Но может быть, я ошибаюсь, не знаю, время покажет».***

д) Навязывание своих советов.

Тот, кто советует, по существу, занимает позицию превосходства.

Правило: совет давать только тогда, когда о нем просят!

Пример, приведенный автором. Водитель троллейбуса в порядке личной инициативы взялась просвещать пассажиров по правила хорошего тона, ПДД. Динамик в салоне не умолкал, пассажиры выражали дружное возмущение.

е) Перебивание собеседника, повышение голоса (или когда один перебивает другого). В этом случае демонстрируется превосходство: мои мысли более ценны, и именно меня надо слушать!

ж) Утаивание информации. Например, из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями.

Однако отсутствие информации вызывает тревогу. Возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, что бывает еще хуже. Главное – возникает недоверие к тому, кто скрыл информацию, а это – источник конфликтов.

з) Подшучивание. Обычно его объектом становится тот, кто почему-то не может дать достойный отпор.

и) Напоминание о чем-либо неприятном для собеседника. Оно может быть как преднамеренным, так и непреднамеренным.

Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный питал ненависть к своему спасителю. Объясняется это тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз переживал состояние своей беспомощности, когда его жизнь зависела от другого человека. Чувство благодарности постепенно вытеснялось раздражением.

Мудрость: сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным вам за сделанное.

2 тип – проявления агрессивности

с лат. aggressio – «нападение».

Агрессивное поведение – это одна из форм реагирования на различные неблагоприятные в физическом и психическом отношении жизненные ситуации, вызывающие стресс и т.п.

Выделяются следующие виды агрессии:

1) *физическая* – использование физической силы против другого лица;

2) *вербальная* – выражение негативных чувств как через форму (ссора, крик, визг), так и через содержание вербальных реакций (угроза, проклятия, ругань);

3) *прямая* – непосредственно направленная против какого-либо объекта или субъекта;

4) *косвенная* – действия, которые окольным путем направлены на другое лицо (злобные сплетни, недобрые шутки) и действия, характеризующиеся направленностью и неупорядоченностью (взрывы ярости, крики, топанье ногами, битье кулаками по столу);

5) *инструментальная* – является средством достижения какой-либо цели;

6) *враждебная* – цель – причинение вреда объекту агрессии

7) *аутоагрессия* – самообвинение, самоунижение, нанесение телесных повреждений себе, самоубийство;

8) *альтруистическая* – цель: защита других от чьих-либо арессивных действий.

Агрессия может проявляться как черта личности и ***ситуативно***, и как ***реакция на сложившиеся обстоятельства***.

а) природная агрессивность (речь идет о людях, которые если не поругаются, то день пройдет зря)

Человек с повышенной агрессивностью – «ходячий конфликтоген»

б) ситуативная агрессивность – это ответная реакция на полученный конфликтоген, на сложившиеся неблагоприятные обстоятельства (неприятности, личные, семейные), плохое самочувствие или настроение.

3 тип – проявления эгоизма.

Эгоист добивается чего-то лично для себя за счет других, и эта несправедливость служит почвой для конфликтов.

Эгоизм – ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием личных сверхкорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей.

Противоположным эгоизму является понятие *альтруизм – это ценностная ориентация личности, при которым центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей.*

Укажем несколько типичных часто встречающихся **видов конфликтогенов, относящихся к проявлениям эгоизма.**

а) обман или попытка обмана – средство добиться цели нечестным путем;

б) перекладывание ответственности на другого человека.

в) одалживание денег. Не на пустом месте возникла пословица – «Хочешь потерять друга – одолжи ему денег».

4 тип – нарушение правил.

Правила для того и существуют, чтобы предотвращать конфликты.

Нарушение правил – конфликтогены:

- нарушение ПДД

- правил трудового распорядка

- правил этики (не поздоровался, не извинился, влез без очереди, опоздал на совещание, шум после 11 вечера дома)

5 тип – неблагоприятное стечение обстоятельств.

Обстоятельства, приводящие к конфликтогенам рассматриваемого типа:

- утомительное стояние в очереди
- контакт с раздраженным человеком
- неприятное известие
- скверная погода (жара, холод, ливень)
- недостатки в работе общественного транспорта (духота, переполненный автобус и т.п.)

Американский антрополог Э.Т.Холл: Каждый человек воспринимает территорию вокруг себя как личное пространство. Оно является как бы продолжением его тела, как забор, окружающий его дом. Зона эта является ***интимной, протяженность ее – до 46 см. (она доступна родителям, детям, супругам, любимым, любовникам). В этой зоне находится «подзона» 15 см – сверхинтимная зона*** (в нее без разрешения пронимают чужие люди - это конфликтоген)

Как «укротить» конфликтогены

Мудрость: Управление другими начинается с управления собой!

Шейнов В.П. предлагает конкретные способы, облегчающие укрощение конфликтов.

• ***Не проявляйте своего превосходства.***

Будда: «Истинная победа та, при которой никто не чувствует себя побежденным!»

• ***Обуздайте свою агрессивность***

Накопившееся раздражение, конечно же, требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, вызывает конфликт.

Л.Толстой: «То, что начато в гневе, кончается в стыде!»

Есть три способа снять свою агрессивность:

1 способ – пассивный: состоит в том, чтобы поплакаться кому-то, пожаловаться, выговориться. Женщины в этом плане более выигрышны.

2 способ – активный: основан на двигательной активности.

Каким бы ни было раздражение на начале бега, на 2-3 км. всегда наступает облегчение, приходит простая мысль – «Все хорошо, и нечего расстраиваться!»

3 способ – логический: подходит для рациональных людей; для них важно докопаться до сути явления, пытаться отогнать от себя неприятные мысли – это не для него. Им лучше сосредоточиться на поиске причин своего нынешнего состояния, а все остальные дела пока отложить. В результате размышления отрицательные эмоции отступают.

• ***Умерьте свой эгоизм.***

Любовь к себе присуща любому нормальному человеку (но она должна быть разумной)

Аристотель: Эгоизм заключается не в любви самого себя, а в большей, чем должно, степени этой любви!»

МЕХАНИЗМЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕСЛУЧАЙНЫХ КОНФЛИКТОВ

Главная особенность в структуре неслучайных конфликтов – наличие конфликтной ситуации.

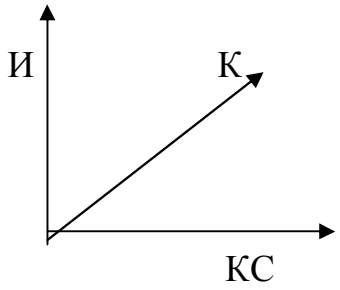
Если **конфликтоген (К)** – это некое сиюминутное проявление, то конфликтная ситуация (**КС**) формируется длительное время.

Первая формула неслучайных конфликтов

Конфликтная ситуация + инцидент = Конфликт

КС + И = К

При определенном упрощении эту формулу можно интерпретировать как **«причина + повод = конфликт»**



Данная формула позволяет вывести два важных следствия:

Следствие № 1.

Разрешить конфликт – значит:

1) **устранить конфликтную ситуацию;**
2) **исчерпать инцидент**

Понятно, что первое сделать сложнее, но более важно. К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь разрешением инцидента.

Пример, приведенный автором: Между двумя сотрудниками за время совместной работы не сложились отношения. Однажды в разговоре один из них неудачно выразился, на что второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Руководитель вызвал «обидчика» и заставил его извиниться. «Инцидент исчерпан», - удовлетворенно заявил руководитель, имея в виду, что конфликт разрешен. ***Так ли это?***

Формула конфликта:

Конфликт – это жалоба (открытое противоборство).

Конфликтная ситуация – несложившиеся отношения между сотрудниками.

Инцидент – неудачное высказывание.

Таким образом:

Конфликтная ситуация не только осталась, она еще более усугубилась. Ведь «обидчик» нес читает себя виноватым, но вынужден был извиниться, отчего антипатия его к жалобщику еще более увеличилась. Жалобщик, понимая

неискренность принесенного ему оскорбления, почувствовал себя оскорбленным еще раз.

Руководитель, таким образом, формальным подходом не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию.

Вывод:

Конфликт между людьми можно уподобить сорняку на грядке: конфликтная ситуация – это корень сорняка, а инцидент – та часть, что на поверхности. Оторвав стебель сорняка, но, не тронув корень, мы лишь стимулируем его рост. И затем удалить разросшийся корень будет труднее.

Так и с конфликтом: пытаясь исчерпать инцидент, но, не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Следствие № 2.

Если конфликтная ситуация неустранима, то предотвратить конфликт можно, если не допускать инцидентов.

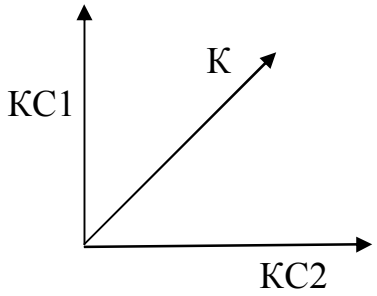
Пример, приведенный автором: довольно часто встречающаяся конфликтная ситуация – в отношениях невестки и свекрови, тещи и зятя. Нередко противоречия между ними неустранимы, поскольку питаются опытом, установками. Поэтому, желая избежать конфликтов, и зная позиции других сторон, стороны стараются не давать повод (избегают конфликтных ситуаций).

Вторая формула неслучайных конфликтов

Наличие нескольких конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликтные ситуации предполагаются независимыми, не вытекающими одна из другой.

КС 1 + КС 2 + … = К



Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ ПО СТЕПЕНИ ИХ СЛУЧАЙНОСТИ-НЕИЗБЕЖНОСТИ

Тип конфликта	Механизм возникновения конфликта	Наличие конфликтных ситуаций	Степень неизбежности конфликта
А	Закономерность эскалации конфликтогенов	Нет	Случаен
Б	Первая формула конфликта	Одна	Закономерен
В	Вторая формула конфликта	Две и более	Неизбежен

АЛГОРИТМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Типы конфликтов А, Б, В – составляют основу алгоритмов разрешения конфликтных ситуаций.

Лечение всякой болезни эффективно только при наличии ее правильного диагноза.

Поэтому в конфликте, первое и самое важное – **правильно определить конфликтные ситуации.**

Правила формулирования конфликтной ситуации

(правила, делающие эту процедуру более эффективной):

Правило 1. Конфликтная ситуация – это то, что должно быть устранено.

Следовательно, не годятся, например, такие формулировки: конфликтная ситуация – в этом человеке, в социально-экономической ситуации, в нехватке автобусов на линии и т.п., поскольку ни один из нас в частном порядке не может изменить ни этого человека, ни социально-экономическую обстановку, ни число автобусов на линии.

Правило 2. Конфликтная ситуация всегда предшествует и инциденту и конфликту.

Она представляет собой первопричину конфликта и обычно развивается продолжительное время.

Так что, некоторое разовое действие (поступок, высказывание) не может квалифицироваться как конфликтная ситуация.

Правило 3. Формулировка должна подсказывать, кто и что может сделать для устранения конфликтной ситуации.

- повесить объявление соответствующего содержания

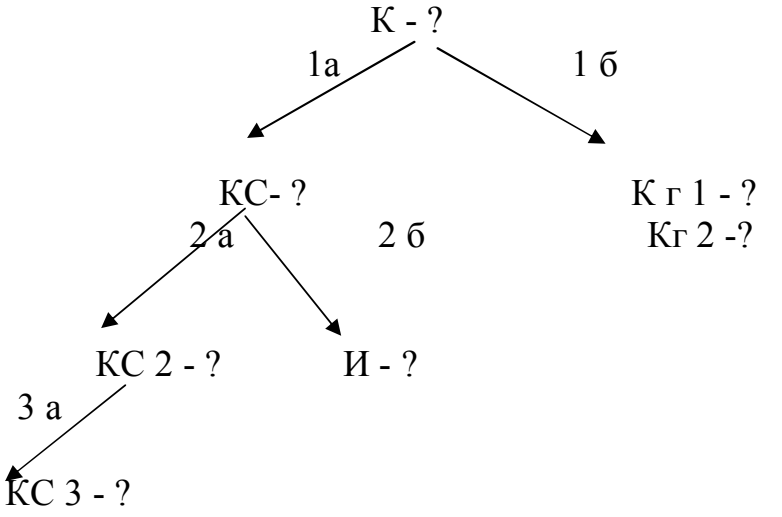
Правило 4. Задавайте себе вопросы, подобные «почему?» пока не обнаружите первопричину конфликта, из которой проистекают другие.

«почему так произошло?», «а почему так?»

Правило 5. Формулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя из «книжных» описаний инцидента и конфликтных действий сгоряча.

Правило 6. В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Алгоритм выявления всех составляющих элементов конфликта.



Алгоритм задается последовательностью вопросов, на которые т требуется ответить:

1. Есть ли конфликт?

Если да, то сформулируйте его – по возможности кратко. Например: ссора, жалоба, обвинение, угроза.

Если конфликта как такого еще нет, то нужно искать то, что может к нему привести – конфликтогены и КС (то, что вас заставило задуматься о возможности конфликта).

1) Ищем КС. Если ее не находим, ищем конфликтогены (Кг).

2. Есть ли конфликтная ситуация?

2а) Если есть, то ищем следующую (КС2)

2б) Если КС всего одна, то ищем инцидент (И)

3. **Есть ли КС 2, то ищем КС3, КС 4 и т.д.?** [38; 39].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Каково значение понимания природы конфликтов и механизмов их возникновения?

2. Приведите примеры из собственной жизненной практики влияния конфликтогенов на развитие конфликтной ситуации (из опыта работы с детьми и молодежью).

3. Проанализируйте из кинофильмов конфликтные ситуации с точки зрения алгоритма их разрешения. Результаты зафиксируйте письменно.

Лекция 4
Внутриличностный конфликт *

ПЛАН

1. Определение внутриличностного конфликта.
2. Показатели внутриличностного конфликта.
3. Типология внутриличностных конфликтов.
4. Последствия внутриличностного конфликта.
5. Психологические механизмы разрешения внутриличностных конфликтов.
6. Преодоление внутриличностных конфликтов.

Нет ничего более фантастического, чем душа человека,
переживающего конфликт с миром.
Ф.М. Достоевский

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

Анализ источников показала, что для описания конфликтов этого вида в психологии используются понятия:

- интрапсихические,
- внутренние,
- личностные,
- внутриличностные,
- интрасубъектные,
- персональные,
- психологические.

Все эти термины употребляются как синонимы. Охарактеризуем далее понятие «внутриличностный конфликт».

Психологи о внутриличностных конфликтах:

З. Фрейд: *Конфликт между «Я» и «Сверх Я».*

Э. Фром: *концепция экзистенциальной дихотомии:* причина внутриличностного конфликта в двойственности природы человека (возможности и ограничения).

В. Франкл: *потеря смысла жизни = «экзистенциальный вакуум»*

А. Маслоу: *внутриличностный конфликт – нереализованная потребность в самоактуализации.*

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Анцупов А.Я., Баклановский С.В. -2-е изд., перераб. – СПб.; Питер, 2009. – 304 с.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Грановская Р.М. Элементы практической психологии. –2-е изд.– Л.: Издательство Ленинградского университета,1988. –560с.*

Внутриличностный конфликт – это острое негативное переживание, вызванное борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решений.

В чем специфика внутриличностного конфликта?

1. **Особенность структуры конфликта:** отсутствие субъектов конфликтного противостояния в лице отдельных личностей или групп, сторонами конфликта становятся различные внутриличностные образования.

2. **Специфичность форм протекания и проявления**: такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний, сопровождается специфическими состояниями страхом, депрессиями, стрессом, может вылиться в невроз или психоз.

Наиболее распространенные причины внутриличностных конфликтов:

1) физические преграды, препятствующие удовлетворению наших основных потребностей;

2) отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности;

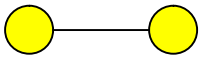
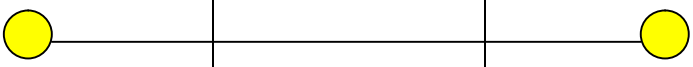
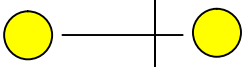
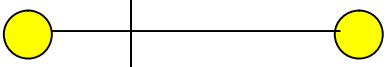
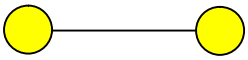
3) биологические ограничения;

4) социальные условия.

ПОКАЗАТЕЛИ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА (А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов)

Когнитивная сфера	*Эмоциональная сфера*	*Поведенческая сфера*	*Интегральные показатели*
▪ противоречивость образа Я; ▪ снижение самооценки; ▪ осознание своего состояния как психологического тупика, ▪ сомнение в собственных мотивах	▪ психоэмоциональное напряжение; ▪ значительные отрицательные переживания.	▪ снижение качества и интенсивности деятельности; ▪ снижение удовлетворенности деятельностью ▪ негативный эмоциональный фон общения.	▪ нарушение нормального механизма адаптации; ▪ усиление психологического стресса.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Структуры внутреннего мира личности, находящегося в конфликте			**Вид внутриличностного конфликта**
МОТИВЫ, т.е. стремления личности «ХОЧУ» (Я хочу)	**ЦЕННОСТИ, т.е. эталоны должного** «НАДО» (Я должен)	**САМООЦЕНКА, т.е. самоценность себя для себя** «МОГУ» (Я есть)	
			**Мотивационный конфликт** (между хочу и хочу)
			Нравственный конфликт (между хочу и надо)
			**Конфликт нереализованного желания** (между хочу и могу)
			**Ролевой конфликт** (между надо и надо)
			**Адаптационный конфликт** (между надо и могу)
			**Конфликт неадекватной самооценки** (между могу и могу)

Данная классификация опирается на теорию описания психики человека З.Фрейда:

1. *Мотивационный конфликт* столкновение мотивов, бессознательных стремлений. Между хочу и хочу.

2. *Нравственный конфликт* столкновение долга и желания, моральных принципов и личных привязанностей, желаний и внешних требований, долга и сомнения в необходимости следования ему. Между хочу и надо.

3. *Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности* конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение, или недостаточными физическими возможностями (часто это конфликт между желанием быть таким, как они - референтная группа и невозможностью осуществления. Между хочу и могу.

4. *Ролевой конфликт* внутриролевой (различное понимание личностью себя и своей роли: Я и роль), межролевой (невозможность соединять несколько ролей одним человеком). Между надо и надо.

5. *Адаптационный конфликт* нарушение равновесия между человеком и окружающей средой (широкий смысл) или нарушение процесса социальной или профессиональной адаптации. Конфликт между требованиями действительности и возможностями человека (профессиональными, физическими, психологическими). Между надо и могу.

6. *Конфликт неадекватной самооценки* расхождение между самооценкой, притязаниями и реальными возможностями (варианты: низкая или высокая самооценка и низкий или высокий уровень притязаний). Между могу и могу.

7. *Невротический конфликт* длительно сохраняющийся любой из вышеописанных видов конфликтов или их совокупностей. Суть – заболевание, при котором человек сам не может изменить негативную ситуацию и избавиться от эмоциональных переживаний.

Выделяют три основные формы клинических неврозов:

1) *неврастения.* Основные ее симптомы: повышенная раздражительность, слезливость, неустойчивость эмоций и настроения, которое часто является пониженным, депрессия. В некоторых случаях появляются тревога и страх, расстройство сна, различные нарушения вегетативной нервной системы;

2) *истерия.* Истерические формы невроза весьма разнообразны и нередко маскируются под различные заболевания. Наиболее частые из них: двигательные расстройства, параличи, нарушение координации движений, расстройства речи и т.д. Чаще всего они возникают у лиц с большой внушаемостью и самовнушаемостью;

3) *невроз навязчивых состояний.* Помимо общеневротических симптомов этот невроз характеризуется появлением после тяжелой психотравмы

различных по содержанию навязчивостей, особенно часто в виде фобий — навязчивых неадекватных переживаний страхов.

ПОСЛЕДСТВИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Общее значение конфликтов в жизни личности таково, что в психологическом конфликте может измениться самая структура личности, ее отношения, т.е. это острая форма развития личности.

Конструктивно разрешенный внутриличностный конфликт	**Деструктивно разрешенный внутриличностный конфликт**
• *Способствует переходу личности на новые уровни* • *Служит основой морального развития личности* • *Оказывает влияние на становление характера* • *Предоставляет возможность осознания себя личностью* • *Способствует формированию адекватной самооценки*	• *Угрожает эффективности деятельности* • *Может тормозить развитие личности* • *Способен формировать комплекс неполноценности* • *Ведет к потере смысла жизни* • *Ведет к разрушению межличностных отношений* • *Несет риск перерастания в невротический конфликт* • *Оказывает разрушительное влияние на здоровье*

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ (З. ФРЕЙД)

К настоящему времени описано более 20 видов механизмов психологической защиты. Следуя за Р.М. Грановской, опишем наиболее распространенные из них.

Механизм защиты	**Содержание механизмов**
Отрицание: ***«Не замечай этого»***	Отрицание причастности индивида к событию или возможному знанию о событии: «Я ничего об этом не знал», «Это не мое», «Мне так сказали», «Я ничего так не говорил». **С целью сдерживания негативных эмоций, инфантильная подмена принятия решений на действия в соответствии с новыми обстоятельствами, их игнорирование.**
Подавление: ***«Не вспоминай об этом пока»***	Страх блокируется посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним

Вытеснение или забывание: ***«Забудь об этом навсегда»***	(забывание того, что неприятно личности – образы и имена людей, общение с которыми ассоциируется с неприятными воспоминаниями по отношению к себе)
Аннулирование: ***«Отмени это»***	Поведение или мысли, способствующие символическому сведению на нет мысли, вызвавшей сильное беспокойство, чувство вины
Рационализация: ***«Найди этому оправдание»***	Нахождение правдоподобных причин для оправдания действий, вызванных неприемлемыми чувствами. Приемы – обесценивание недостижимого, преувеличение роли судьбы, искупление вины, переоценка вины
Проекция: ***«Переадресуй свои недостатки другому» или «Обвини это»***	Бессознательное приписывание другому лицу – источнику трудностей собственных негативных чувств, желаний, черт
Идентификация: ***«Будь как это, чтобы не потерять его»***	Моделирование поведения другого лица как путь повышения самоценности, отождествление себя с другим человеком (для облегчения своего поведения с окружающими)
Изоляция: ***«Отгородись от этого», «Не чувствуй этого»***	Восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги
Идеализация: ***«Не признавай этого в себе»***	Формирование идеализированного представления личности о себе, о своем «Я», непризнание своих ошибок, недостатков
Замещение: ***«Нападай на что-то, заменяющее это»***	Индивид снимает напряжение, обращая агрессию на более слабый объект или на самого себя
Сновидение: ***«Обрети это в ином мире и там разряди очаг напряженности»***	Особенность сновидения – сгущение – объединение, слияние нескольких желаний в единую сцену сна, целостный образ
Фантазия: ***«Мечтай об этом»***	Бегство в воображение с целью ухода от реальных проблем
Сублимация: ***«Трансформируй это», «Преобразуй это в нечто социально-приемлемое»***	Вытеснение неприемлемого чувства (переключение на другой вид деятельности, совершение привлекательных, общественно значимых событий)
Компенсация: ***«Приобрети это»***	Самый сложный защитный механизм, используется сознательно. Предназначен для сдерживания чувства печали, горя, по поводу мнимой потери, утраты, недостатка.
Регрессия: ***«Плачь об этом»***	Возвращение в ситуации внутреннего конфликта к детским стереотипам поведения
Интроекция: ***«Не знай, откуда это»***	Присвоение ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны
Измени свои ценности так, чтобы это теперь к тебе подходило	Духовное обновление за счет переживания сильного страха (у человека появляется решимость действовать в новом направлении)

Реактивное образование: ***«Обрати это в противоположное»***	Выработка и подчеркивание в поведении противоположной установки
Исповедь: ***«Раздели свою радость или боль с другими»***	Механизм, обеспечивающий облегчение в процессе исповеди (т.е. за счет повторного переживания и частичного сгорания)- **катарсис (разрядка, снятие напряжения и тревоги вследствие доведения до сознания подавленных идей, воспоминаний)**
Конверсия (превращение в юмор): ***«Если над проблемой посмеяться – освободишься от страха»***	С юмором воспринимать сложившие обстоятельства, превратить неприятную ситуацию в шутку для сохранения собственного самолюбия
Интеллектуализация ***«Найти в этом иной смысл, переосмысли это»***	Произвольное истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией (приемы – сравнение противоборствующих сторон, составление + и – каждой из сторон и др.)

Механизм действия психологической защиты

Человек попал в сложное положение и тревожится – это нормально.

Потом вдруг успокоился, хотя положение не изменилось – и это не понятно.

Однако ситуацию проясняет понимание того, что вмешалась защита, которая внешний конфликт не устранила, но изменила его оценку, тем самым, перестроив поведение.

При этом изменение оценки – процесс внутренний, скрытый, а изменение поведения – видимый.

Преодоление внутриличностных конфликтов

Самый эффективный способ: по возможности предотвратить их возникновение.

Представим способы предотвращения внутриличностных конфликтов (на основе анализа источников в области психологического консультирования).

Условия предупреждения:

- *Принимайте трудные жизненные ситуации как данность бытия* (они побуждают к активности, работе над собой, к творчеству).
- *Формируйте жизненные ценности и следуйте им* (жизненные принципы помогают избежать многих ситуаций).
- *Будьте гибкими, адаптивными* (найти в себе силы поломать привычный способ существования, реально оценивать ситуацию и меняться).
- *Уступая в мелочах, не превращайте это в систему* (постоянная неустойчивость, отрицание стабильных установок приведут к конфликту).
- *Надейтесь на лучшее в развитии ситуации* (оптимизм – важный показатель психического здоровья личности).

• *Не будьте рабом своих желаний* (трезво оценивайте свои возможности по удовлетворению потребностей. Сократ – «Для того, чтобы быть счастливым, необходимо не стремится к удовлетворению всех потребностей, а уменьшать их»).

• *Учитесь управлять собой* (особенно своим эмоциональным состоянием. Клавдий Гален – «в борьбе за здоровье на первом плане – умение властвовать своими страстями»).

• *Развивайте волевые качества* (только с помощью воли можно решить многие конфликтные ситуации).

• *Корректируйте для себя иерархию ролей (*для учета пожеланий окружающих и избежания конфликтов).

• *Стремитесь к высокому уровню личностной зрелости* (подлинная нравственность – не слепое выполнение норм морали, а возможность собственного морального творчества).

• *Обеспечьте адекватность самооценки.*

• *Не копите проблемы* (сдвигание решения задач «на потом», или позиция «страуса с головой в песке» - далеко не лучший избегания трудностей).

• *Не беритесь за все сразу (*оптимальный выход – создание приоритетов в реализуемых программах и выполняемых задачах; сложные задачи лучше решать по частям).

• *Не лгите (*можно просто уклониться от ответа, изменить тему, промолчать, отделаться шуткой).

• *Не паникуйте (*если удача изменяет вам, относитесь по-философски)

<u>Способы преодоления напряженности:</u>

1. Дай себе нагрузку.

«Здоров не тот человек, у которого нет проблем, а тот, кто их осознает и действует».

Ответом на внутриличностный конфликт деятельностью может быть:

- вечерняя пробежка, спорт;

- уход на работу, которая приносит удовлетворение;

- обращение за помощью к другим;

- воображение – представление желаемого в фантазия;

- хобби-терапия.

2. Когда не знаешь что делать – не делай ничего.

В ситуации неопределенности, порожденной недостатком информации, нужно заставить себя ждать.

Внутренняя установка – дождаться благоприятного момента!

3. Когда решение принято.

Снизить напряженность в ситуации неопределенности помогает установка, что *лучшее решение – предоставить событиям развиваться своим*

чередом (зачастую мы нетерпеливы, хочется что-то сделать, подтолкнуть события, подобное нетерпение – следствие неуверенности в себе).

4. В трудные моменты поощряйте себя.

Сосредоточьтесь на мыслях о том, как хорошо будет, когда неприятности, наконец, закончатся. Это создает интервал спокойствия.

Работа психики с травмирующей ситуацией:

Сталкиваясь с травмирующей ситуацией, недовольный собой и обеспокоенный своими поступками человек может нейтрализовать ее тремя способами:

1. понизить значимость травмирующего фактора (в новых обстоятельствах) («Теперь я смотрю на это по-другому»).

2. повысить самооценку, чтобы на ее фоне влияние травмы было менее болезненным («Для меня это не имеет большого значения»).

3. понизить значимость неудачных поступков и действий, т.е. изменить систему ценностей так, чтобы некое событие опустилось в иерархии предпочтений, стало лично менее важным («Не очень-то и хотелось!»).

Копинг – шаг вперед в преодолении конфликта:

В процессе своего развития личность приобретает новый способ поведения в трудных ситуациях, формируется **КОПИНГ – совокупность осознанных стратегий разрешения конфликта для совладения с внутренним напряжением и дискомфортом**.

Стратегии совладения.

1. Поведенческие:

- *активное сотрудничество и ответственное участие в разрешении ситуации* (помирился с другом, исправил двойку).
- *переключение на поиск поддержки* (быть услышанным и понятым).
- *забота о других* (собственные потребности отодвигаются на второй план).
- *отвлекающее удовлетворение каких-то собственных желаний* (рыбалка, шопинг).
- *уединение и покой/ выход из стрессовой ситуации.*

2. Эмоциональные:

- *раздражение*
- *протест*
- *плач*
- *показной оптимизм*
- *злость*
- *возложение вины на себя*
- *переход к пассивному соучастию.*

3. <u>Познавательные (интеллектуальные):</u>

- *отвлечение или переключение мыслей на другие важные темы.*
- *игнорирование неприятной ситуации.*
- *поиск дополнительной информации (новый анализ ситуации).*
- *относительность в оценках* (достигаемая при сравнении с другими – «Мне совсем не так плохо, как им»).
- *придание нового значения и смысла неприятной ситуации* («Зато я сильный и стойкий») [2; 13].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Каким образом можно избежать появления внутриличностного конфликта?
2. Каковы причины появления внутриличностных конфликтов?
3. Какие из психологических защит являются наиболее эффективными при разрешении внутриличностных конфликтов?
4. Представьте, что к вам за помощью обратился родитель, чей ребенок находится ситуации острого внутриличностного конфликта. Чем вы можете ему помочь? Каков механизм оказания помощи и содействия в разрешении внутриличностного конфликта?

Домашнее задание

Составить памятку специалисту по организации работы с детьми, подростками и молодежью «Как избежать внутриличностного конфликта»

Лекция 5
Стратегии поведения личности в конфликте*

ПЛАН

1. *Основные стратегии и стили поведения в конфликте. Модель двойной заинтересованности.*
2. *Характеристика стилей поведения в конфликте.*
3. *Тактики конфликтного взаимодействия в стратегии соперничества.*

Плавают разными стилями, тонут – одним.
Э. Кроткий
Либо Вы – часть решения, либо Вы – часть проблемы.
Э. Кливер.

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Для наиболее эффективного разрешения конфликта необходимо выбрать оптимальный стиль поведения, учтивая при этом:

- предпочитаемый собственный стиль,
- стиль других вовлеченных в конфликт людей,
- а также специфику самого конфликта.

Независимо от типа конфликта (за исключением конфликта внутриличностного) конфликтное взаимодействие протекает в рамках определенной стратегии (или стиля) поведения по отношению к противоположной стороне.

Стратегия поведения личности в конфликте – это установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

1 подход к типологии стратегий поведения личности в конфликте: в виде системы координат – четыре основные стратегии поведения (Шипилов А.И.).

Достичь своих целей в конфликте человек может с помощью:

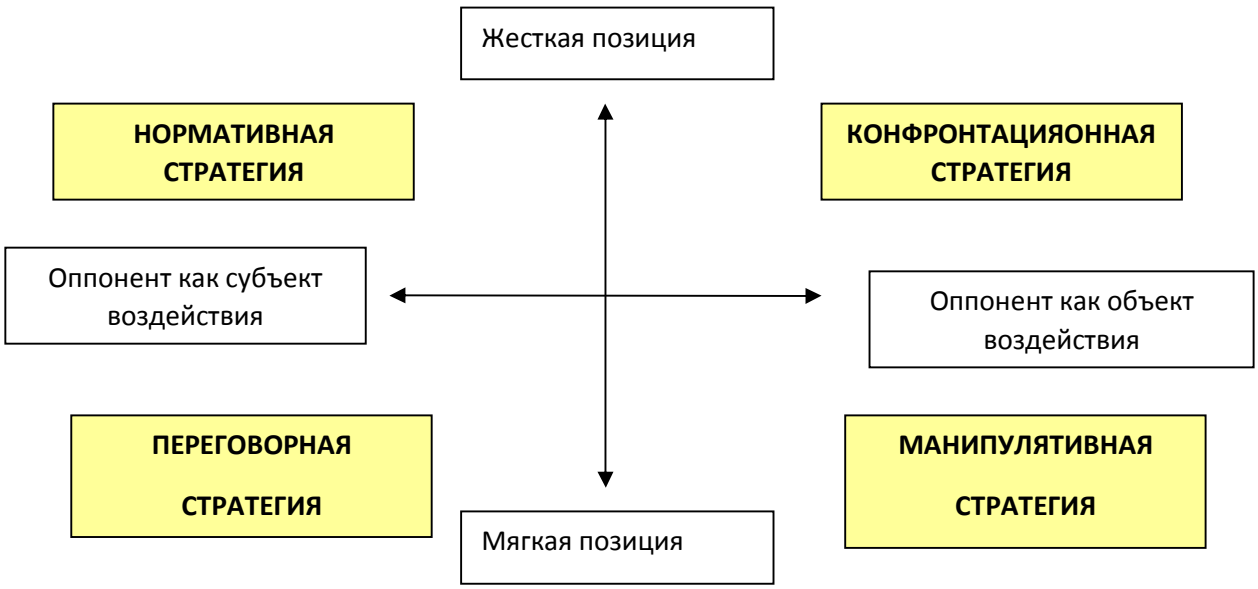
- Противоборства («борьба») – **конфронтационная стратегия.**
- Отстаивания своих позиций на основе норм и правил («право») **нормативная стратегия.**
- Манипуляции другим («хитрость») – **манипулятивная стратегия.**
- Открытого разговора («диалог») – **переговорная стратегия.**

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Анцупов А.Я., Баклановский С.В. -2-е изд., перераб. – СПб.; Питер, 2009. – 304 с.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. – 912 с.*

** За основу взяты материалы учебного издания: Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – Спб.: Прайм-Еврознак. – 2003. – 352 с.*



2 подход. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой человек желает удовлетворить собственные и интересы (действуя **пассивно или активно).**

Сетка Томаса-Килменна, позволяющая определить место и название для каждой из пяти основных стилей разрешения конфликта.

Мера, в которой Вы стараетесь удовлетворить собственные интересы				
	Стиль конкуренции		**Стиль сотрудничества**	Активное действие
		Стиль компромисса		
	Стиль уклонения		**Стиль приспособления**	Пассивное действие
	Индивидуальные действия		Совместные действия	

• Если Ваша **реакция пассивна** – то Вы будете стараться **уклониться** от конфликта или **приспособляться.**

• Если Ваша **реакция активна** – то Вы предпримите попытки, конкурируя или сотрудничая, **разрешить конфликт**.

• Если Вы предпочитаете **совместные действия** – то будете пытаться разрешить конфликт **вместе** с другими его участниками.

• Если предпочитаете **действовать индивидуально** – то будете **конкурировать** с оппонирующей стороной решения проблемы или искать **путь отклонения** от ее решения.

• Стиль **компромисса** (посередине): **он включает совместные и индивидуальные действия, а также активное и пассивное поведение.**

Итак, различают 5 стратегий поведения в конфликте (по К. Томасу):

- ***Уклонение –*** избегание, бездействие – участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.
- ***Приспособление –*** понимание своих стремлений и принятие позиции оппонента.
- ***Соперничество (конфронтация, конкуренция) –*** навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения.
- ***Сотрудничество (проблемно-решающая стратегия)*** – позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны.
- ***Компромисс*** – взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон.

Описание этих стилей в современной конфликтологии опирается на **модель двойной заинтересованности**, предложенную Дж.Рубином

В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

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.

МОДЕЛЬ ДВОЙНОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ

Проигрыш – проигрыш	Уклонение
Выигрыш – проигрыш	Соперничество
Проигрыш – выигрыш	Приспособление
50 / 50	Компромисс
Выигрыш – выигрыш	Сотрудничество

Однако, практика показывает, что наиболее частый способ поведения личности в конфликте: 90 % случаев – соперничество.

Итог:

1. Какой стиль является наиболее конструктивным для взаимоотношения людей? (сотрудничество на основе согласования интересов).
2. В каком стиле степень настойчивости в удовлетворении собственных интересов максимальная, минимальна?

Избегание отличается минимальной, практически нулевой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов.

Конкуренция отличается максимальной степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов и интересов другой стороны.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

1 стиль поведения в конфликте: Уклонение (уход, избегание, игнорирование): пассивное несотрудничество, характеризующееся отсутствием стремления как пойти навстречу оппоненту, так и защищать собственные интересы.

И сегодня многие люди стремятся сохранять худой мир, который, как известно, лучше доброй ссоры.

Эта стратегия может быть адекватно описана метафорой «заметать мусор под ковер».

Уклонение существует как в сознательной (рациональной), так и в бессознательной (иррациональной) форме.

Существует два варианта реализации этой стратегии:

1 вариант. Уклонение от ситуации, проявляющееся в игнорировании проблемы, ее откладывании, нежелании вступать во взаимодействие с партнером по поводу возникших разногласий, а то и в ограничении контактов с ним (Примером такой стратегии являются знаменитые слова - Я подумаю об этом завтра)

2 вариант. Решение возникшей проблемы за счет отказа от собственных интересов, своей позиции, когда субъект идет навстречу интересам оппонента.

Итак, этот стиль реализуется тогда, когда человек не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем, просто уклоняется от разрешения конфликта.

Типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- решение этой проблемы может принести вам дополнительные неприятности;
- вы не можете или не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-то поддержкой;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что решение конфликта потребует слишком много от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку ее вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Уклонение от решения проблемы, которую создает конфликт, лучше всего изучил психоаналитический подход (механизмы – отрицание, регрессия, замещение и т.д.).

Бессознательный выбор стратегии ухода лишь откладывает проблему, решение которой в данный момент времени неприятно или невозможно для субъекта.

Необходимо отметить, что доминирование использования данной стратегии поведения в конфликте даже в ее рациональном варианте ведет к изоляции индивида, к неверию в свои силы, снижению самооценки.

Межличностные отношения при выборе стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

2 стиль поведения в конфликте: Приспособление (уступка, коллаборационизм) форма пассивного сотрудничества, отличающееся склонностью смягчить конфликтное взаимодействие, сохранить гармонию существующих отношений посредством согласия с другой стороной, доверию ей.

Исследователи доказали, что при дефиците времени стратегия уступок является наиболее выгодной, ведь путь уступок самый быстрый путь к достижению согласия.

Умный гору обойдет - такова метафора разумной уступки.

Обратная тенденция состоит в том, что выбор стратегии приспособления может быт оценен как проявление слабости, что грозит потерей имиджа уступающей стороной. Это может дорого обойтись, так как другая сторона в этом случае встает на путь соперничества, а не поиска интегративного решения.

Типичные ситуации, в которых эффективно использование данной стратегии:

- вас не особенно волнует данный конфликт, проблема не является существенной и значимой для субъекта;
- высокая значимость межличностных отношений по сравнению с предметом разногласий (вы хотите охранить добрые отношения с оппонентом и для вас важнее сохранить с кем-то хорошие отношения, чем отстаивать свои интересы);
- итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить (оппонент имеет существенно более высокий ранг, потенциал, статус и т.д. (значительное неравенство конфликтантов);
- стремление оказать поддержку оппоненту, при получении удовлетворения от своего добросердечия;
- другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите ему;
- временная мера, которая не разрешает, а лишь замораживает конфликт с целью предупреждения разрушительного столкновения.

Главное отличие стиля приспособления от стиля уклонения в том, что Вы действуете вместе с другим человеком. При стиле уклонения не делается ничего для удовлетворения интересов другого человека.

Стратегия уступок демонстрирует добрую волю приспосабливающейся стороны, ведет к сбережению ресурсов, снятию напряжения, сохранению отношений.

Уступки демонстрируют добрую волю и служат позитивной моделью для оппонента. Нередко уступка становится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное. Уступая при признании правоты партнера, сторона конфликта производит впечатление разумного, справедливого человека.

Однако, уступка может сослужить и плохую службу. Она может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Можно обмануться, рассчитывая на взаимность этой стратегии. Личность или группа, имеющая в своем конфликтном репертуаре только эту стратегию, становится пассивной, не получает полной самореализации, теряет в самооценке, не достигая желаемого и систематически не удовлетворяя свои интересы.

3 стиль поведения в конфликте: Конфронтация (соперничество, конкуренция, соревнование, подавление, доминирование) активное и самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов без учета интересов другой стороны, а то и в ущерб им. Под поведением в данном контексте подразумеваются любые попытки урегулировать конфликт на условиях одной стороны.

Афоризм –- «Кто кого…»

Если одна сторона выбирает эту стратегию, она добивается удовлетворения своих притязаний и старается убедить или принудить другую сторону пойти на уступки.

Итак,

- человек, использующий данный стиль, весьма активен и предпочитает идти свои путем;
- он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими, старается в первую очередь – удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других;
- зато очень способен на волевые решения.

Для сегодняшнего дня характерно еще большее развитие конкурентности в отношениях между людьми: Современная культура экономически основывается на принципе индивидуального соперничества. Отдельному человеку приходится бороться с другими представителями той же группы, приходится брать верх над ними и нередко отталкивать в сторону.

Условия эффективности использования данной стратегии:

- проблема имеет жизненно важное значение для вас, вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом и уверены, что принимаемое вами решение – наилучшее;
- требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной ситуации и у вас достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что вам нечего терять или у вас нет другого выхода;
- в интересах сохранения авторитета необходимо проявить решительность;
- вторая сторона легко идет на уступки;
- сила действия одной стороны значительно превосходит силу противодействия, на которое способна другая сторона;
- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора.

4 стиль поведения в конфликте: Компромисс как стиль поведение занимает срединное место и означает **расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов.**

Компромиссное поведение может проявляться в том, что субъект поддерживает дружеские отношения, ищет справедливого исхода, делит объект желаний поровну, избегает напоминания о своем первенстве в чем либо, стремится получить что-то и для себя, но избегает лобовых столкновений, немного уступает ради сохранения отношений.

Он предполагает в равной мере активные и пассивные действия.

Активная форма компромисса может про - явиться в заключении 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 нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблем.

Однако, компромисс является лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью и основа для конфликта остается. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится выше.

В отличие от стиля сотрудничества, компромисс более поверхностен. Вы не ищите скрытые нужды и интересы (как в сотрудничестве), а рассматриваете только желания и высказывания друг друга.

Пример: супруги хотят провести отпуск по-разному: он – в горах, она – на море. «Хорошо, мы проведем часть отпуска в горах, а часть – у моря».

В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом ***«Я могу смириться с этим»***

Условия эффективности использования данной стратегии:

- обе стороны обладают одинаковыми возможностями, статусом, но имеют взаимоисключающие интересы;
- необходимо прийти к решению быстро, потому что нет времени;
- стороны может устроить временное решение;
- достаточно воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались невозможными;
- компромисс позволит сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

В поиске компромисса следует начинать с прояснения интересов и желаний сторон и обозначить область совпадения интересов.

5 стиль поведения в конфликте: Сотрудничество (интеграция)

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конкурентного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое отвечает устремлениям всех сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностике проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей цели.

В отличие от компромисса, где проблема частично решается на уровне позиций, для сотрудничества необходим переход с уровня позиций на более глубокий уровень принципиальных интересов. В результате взамен кажущейся неразрешимости проблемы обнаруживается совместимость и общность интересов.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как естественное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. Именно он лежит в основе установки толерантности.

Условия эффективности использования данной стратегии:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет от него устраняться;
- у вас тесные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- вы и другой человек осведомлены о проблеме и желания обеих сторон известны;
- вы и ваш оппонент готовы предложить поставить на обсуждение некоторые идеи и обсудить их;

• все вовлеченные в конфликт стороны обладают равными возможностями и готовы на равных искать решение проблемы.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимуме потерь. Но такой путь разрешения конфликта очень непрост.

Условия соблюдения стиля:

• стороны должны переступить через негативные эмоции, сопровождающие конфликтные отношения;

• должны уметь объяснить свои желания;

• выразить свои нужды;

• выслушать друг друга;

• совместно искать решение проблемы.

Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным.

Поэтому сегодня общепризнано, что эта стратегия является стратегией успеха. В частности западная конфликтологическая практика строится именно на этой основе.

Это самый трудный по исполнению, но наиболее продуктивный в плане разрешения конфликтов и удовлетворения интересов всех сторон стиль.

ТАКТИКИ КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СТРАТЕГИИ СОПЕРНИЧЕСТВА

Стратегию соперничества можно наблюдать на разных уровнях взаимодействия. Для конкретного анализа в различных источниках по проблемам конфликтологии используют описание ***тактик конфликтного взаимодействия, под которыми понимают совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии.***

Ничего неизбежно разрушительного и губительного в тактиках соперничества нет. Негативным скорее оказывается результат, к которому ведет применение этих тактик.

Тактики соперничества отличаются друг от друга по степени тяжести, и выделяют следующие:

ЛЕКГИЕ
НЕЙТРАЛЬНЫЕ
ЖЕСТКИЕ

К разряду «**легких тактик**» ученые относят те последствия, применение которых либо благоприятны, либо нейтральны для другой стороны. Напротив, «**тяжелые тактики» - это тактики, приводящие или грозящие привести**

к неблагоприятным или дорогостоящим последствиям для другой стороны.

Тактики соперничества чаще всего используются по принципу возрастания их последствий от легких ко все более тяжелым. Это объясняется тем, что легкие тактики, как правило, обходятся для применяющей их стороны дешевле, чем тяжелые. И такая последовательность в их употреблении служит для другой стороны, а также для возможных наблюдателей знаком, что первая сторона действует благоразумно, то есть прибегает к тяжелым тактикам только как к последнему средству.

Если сторона прибегает сначала к тяжелым тактикам (пускает в ход обаяние), существует опасность, что другая сторона и прочие наблюдатели сочтут первую задирой, пытающейся всеми средствами навязать свою волю. Более того, могущий случиться сдвиг к более легким тактикам может создать впечатление, что первая сторона слаба: она не смогла добиться своего силой, и вынуждена была занять более мирную позицию. При таких обстоятельствах легкие тактики могут рассматриваться как подкуп, как попытки первой стороны купить себе победу, раз другие ее попытки не удались.

Разумеется, в ряде случаев переход от легких тактик к тяжелым представляется нецелесообразным. И нередко одна сторона прибегает сначала к тяжелым тактикам вроде угроз, чтобы припугнуть другую сторону, а потом переходит к легким тактикам, пуская, например, в ход обаяние. По контрасту с тяжелыми, легкие тактики кажутся столь приятными, что могут действовать весьма эффективно. Особенно впечатляюще бывает такая смена тактик, когда разные участники с одной стороны используют и тяжелые и легкие тактики, последовательно выступая в ролях плохого и хорошего полицейского. Этот прием называется также черная шляпа белая шляпа или дрянной малый добрый малый, плохой полицейский хороший полицейский.

Наиболее благоприятным является применение сначала легких, а потом уже тяжелых тактик.

ЛЕГКИЕ ТАКТИКИ

«Мягкие» или «легкие» тактики не предполагают нанесения тяжелого физического или психологического ущерба оппоненту, но они, тем не менее, предполагают твердое настаивание на своей позиции. Как показал анализ источников, к «легким» тактикам относят:

I. **обольщающие тактики или тактику дружелюбия,** предполагающие корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, прощение;

II. **тактику взъерошивание перьев;**

III. **тактику скрытых укоров;**

IV. **тактику сделок взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.**

I легкая тактика: Обольщение - искусство завоевывать расположение.

Залогом успеха большинства легких тактик соперничества является то, что другая сторона не догадывается о том, что является объектом влияния. Так, завоевание расположения другой стороны может состояться, только если она не догадывается об истинных целях первой стороны. В случае если вторая сторона видит насквозь первую или подозревает ее в неискренности, эта тактика оказывается не только недейственной, но и опасной.

Тактика обольщения является типом стратегического поведения, тайно задуманного с целью воздействовать на определенную личность с помощью восхваления ее достоинств. Опытные обольстители, думая о том, как лучше воздействовать на объект, стараются усилить собственную привлекательность.

Обольщению свойственна такая любопытная особенность чем меньше мы заинтересованы в успехе, когда применяете эту тактику, тем легче нам его достичь. Расположение другой стороны труднее всего добиться, когда это расположение необходимо. Это объясняется тем, что если другая сторона отдает себе отчет в том, что стремление первой стороны произвести хорошее впечатление связано с заботой о собственной выгоде, она будет с большой настороженностью относиться ко всем ее попыткам в этом направлении.

К обольщающим тактикам Дж. Рубин относит:

- **тактики лести,**
- **единства мнений,**
- **оказания услуг,**
- **самопрезентации.**

Лесть - полезная тактика в самых различных условиях как в международной дипломатии и деловых отношениях, так и в самых обычных житейских ситуациях. Существует ряд примеров, при помощи которых обольщающая сторона усиливает правдоподобие лести. Они включают:

1) необходимость избегать преувеличенных комплиментов;

2) отмечать те достоинства стороны, относительно которых она сама не слишком уверена (и потому особенно охотно поддается на лесть);

3) осторожно смешивать высказывания положительного и негативного характера (то, что Джонс и Уортман определяют как продуманную смесь горького со сладким);

4) лестно отзываться о второй стороне в разговоре с третьим лицом в надежде, что похвальные слова дойдут до второй стороны.

Второй важный класс обольщающих тактик это то, что называют ***единством мнений.*** Выражая согласие с высказываниями второй стороны, первая сторона стремится создать впечатление, что позиции обеих сторон схожи; а как выяснили социальные психологи, представление о взаимном сходстве ведет к межличностной симпатии. Однако при употреблении тактики единства мнений обольщающую сторону подстерегают две западни. Первая

обольщающей стороне необходимо избежать впечатления, что ее согласие продиктовано какими-то скрытыми мотивами.

Вторая опасность заключается в том, что можно произвести впечатление субъекта, бездумно соглашающегося с любой точкой зрения. Для того чтобы избежать этого, следует систематически соглашаться с некоторыми, но не со всеми мнениями второй стороны, или даже более того демонстрировать несогласие с взглядами тех, с кем, как предполагается, не согласна вторая сторона.

Третья категория обольщающих тактик состоит в ***оказании услуг***: люди обычно благосклонно относятся к тем, кто делает им что-то хорошее. Разумеется, тактика провалится, если вторая сторона заподозрит, что в ответ на оказанную любезность от нее чего-то потребуют. Вторая сторона ни в коем случае не должна подозревать о далеко идущих планах первой. Отмечают два способа успешно избежать подобных подозрений: во-первых, оказывать мелкие, а не крупные услуги, так как крупные скорее могут навести другую сторону на мысль, что от нее будут чего-то ждать в ответ; во-вторых, оказывать услуги таким образом, чтобы у другой стороны не смогли зародиться подозрения, будто она должна соответственно реагировать например, можно сделать что-то хорошее для другой стороны в ее отсутствие, о чем она потом узнает случайно.

Также среди обольщающих тактик выделяют разные варианты ***самопрезентации,*** которые могут пригодиться умелым обольстителям. Смысл их заключается в следующем: обольщающая сторона должна так представить свои достоинства, чтобы вторая сторона сочла их привлекательными. Это дело непростое. Слишком поспешная демонстрация своих положительных качеств может насторожить другую сторону, заставить ее заподозрить первую в самодовольстве или в манипулятивных намерениях; слишком сдержанные намеки на свои достоинства могут свести эффект тактики к нулю. Для ухода от подобных подозрений лучше использовать непрямые, но ясные способы сделать саморекламу, такие как, лучше делать, чем просто говорить.

Тактики обольщения, применяемые при взаимодействии в спорах, создают почву для того, чтобы вторая сторона легче пошла на уступки не в результате нападок, нажима или принуждения, а благодаря обаянию и уловкам первой стороны. Насколько легче и менее дорого склонить другую сторону поступиться чем-то важным для нее из симпатии к вам, чем добиваться этого результата принуждением!

Для успешного применения тактики обольщения важно, чтобы поведение первой стороны не было истолковано второй как корыстное. Как ни парадоксально, но чем сильнее позиция первой стороны по отношению ко второй, тем вероятнее ей добиться успеха с помощью обольщающих тактик, так как вторая сторона имеет меньше оснований заподозрить ее в скрытых мотивах.

<u>II легкая тактика.</u> Взъерошивание перьев – искусство обыгрывать.

Другой тип тактики преследует цель сбить вторую сторону с толку, привести в смятение и тем ослабить ее упорство в нежелании идти на уступки.

Такие тактики называются взъерошиванием перьев. Если тактики обольщения вызывают в памяти историю с троянским конем, то тактика взъерошивание перьев похожа на провокационный взрыв за городскими стенами, который привлекает всеобщее внимание, так что враги могут перелезть через стены в другой части города и пройти свой путь.

Для эффективного ведения игры главное найти способ привести противника в состояние смятения, сбить с панталыку. Одна из тактик достижения этой цели вести себя противоположным образом по отношению к действиям другой стороны.

Вторая особенность заключается в том, что нужно заставит противника почувствовать себя либо безответственным, либо некомпетентным. Но при условии, что у противника не возникнет никаких подозрений и никаких поводов обвинить в чем-то первую сторону.

Главная задача для взъерошивания перьев такая же, как и при тактике обольщения: не дать другой стороне догадаться о ваших искренних намерениях. Для этого рекомендуют искусным игрокам утаивать свои заслуги, прикрываясь удачливым стечением обстоятельств. Выигрыш у соперника должен представляться просто удачей, а не вашим умением вести игру.

III легкая тактика. Скрытые укоры.

Под видом безобидных замечаний о реальных фактах они призваны задеть и расстроить другого.

Связана с умением вызвать у партнера **чувство вины**. Способы:

во-первых, напомнить человеку о прежних поступках, уже давно заглаженных;

во-вторых представить его мелкие прегрешения как значительно более серьезные;

в-третьих заставить почувствовать ответственность за ошибки, которых данная сторона не совершала.

Каким бы способом ни внушала чувства вины первая сторона, вторая в результате будет склонна уступить просьбе.

Скрытые укоры эффективны по определению, потому что заставляют нас винить самих себя в возникшей проблеме. А это чувство неприятное. Часто оказывается, что самый легкий путь для второй стороны избавиться от этого чувства это согласиться на предложения первой и тем самым как бы замолить свои грехи.

Обстоятельства, затрудняющие ее применение. поскольку интересы, лежащие в основе конфликта, не обсуждаются, при использовании тактики скрытых укоров проблема продолжает оставаться, а это будет создавать условия для еще больших огорчений первой стороны.

НЕЙТРАЛЬНЫЕ ТАКТИКИ

Обольщение, взъерошивание перьев, скрытые укоры – это все тактики подготовительные в том смысле, что они скорее ослабляют

сопротивление другой стороны снижению своих притязаний, чем прямо воздействуют на притязания другой стороны.

Другие же тактики соперничества применяются специально для того, чтобы другая сторона снизила свои притязания. **Нейтральные тактики не наносят прямого ущерба** в **отличие от жестких, но и не являются скрытыми манипуляциями - в отличие от легких.**

Тактика убедительной аргументации.

Она заключается в том, что первая сторона склоняет вторую снизить притязания, призывая на помощь логические доводы.

Первый метод одна сторона должна пытаться убедить другую, что имеет законные основания добиваться разрешения спора в свою пользу.

Вторая основная форма убедительной аргументации выражается в том, что одна сторона должна убедить другую, будто снижение ее притязаний пойдет ей же на пользу. Это маневр, требующий большого искусства: я убеждаю вас, что в ваших интересах дать мне одержать над вами верх.

Тактика нерушимых обязательств.

Данная тактика формулируются как **«Я приступил к действиям, которые требуют от вас приспособления, и как бы вы ни старались меня остановить, я доведу дело до конца».**

Хороший вариант использования данной тактики дает сравнение двух довольно сильно отличающихся друг от друга примеров из разных сфер: в первом случае речь пойдет об известной **игре в цыпленка**, во втором о **ненасильственном сопротивлении**

Общее преимущество тактики нерушимых обязательств перекладывание ответственности за то, как избежать неизбежного для обеих сторон несчастья, на плечи другой стороны. Рассмотрим теперь несколько достоинств этой тактики.

В случае успешного применения тактика нерушимых обязательств обычно **вынуждает другую сторону искать соглашения, то есть заставляет другую сторону пойти на уступки.** Второе преимущество этой тактики заключается в том, что при ее применении от стороны не требуется, чтобы она была столь же или более **сильной, чем другая сторона.**

Третье преимущество данной тактики выражается в том, что часто ни первой, ни второй стороне даже не требуется выполнять заявленные обязательства. Когда про сторону известно, что, чего бы это ни касалось, она держит слово, это позволяет данной стороне одержать верх, не доводя дело до намеченного печального конца.

Однако, именно благодаря своей необратимости, или предполагаемой неизменности, тактики нерушимый обязательств содержат определенный риск. Решение судьбы первой стороны вручается второй стороне, а та может быть, а может не быть готовой идти на уступки, необходимые, чтобы избежать несчастья. Если вторая сторона не собирается идти на уступки, катастрофа часто бывает общей оба игрока в цыпленка гибнут.

• **тактика проволочек**, выжидания и удержания предыдущего состояния (включая свои ресурс и уступки) - уклонение от обсуждения проблемы.

• **тактику фиксации** своей позиции использование фактов, логики для подтверждения правоты своей позиции: убеждения, просьбы, критика, выдвижение предложений;

• **тактику демонстративных** действий с целью привлечения публичного внимания публичные высказывания и жалобы, невыходы на работу, заведомо неудачные попытки самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочная голодовка, перекрытие дорог), использование транспарантов, лозунгов;

• **тактику санкционирования** (ссылки на авторитет или формальную норму) воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокады, невыполнения распоряжения под каким-то предлогом, демонстративное уклонение от выполнения обязательств;

ЖЕСТКИЕ ТАКТИКИ

Жесткие тактики связывают с нанесением психологического или физического ущерба, вреда оппоненту.

Тактика угроз (по Дж. Рубину).

Эта тактика очень удобна. Во-первых, угрозы ничего стороне не стоят: не надо раздавать наград, не надо и осуществлять наказание. Угрозы действуют потому, что другая сторона движима желанием избежать расплаты, и именно это желание, больше чем сама расплата, делает угрозу эффективной. Там, где терпит поражение грубая сила, поскольку она увеличивает сопротивление и стойкость другой стороны, может воздействовать угроза, сулящая применение этой силы.

Во-вторых, эффективность угроз объясняется также тем, что люди обычно больше стараются избежать возможных потерь, чем получить возможную награду. Тем самым они скорее идут на уступки, когда им угрожают.

В-третьих, потенциальное достоинство угроз заключается в том, что угрожающие выигрывают даже в тех случаях, когда они отказываются от выполнения угроз. Если другая сторона не подчиняется угрозе, а первая сторона все же не приводит ее в исполнение, вторая сторона не рассматривает это как слабость или глупость, а расценит поведение первой стороны как проявление гуманности. Не сдержавший обещания почти наверняка будет осужден как лицо, не заслуживающее доверия, в то время как уклонившийся от выполнения угрозы будет восприниматься как сильный, но благородный человек, который (подобно любящему отцу) понимает мудрость снисходительности.

В-четвертых, угрозы соответствуют тому ощущению борьбы за правое и справедливое дело, которое часто сопутствует взаимодействию в конфликте. Участники конфликта чаще всего верят или, по крайней мере, ведут себя так, как будто верят, что на их стороне правда.

Самая серьезная проблема в применении таких угроз это то, что они могут спровоцировать аналогичное поведение другой стороны. На угрозы отвечают угрозами, так что спор разгорается с безудержной скоростью. Тогда приходит в движение спираль все усиливающейся враждебности [2; 3; 26; 38; 39].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Какой стиль наиболее эффективен для разрешения конфликтных ситуаций?
2. В каком из представленных стилей поведения партнер давит?
3. В каком виде поведения партнер может почувствует себя задавленным? Ответ обоснуйте.
4. Приведите примеры реализации каждого стиля в собственной практике взаимодействия с детьми, подростками, молодежью и взрослыми.
5. В чем ограничения и риски каждого стиля?
6. Приведите примеры реализации на практике конкретных тактик в конфликтном взаимодействии.
7. Осуществите подборку ситуаций из художественных кинофильмов, в которых демонстрируется определённый стиль и тактика конфликтного взаимодействия. Обоснуйте свой ответ.

ЧАСТЬ II. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ

Лекция 6
Убеждение как средство предотвращения и разрешения конфликтов. Правила убеждения *

ПЛАН

1. *Убеждение, принуждение, компромисс.*
2. *Правила убеждения в конфликтном взаимодействии.*

Сначала убедись, а потом уж убеждай.
К.С. Станиславский

Вопросы для размышления:

- Возникают ли у вас конфликты из-за неумения убеждать на работе? учебе? в семье?
- Как часто вы испытываете разочарование разговором: считали, что убедите, но не получилось? *(очень часто, часто, редко)*
- Бывает ли, что разговор складывается не так, как Вы планировали? *(очень часто, часто, редко)*

В.П. Шейнов: «Неумение убеждать – источник конфликтов. Мы не умеем иногда убедительно изложить свое предложение, просьбу, вопрос. Встретив непонимание, обвиняем оппонента в предвзятом к нам отношении. Так в беседе появляется конфликтоген, а эскалация последующих конфликтгенов приводит к конфликту, который, вероятнее всего, не нужен ни той, ни другой стороне».

Убеждение, принуждение, компромисс

Автор отмечает, что существует **два способа** добиться того, чтобы оппонент уступил вашим требованиям:

1) убедить
2) заставить

Подавление как один из методов разрешения конфликтов страдает тем недостатком, что конфликтная ситуация не устраняется, а загоняется вглубь. При этом неудовлетворенный участник конфликта будет дожидаться своего часа, изменения обстановки не более благоприятную для себя, чтобы вновь выступить со своими претензиями.

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. – 912 с.*

Отсюда следует, что методы убеждения значительно более предпочтительны, чем методы подавления.

Однако если убедить, не отходя от исходной позиции, не удается, то приходится искать компромиссное решение.

ПРАВИЛА УБЕЖДЕНИЯ

(В.П. Шейнов)

Первое правило (Правило Гомера):

очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный

- отсюда следует, что слабыми аргументами лучше не пользоваться в процессе убеждения.
- Действительно, лицо, принимающее решение (ЛПР) уделяет больше внимания слабостям в ваших аргументах, поскольку, приняв положительное решение, он примет на себя ответственность.
- Помните: не количество аргументов решает исход дела, а их надежность.
- Не следует начинать с просьбы, следует начинать с аргументов. Ведь просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение.
- Важное обстоятельство: один и тот же аргумент для разных людей может быть сильным, и слабым. Поэтому сила (слабость) аргументов должна определяться с точки зрения личностно-профессионального развития.

Второе правило (Правило Сократа):

для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу, поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения ответит вам «да». Схема: короткий вопрос - короткий вопрос – важный вопрос.

- Установлено, что когда человек говорит и слышит «нет», в его кровь поступают гормоны *норадреналина*, настраивающего его на борьбу.

Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ – *гормонов удовольствия (эндорфинов)*.

Получив две порции гормонов удовольствия, собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступить в борьбу.

- Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени. Кроме того, при длительной подготовке к основной части беседы возрастает вероятность того, что кто-то

вторгнется (телефонным звонком или визитом) в разговор и ваша «подготовка» пойдет на пользу другому.

Третье правило (Правило Паскаля):

Не загоняйте собеседника «в угол». Дайте ему возможность «сохранить лицо».

- Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства.
- Подсказкой этому правилу служат слова Паскаля: *«Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции».* Суть: предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения – это поможет ему принять вашу точку зрения!

Четвертое правило:

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

- Одно дело, когда человек авторитетный, уважаемый, другое – когда незначительный, не принимаемый всерьез.
- **Статус –** это положение в обществе (студент, ректор, доцент, профессор, мастер, начальник, директор и т.п. – все это статусы). Статус дает ответ на вопрос «ЧТО?».
- **Имидж** – образ, изображение, отображение. Отвечает на вопрос: «КАКОЙ? КАКОЕ?» (хороший или плохой, умный или глупый, приятный или неприятный).

Пример, который приводит автор:

- *соц.опросы накануне выборов – избиратели отдают предпочтение мужчинам, а не женщинам, людям среднего возраста, а не молодым или пожилым.*
- *в судебных заседаниях по бракоразводным делам статус женщины воспринимается судьями в целом как более высокий*
- *при прочих равных условиях человек плотного телосложения нередко воспринимается как более основательный, вызывающий больше доверия.*

Пятое правило:

Не загоняйте себя «в угол», не принижайте свой статус.

- Неуверенное поведение принижает человека и ассоциируется с его низким статусом.
- Следует избегать извинений (без должных к тому причин), проявления признаков неуверенности в себе. Например, не стоит применять: *«Извините, я не помешал?!», «Я бы хотел еще раз выслушать», «Пожалуйста, есть ли у вас время еще раз все выслушать».*

Шестое правило:

Не принижайте статус и имидж собеседника.

• Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику есть покушение на его статус, и вызывает, как правило, негативную реакцию.

• Указание на ошибку собеседника или его неправоту наносит ущерб имиджу критикуемого.

• Если все же указать на промах необходимо, то желательно делать это в таком оформлении, что признать свою неправоту собеседник не сочтет унизительным. Пример, который приводит автор: *«По-видимому, вам не известны некоторые обстоятельства (указываются). Учитывая ваши соображения и эти обстоятельства, не кажется ли вам, что мы приходим к следующему выводу»*

*** Расположение кресла в кабинете директора:**

- видимость более высокого статуса за счет кресла с завышенной спинкой (у судей до 2,5 м.)

- крутящееся кресло ассоциируется с большой властью и свободой.

- Статус посетителя искусственно снижается, если предлагаемое ему кресло находится далеко от хозяина кабинета (или вместо кресла стул без подлокотников)

- другие неудобства (низкая посадка на диванчике, трудно дотянуться до пепельницы) – снижает статус.

<u>Седьмое правило:</u>

К аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.

• Механизм такой же, как и правила Сократа: приятный собеседник стимулирует выработку гормонов удовольствия и нежелание вступать в конфронтацию, неприятный – наоборот.

• Приятному впечатлению способствует множество обстоятельств: уважительное отношение к партнерам, неотразимые конфликты, умение слушать, приятные манеры и внешний вид.

<u>Восьмое правило:</u>

Желая переубедить собеседника, начинайте не с того, что вас разделяет, а с того, с чем вы согласны с ним.

• Даже если вы совсем не согласны, поблагодарите его хотя бы за то, что *вам было интересно познакомится с его точкой зрения*

• Но даже после этого не стоит говорить: *«Но у меня на этот счет другое мнение»* (эта фраза разводит вас по разные стороны баррикады под название самолюбие – «Вот я сейчас докажу, что умнее тебя»).

<u>Девятое правило:</u>

Проявите эмпатию к собеседнику.

• Эмпатия – способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.

• Она помогает убеждающему понять чувства убеждаемого им человека, отвечающие ходу его мыслей (в борьбе рассудка и чувств обеду одерживают обычно негативные эмоции, которые блокируют человека, его рассуждения).

Десятое правило:

Будьте хорошим слушателем.

• Анализ споров показывает, что многие конфликты разгораются потому, что спорящие, по существу, говорят о разных вещах, но не понимают этого.

• Внимательное слушание – залог вашей убедительности: вы ни кого не убедите, если не поймете ход мыслей и тонкости позиций партнера.

• Внимательный слушатель получает намного больше информации, и, кроме того, располагает к себе собеседника.

• Замечено, что «мы слышим то, что хотим услышать». Внимательно слушать – это значит «услышать» более того, что произнесено.

Пример, который приводит автор: на прием к психотерапевту пришла женщина посоветоваться, выходить ли ей замуж за человека, сделавшего ей предложение. Рассказывая, что ей в нем не нравится, а что нравится, она, в частности, сказала «Он зачесывает волосы с одной стороны на другую, чтобы прикрыть лысину, - это так раздражает. У меня он так ходить не будет!»

Эти слова показали, что фактически посетительница уже решила для себя вопрос, а пришла за советом лишь утвердиться в фактически созревшем решении. Когда ей об этом сказал психотерапевт, она согласилась.

Одиннадцатое правило:

Избегайте конфликтгенов.

Двенадцатое правило:

Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга.

• *«Правильно ли я вас понял…»*
• *«Другими словами, вы считаете…»*
• *«Сказанное вами может означать..»*
• *«Что вы имеете в виду?»*
• *«Нельзя ли поподробнее..»*
• *«Не уточните ли…»*

Тринадцатое правило:

Следите за мимикой, жестами и позами своими и собеседника.

Четырнадцатое правило:

Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей человека.

• Согласно А.Маслоу выделяют следующие пять уровней потребностей человека:

1) физиологические (вода, пища, сон, жилье, здоровье)
2) в безопасности, уверенности в будущем
3) принадлежность к какой-либо общности (семье, коллективу, компании друзей);
4) в самореализации, духовные.

• Человек нуждается в удовлетворении всех этих уровней потребностей. И это служит источником для нахождения сильных аргументов. Сильнейшим аргументом является возможность удовлетворить какую-то из потребностей.

«Управляющее» правило.

Наибольшая убедительность достигается тогда, когда: 1. не нарушено ни одно из «запрещающих правил»; 2. использовано 2-3 активных правила.

• «Запрещающие» - те правила, нарушение которых может разрушить процесс убеждения (они содержат частицу «не»), во всяком случае ослабить его. Это правила: 3,5,6, 7-13, а также замечания к правилу 1 о недопустимости использования слабых аргументов и о том, чтобы не начинать с просьбы.

• «Активные» - правила, которые усиливают позицию убеждающего. Это правила: 1,2,4,9-14.

• Правила 7 и 8 – одновременно и активные и запрещающие.

Эффективная практика убеждения

1. Ставьте лишь реально достижимые цели.

• Если вопрос в принципе неразрешим, то нечего и копья ломать.

• Правило 9 поможет определить границы решаемости-нерешаемости вопроса.

• Поставив себя на место лица, принимающего решение, спросим себя, какие чувства вызовет у него наше предложение.

2. Спрашивайте, а не утверждайте.

• интересуясь мнением убеждаемого, мы удовлетворяем его потребность в уважении (правило 14), поднимая его статус (правило 6).

• Будучи хорошим слушателем (правило 10), мы найдем аргументы, наиболее убедительные именно для этого человека.

• Став благодаря этому приятным собеседником, мы обеспечим более лояльное отношение к нашим аргументам (правило 7).

Запомните:

- беседой управляет тот, кто задает вопросы
- вопросами можно подготовить почву для решающего аргумента.

3. Применяйте «словесный динамит».

• Привлечь внимание собеседника и удержать его нелегко. Одно из эффективных средств – неожиданные заявления, или «словесный динамит».

• Например, при беседе с руководителем: «На вашем месте первой моей мыслью было бы выбросить эти мои предложения сразу же, не читая, в мусорную корзину. Но ваши помощники увидели, что в них есть что-то полезное!»

4. Запомните ключевые слова.

• Поскольку аргументация проводится обычно «без бумажки», то какие-то моменты следует держать в памяти. Эти ключевые слова могут быть каркасом убедительной речи.

• Другое назначение ключевых слов – эмоциональное воздействие на собеседника (найти заранее слова, воздействующие на собеседника)

5. Дайте понять, что идею вы почерпнули от собеседника.

• Тем самым вы поднимаете статус собеседника: к своим идеям люди относятся более бережно, чем к чужим.

6. Боритесь с главным возражением.

• «Громя» второстепенные доводы, мы без пользы теряем время. Пока не опровергнуто главное возражение, оппонент останется непоколебим.

• начать опровержение нужно с главной причины негативного отношения к вашему предложению.

• Главное возражении е можно узнать по следующим признакам: **его произносят более эмоционально и о нем говорят больше.**

7. Если Вас перестали слушать.

• В этом случае можно остановиться на полуслове – это невольно привлекает внимание.

• Если же вы говорите «в пустоту», тем самым принижаете свой статус.

• Можно резко поменять тему разговора.

8. Будьте по возможности кратки.

• Многословие – признак неуверенности говорящего.

• **Ориентир: постарайтесь высказать все, пока горит спичка.**

** Конфуций: «Кто много стреляет, еще не стрелок. Кто много говорит – еще не оратор».*

9. Найдите подход к собеседнику.

• Универсальный способ – знание и использование его увлечений, хобби.

10. Подкрепляйте слова инсценировкой.

• Действия более выразительны, нежели слова. Пословица: *«Лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать»*.

• Например, говоря о чрезмерности требований, можно проиллюстрировать это, согнув линейку: еще одно усилие – и она сломается.

11. Иногда полезно помолчать.

• Цицерон: «Молчание – это искусство, а еще и красноречие!»

• Молчание может быть ответом не менее красноречивым, нежели слова. 2) Кратковременное молчание (пауза) заставляет обратить большее внимание на последующие слова. 3) Умение держать язык за зубами.

12. Схема убеждения.

Хорошо проверена (в частности, в рекламном деле):

внимание – интерес – желание – действие.

Внимание можно привлечь необычностью изложения, его формой, визуальными средствами.

Интерес возникает, когда слушатель поймет, что он может удовлетворить какую-то из своих потребностей.

Желание возникает у него, когда он видит, что цель достижима.

Действие является следствием желания и подсказки о том, что надо сделать.

13. Если убедить не удалось.

В этом случае надо искать компромисс, т.е. отступить от части своих требований в обмен на уступки другой стороны [39].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Какова роль убеждения в управлении конфликтом в профессиональном, социальном взаимодействии?
2. Приведите конкретные примеры использования тактик активного слушания и эмпатического слушания при убеждении партнёра в своей правоте в условиях конфликта.
3. Как вы понимаете понятия «убеждение» и «убежденность»? Что важнее в конфликте?
4. Каковы сложности в реализации правил убеждения?

Лекция 7
Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте *

ПЛАН

1. *Характеристика жестов*
2. *Способы избавления от гнева*
3. *Искусство критики*

Конструктивное разрешение конфликта возможно лишь в процессе эффективного общения конфликтующих сторон. Но часто соперники, находясь в эмоционально возбужденном состоянии, не могут контролировать свое поведение. Им не удается четко изложить свою позицию, услышать и понять друг друга. В конечном итоге конфликт заходит в тупик. Все это, как правило, является следствием нарушения технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Именно эти технологии рассмотрены ниже.

Под «технологиями эффективного общения» в литературе указываются такие способы, приемы и средства общения, которые в полной мере обеспечивают взаимное понимание и взаимную эмпатию партнеров по общению.

ЗНАЧЕНИЕ НЕКОТОРЫХ ЖЕСТОВ И ПОЗ

Жесты, позы	Состояние собеседника
Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
Руки скрещены на груди	Защита, оборона
Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
Кисти рук расслаблены	Спокойствие
Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка

* За основу взяты материалы учебного издания: *Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991. — 186 с.*

Жесты, позы	Состояние собеседника
Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
Руки скрещены на груди	Защита, оборона
Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
Кисти рук расслаблены	Спокойствие
Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Обдумывание решения
Ладонь захватывает подбородок	Обдумывание решения
Человек медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
Человек расхаживает по комнате	Обдумывание трудного решения
Пощипывание переносицы	Напряженное сопротивление
Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обман
Человек прикрывает рот рукой во время слушания	Сомнение, недоверие к говорящему
Человек старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
Говорящий слегка касается носа или века (обычно указательным пальцем)	Обман
Слушающие слегка касаются века, носа или уха	Недоверие к говорящему
При рукопожатии человек держит свою руку сверху	Превосходство, уверенность
При рукопожатии человек держит свою руку снизу	Подчинение
Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
Ноги или все тело человека обращены к выходу	Желание уйти
Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность

Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти, угроза
Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
Человек сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
Зрачки сузились	Скрытность, утаивание позиции

ТЕХНОЛОГИИ РАЦИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ – СПОСОБЫ ИЗБАВЛЕНИЯ ОТ ГНЕВА

Среди подобных технологий можно назвать способы избавления от гнева, предлагаемые Д. Скотт (Конфликты, пути их преодоления, 1991, с. 37-47).

Один из таких способов называется **визуализацией.** Процесс визуализации сводится к тому, чтобы представить себя делающим или говорящим что-либо.

Второй способ — **избавление от гнева с помощью «заземления».** В этом варианте вы представляете гнев, который входит в вас, как пучок отрицательной энергии от человека или энергии, рождающейся в конфликтной ситуации. Затем вы представляете себе, что эта энергия опускается в вас и спокойно уходит в землю.

Третий способ избавления от гнева, предлагаемый Д. Скотт, — это его **проецирование и уничтожение в форме проекции**. Этот способ состоит в том, что вы излучаете свой гнев и проецируете его на некий воображаемый экран. Затем вы берете воображаемую лучевую пушку и «стреляете» в него. (Это дает выход желанию насильственных действий.) С каждым попаданием ваше раздражение ослабевает и в конечном итоге исчезает вовсе.

И еще один способ избавления от гнева состоит в **очищении энергетического поля** или ауры вокруг себя. С этой целью следует встать или сесть и сделать ряд движений руками над головой, представляя себе, что этими движениями вы «очищаете» энергетическую оболочку вокруг этой части тела. При этом необходимо заставить себя почувствовать, что вы извлекаете из себя раздражение или иные отрицательные эмоции и затем стряхиваете их с себя.

Овладение названными технологиями достигается специальными занятиями и тренировками. Поэтому ниже мы остановимся на некоторых приемах управления эмоциями в переговорном процессе по разрешению конфликтов. Эти приемы доступны каждому человеку и не требуют специальной подготовки.

Прежде всего, следует помнить о возможных негативных эмоциональных реакциях на острые ситуации и не допускать их проявления. Данную технологию условно можно назвать эмоциональной выдержкой. Ее можно сформулировать в виде первого правила.

Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера — первое правило самоконтроля эмоций.

Когда ваш партнер находится в состоянии эмоционального возбуждения, вы ни в коем случае не должны поддаться действию психологического закона заражения и не войти в такое состояние сами. В этом случае, удержавшись от эмоциональной первоначальной реакции, весьма полезно задавать себе вопросы: «Почему он ведет себя так?», «Каковы его мотивы в данном конфликте?», «Связано ли его поведение с индивидуальными психологическими особенностями или с какой-то другой причиной?» и т. п. Задавая себе такие вопросы и отвечая на них, вы достигаете целого ряда преимуществ. Во-первых, в критической ситуации вы заставляете активно работать сознание и тем самым дополнительно защищаете себя от эмоционального взрыва; во-вторых, своим поведением вы даете возможность противнику «выпустить пар»; в-третьих, вы отвлекаетесь от ненужной, а порой и вредной информации, которую может выплеснуть противник в возбужденном состоянии; в-четвертых, отвечая на вопросы, вы решаете очень важную и сложную задачу, — ищете причину конфликта, пытаетесь понять мотивы своего соперника.

Положительный эффект дает обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения. Сообщая о своих обидах, переживаниях, партнеры получают разрядку. Но такой обмен должен быть осуществлен в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. В процессе обмена эмоциями в ходе беседы партнеры осознают смысл происходящего и тем самым обеспечивают дальнейшее конструктивное развитие переговорного процесса. Условно данную технологию назовем рационализацией эмоцией.

Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения – второе правило самоконтроля эмоций.

Говоря о рационализации эмоций, следует подчеркнуть важность осознания причин своей нежелательной эмоциональной реакции на предыдущем этапе переговоров. Это позволит избежать отрицательных эмоций на последующих этапах.

Одной из причин нежелательных эмоциональных реакций партнеров в переговорном процессе часто является занижение их самооценки. Неадекватность эмоционального поведения в этом случае объясняется одним из механизмов психологической защиты — регрессией. Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента. Данную технологию условно можно назвать поддержанием высокой самооценки.

Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основа конструктивного поведения - третье правило самоконтроля эмоций.

ИСКУССТВО КРИТИКИ

Рассмотрим наиболее часто используемые формы критики, которые приводятся в современной литературе в области конфликтологии.

Виды критических оценок:

1. ***Подбадривающая критика***: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше. А сейчас — не получилось».

2. ***Критика-упрек***: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!» Или: «Эх вы! Я был о вас более высокого мнения!»

3. ***Критика-надежда***: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

4. ***Критика-аналогия***: «Раньше, когда я был таким, как вы, молодым специалистом, то тоже допустил точно такую же ошибку. Ну и попало мне от начальника!»

5. ***Критика-похвала: «***Работа сделана хорошо, но не для этого случая».

6. ***Критика-озабоченность***: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив».

7. ***Безличная критика***: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии. Думаю, что они и сами сделают для себя должные выводы».

8. ***Критика-сопереживание***: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано».

9. ***Критика-сожаление***: «Я очень сожалею, но должен отметить, что ваша работа выполнена некачественно».

10. ***Критика-удивление***: «Как?! Неужели вы не сделали еще работу? Не ожидал...»

11. ***Критика-ирония***: «Делали, делали и,., сделали. Работка что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»

12. ***Критика-намек***: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»

13. ***Критика-смягчение***: «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...»

14. ***Критика-укоризна***: «Что же вы сделали так неаккуратно? Да еще и не вовремя?!»

15. ***Критика-замечание***: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!»

16. ***Критика-предупреждение***: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»

17. ***Критика-требование***: «Работу вам придется переделать!»

18. ***Критика-вызов***: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

19***. Критика-совет:*** «Я вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить».

20. ***Конструктивная критика***: «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?!» Или: «Работа не выполнена. Посмотрите возможность использования такого-то варианта».

21. ***Критика-опасение***: «Я очень опасаюсь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».

22. ***Критика-окрик:*** «Стой! Что ты делаешь? Разве можно так выполнять эту работу?»

23. ***Критика-обида***: «Эх вы! Не ожидал я от вас такого! Где же ваша совесть?!»

24. ***Критика-покровительство***: «Да! Не получилось! Ну ничего, я вам помогу».

25. ***Критика-угроза***: «Я вынужден применить к вам самые строгие дисциплинарные меры».

Выводы:

1. Все приведенные выше формы критики подчиненного могут быть использованы вами как руководителем при условии, что ваш подчиненный глубоко уважает вас как начальника и ценит ваше мнение о себе. Желая выглядеть в глазах своего начальника достойно, он стерпит любую критику и приложит усилия, чтобы исправить создавшееся положение.

2. Желательно, критикуя, знать своего подчиненного, его индивидуальные особенности. Потому что одного человека можно крепко поругать, а другого нельзя — к нему нужно использовать щадящую или даже подбадривающую, а иногда и хвалебную критику. Например: «Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне».

3. Если подчиненный относится к вам как к начальнику очень недоброжелательно, подозрительно, то нельзя к нему вообще применять негативные оценки. Их обязательно нужно сочетать с позитивными, отмечая хорошие черты характера подчиненного: исполнительность, инициативность, добросовестность, творческий подход к делу и т. д.

4. По отношению к коллеге нельзя использовать все виды критики, которые могут быть применены к подчиненным.

5. По отношению к начальнику возможно использовать еще меньше форм критики.

6. К публичной критике имеются особые требования. Она должна быть:

- принципиальной, то есть выступающий не только должен иметь собственную точку зрения, но и четко представлять, от имени кого он критикует: от себя, от коллектива, предприятия, города, области, региона;
- аргументированной, основанной на фактах, примерах, расчетах;
- открытой, публичной;
- доброжелательной, желательно щадящей, потому что такая критика не убивает человека, а побуждает его к действиям для исправления недостатков;
- конструктивной, то есть оканчиваться определенными предложениями по устранению недостатков.

Независимо от занимаемой должности любой человек может оказаться как в роли критикующего, так и в положении критикуемого. Какой же может быть критика, когда вас критикуют? Как стать самокритичным и избежать критических ситуаций? С точки зрения социального поведения личности,

нужно грамотно определить мотивы критики. Это поможет вам сделать правильные выводы.

Мотивы критики

1. **Критика с целью помочь делу.** Критикующий высказывается по существу, но в силу своего характера или низкой культуры общения делает это резко и шумно. Вам как руководителю нужно обратить внимание на то, что критикующий хочет помочь делу, и не обращать внимания на резкость и обидный тон высказывания.

2. **Критика с целью показать себя**. Иногда людьми используется критика с целью продемонстрировать собственные знания, опыт, эрудицию, подчеркнуть свою значимость. Лучший выход из этого положения — уйти под каким-либо предлогом от взаимодействия с человеком, который критикует других, чтобы показать себя.

3. **Критика с целью сведения счетов.** Сгущаются краски с целью опорочить человека за прежние обиды. Эта критика завуалирована: критикующий не выдает своих эгоистических целей и намерений, прикрываясь заботой о деле. Доказывать что-либо тому, кто критикует с целью сведения счетов, бесполезно, нужно строить свою защиту аргументированно, для чего необходимо заручиться поддержкой окружающих.

4. **Критика с целью перестраховки**. Используется как средство завуалировать свою собственную нерешительность, боязнь взять ответственность на себя. Такая критика используется подчиненным с тем, чтобы при неблагоприятном повороте ситуации в будущем иметь основание заявить: «Ведь я вас предупреждал».

5. **Критика с целью упреждения заслуженных обвинений**. Такая критика предпринимается заранее, чтобы нейтрализовать выступления на собрании, при разборе различных жалоб, других случаях.

6. **Критика с целью контратаки — как реакция на чье-либо выступление**, замечания окружающих, руководителя, протест подчиненного против упреков, нареканий со стороны руководителя и других членов коллектива.

7. **Критика с целью получения эмоционального заряда.** Есть люди, которые периодически испытывают потребность в эмоциональной встряске и чувствуют себя лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя и окружающих до определенного эмоционального накала. С этой целью они могут прибегать к критике, особенно если ее объект легко поддается эмоциональному воздействию. Всеми способами пытайтесь оградить себя от контактов с такими людьми.

Нужно научиться позитивно критиковать других людей, не вызывая обид и негодования. Если критика направлена лично в ваш адрес, то какой бы горькой она ни была, главное — из любой критики сделать правильный вывод и постараться впредь не допускать высказываний или действий, вызывающих критику.

ИСКУССТВО КРИТИКИ – ИСЦЕЛЯТЬ, НЕ РАНЯ

Критика является **конфликтогеном,** острым оружием во взаимоотношениях людей.

Основные правила щадящей критики

Критикующему необходимо выполнять следующие правила:

- ***Выслушивайте объяснение,*** прежде чем критиковать. Практика показывает, что примерно в половине случаев критикуемый не виноват, а критика – не по адресу.
- ***Сохраняйте ровный тон.*** Повышенный или нервный тон являются сильными Конфликтогенами, и они сами по себе ухудшают восприятие критики.
- ***Сначала похвалите, а уж потом…*** Всегда можно найти то, за что можно похвалить. После похвалы критика будет воспринята более спокойно, конструктивно. Это очень эффективный прием. Особенно желательно его применение перед серьезной критикой. Например: руководитель говорит «Мы с вами работаем уже вместе (столько-то лет) и нередко ваши результаты были просто великолепны (приводит примеры). Но, объясните, что происходит с последним моим поручением?» Похвалой критикующий оказывает помощь себе. Сопоставление и плохого и хорошего делает его позицию более взвешенной. А это облегчает и выслушивание, и сохранение ровного тона. Конфронтации, к которой зачастую приводит критика, удается избежать.
- ***Критикуйте поступки человека, а не его самого.*** Естественно спросить: «Чем ты объяснишь свое такое поведение?» Напротив, грубой ошибкой являются обобщения с переходом на личность и навешивание ярлыков («бездельник», «разгильдяй», «лодырь»). Каждый может согласиться, что он ошибся, особенно если факты налицо, но никто не согласится с тем, что он плохой человек. Такое обвинение – это уже конфликт. Осознание же ошибки – это путь к ее исправлению.
- ***Не ищите «козла отпущения».*** Обвиняемые всегда это чувствуют, ка Ки любую другую несправедливость, хотя и не всегда говорят об этом, чтобы не обострять отношения.
- ***Не обвиняйте, а ищите решение вместе.*** Обвинительное жало не способствует конструктивному решению. Чтобы настроить критикуемого на поиск решения, а не оправдания, помогите ему «сохранить» лицо, не унижайте его достоинство. Некоторые рассматривают возможность указать другому на его промахи как средство утвердить свой авторитет, показать свое превосходство. Фактически сами по себе дельные замечания дают именно такой эффект. Но акцентировать на этом внимание, смаковать просчеты другого, унижать тем самым его как личность – это уже «перебор», дающий обратный эффект. Вместо уважения возникает антипатия, а подчеркивание своего превосходства является сильным конфликтогеном.
- ***Не критикуйте при свидетелях!*** А вот хвалить, наоборот, лучше при свидетелях.

Помните: ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции.

Капитуляция – не отстояв, отступить от намеченной цели.

• Цель критики состоит в том, чтобы критикуемый исправил свои ошибки. Для него это означает поражение, капитуляцию в борьбе честолюбий. Чтобы облегчить согласие на капитуляцию, сделайте ее условия не унизительными (сокрушительная критика), а почетными (совместный поиск выхода из ситуации).

• ***Не копите претензии, излагайте их сразу после обнаружения тех или иных недостатков***.

Чем оперативнее вмешательство, тем оно более действенно и легче осуществимо. Кроме того, **критика в малых дозах «переваривается» легче.**

• ***Прежде чем критиковать, посмотрите, нет ли тут вашей вины.***

Правильно ли вы обозначили цель? Понятно ли изложили задание? По силам ли оно человеку? Был ли он обеспечен всем необходимым для его выполнения? [31].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Сформулируйте конструктивные и деструктивные функции критики в организации социально-педагогического взаимодействия с детьми, подростками и молодежью.
2. Назовите условия и принципы эффективной критики.
3. Приведите из художественных произведений конкретные примеры использования критики в конструктивном плане.

Лекция 8
Технология проведения переговоров в конфликтном взаимодействии *

ПЛАН

1. *Основное содержание переговорного процесса.*
2. *Этапы переговорного процесса.*
3. *Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе.*
4. *Переговоры как процесс: специфика управления.*

Теория и практика переговорного процесса содержательно представлена в трудах ученых – Д. Прюитта, Д. Рубина, Р. Фишера и др.

Существует **три основных способа разрешения конфликта:**

1 способ – силовое решение (стратегия - БОРЬБА, СОПЕРНИЧЕСТВО:

- борьба, ведущая к выигрышу или проигрышу.
- Выясняется, на чьей стороне сила.
- Это демонстрация силы, чтобы отрезвить угрожающую вам сторону и показать, что нападать на вас не стоит, так как вы можете дать достойный отпор.
- Сила – способ защиты своих рубежей.

2 способ – разъединение сторон (стратегия – УХОД, отказ от разрешения).

3 способ – интегративное решение – определение того, кто прав и примирение интересов сторон: разрешение конфликта путем совместного поиска и реализации взаимовыгодного решения (стратегии - КОМПРОМИСС, СОТРУДНИЧЕСТВО).

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Переговоры – это процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к заключению договора.

Переговоры – наиболее универсальная модель разрешения конфликта.

Переговоры – это любой разговор между конфликтующими сторонами, который направлен на мирное завершение конфликта

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Уильям Юри. Как преодолеть НЕТ. Переговоры в трудных ситуациях. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 25 с.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – СПб.: Прайм-Еврознак. – 2003. – 352 с.*

Основные принципы переговоров:

1. Стороны должны иметь добрую волю к достижению соглашения.
2. Каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах.
3. Стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров.
4. Стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений (*если переговоры не заканчиваются соглашением, а соглашения не выполняются, то обсуждать возможность переговоров – бессмысленно)*

Типовые переговорные сценарии:

1. «Позиционный торг» - такой сценарий, при котом стороны начинают обсуждение с конкретных решений, как правило, не разобравшись в том, чего хочет противоположная сторона, да и сам переговорщик. Чаще всего такой торг не эффективен, поскольку переговоры в таких случаях идут по кругу. Более выгодно, выяснить, что стоит за позицией.

2. «Переговоры по интересам» - это сценарий, который начинается с выяснения истинных интересов участников, определения правил принятия решений, справедливости в принятии решений сторонами, в проверке интереса и позиции.

Модели поведения партнеров в переговорном процессе

Успех переговорного процесса по разрешению конфликтов во многом определяется умением понять своего партнера, правильно оценить его модель поведения и выбрать адекватный стиль общения.

В литературе по конфликтологии выделяют четыре основные модели (типа) поведения партнеров в переговорном процессе.

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
Избегающий	Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения. (Мотивами такого поведения могут быть: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.)	Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Заинтересовать партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя. (Мотивом такого поведения могут быть: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией, заниженная оценка предмета конфликта)	Важно всесторонне обсудить принимаемое соглашение. Выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду. Четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
Отрица-ющий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. (Мотивами такого поведения могут быть отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтами и т. п.)	Необходимо всячески показывать наличие проблемы, ее сложность и опасность. Проявлять инициативу в обсуждении спорной проблемы. Создавать благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы. Показывать пути и возможности разрешения проблемы
Наступа-ющий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. (Мотивами такого поведения могут быть: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции.)	Необходимо проявлять спокойствие, осмотрительность. Показывать свою позицию достаточно твердой и убедительной. Давать понять, что односторонних уступок не может быть. Предлагать свои варианты компромисса, разрешения проблемы

ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

I. Подготовка к переговорам

В некоторых ситуациях времени на подготовку может не быть. Например, звонят по телефону и просят о чем-то неожиданном. В данном случае, не будет ничего зазорного, если вы объясните вашему собеседнику, что вам необходимо время, для того, чтобы собраться с мыслями или собрат дополнительные факты.

ТЕХНОЛОГИЯ

На этапе подготовки необходимо решить три вопроса:

- ***О чем разговаривать?***
- ***С кем разговаривать?***
- ***Когда разговаривать?***

Обычно одна из самых трудных задач – определить то, **чего вы действительно хотите.**

Способы:

О чем разговаривать?

- **Спросите себя:** *«Какого исхода я хочу? Какие мои нужды, ценности будут удовлетворяться в таком случае?*
- **Наметьте диапазон результатов, связанных с желаемым исходом**. У вас будет больше гибкости, если вы определите высшие и низшие пределы

диапазона (Например, мне бы хотелось бы получить 600 рублей, а ниже 400 руб. вообще не стоит продавать)

▪ **Имейте наготове факты.** Подготовьте их тщательно до начала переговоров. В нужный момент – они могут понадобиться при переговорах. Это в какой-то мере похоже на экзамен – вы не знаете, какими будут вопросы в вашем билете.

▪ **Проанализируйте свою сторону дела.** Имейте наготове точные ответы на вопросы:

- Чего я хочу? В чем суть моих предложений?
- Кого я спрашиваю? Имею ли я дело с человеком, наиболее компетентным в данном вопросе? Есть ли у этого человека предпочтения, которые я должен учесть?

- Какую пользу получит этот человек от переговоров? (тщательно рассмотрите нужды и интересы другой стороны и то, как вы можете откликнуться на них)
- Какого рода тактика или стратегия способна повлиять на позиции другого человека?
- Чем мы можем обменяться? С чем я могу легко расстаться?

▪ **Подумайте о ваших оппонентах. Старайтесь думать так, как думают они.**

- К каким доводам они прибегнут для оправдания своей позиции?
- Какие у них альтернативы?
- Какие трудности они испытывают в данный момент?
- Какие последствия вытекают для них из их согласия?
- Можете ли вы перечислить положительные последствия для другой стороны или изменить ваш план для исправления негативных?
- Какие шаги противная сторона должна предпринимать в случае своего согласия? Обдумайте эти шаги. Облегчите им согласие, облегчив шаги, которые последуют за ним.

С кем разговаривать?

После того, как вы определили свои приоритеты, сформулировали свои пожелания, необходимо решить, с кем вы будете разговаривать.

Распространенная ошибка состоит в том, что разговор ведется с человеком, у которого нет полномочий для принятия необходимых решений. Договоритесь о встрече с тем человеком, который окажет помощь в разрешении конфликта.

В каждой солидной фирме есть так называемые «ключевые люди», от которых зависит решение.

Когда разговаривать?

Выберите время и место разговора. Нет смысла затевать разговор «на ходу», когда заведомо не хватает времени, чтобы довести его до конца.

Желательно, чтобы помещение не вызывало физического дискомфорта у участников.

Помните, что нахождение на своей территории усиливает позиции принимающей стороны, поэтому старайтесь либо пригласить оппонента к себе, либо встретиться на нейтральной территории.

Помните, что если переговоры не удались, значит либо вы разговаривали не с тем человеком, либо не о том, либо не своевременно.

После того, как вы познакомились с особенностями вашего оппонента и приняли их во внимание, выявили интересы сторон, подготовили предложения по их разрешению конфликта и продумали критерии принятии решения, - **вы готовы к встрече с оппонентом.**

II. Ведение переговоров

Итак, **переговоры** – это процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к заключению договора

Мы говорили о том, что 3 способ – **интегративное решение – определение того, кто прав и примирение интересов сторон:**

Разрешение конфликта путем совместного поиска и реализации взаимовыгодного решения.

При работе с конфликтующими сторонами в процессе разбирательства выделяют основные элементы и дают их основную характеристику:

- **ИНТЕРЕСЫ – почему?** (почему они этого хотят?)
- **ПРОБЛЕМЫ – что?** (что стороны требуют друг от друга, т.е. какая проблема заявлена?)
- **ПРЕДЛОЖЕНИЯ – как?** (как, каким образом будет разрешаться проблема?)

ИНТЕРЕСЫ – принципы, ценности или системы взглядов, которые необходимо удовлетворить для справедливого, реалистичного, законного и прочного разрешения конфликта

ПРОБЛЕМЫ – вопросы повестки переговоров, возникающие из интересов, которые необходимо рассмотреть и решить для удовлетворения интересов.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ – позиции на переговорах в отношении того, как решить конкретные проблемы, чтобы удовлетворить интересы, т.е. разрешить конфликты.

ВОПРОС: «А возможно ли удовлетворить интерес двух конфликтующих сторон на 100 %?»

В качестве примера реализации такого варианта послушайте сказку **«О двух сестрах и одном апельсине».**

Итак, две сестры ссорятся из-за одного апельсина, каждой хочется его получить и ни одна не хочет уступить. Ссора в полном разгаре. Входит отец, ему надоели крик и слезы дочерей, поэтому он берет нож и разрезает апельсин пополам. Конфликт исчерпан.

- Отец поступил справедливо или нет? (справедливо)

- Возможен ли другой вариант эффективного разрешения этого конфликта? (нет)

Слушайте, чем закончилась сказка.

Когда сестры получили свои половинки апельсина, они поступили с ними по-разному. Первая – очистила апельсин, выбросила корку и съела мякоть. Вторая – тоже очистила апельсин, но мякоть выбросила, а корку использовала, чтобы испечь пирожок.

- Итак, сестры получили только на 50 % удовлетворение своего интереса, а если бы они задали вопрос: «Почему ты хочешь этот апельсин?», они смогли бы совместить свои интересы и удовлетворить их на все 100 %.

Такой вариант возможен, но для этого стороны должны четко определить свой интерес, выяснить интерес другой стороны и быть настроены на сотрудничество другой стороной.

ТЕХНОЛОГИЯ

▪ Обычно разговор следует начать с уточнения цели встречи.

▪ Не следует начинать разговор с уведомления оппонента о том, что он не прав, и вы ему это докажете.

▪ Начните с выражения благодарности оппоненту за то, что он согласился встретиться и обсудить сложившееся положение.

▪ Скажите, что не ждете от оппонента принятия вашей точки зрения, а лишь хотите найти такой вариант, который будет устраивать всех.

▪ Предложите оппоненту изложить свой взгляд на события, внимательно его выслушайте. Возможно, вам придется услышать что-то неприятное для себя. Будьте терпеливы. Применяйте активное слушание.

▪ Помните, что при успешных переговорах – выигрывает каждый.

▪ Не бойтесь твердо отстаивать свои интересы. Зачастую люди не могут набраться смелости и попросить то, чего хотят.

▪ Выдвигайте требования с учетом нужд оппонента. Не говорите только о том, что хочется вам.

<u>5 шагов стратегии эффективных переговоров</u> («стратегия прорыва») – Уилльям Юри

ШАГ ПЕРВЫЙ – не реагируй – ПОДНИМИСЬ НА БАЛКОН

- *Сдержать естественные реакции, успокоиться*
- *Прикрыть свои слабые места – «болевые точки»*
- *Определить тактику соперника*

• *Не вести переговоры, когда вы устали, плохо себя чувствуете или не можете адекватно реагировать на ситуацию*

ШАГ ВТОРОЙ – обезоружьте своего оппонента – ПЕРЕЙДИТЕ НА ИХ СТОРОНУ

• *Слушайте активно*

• *Поступайте противоположно ожиданиям соперника*

• *Снижайте их сопротивление вашим предложениям*

• *Создайте климат для решения проблемы*

ШАГ ТРЕТИЙ – смените игру – НЕ ОТВЕРГАЙТЕ, А МЕНЯЙТЕ РАМКИ

• *Обходите « каменные стены», отклоняйте атаки, раскрывайте уловки*

• *Попросите совета у вашего оппонента*

• *Интерпретируйте все, что он говорит, - позитивно*

• *Сосредоточьте внимание на проблеме взаимного удовлетворения интересов*

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ – пусть с Вами будет легко согласиться – ПОСТРОЙТЕ ДЛЯ НИХ ЗОЛОТОЙ МОСТ

• *Удовлетворяйте неутонченные интересы*

• *Вовлекайте своего оппонента в обсуждение проблемы*

• *Помогите ему сохранить лицо*

• *Соблазните собеседника возможностью соглашения.*

ШАГ ПЯТЫЙ – пусть им будет трудно сказать Вам нет – ПРИВЕДИТЕ ИХ В ЧУВСТВО, НО НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ПОСТАВИТЬ НА КОЛЕНИ

• *Определить свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению)*

• *Задавайте вопросы на проверку учета реальности*

• *Предупреждайте, но не угрожайте*

• *Продемонстрируйте по необходимости свою НАОС*

• *Выковывайте прочное соглашение*

Самоанализ ситуации:

ИНТЕРЕСЫ МОИ: 1. 2. 3.		ИНТЕРЕСЫ ОППОНЕНТА: 1. 2. 3.
ВАРИАНТЫ: 1. 2. 3.		 4. 5. 6.
СТАНДАРТЫ: 1. 2. 3.		 4. 5. 6.
НАОС МОЯ: 1. 2. 3.		НАОС ОППОНЕНТА: 1. 2. 3.
ПРЕДЛОЖЕНИЯ		
К ЧЕМУ Я СТРЕМЛЮСЬ	С ЧЕМ Я ГОТОВ СМИРИТЬСЯ	С ЧЕМ Я СМИРЮСЬ

III. Анализ результатов

Таким образом, в переговорах мы должны обратить конфликт в новую возможность и ответить на вопрос: «Чему мы можем научиться в данной ситуации?»

ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЙ И ТАКТИК В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Модели поведения в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия и результат этого процесса во многом будут зависеть от выбранной каждым из них стратегии.

Выбор той или иной стратегии в переговорном процессе отражает ту или иную сторону поведения в конфликте по модели Томаса—Киллмена.

Любая стратегическая цель достигается применением конкретных тактических приемов. Иначе говоря, та или иная стратегия переговорного процесса обеспечивается применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий в переговорном процессе.

Характеристика стратегий в переговорном процессе

Тип стратегии	*Стратегические цели*	*Факторы стратегии*
Выигрыш-проигрыш *(соперничество)*	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Предмет конфликта; завышен образ конфликтной ситуации; поддержка конфликтанта в форме подстрекательства со стороны других участников социального взаимодействия, конфликтная личность
Проигрыш-выигрыш *(приспособление)*	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Предмет конфликта; занижен образ конфликтной ситуации; запугивание в форме угроз, блефа и т п.; низкие волевые качества, личность конформистского типа
Проигрыш-проигрыш *(Уклонение)*	Самопожертвование во имя гибели соперника	Предмет конфликта; неадекватен образ конфликтной ситуации; личность конфликтующих (природная или ситуативная агрессивность); отсутствие видения других вариантов решения проблем
Выигрыш-выигрыш *(сотрудничество)*	Достижение взаимовыгодных соглашений	Предмет конфликта; адекватен образ конфликтной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

Стратегии - это поведение на переговорах, способ достижения целей. В самом общем смысле можно выделить **стратегию открытого сотрудничества, стратегию открытого соперничества и аналитическую стратегию**. В чистом виде в реальной жизни вряд ли можно встретить каждую из этих стратегий, чаще они сосуществуют рядом и сменяют друг друга.

Можно выделить **четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации,** опираясь на названные стратегии. Стратегия активного соперничества самая естественная в переговорах любого вида. Эта стратегия построена на активной конфронтации с обеих сторон и соответствует стилю соперничества. В ней возможны три варианта.

I. Жесткий стиль

Соответствует стратегии *соперничества.*

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле: 1) ультимативная тактика и 2) тактика выжимания уступок.

1 тактика. Ультимативная тактика.

Оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т.е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать, с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок,

в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования.

Ультимативная тактика хороша тем, что сокращает переговорный процесс и дает возможность разрешить конфликт одним махом. Но надеяться на такой скорый исход можно только при условии, что угроза произведет нужное впечатление на противника. Если он ею пренебрежет, то придется встать перед дилеммой: либо осуществить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать, что ультимативная тактика не сработала. Поэтому, прежде чем применять ее, надо продумать два вопроса:

1)Насколько велики шансы на то, что ваш противник среагирует на угрозу и выполнит предъявленные ему в ультиматуме требования, так что осуществлять угрозу не понадобится?

2) Если взять на испуг противника не удастся, есть ли действительно в вашем распоряжении достаточно грозные меры воздействия, решитесь ли вы пустить их в ход и не будет ли это для вас слишком большой ценой выхода из конфликта?

Возможно, что до вступления в переговоры следует предварительно предпринять какие-то действия, чтобы создать условия, при которых противник будет более восприимчив к вашему ультиматуму.

Специальные приемы.

В зависимости от обстоятельств могут быть использованы **различные приемы**, усиливающие воздействие ультиматума на противника.

Рассчитанная задержка.

Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

Выбор из двух зол.

Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него хоть видимость того, что он имеет какую то инициативу в решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным ваши решением.

Прием состоит в том, что вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них. Это дает ему возможность, в какой-то степени спасти лицо, даже если он понимает, что предоставленный ему выбор на самом деле фиктивен.

Тактика затвора. Суть ее в том, чтобы дать понять противнику, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможность изменить свою позиции (у меня нет выбора). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете вашему противнику информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют утечку информации, которая должна дойти до противника.

Парадоксальность этого приема в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

Ультиматум выступает либо как последняя попытка решить конфликт дипломатическим путем, либо когда он умышленно ставится в неприемлемой форме как фактическое объявление войны. Отказ выполнить ультиматум служит основанием для начала военных действий.

2 тактика. Тактика выжимания уступок.

В отличие от ультимативной, эта тактика состоит в том, чтобы не сразу, с самого начала переговоров предъявить оппоненту все свои требования, а выдвигать их в ходе переговоров последовательно, одно за другим. Вначале формулируют наиболее приемлемые для него требования и добиваются, чтобы они были приняты. Затем по мере того, как он идет на уступки, от него добиваются дальнейших и все больших жертвоприношений. Последовательность выдвижения требований строится с учетом того, какова реакция оппонента на каждое из них и какие способы убеждения или принуждения будут в каждом случае наиболее эффективны.

При применении тактики выжимания уступок используются разнообразные **средства позиционного давления на оппонента**, ослабляющие его волю к сопротивлению.

Позиционное давление.

Оно заключается в создании условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого то полезного для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.

Закрытая дверь - отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение просителя, который вынужден выпрашивать, чтобы с ним хотя бы поговорили.

Пропускной режим. Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения переговоров. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале переговоров, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль пропуска, который позволяет ему пройти к следующему этапу переговорного процесса.

Визирование. Когда уже почти достигнуто согласие по какому то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента выходит за пределы наших полномочий и нуждается в согласовании с вышестоящими инстанциями. Делается перерыв, после чего оказывается, что вышестоящие инстанции готовы визировать принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок.

Внешняя опасность. Демонстрируется готовность принять какое то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся из-за вмешательства неких посторонних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения по независящим от договаривающихся сторон обстоятельствам.

Психологическое давление.

Для оказания психологического давления применяются различные уловки, направленные на то, чтобы ослабить его волю и сопротивляемость, вызвать у него подсознательное желание поскорее закончить переговоры даже ценою больших уступок, чем он сначала предполагал. К таким уловкам относятся, например, следующее.

Принижение оппонента. Этот может делаться в различных формах:

- личные нападки (дурак, несете ерунду, вижу, что вы ничего не смыслите в этом деле, трудно договориться с таким идиотом);
- поучающие указания (не надо нервничать, не пользуйтесь слухами, соображайте побыстрей, чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете);
- замечания о внешнем виде, одежде и т.д. (похоже, вы не спали ночью?, у вас какой то помятый вид, что же вы тут так наследили своими грязными ботинками);
- игнорирование (оппонента как будто не замечают его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют).

Искажение общепринятых норм контакта (Вы выходите? - А вам какое дело? - Так мне надо выйти! - А мне какое дело? - Ну, пропустите, пожалуйста. - А вот это другое дело).

Запутывание оппонента туманными и малопонятными рассуждениями, которые ставят его в тупик; не зная, чем на них ответить, и не желая выглядеть недотепой, он часто тоже произносит нечто невнятное (М да. В общем, конечно, отчасти так).

А это в последствии позволяет сослаться на то, что он де уже согласился с некоторым предложением.

Чтение в сердцах. Эта уловка состоит в том, что словам оппонента приписывается тайный смысл и разоблачаются подлинные мотивы, заставляющие его высказывать их. Таким способом его можно обвинить в разных скверных намерениях и заставить его оправдываться в том, что у него их нет. Искусный любитель читать в сердцах может при желании отыскать в сердцах оппонента все, что угодно, и сделать любые коварные и безответственные намеки. А опровергнуть эти обвинения и намеки трудно.

Искусственное затягивание переговоров (путем увода дискуссии в сторону от дела, долгого обсуждения очевидных вещей, придирок по мелочам, тяжелого молчания и пр.);

Уловка последнего требования: когда переговоры уже почти завершены, в последний момент выдвигается еще одно требование. Усталому оппоненту, уже предвкушающему конец трудных переговоров, обычно трудно отказаться от достигнутых результатов, которые стоили ему многих трудов, и это заставляет его согласится даже с тем, что ранее он бы категорически отверг.

II. Мягкий стиль

Соответствует стратегии приспособления. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой: проигрыш выигрыш. Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши условия ответит своими, и в результате может получиться: выигрыш выигрыш.

Суть переговоров в мягком стиле - не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, которые он хотел бы от вас получить, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

- Самокритика;
- Поглощение стрел;
- Методика улаживания инцидента;
- Техника мягкого критического замечания;

III. Торговый стиль

Этот стиль соответствует стратегии *компромисса.* Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: выигрыш проигрыш, если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; проигрыш выигрыш, если это сумеет сделать он, выигрыш выигрыш, если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, проигрыш проигрыш, если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

Особенности и область применения.

Принцип этого стиля переговоров: вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то. Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем то проигрываете, чтобы, зато в чем то выиграть.

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой допускает ряд достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

Таким образом, жесткий стиль принуждает оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда, как торговый стиль позволяет добиться от оппонента добровольного согласия на то же. Вместе с тем, торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Обычно эти позиции определяются строго определенным набором параметров: цена, вид товара, объем сделки в натуральном и денежном выражении, срок поставки, срок оплаты и т.д. Каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом их позиции могут постепенно меняться, но речь все время идет об одном и том же наборе параметров, изменению подвергается лишь их величина.

Иначе говоря, изменения позиций носят лишь количественный характер, а в качественном отношении, т.е. по составу самого набора обсуждаемых параметров, позиции остаются неизменными.

Вторая и третья стратегия (открытое сотрудничество и аналитическая стратегия) раскрываются в применении сотруднического стиля. Их отличие будет состоять в том, что в первом случае партнер нам давно известен и нечего скрывать, поэтому другая стратегия сработать просто не сможет. Тогда как вторая стратегия работает с незнакомым партнером, в случае, если он использует тот же стиль и настроен на принципиальные переговоры.

IV. Сотруднический стиль

Этот стиль, как нетрудно понять, соответствует стратегии *сотрудничества.* При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, - выигрыш. Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

Метод принципиальных переговоров

Сотрудничать значит действовать вместе, принимать участие в общем, деле. Если в ситуации конфликта удается повести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают совместно работать над общим делом решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Существует специальная методика, помогающая достичь этого, - метод принципиальных переговоров, разработанный группой гарвардских ученых под руководством Фишера и Юри. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход

к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениями между участниками переговоров.

Основные правила принципиальных переговоров

Первое правило: отделите человека от проблемы.

Само собой разумеется, что переговоры между конфликтующими сторонами устраиваются для того, чтобы решать проблемы, ставшие предметом разногласий. Однако участники переговоров живые люди. Этот человеческий фактор может содействовать или препятствовать успеху переговоров.

Второе правило: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Позиции это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов. Интересы это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Ваша позиция есть то, что заставило вас принять решение. Интересы лежат в основе позиций. Решайте изобретательскую задачу: что нужно сделать, чтобы наилучшим образом удовлетворить и ваши, и его интересы. Тогда переговоры станут диалогом партнеров, которые исходят не из представления мы против друг друга, а из мысли мы вместе против проблемы.

Третье правило: изобретайте взаимовыгодные варианты.

При позиционном торге участники переговоров стремятся искать решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не стянется в одну точку согласия.

Четвертое правило: настаивайте на использовании объективных критериев.

Договориться о критериях целесообразно до рассмотрения различных вариантов решения.

Определение переговоров с позиции сотрудничества.

Переговоры это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно вовлеченных в конфликт.

Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса:

1) адекватная коммуникация;
2) эффективное просвещение;
3) ответственное использование власти.

Они всегда взаимодействуют, когда основные конфликтующие стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы, одновременно стараясь удовлетворить основные интересы соперничающей стороны, внося конкретные предположения по конкретным проблемам.

Модельные переговоры

Известно, что самый лучший экспромт это экспромт тщательно подготовленный. Поэтому имеет смысл провести подготовительные (модельные) переговоры. Проведение таких тренинговых переговоров дает возможность увидеть слабые места процесса подготовки, определить возможные непредвиденные обстоятельства и осложнения. Знание своих слабых сторон поможет уйти от их манифестирования, знание сильных сторон использовать их с толком.

Проблема внутрикомандного единства

Роль внутри командного единства в ходе переговоров, способы и формы его достижения.

Равенство это чувство причастности и равных прав и обязанностей. Относимо к процессу переговоров равенство достигается наличием оного (чувства) у каждого из членов команды.

Из реализации принципа равенства вытекает реализация принципа причастности (или владения).

Причастность и равенство абсолютно необходимы для поддержания сплоченности в команде, возникновения заинтересованности во мнении каждого члена команды. В результате этого каждый член команды чувствует принадлежность к группе и свое членство в ней настолько, что считает себя причастным к проблеме, принятию решения, любому выработанному конечному соглашению и разделяет с остальными готовность следовать такому соглашению, а также нести ответственность за последствия, данного соглашения.

Делегирование полномочий и распределение внутри командных ролей участников:

Лидер человек, осуществляющий связи с другими командами, организующий свою команду. Он отстаивает интересы команды; не проводит свои решения, а все эти решения проходят через команду. Лидер предлагает правила, направляет и организует.

Советник следит, чтобы все правила, выработанные группой, выполнялись. Он должен видеть любое отклонение от правил.

Наблюдатель следит за процессом, что происходит со скрытыми мотивами (почему человек молчит?) и т.д.

Гармонизатор следит за психическим состоянием команды.

Протоколист тот, кто ведет записи.

Фасилиатор следит, чтобы была обеспечена повестка дня, обеспечивает печатными документами и т.д. дает резюме, проговаривает выводы.

Поведение команды в перерывах:

Кокус это отдельное закрытое совещание, на время которого участвующая в переговорах сторона удаляется на короткое время с общей сессии переговоров, отчаянные напоминая тайм аут спортивной команды, этот

вид совещания имеет строгие временные рамки, определенные процедурным соглашением и использует процессы и приемы горизонтальных, а возможно и вертикальных переговоров..

Кокус неотъемлемая часть ведения переговоров.

Ни право на кокус, ни ограничение числа совещаний не должны быть предметом переговоров по процедуре. Однако при обсуждении процедурных вопросов уместно рассмотреть и согласовать предполагаемую длительность кокусных сессий. Обычно продолжительность кокуса не превышает 30 минут. Если команда считает, что согласованный регламент не достаточен, ей необходимо проинформировать противостоящую сторону о своем желании изменить регламент или стремиться к процедурному соглашению, которое бы предусматривало отсрочку ответа на этот вопрос, либо же перенести обсуждение всего вопроса на другое удобное для всех время.

Кокус позволяет (функции кокуса):

1) еще раз задействовать методику и процессы горизонтальных переговоров внутри команды, а при необходимости, вертикальных переговоров;

2) обдумать, проанализировать (повторно проанализировать) и оценить (переоценить) интересы, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, перспективы достижения договоренности и последствия отсутствия договоренности;

3) пересмотреть или вновь подтвердить представления, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, которые команда считает уместными, возможными и необходимыми;

4) вдохнуть новые силы в отдельных членов команды и всю команду в целом за время короткого рабочего отдыха от напряжения и (или) разочарования, связанных с общим ходом переговоров;

5) вновь объединить группу, вернуть и поддержать чувство уверенности и корпоративный дух;

6) восстановить личный и коллективный контроль над ситуацией.

Если команда попала в цейтнот или находится в затруднительной ситуации, необходимо вспомнить методы выхода из внутриличностного и межличностного конфликта, они во многом схожи, начиная от сохранения спокойствия, до получения дополнительного времени на обдумывание вместо попадания в ловушку ответственности, являющейся манипулятивным приемом.

Завершение переговоров возможно на условиях достижения цели или по лимиту времени. Конечно, первый вариант более предпочтительный. Однако, второй вариант тоже встречается, к чему следует изначально психологически быть готовым.

Анализ самая важная часть переговорного процесса, так как дает возможность не повторять старых ошибок или закреплять знание о факторах и моделях успешного поведения.

Психологические механизмы ведения переговоров:

Согласование целей и интересов – суть в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель. Механизм работает аффективнее, если:

- ориентацией сторон на решение проблемы, «на дело»
- хорошими или нейтральными взаимоотношениями оппонентов
- уважительным отношением к оппоненту
- открытыми позициями, предъявлением четких целей
- способностью к корректировке своих целей

Стремление к взаимному доверию – конечно, стороны рискуют, будучи вынужденными доверять недавнему противнику. Однако, шаги навстречу друг другу, согласование интересов, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия могут стать ключевым моментом в переговорах.

Рефлексия – анализ и самоанализ. Активное рефлексирование помогает всесторонне воспринимать проблему, с меньшими искажениями анализировать ситуацию. Критично оценивать свою позицию, полнее учитывать цели и интересы друг друга, точно прогнозировать развитие ситуации.

Эмпатия – крайне важна с точки зрения успешного ведения переговоров. В ходе конфликта она проявляется очень редко, не учитываются внутренние переживания, состояния оппонента, нет сопереживания ему, что в свою очередь не позволяет в полной мере определить мотивы и потребности оппонента, это приводит к неконструктивному поведению и непродуктивному развития конфликта.

Обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон – важное значение имеет соотношение властных полномочий сторон, как каждый участник оценивает возможности другого [34; 26].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Назовите основные этапы переговорного процесса.
2. Назовите основные модели поведения в переговорном процессе и дайте их характеристику.
3. Как соотносятся между собой понятия: «стратегия переговорного процесса» и «тактики переговорного процесса»?
4. Перечислите основные стратегии в переговорном процессе.
5. Перечислите основные тактики в переговорном процессе.
6. Перечислите приемы тактики «выжимания уступок».

Лекция 9
Ассертивные техники в изложении своей позиции в условиях конфликта*

ПЛАН

1. *Изложение своей позиции.*
2. *Ассертивный спор.*
3. *Ассертивная защита своих прав.*
4. *Ассертивная просьба.*
5. *Ассертивный октаз.*
6. *Примиряющие жесты.*

Данная лекция раскрывает суть психотехнических приемов, позволяющих уверенно излагать свою позицию, аргументировать ее, проявлять настойчивость в отстаивании собственных прав, защищать свои интересы, противостоять давлению, обращаться за помощью, делать шаги к примирению.

Правильно организованное общение может существенно ускорить процесс переговоров.

Существует ряд техник эффективной коммуникации, которые позволяют уверенно отстаивать собственные интересы.

Уверенное, или «***ассертивное поведение»*** – противоположность неуверенному.

Неуверенность проявляется в двух вариантах поведения – ***робость и агрессия.*** Часто робкий человек, желая выглядеть более решительно, ведет себя агрессивно (агрессия – психологическая защита). Оппонент, между тем, реагирует на агрессию ответной агрессией. Поскольку собственная агрессивность субъектом не замечается, он считает себя субъектом ничем неспровоцированного нападения и усиливает агрессивность. Возникает замкнутый круг, ведущий к нагнетанию враждебности.

Уверенное поведение позволяет отстаивать свои интересы без агрессивных проявлений.

Техники ассертивного (уверенного) поведения направленны на защиту ваших интересов.

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Кривцова С.В. Мухаматулина Е.А. Навыки конструктивного взаимодействия с подростками. – Москва: Генезис. – 2004 г. – 184 с.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Кривцова С.В. Учитель и проблемы дисциплины. – М.: Генезис. – 2004. – 135 с. (серия "Психолог в школе").*

ИЗЛОЖЕНИЕ СВОЕЙ ПОЗИЦИИ

Существует два основных способа подачи своей позиции: открытый и закрытый.

При закрытом способе – субъект не раскрывает свои ожидания, интересы, намерения. Он избегает встреч, уклоняется от разговоров, переводит разговор на другую тему, выжидает, что предпримет оппонент**.**

Когда применяется данная позиция? (Когда не желают предоставить оппоненту точную и определенную информацию, дать однозначный ответ, хотят уклониться от бесполезной дискуссии, отклонить нежелательное предложение, затянуть переговоры)

Когда применяется открытая позиция? (Если хотят создать благоприятную атмосферу на переговорах, достигнуть договоренности, сформировать позитивное общественное мнение).

Важную роль в обеспечении успеха на переговорах играет **конструктивная стратегия общения,** которую Фишер и Ури назвали так – **«Быть жестким с проблемой и мягким с людьми».**

Проявления этой стратегии:

Конструктивная стратегия	**Жесткая стратегия**
Видеть ценность партнера и щадить его самоуважение. Уважать его потребность в признании, уважении	Задевать его самоуважение, высказывать недоверие, не признавать право на признание и самоутверждение.
Формировать установку на согласие, задавать вопросы, ведущие к «ДА»	Подчеркивать несовместимость и различия, задавать вопросы, ведущие к «НЕТ»
Управлять эмоциями и выдерживать позицию «на равных» в спокойной уверенности	Допускать срывы, держать себя униженно или высокомерно.
Встраивать свои аргументы и доводы в рассуждении партнера. Использовать его аргументы в своих возражениях	«Вбивать» свои аргументы в оппонента. Свои возражения подавать в форме требований.
Иметь выбор вариантов и подавать их	Останавливаться только на первом варианте
Отделять споры между людьми от решаемой задачи. Быть мягкими с людьми, но жесткими к проблеме.	Быть жесткими с людьми, смешивать проблему и личные отношения

Как уверенно изложить свою позицию?

Не говорите громко или тихо, быстро или медленно. Громкая речь может заставить слушателя подумать, что вы навязываете свое мнение. Такая невнятная речь производит впечатление неуверенности и сомнений. Торопливость также наводит на мысль о неуверенности (боится, что перебьют)

или желания уговорить, не вдаваясь в суть дела. Медленную речь быстро престают слушать.

Преодоление конфликта связано с изменением поведения участников. Ваша задача – конструктивно заявить о том, что, на ваш взгляд, в поведении оппонента не так по схеме:

1. описание фактов
2. описание последствий
3. декларация предпочитаемого вами исхода.

1. Описание фактов. Вам необходимо четко описать события, факты, поступки, ситуации, которые вас не устраивают. Причем важно отделить факты от вызываемых ими эмоций. Задача **– спокойная констатация фактов**. Это помогает добиться содействия, поскольку вы начинаете с объективных утверждений, а не с оскорбительных оценок.

Упор здесь делается на ваше видение ситуации, поэтому высказывание необходимо предварить словами: **«Я думаю..», «Я считаю..», «Я заметил..», «Я знаю..»**

Например, **«Я вижу, что твоя одежда лежит на полу» (если сказать «валяется», это будет уже оценка).**

«Когда я пришел на встречу, там тебя не было…»

Факты должны быть зафиксированы предельно объективно, словно на фотографии.

2. Описание последствий. Очень важно, чтобы оппонент понял, почему вы негативно оцениваете перечисленные факты.

Для этого вы можете описать последствия, к которым они привели.

Одно из возможных последствий ля вас заключается в том, что у вас возникли негативные эмоции. Честное описание вашей реакции передает оппоненту ваше состояние без использования обвинений, унижений, которые заставляют его защищаться.

«Поэтому мне…», «Когда…., то мне…»,

Например, «Когда ты включаешь музыку так громко, что мне трудно говорить….». «Меня расстраивает, когда я прихожу домой и вижу, что в мойке полно посуды…»

Подчеркните, что это ваше видение ситуации, ваши чувства.

3. Предпочитаемый вами исход без требований к оппоненту, с объяснением преимуществ вашего предложения: **«Мне желательно…», «Я бы предпочел…».**

При формулировании пожеланий придерживайтесь следующих правил:

• Пожелание должно быть предельно конкретным. **«Мне хотелось бы, чтобы ты был внимательнее», «Мне хотелось бы, чтобы ты убрал со стола, пока я готовлю завтрак»**

• Не надо просить сразу обо всем. За один раз лучше ограничиться одной просьбой.

• Просьбу нужно сформулировать таким образом, чтобы для ее выполнения нужно было совершить действие, а не изменить взгляды или отношения (например, **можно попросить друга пойти вместе с вами на вечеринку, но нельзя просить его <u>хотеть</u> туда пойти).**

Три шага «Как уверенно изложить свою позицию», то есть конструктивно заявить о том, что, на ваш взгляд, в поведении оппонента не так

Шаг	Содержание	Ваше высказывание	Психологический смысл
1 шаг	**<u>Описание фактов</u>** Вам необходимо четко описать события, факты, поступки, ситуации, которые вас не устраивают. Причем важно отделить факты от вызываемых ими эмоций. Задача **– спокойная констатация фактов**	Упор здесь делается на <u>ваше видение</u> ситуации: ***«Я думаю..», «Я считаю..», «Я заметил..»,«Я знаю..»*** Например, *«Я вижу, что твоя одежда лежит на полу» (если сказать «валяется», это будет уже оценка). «Когда я пришел на встречу, там тебя не было…»*	Это помогает добиться содействия, поскольку вы начинаете с объективных утверждений, а не с оскорбительных оценок. *Факты должны быть зафиксированы предельно объективно, словно на фотографии*
2 шаг	**<u>Описание последствий</u>** Очень важно, чтобы оппонент понял, почему вы негативно оцениваете перечисленные факты. Для этого вы можете описать последствия, к которым они привели. Одно из возможных последствий - ваше негативное состояние (без использования обвинений, унижений)	***«Поэтому мне…», «Когда…., то мне…»*** Например, *«Когда ты включаешь музыку так громко, что мне трудно говорить….». «Меня расстраивает, когда я прихожу домой и вижу, что в мойке полно посуды…»*	*Подчеркните, что это <u>ваше видение ситуации, ваши чувства.</u>* Это позволяет обратить на Вас внимание.

Шаг	Содержание	Ваше высказывание	Психологический смысл
3 шаг	**<u>Предпочитаемый вами исход</u>** без требований к оппоненту, с объяснением преимуществ вашего предложения	***«Мне желательно…», «Я бы предпочел…»***	При формулировании пожеланий придерживайтесь следующих правил: ▪ Пожелание должно быть предельно конкретным. **«Мне хотелось бы, чтобы ты был внимательнее», «Мне хотелось бы, чтобы ты убрал со стола, пока я готовлю завтрак»** ▪ Не надо просить сразу обо всем. За один раз лучше ограничиться одной просьбой. ▪ Просьбу нужно сформулировать таким образом, чтобы для ее выполнения нужно было совершить действие, а не изменить взгляды или отношения (например, **можно попросить ребенка пойти в музыкальную школу, но нельзя просить его <u>хотеть</u> туда пойти)**

<u>9 шагов: как говорить о неприятном (А. Ленгле)</u>

Каждому из нас приходится говорить другому человеку о каких-то неприятных событиях, либо делать замечания. Понятно, что в такие минуты мы стоим перед выбором между собственным комфортом и комфортом окружающих.

Однако бывает, что другой человек даже не догадывается, что стал причиной наших страданий, и, вполне возможно, он охотно бы изменил свое поведение или отказался от вредной привычки, если бы знал, что мы ощущаем дискомфорт.

Но какие слова помогут нам соблюсти баланс между необходимостью выразить свои претензии и стремлением не обидеть человека?

Австрийский психолог А. Ленгле предлагает говорить о неприятном с помощью **9 шагов:**

Шаг 1.

Начинаем со слова **«Извините…»**

Понятно, что никто не обязан нас слушать, а потому попробуем смягчить внимание собеседника обычной вежливостью.

Шаг 2.

«К сожалению, я должен Вам кое-что сказать…»

Эта фраза готовит слушателя к неприятному сообщению и вместе с тем говорит о ваших чувствах.

Шаг 3.

«Мне самому трудно (неприятно) об этом говорить…»

Здесь мы углубляемся в выражение собственных чувств и показываем, что, несмотря на эти чувства, необходимость в обозначении проблемы, волнующей вас, все же есть.

Шаг 4.

«И вам, вероятно, будет неприятно это выслушать…»

В данной фразе мы показываем, что понимаем и уважаем чувства собеседника и надеемся на его стремление решить проблему совместным путем.

Шаг 5.

Здесь можно изложить суть вашего сообщения.

Шаг 6.

«Я не знаю, заметили ли Вы это сами…»

Эта фраза покажет собеседнику, что он мог причинить Вам боль неосознанно, из-за того, что, возможно, не придавал большого значения своей привычке или поступку.

Шаг 7.

«Мне захотелось это сказать Вам…»

Готовите его к объяснению причин вашего обращения.

Шаг 8.

«….потому что для меня это стало проблемой…»

Здесь вы подчеркиваете, что стали говорить о неприятном событии только потому, что оно сильно задело вас.

Шаг 9.

«Пожалуйста, не обижайтесь…»

*В заключительных словах содержится надежда на то, что человек, которому вам **пришлось** сказать о неприятном, воспримет ваши слова как решение общей проблемы и готовность к сохранению добрых отношений между вами в дальнейшем.*

Общая схема «Я-высказывания» как технологического приема в конфликтном взаимодействии.

1 шаг	**Описание ситуации, вызвавшей напряжение**	*Когда я вижу, что ты...* *Когда это происходит...* *Когда я сталкиваюсь с тем, что...*
2 шаг	**Точное называние своего чувства в этой ситуации**	*Я чувствую...* *Я не знаю как реагировать...* *У меня возникла проблема...*
3 шаг	**Называние причин этого чувства (без их интерпретации).**	«*Потому что…*
4 шаг	**Вежливая просьба о прекращении поведения**	*«Пожалуйста перестань...»*

Смысл «Я-высказывания»

- Это способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях
- Это конструктивная альтернатива «Ты-высказыванию», которое традиционно используется в конфликтах через выражение негативной оценки в адрес другого, при этом ответственность за ситуацию перекладывается на этого другого
- Позволяет дать партнеру по общению обратную связь и при этом взять ответственность на себя
- Дает возможность выбора Вашему партнеру по общению

Типичные ошибки при формулировании «Я-высказывания»

Первая. Вместе с «Я-высказыванием»

✓ *Избегайте выражений типа «Я боюсь», «Я подозреваю», «Мне кажется» и называйте конкретные чувства: «Я был разочарован», «Мне больно»*

Вторая. Передача только отрицательных эмоций, вместе с «Я-высказыванием» нужно передать и положительные эмоции.

✓ *Стремитесь начинать «Я-высказывание» с выражения своих истинных чувств (радости и любви, уважения) и уж затем переходить к выражению своего разочарования.*

Третья. Высказывание не соответствует силе испытываемых чувств поэтому не оказывает влияния.

✓ *Не скрывайте свои сильные истинные чувства. Наоборот, именно о них вы и должны поведать.*

Четвертая. В состоянии гнева мы передаем именно гнев («извержение вулкана»)

Избегайте

✓ *1. высказываться сердито или гневно (гнев – это всегда вторичное чувство, которое возникает после того, как вы испытали некое первичное чувство (страх, боль, обиду)*

✓ *2. Выдавать «готовые решения»*

✓ *3. Принижать личность*

АССЕРТИВНЫЙ СПОР

Готовность к переговорам предполагает, что вы хотите найти взаимоприемлемое решение и что вы готовы разговаривать с оппонентом на эту тему. Если субъект исходит из того, что оппонент не прав, туп и эгоистичен, нечестен, то в таком случае он будет не вести переговоры, а пытаться убедить оппонента в собственной правоте. При этом он полагает, что уступки ему должны делать другие.

Для начала сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Есть сильные эмоции; радикальное различное восприятие одного и того же; бывает трудно общаться. **Однако разбираться нужно с проблемой, а не друг с другом.**

Процесс переговоров.

☺ ***Уверенно выскажите то, что вам нужно***. Выражайте ваши желания так, чтобы они описывали конкретное поведение или действие (см. алгоритм, описанный выше). Например*, «Я не хочу, чтобы вы ставили кастрюли на мой стол», «Я хочу, чтобы продолжительность моего нахождения в кабинете в рабочие дни не превышала 6 часов».*

☺ ***Выслушайте предложения другой стороны.*** Ваша цель – понять другую позицию, а не оспорить ее или убедить оппонента отказаться от своих интересов. Слушайте оппонента активно (правильно ли вы его поняли. уточняйте, переспрашивайте) – *«Я хочу проверить, правильно ли я вас понял. Вы сказали….».* **То, что вы поняли его точку зрения, не означает, что вы автоматически с ней согласны.**

☺ ***Сделайте альтернативное предложение.*** Изложите свое новое предложение. Оно должно учитывать и ваши интересы и желания другой стороны.

☺ ***Выслушайте контрпредложение.*** Оппонент может отклонить ваше предложение. Спросите его, что его не устраивает и что он предлагает взамен.

Этот цикл может повторяться многократно. Обмен предложениями ведет к сближению особенно быстро, если оппонент чувствует, что противоположная сторона слышит и понимает его предложения.

Поэтому необходимо заботиться не только о ясности высказываний, но и о демонстрации уважения позиции оппонента.

Типы аргументации

Правота требует доказательств. В споре оппоненты высказывают свою позицию и подкрепляют ее **аргументами (это доказательства необходимости принять ваше предложение).** Это могут быть:

- Законы, уставы
- Экспериментально проверенные выводы
- Заключения экспертов
- Цитаты из публичных заявлений, книг
- Точно установленные факты
- Показания свидетелей
- Результаты социологических опросов

Помните, что для оппонента важно не то, то нужно вам, а то, что нужно ему! Для того, чтобы ваше предложение стало для него более привлекательным, можно использовать следующие аргументы:

- Апелляция к справедливости: закон, мнение эксперта
- Апелляция к справедливой процедуре (очередь, жребий)
- Перечисление выгод, преимуществ, которые оппонент получит, приняв ваше предложение
- Описание возможных негативных последствий непринятия вашего предложения (например, «Если не заклеить окно, то зимой будет холодно»)

Использование санкций.

Санкции – это нежелательные для вашего оппонента последствия и издержки, которые он понесет в случае того, что вы ему намеренно создадите неприятности.

В тех случаях, когда оппонент отказывается идти навстречу и своим поведением грубо и систематически попирает ваши законные интересы, **вы можете использовать санкции как метод воздействия на него. Если санкции используются правильно, они помогут вам добиться своего без гнева и раздражения.**

Правила использования санкций.

1. *Точность.*

Последствия нужно описывать точно и понятно. Не используйте неопределенные угрозы: **«Если вы не пойдете мне навстречу, у вас будут неприятности».**

Лучше, чтобы описываемые последствия выглядели не как результат вашей прихоти, а как объективный естественный исход: **«Если**

вы не прекратите говорить со мной таким тоном, я не смогу дальше продолжать разговор».

2. *Разумность, соразмерность.*

Не унижаем публично, не угрожаем!

С помощью санкций вы просто информируете оппонента о неотвратимых последствиях, к которым вы вынуждены будете прибегнуть для отстаивания своих прав.

Соразмерность – серьезные конфликты требуют больших санкций и наоборот.

3. *Безопасность.*

Санкции должны быть неприятны для тех, а кого они нацелены, а не для человека, их применяющего. Если вы угрожаете уходом, увольнением, разводом, милицией, то во время конфликта это может показаться уместным, но в конце концов главный ущерб понесете вы сами. **Применяйте только те санкции, которые вы в состоянии пережить сами.**

4. *Неотвратимость.*

Будьте готовы осуществить то, о чем было заявлено.

Правила аргументации

- Если вы хотите, чтобы вас услышали, говорите на языке оппонента
- Демонстрируйте уважение к оппоненту и его позиции. Помните, «друга» убедить легче, чем «врага».
- Не задевайте «больные места» оппонента.
- Свои аргументы следует не «вбивать» в оппонента, а встраивать в его рассуждения.
- Говорите не только о плюсах своих доказательств, но и о минусах (этим вы придаете наибольший вес своим аргументам)
- Используйте в качестве аргументов только то, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.
- Ищите авторитетное подкрепление вашим аргументам (авторитет значим для оппонента)
- Помните об ограниченности человеческого восприятия (семь плюс минус два аргумента). Лучше если их будет 3-4.
- Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

АССЕРТИВНАЯ ЗАЩИТА СВОИХ ПРАВ

Многие люди испытывают трудности в тех ситуациях, когда необходимо проявить настойчивость в защите своих прав.

Техника «Заезженная пластинка»

Речь идет о том, на что вы имеете неоспоримое право. С помощью данной техники можно:

• Делать покупки (вынуждать продавца, чтобы он продемонстрировал вам все варианты изделия, его качество, назначение и способ эксплуатации)

• Предъявлять претензии по поводу чего-либо

• Настаивать на замене некачественного товара

• При обращении в различные инстанции, добиваться, чтобы ваше требование было удовлетворено не только в соответствии с законом, но и в установленные сроки

• Руководитель требует от подчиненных исполнения обязанностей в соответствии со служебными функциями

• Родители часто используют по отношению к своим детям

• Между супругами – применять технику с осторожностью (поскольку семейные отношения регламентируются, прежде всего, этикой, чем правом. Исключение: супруг злоупотребляет алкоголем, наркотиками, применяет насилие)!

Схема техники:

1. Опишите событие.

2. Опишите, к каким последствиям для вас это привело. Опишите свои чувства по этому поводу.

3. Апеллируйте к справедливости (критерий). Объясните, ЧТО вам позволяет утверждать, что это несправедливо.

4. Скажите «поэтому…» и изложите суть вашего предложения (опишите предпочитаемый исход)

5. После того, как оппонент привел свои возражения, подтвердите их правомерность. Повторите их, а затем повторите свое требование уже без аргументов.

6. В дальнейшем соглашайтесь с каждым правдоподобным аргументом оппонента, а затем присоединяйте к ним свое требование с помощью союза «и».

Принцип действия техники:

Ясное, однозначное и наиболее лаконичное выражение своих требований.

Вы излагаете свое требование, используя «Я-сообщение».

Противоположная сторона может говорить все что угодно, объясняя причину своего отказа, но вы будете твердить свое – как игла на поврежденной грампластинке.

Вы не позволяете увести себя в сторону от вашей задачи, не защищаетесь, не оправдываетесь.

Вы соглашаетесь со всем, что истинно, либо, по крайней мере, выглядит правдоподобно в аргументах оппонента.

Пусть он высказывает любые фактические несообразности, в ответ вы говорите: «Вы правы, так бывает». Единственное, на чем вы настаиваете, так это на своем требовании.

Тем самым оппонент оказывается как бы в тисках парадокса: вы все время с ним соглашаетесь (но только с тем, что в данные момент является второстепенным) и лишь в «малом» ведете свою линию.

Важно с самого начала разговора последовательно придерживаться ассертивной позиции. **Это означает, что вы ведете себя как человек, который убежден в собственной правоте и считает своих оппонентов людьми порядочными и опытными. Вы спокойны и расслаблены. В течение всей «игры» вы не должны испытывать страх.**

Будьте внимательны при завершении. Добившись своего, вежливо поблагодарите. Не позволяйте себе замечаний вроде: «Ну вот, а сколько было предательств!»

Еще раз заметим, что этот метод не укрепляет отношений, поэтому не следует слишком часто использовать с близкими людьми.

АССЕРТИВНАЯ ПРОСЬБА

Просьба – это честное выражение своей позиции и своих желаний, сделанное в такой форме, что другой человек волен согласиться или отказать, поскольку вы просите его высказать его позицию и его желания.

Просьба перестает быть просьбой и становится требованием, когда вы даете другому каким-то образом понять (это легко делается интонацией):

- что вы ожидаете определенного ответа
- что вы имеете право на ответ
- что вы будете чувствовать себя обиженным (расстроенным, рассерженным, покинутым), если ваша просьба не будет удовлетворена.

Например, когда мы спешим, а другой человек не хочет пропускать вас без очереди. Вместо того, чтобы попросить его о любезности, мы нападаем на него не за то, что он хочет нам помочь, испытываем гнев, раздражение или другие разрушающие переживания.

Еще одна проблема – *некоторые люди не могут решиться попросить об одолжении, а если и решаются, то просят об услуге так, как будто не надеются на удовлетворение своих желаний, потому что недостойны положительного ответа. Они не хотят чувствовать себя униженными отказом. При этом они уверены, что им откажут, и боятся этого.*

- Когда вы просите об одолжении, ведите себя уверенно, но не высокомерно. Представьте, что человек, к которому вы обращаетесь, хочет вам помочь, но не знает как.
- Прямо и вежливо сформулируйте свою просьбу. Даже если вам отказали, у вас, по крайней мере, останется приятное ощущение от того, что вы осуществили попытку.

• С достоинством принимайте помощь – «Спасибо, ты меня очень выручила! (является актом признания другого человека).

АССЕРТИВНЫЙ ОТКАЗ

Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям.

Если вы не умеете говорить «нет», другим людям будет нетрудно заставить вас поступать так, как им хочется.

Первая группа ситуаций – это ситуации, в которых вы точно знаете, что не сможете выполнить просьбу. Тем не менее. Вы соглашаетесь, а затем ее не выполняете. Так вы подводите человека, который на вас рассчитывал.

Вторая группа ситуаций – обычно связана с любовными отношениями, лишенными взаимности. Если вам симпатизирует человек, который вам не нравится, а вы с ним встречаетесь, чтобы не расстроить отказом, вы изначально причиняете еще большую боль позже, когда будете вынуждены сказать правду.

Третья группа ситуаций – когда выполнение просьбы влечет за собой нарушение закона или может причинить кому-нибудь вред, а вы этого не хотите.

Выделяют две группы ситуаций, когда другой человек пытается побудить вас сделать то, что не в ваших интересах.

• Вас просят что-то сделать, в чем-то уступить для того, чтобы помочь просящему.

• Вам предлагают для вашего блага то, что вам не нужно.

• И в том и другом случае необходимо отделить то, что нужно другому, и то, что в ваших интересах: «провести личную границу».

Техника «Обозначение границ».

В три этапа: вы отдаете просителю должное, определяете свою позицию и проводите разграниченную линию.

1. Отдайте просителю должное.

Если вы не очень понимаете, о чем вас просят, переспросите, чтобы узнать подробней (это придает уверенность просителю). Если вас просят о невыполнимом одолжении, поблагодарите за то, что обратились именно к вам. Если вам предлагают, что вам не нужно – поблагодарите за заботу: «**Я так рад, что вы обратились именно ко мне», «Это замечательное предложение».**

2. Определите свою позицию (предпочтения, чувства, понимание ситуации). Определите для себя, сможете ли вы сделать то, о чем просят, хотите ли вы этого и будете ли вы это делать. Если вы решили отказать, то ведите себя уверенно и конструктивно, насколько можете. Не надо извиняться, принижать себя. Просто дайте понять, каково вам: **«Я слишком устала под вечер», « Я уже связан другими обстоятельствами», «В пятницу**

встретиться совершенно невозможно», «Сейчас я никак не могу выкроить время», «Боюсь, что ничего для вас не смогу сделать», «Я этим не занимаюсь, извините».

3. Скажите «нет». Уверенно и однозначно скажите **«Спасибо, нет», «Нет, не хочу», «Нет, я лучше не буду», «Мне это не подходит».**

Техника «Перманентный отказ».

Однако некоторые люди проявляют настойчивость, чтобы добиться от вас того, что они имеют права. Они пытаются вами манипулировать, то есть сыграть на ваших чувствах:

- вызвать вашу жалость: ***«Я очень расстроюсь… У меня будут из-за тебя большие неприятности… Я покончу с собой»***
- обратиться к вашему самолюбию «***Такой добрый человек как ты не может оставить в беде»***
- обратиться к неустойчивой самооценке ***«Что, испугался!? Если не выпьешь, ты слабак!»***
- шантажировать ***«Если не сделаешь, я с тобой не буду дружить!»***

Эта техника позволяет противостоять манипулятору. Она мало чем отличается от заезженной пластинки. Разница в том, что вместо повторения своих требований, вы отказываетесь.

Однозначно, четко и лаконично, используя технику проведения границ, мы формулируем то, чего не желаем.

1. Благодарность за доверие, предложение.
2. Аргументация отказа.
3. Вежливый, но твердый отказ.

Далее мы выслушиваем аргументы просящего, повторяем их, чтобы он понял, **что мы его слышим, и снова отказываем.**

4. Выслушивание и повторение аргументов оппонента.
5. Вежливый и твердый отказ.

Неприятное впечатление от отказа стремимся сгладить благодарностью за сделанное нам предложение, если не проявляем к нему интереса.

«Отказ» имеет более широкое применение, чем «заезженная пластинка».

Некоторые дополнительные техники отказа.

- ***Держите паузу.*** «Я позвоню вам в конце недели», « Я дам вам знать к середине дня», «Можно, я перезвоню вам через пять минут?
- ***Проявляйте сочувствие.*** «Это действительно серьезная проблема, я понимаю», «Да, мне жаль, что у вас такие трудности» - и на этом решительно остановиться, вы не обязаны никого выручать, если вам это не нужно. «Да, плохо дело, но я надеюсь, вы непременно найдете выход»
- ***Не перебирайте с извинениями.*** Чрезмерные извинения с вашей стороны как бы приглашают других еще чуть-чуть на вас надавить – и вы сдадитесь.

• ***Не принижайте себя.*** Вместо «Я слабый», «Я не могу», говорить «Я не хочу».

• ***Будьте точны.*** Определяйте точно, что вы готовы совершить, а что делать не будете «Я готов вам помочь перенести мебель, но только не укладывать вещи», «Я могу ас подвести до работы, но только если вы будете готовы к 08.30».

• ***Следите за своими интонациями и жестами.*** Смотрите ли вы в глаза собеседнику. Говорите ли вы уверенно.

• ***Остерегайтесь чувства вины.*** Сказа «нет», вы можете захотеть сделать что-нибудь для того, кому только что отказали. Убедитесь, что ваш порыв не вызван чувством вины. Лучше не связывать себя обещаниями, о которых потом будете жалеть. **Вы не обязаны для всех быть хорошими!**

ПРИМИРЯЮЩИЕ ЖЕСТЫ

• Извинения
• Выражения сожаления по поводу поведения в прошлом
• Уступки по спорному вопросу
• Предложение компромисса
• Признание законности точки зрения Другого
• Раскрытие собственных потребностей и эмоций, лежащих в основе определенных поступков
• Раскрытие мыслей, чувств, мотивов, событий прошлого, которые имеют отношение к конфликту
• Выражение добрых чувств по отношению к Другому
• Принятие личной ответственности за часть проблемы
• Поиск взаимовыгодных решений [7; 20; 21].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. В чем суть ассертивных тактик в условиях конфликтного взаимодействия?
2. Какие закономерности применения этих тактик в споре вы увидели? К каким выводам вы пришли?
3. Какие достоинства и ограничения вы увидели в этих техниках?

Лекция 10
Технология выработки взаимовыгодных предложений в конфликте *

ПЛАН

1. *Модель «уступки-сближения»*
2. *Модель «взаимных выгод»*

Выделяют две модели переговорного процесса, то есть **две модели подготовки предложений.**

1. Модель «уступки-сближение» (выигрыш-проигрыш)

2. Модель «взаимных выгод».

Модель «уступки-сближение» (выигрыш-проигрыш).

В интересах стороны идут на взаимные уступки, пока не находят точки, которые посчитают для себя приемлемой. Например: торг покупателя и продавца из-за приемлемой цены.

При подготовке к таким переговорам каждая сторона готовит несколько предложений:

Исходное предложение: каждая сторона просит для себя максимум

Последнее: минимально приемлемое предложение, после отвержения которого следует отказ от сделки

Компромиссное: между исходным и последним предложениями может находится некоторый диапазон относительно приемлемых решений.

Требования, которые вы выдвигаете, могут по-разному восприниматься оппонентом в зависимости от их «силы».

Например, требование никогда больше не возвращайся домой позже 11 вечера. – СИЛЬНОЕ

БОЛЕЕ СЛАБОЕ – быть дома не позже 11 в будни и звонить домой, если приходится задерживаться.

Модель «взаимных выгод».

Существует возможность обоюдного выигрыша. Результат – интегративное решение.

Способы поиска интегративного решения.

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.*

* За основу взяты материалы учебного издания: *Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991. — 186 с.*

Увеличение «размеров пирога».

Если борьба ведется из-за того, кому должен принадлежат ресурс, конфликт может быть исчерпан простым увеличением этого ресурса (например, спор – какую телепрограмму смотреть, **ОБЕ СТОРОНЫ** принимают решение - покупка нового телевизора).

Состыковка интересов

Анализ интересов сторон. Ищут альтернативу, устраивающую обоих. Сказка про апельсин: ***две сестры ссорятся из-за одного апельсина, каждой хочется его получить и ни одна не хочет уступить. Ссора в полном разгаре. Входит отец, ему надоели крик и слезы дочерей, поэтому он берет нож и разрезает апельсин пополам. Конфликт исчерпан.***

- Отец поступил справедливо или нет? (справедливо)
- Возможен ли другой вариант эффективного разрешения этого конфликта?

Вот чем закончилась сказка.

Когда сестры получили свои половинки апельсина, они поступили с ними по-разному. Первая – очистила апельсин, выбросила корку и съела мякоть. Вторая – тоже очистила апельсин, но мякоть выбросила, а корку использовала, чтобы испечь пирожок.

- Итак, сестры получили только на 50 % удовлетворение своего интереса, а если бы они задали вопрос: «Почему ты хочешь этот апельсин?», они смогли бы совместить свои интересы и удовлетворить их на все 100 %.

Такой вариант возможен, но для этого стороны должны четко определить свой интерес, выяснить интерес другой стороны и быть настроены на сотрудничество другой стороной.

Например:

- один хочет спать и требует, чтобы выключили свет и музыку. Другой этого не хочет делать. Но он может воспользоваться наушниками и включить настольную лампу, чтобы свет не мешал соседу.
- АНАЛИЗ ИНТЕРЕСОВ основан на том, что у оппонентов различные интересы, которые стоят за выдвигаемыми требованиями, например, Жена настаивает на том, чтобы в выходные вся семья пошла на концерт. Муж категорически против. Анализ интересов может показать, что он не любит творчество этого исполнителя, но совсем не прочь пойти куда-нибудь в другое место. В свою очередь, оказывается, что жене важна символическая сторона этого события – вся семья выберется куда-нибудь в выходные. Выяснив это, они могут договорится пойти в другой место вместе.

При состыковке интересов ни одна из сторон не получает того, что требовала сначала, но появляется новый набор, удовлетворяющий обоих.

Взаимные услуги

Суть – каждая сторона соглашается уступить в том, что не очень важно для нее, но очень важно для другой стороны.

Например, специалист и руководитель организации торгуются об условиях найма. Специалист запрашивает 20 % надбавку за выполнение доп.обязанностей и возможность уходить на 20 мин. Раньше положенного срока. Разумное интегративное соглашение – если важно время сохранится надбавка и наоборот (обычно это лучше, чем 10 % надбавка и на 10 минут раньше).

Снижение издержек

Одна из сторон получает то, что хочет, а издержки, которые при этом терпит другая сторона уменьшаются или ликвидируются. Результат – взаимовыгодный.

Например, мама просит дочь не трогать молоко в холодильнике, так как хочет вечером испечь блины. Дочь выпивает днем молоко, но вечером идет за ним в магазин.

Неспецифическая компенсация

Одна сторона получает то, чего она хочет. А другой стороне платят чем-то, никак не связанным с тем, что получила первая сторона.

Например, начальник выписывает премию сотруднику за то, что тот согласился работать без обеда, чтобы в срок сдать работу.

Формы соглашений:

- *секретное соглашение:* работник соглашается на работу с невысокой зарплатой, а руководитель закрывает глаза на его отлучки с рабочего места
- *секретный обмен благами:* инспектор ГИБДД не выписывает квитанцию за штраф
- *отсроченная последовательная передача благ:* спустя через 1 год сотрудника отправляют на длительную командировку за счет фирмы за хорошо выполненную работу

Оценка вариантов интегративного решения

Осуществлено ли данное предложение?
Когда его можно превратить в жизнь?
Достаточно ли оно?
Решает ли оно проблему?
Справедливо ли оно? [7; 31].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Приведите из собственной жизненной и профессиональной практики конкретные примеры использования моделей подготовки предложений в переговорном процессе.
2. В чем эффективность и ограничения каждой модели? Ответ обоснуйте.

Лекция 11

Способы и техники отстаивания своей позиции в переговорном процессе *

ПЛАН

21 способ «получить своё» в конфликте

В конфликтном взаимодействии очень важны следующие моменты:

- отработка умений и навыков сглаживания конфликтов
- повышение доверия.
- Развитие убедительной речи.
- Развитие интуиции в общении.
- Формирование установки на взаимопонимание.
- Совершенствование коммуникативной культуры.

Тактические ходы составляют плоть деловых переговоров.

На чем же основаны тактики? Ответить на этот вопрос однозначно, значит сделать ошибку. В практике изучения переговоров накоплено немало примеров, которые воспроизводят достаточно конкретные ситуации, без попыток дать ответ, почему именно тактика приводит к определенному результату.

Тактики «получить свое» в конфликте:

1. Под пистолетом. Основное условие для применения этой тактики - значительный перевес сил. Сила может быть финансовая, политическая, административная, физическая или любая другая, способная заставить другую сторону отказаться от выбора и следовать «рекомендациям».

Ведущая сторона выдвигает свои первые предложения одновременно с условием, что она не будет обсуждать ничего более до тех пор, пока не услышит нужный ответ.

Эта тактика нередко используется монополиями в отношении небольших компаний.

Для нее обычно выбирается коммуникативный стиль ультимативного типа, когда другую сторону, письменно - если речь идет о пакете требований или устно, уведомляют о своей позиции.

Выбор ответной тактики в таком случае затруднен, так как силовое давление не предполагает обсуждения, ответ имеет простую форму и его требуется дать в установленные сроки.

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991. — 186 с.*

Самое важное в таком случае, не попасться на блеф и заручиться уверенностью, что уступки будут сделаны действительно сильному противнику. Это может быть единственной пользой, которую в подобной ситуации можно извлечь.

Поэтому главным результатом переговоров для атакуемого будет получение как можно более продолжительного срока для ответа, чтобы успеть за это время получить как можно больше информации о реальном положении нападающего.

2. Позиционная атака. И эта тактика предполагает наличие сил, которые не меньше чем у противника, и времени для ее применения.

Коммуникативный стиль представителя на переговорах более интерактивный, но при этом носит как бы вынужденный характер:

«Мне не доставляет удовольствия быть здесь и при подобных обстоятельствах, но меня уполномочили попробовать переговорить с вами еще раз для достижения согласия. У меня есть несколько предложений, которые, я надеюсь, вы рассмотрите достаточно внимательно. Если же вы останетесь неблагоразумным, то мне доставит удовольствие прибегнуть к другим мерам, на которые я также уполномочен.»

Это основное содержание переговоров необходимо выражать компактно стараясь подметить реакцию другой стороны.

Такие переговоры лучше организовывать в форме встречи представителей и так, чтобы она проходила на своей территории.

Это переговоры равных, но между встречами следует вести активный поиск всего, что может усилить собственную позицию или ослабить позицию контрагента.

Такие переговоры похожи на тот своеобразный момент армрест-линга, когда противники больше присматриваются друг к другу и выясняют кто на что способен, чтобы уловив момент, нажать как следует.

3. Плохой парень - хороший парень. Будь на моем месте другой (N . N .) он давно бы уже действовал по-другому.

Если позволяет время, то на следующей переговорной сессии появляется «другой» представитель, который начинает эмоционально давить и отказываться от всего, что вроде бы уже было обусловлено. Все как бы ломается, но тут его сменяет «хороший», который заявляет, что благодаря позиции фирмы, его личному позитивному настрою и симпатии, с «плохим», возможно, больше не придется иметь дело.

«Хороший парень» и «плохой парень» - классическая пара многих переговоров и традиционный пример руководств по организационной практике.

Психологически, человек, попавший в подобную ситуацию, начинает невольно поддаваться чувству солидарности с «хорошим», а это уже может вызвать сильную неуправляемую психологическую реакцию. В результате избыточная доверчивость, желание приоткрыть карты, стремление сделать уступку.

Конечно, следует избегать переговоров, в которых необходимо противостоять двум контрагентам и стараться, по возможности, иметь по крайне мере равенство в количестве участников с каждой стороны.

4. Ложка меда в бочку дегтя. Эта тактика «играет» на нервах другой стороны и строится на том, что первое предложение или даже первая переговорная сессия преднамеренно построена на чудовищных условиях.

Очевидно, что в деловой практике эту тактику надо применять с осторожностью, так как слишком резкое предложение может отпугнуть другую сторону. Разница в силе не обязательно имеет важное значение. Можно, например, начинать встречу с всеобъемлющего и беспрекословного: «Нет». Главное, чтобы не возникло ощущение, что это делает переговоры бессмысленными.

Такая тактика может быть успешно применена в тех случаях, когда стороны уже связаны, например, на переговорах хозяев и работников, когда вторые сильно заинтересованы в том, чтобы производство продолжало существовать при любых обстоятельствах.

Коммуникативная стратегия такой тактики предполагает, что стороны обменяются требованиями и условиями и в то же время исход подобных переговоров как бы предрешен. Ответным ходом может быть предложение выйти за рамки «ситуации» и начать с нулевого варианта.

5. Крайность. Предложение в качестве начальной позиции крайне выгодные условия для себя или крайне невыгодные для контрагента.

Такое начало лучше делать в высшей степени дружелюбно, чтобы не вызвать негативную реакцию другой стороны. Непременным условием является заинтересованность другой стороны и способность понимать вашу тактику, то есть воспринимать ее не агрессивно и даже «игриво».

Психологический смысл этой тактики кроется в том, что если отсчет начинается от более высокой (низкой) отметки интервала переговоров, то результат переговоров будет более выгодным для того, кто делает первый ход.

Как правило, такая тактика срабатывает в случае высокой заинтересованности другой стороны в том, чтобы сделка состоялась.

Другими важными условиями могут быть время - если оно ограничено у другой стороны, то достаточно естественно, что она будет вынуждена закончить переговоры как можно раньше, и отсутствие опыта ведения торговли в ответ на такую тактику.

Лучший ответный ход - это невозмутимое «зеркальное» предложение условий со своей стороны.

6. Уступишь в цене - заработаешь морально. С таким предложением хорошо обращаться к тому, кто лично или корпоративно заинтересован в славе или общественном мнении.

Если представитель другой стороны или ее руководство тщеславны, то эта тактика может привести к успеху.

Крупные компании могут использовать эту тактик в отношении мелких: предлагайте им низкую ставку, соглашайтесь с тем, что он низка,

но настаивайте на том, что выгода будет в том, что они получат возможность использовать сам факт деловых отношений с крупной компанией для своей пользы:

«Уже то, что ВЫ начали вести дела с такими компаниями как МЫ, означает, что ваши дела пошил в гору и ради этого можно поступиться примитивной денежной выгодой».

Большое значение имеет для подобной тактики знание потребностей другой стороны.

Контрмеры, которые можно применить в случае подобного начала переговоров - благожелательная неуступчивость и возвращение любого отступления об идеальной выгоде к финансовым проблемам и нуждам, которые заставляют дорожить каждой копейкой.

7. Салями. Эта тактику описывают почти все, кто пишет о переговорах, конфликтах и способах их решения, возможно все дело тут в запоминающемся вкусе и запахе.

Сырокопченую колбасу удобно есть тогда, когда она нарезана тонкими ломтиками, а попытка откусить большой кусок может привести к тому, что зубы завязнут - если не сломаются. То есть, от каждого требования, которое трудно раскусить за один раз, можно

отрезать тонкие кусочки и такими действиями привести дело к выгодному для себя результату.

Иногда, в свою очередь, приходится идти на уступки. Лучше всего это сделать методом поэтапного удовлетворения другой стороны. На каждом этапе нужно делать небольшие уступки, от каждой их которых контрагент получит удовольствие равное тому, которое он получил бы от одномоментного пакетного предложения этих уступок «куском».

Бороться с такой тактикой не стоит, если нет ограничений по времени. Достаточно лишь контролировать ситуацию и не давать взамен больше, чем того стоят «ломтики» другой стороны.

Коммуникативная стратегия таких переговоров в высшей степени опирается на взаимодействие.

8. А что скажут люди? Бытует мнение, что по-настоящему предприимчивые люди могут сохранять невозмутимое своекорыстное отношение к делу в любой ситуации. Однако к сердцу каждого человека имеется ключик - нужно лишь подобрать подходящую тактику воздействия.

Особенно важно общественное мнение для компаний и фирм, которые стараются завоевывать «человеческое лицо» в глазах потребителя.

Если позиция другой стороны не устраивает, то для давления на можно привлекать аргументы авторитета - влиятельных лиц, общественности, религиозной этики и т.д.

Мнение общественности можно привлечь на свою сторону и подчеркнуть «правильность» своей позиции, а можно повернуть против другой стороны.

9. Что вы можете? Запрос о полномочиях или объявление собственных полномочий представитель может использовать для управления состоянием дел на переговорах в широком диапазоне.

Эта тактика позволяет отказаться от уже принятых решений:

«Представитель согласился с вашими предложениями, но не был уполномочен принимать решение». Она может действовать и в обратном направлении, когда вопрос о полномочиях другой стороны превращается в средство затягивания времени или служит для того, чтобы убрать неудобного противника.

Именно поэтому следует напомнить, что опытный представитель оговаривает полномочия контрагента при первой встрече и старается ограничить его в применении этой тактики.

10. Привлечение негативного момента. Как раз сейчас вы не можете выполнить одно из условий в силу того, что другая сторона делает X (или не делает X).

Если есть условие, которое другую сторону задевает больше всего, то именно его нужно использовать.

Пока другая сторона не изменит ситуацию, переговоры должны развиваться только по вашему плану. На этом следует настаивать, стараясь обвинять во всех проволочках другую сторону.

Использование негативного момента может иметь и более широкую интерпретацию, когда вам известно о наличии проблем в стане противника. Эти проблемы надо использовать в тактических шагах с выгодой для себя.

11. От простого - к сложному. Для повышения цены следует раскрывать как можно больше составляющих частей товара или своих предложений и за каждую назначать отдельную цену.

Особенно эффективной эта тактика бывает в тех случаях, когда речь идет о расходных или изнашивающихся компонентах.

Обратная тактика служит для снижения цены - если вам предлагают комплект письменных принадлежностей или пакет предложений, то нужно говорить о цене всего комплекта.

К этой тактике часто прибегаю коммивояжеры: «Швейцарский нож, чудо-отвертка и фонарик для подсветки замочных скважин -по отдельности по 20 каждый предмет, а вместе - отдам за 40.» Реальная же цена такого набора не более 15.

Она удобна и в большом бизнесе, однако требует времени.

12. Мягко стелет... Чем более неуступчивым приходится быть контрагенту, тем более мягко, вежливо и, казалось бы, нерешительно он это делает. Излюбленная тактика европейских политиков.

Требует от представителя большой силы воли и запаса речевых формул и аргументов: «Нам так жаль, что мы вынуждены...», «Без вас мы не сможем, конечно же, ничего, но...».

Цель этой тактики - смягчить эффект от горькой пилюли, которую приходится преподносить другой стороне.

Может применяться также для того, чтобы вывести из равновесия представителя другой стороны.

Лучшее противоядие - тактика зеркальной игры.

13. Зеркальная игра. Если вам предлагают что-то по завышенной цене - всегда можно сделать встречное: «Возьмите у меня за ту же цену!». Эта тактика весьма эффективна тогда, когда нужно противостоять напору другой стороны и дать понять истинный смысл требований.

Из самого названия следует, то она применяется в тех случаях, когда силы сторон приблизительно равны.

В этой тактике есть и более глубокий психологический смысл. Когда человек замечает, что ему кто-то подражает, он начинает испытывать ощущение собственной значимости.

Если представитель способен разыгрывать «зеркальные» акты на психологическом уровне, незаметно поражая жестам, интонациям, ходу мыслей - он может легко направлять переговоры в нужное ему направление.

14. Датский аукцион. Эта тактика предполагает осторожное увеличение полезности предложений в зависимости от поведения контрагента.

При каждом положительном знаке от представителя другой стороны, к уже выдвинутым условиям добавляется еще одно.

Другими словами, ваши предложения и требования растут вслед за позитивным продвижением дела.

Такая тактика требует терпения и времени, так как другая уже через несколько шагов может ее раскрыть.

Самое главное при такой тактике - задать верный интервал продвижения требований и всяческих подчеркивать их незначительность.

15. Завуалированная угроза. Нагнетайте эмоции, чтобы вывести контрагента из равновесия и спровоцировать его на необдуманные шаги.

Угроза может быть и экономического и политического плана:

можно пугать тем, что товар уйдет или подорожает, можно угрожать связями с конкурентами и пересмотром всей системы деловых связей.

В этой тактике всегда есть риск потерять контроль за ситуацией. Ее хорошо применять тогда, когда другая сторона нуждается в вас или находится в затруднительном положении.

Этой тактике лучше не противопоставлять точно такую же, так как это может перевести переговоры в конфликтную стадию.

16. Больше четкости! Организация переговоров таким образом, чтобы контрагент был вынужден давать односложные простые ответы «Да» или «Нет» на каждый ваш ход.

Тогда его можно загнать в угол построением аргументативных приемов.

Эту тактику полезно применять тогда, когда другая сторона тянет время и оно играет в ее пользу. Если представитель другой стороны употребляет слишком пространные высказывания и в его словах часто встречаются: «возможно и наверно», то нужно перейти к четким вопросам.

Умение задавать такие вопросы требует навыка, так как они не должны выглядеть грубо или прямолинейно.

17. Вдовы и сироты. Монотонно выклянчивать уступки у другой стороны - большое искусство, которое требует недюжинных актерских способностей.

Тактика попрошаек из метро, которую с успехом применяют владельцы небольших фирм при получении кредитных льгот у своих финансовых патронов.

Хорошо срабатывает тогда, когда представитель другой стороны испытывает потребность в повышении самооценки и обострении ощущений от собственного статуса.

Некоторые люди психологически подходят для этой тактики: здесь играет роль и внешность и одежда и манера говорить.

Противостоять этой тактике легко с точки зрения экономической, но требует высокой психологической устойчивости.

18. Черный день или войдите в наше положение. Привлечение красочных описаний всех бед и временных негативных обстоятельств, которые именно сегодня обрушились и только поэтому следует взывать к уступкам и пониманию.

Тактика похожая на предыдущую, однако здесь главное - найти ту беду, которая дойдет до «сердца» представителей другой стороны.

Также обладает скрытым психологическим потенциалом, так как влияет на самооценку представителя другой стороны.

19. Положительный прогноз. Тактика публичного объявления о положительном исходе переговоров еще до того, как они закончились.

Эта тактика чаще применяется в переговорах достаточно высокого уровня, когда задействованы средства массовой информации.

Однако объявление положительного исхода может исходить из уст авторитетного человека и в кулуарной беседе.

Тактика положительного прогноза может применяться и в риторическом смысле, когда объявление положительного прогноза служит оправданием для агрессивного давления на другую сторону в переговорах.

Широко применяется на политических выборах партиями стоящими у власти.

20. «Да, но...» Тактика увязывания множества деталей и обстоятельств в один узел, развязать который можно только уступками.

Требует времени и глубокой детализации предмета переговоров.

Представитель должен обладать высокой компетентностью в применении аргументативных схем и выбирать такие, которые будут понятны другой стороне.

Бесполезно приводить доводы, на которые можно ответить: «Это ваши проблемы».

21. «Сделать по-знакомству». Тактика, которая частенько применяется в современных российских условиях. Для любого реалистичного делового человека совершенно очевидно, что личные интересы превыше всего. Тем не менее многие полагают, что могут рассчитывать на уступки, снисхождение

или помощь в том случае, если они будут иметь рекомендации, личные заверения в дружеском расположении.

Тактик, которые охватывают целостные ситуации деловых переговоров, существует немало. Использование этих приемов позволяет зарабатывать положительные очки подобно боксеру в равной схватке. Порой практически незаметные для нетренированного глаза приемы позволяют добиться желаемой победы [31].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Приведите из собственной жизненной и профессиональной практики конкретные примеры использования данных тактик в подготовке предложений в переговорном процессе.

2. В чем эффективность и ограничения каждой тактики? Ответ обоснуйте.

Лекция 12
Способы и техники управления эмоциональным состоянием в конфликте *

ПЛАН

1. *Способы управления эмоциональным состоянием через изменение своего поведения в конфликте.*
2. *Изменение эмоционального последствия конфликтных ситуаций*

СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ СОСТОЯНИЕМ ЧЕРЕЗ ИЗМЕНЕНИЕ СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Когда человек переживает сильные эмоции, важно относиться с уважением к попыткам выразить их. Возможно, следует набраться терпения, когда кто-то бурно переживает эмоциональную реакцию.

Когда вы имеете дело с чьими-то бурными эмоциями, используйте техники активного слушания, локализации претензии.

• *Отойдите от негативной борьбы за власть.* Более эффективно - помочь такому человеку укрепить его самооценку путями, не связанными с попытками побороть вас.

• *Не поддавайтесь соблазну отомстить.*

• *Не поощряйте негативных реакций.* При любой возможности поощряйте позитивные шаги других.

Как управлять своими эмоциональными реакциями? Если эмоция – реакция на инициирующее событие, то для изменения реакции можно:

1) изменить запускающее событие

2) изменить реакцию

Избегание оппонента, прекращение отношений.

Если вы пришли к выводу, что ваши взаимоотношения с человеком стали разрушающими, то подумайте, действительно ли общение с ним для вас так важно.

Однако, в бизнесе, например, результаты такой стратегии бывают плачевными. В подобных случаях лучше уклоняться от стычки, спора, но не от контакта!

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991. — 186 с.*

Искажение восприятия оппонента.

Суть – вы воспринимаете людей избирательно. Для этого вы воспринимаете только ту часть информации, которая непосредственно касается решаемой задачи, и игнорируете все его болезненные проявления: интонации, замечания лично в ваш адрес.

Техники

«Купол». Вы можете создать вокруг себя мысленную энергетическую ограду от отрицательного эмоционального заряда. Если вы почувствуете, что напор возрастает, отодвиньте ваш щит поближе к тому, кто излучает отрицательную энергию. И вы сможете более спокойно и комфортно делать то, что вам необходимо.

Стрелоуловитель». Вы представляете, что несправедливые реплики в ваш адрес – это стрелы, посылаемые в вас оппонентом. Он намерен причинить вам боль, ранить вас. Но у вас есть толстая невидимая подушка, которая обладает свойством задерживать острые стрелы. Подушка не отбивает стрелы обратно в оппонента, она их мягко поглощает. Перемещая эту подушку в воображаемом пространстве, поглощайте острые стрелы. Будьте внимательны! В потоке стрел могу оказаться важные сведения, необходимые для преодоления конфликта.

«Отводная труба». Вы можете образно представить себе, что у вас внутри вставлена тонкая трубка. Ее начало находится у вас в ухе, а конец выходит в пятки. На вашем рабочем месте есть специальное «сливное отверстие». Оказавшись объектом бестактности, несправедливости, резкости в условиях неравноправного общения, **вы немного разворачиваетесь к оппоненту «дежурным ухом» и «вставляете пятку» в это отверстие.** Важное уточнение – в верхней части трубки есть фильтр, который «отцеживает» данные, необходимые для контроля над ситуацией.

«Самонаблюдение» или «Вторая пара глаз». Вы как бы раздваиваетесь. С помощью второй пары глаз вы стремитесь как можно глубже разобраться в собственных реакциях. Взгляд второй пары глаз должен быть максимально критическим: нужно зафиксировать в сознании все, что подлежит исправлению в себе, а в дальнейшем отмечать все успехи и все неудачи. Например, **«Посетитель очень трудный, но я не раздражаюсь, не напряжен, однако опять говорю слишком громко…. Теперь ошибки исправлены, все в порядке… Так держать!»**

«Анализ собеседника». Изучение собеседника. Также действует вторая пара глаз. Наблюдаем:

- поведение
- внешние реакции
- речь
- лицо.

«Чужая роль». Вы принимаете на себя роли собеседника, смотрите на происходящее его глазами и пытаетесь предвидеть его действия. Затем

можно сравнить реальные поступки оппонента с предполагавшимися, а позже подумать о причинах расхождений.

Благодаря этим техникам уменьшается степень включенности человека в конфликт, сохраняется самообладание.

Техники изменения состояния

«Зажимы». Во время спора, как правило с повышением голоса, часто возникает чувство напряжения передней части шеи, преимущественно в области гортани. Нередко напрягаются или совершают излишние движения мимические мышцы или кисти рук (морщит лоб, поджимает губы, сжимает кулаки, играет желваками, ломает пальцы, мнет, крутит что-либо). Может возникать напряжение в области живота, груди.

Важно знать свою склонность к тем или иным зажимам и уделять им внимание – расслабить оперативно ту или иную часть мышц.

«Дыхание». Заметив волнение, нужно прежде всего энергично вдохнуть, а затем взять под контроль ритм и глубину своего дыхания (АТ)

«Улыбка». Вызывает позитивные сдвиги в эмоциональном состоянии. Научившись улыбаться «по заказу», можно пользоваться этим, чтобы легче смеяться, вызвать у себя улыбчивое состояние, располагающее к юмору. Но для этого нужна именно улыбка, а не гримаса. Важно помнить об ее уместности – **учет состояния собеседника.**

«Аутотренинг». Техника глубокой мышечной релаксации с самовнушением. Восстановление систем в 1, 5 раза быстрее.

ИЗМЕНЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ПОСЛЕДСТВИЯ СИТУАЦИЙ

Зачастую, разрешив конфликтную ситуацию, мы не можем забыть ее. Существует важный момент в воспроизводстве конфликтов – ***подкрепляющие воспоминания.***

Конфликт порождает «эмоциональные следы».

Например, если человек пару десятков раз вспомнит про свои обиды, это даст ему возможность испытывать **праведный гнев при встрече с обидчиком.**

Техники, используемые для завершения негативных переживаний, вызванных оставшимися в прошлом конфликтами.

Высказывание накопившегося

Своевременное выражение чувств оппоненту. Соблюдаем условия:

- *Ставьте себе целью улучшение ситуации.* Убедитесь в том, что цель ваших высказываний именно улучшение, а не ухудшение ситуации.
- *Избегайте стремления наказать другую сторону или обвинять ее в чем-то.* Есть тонкое, но существенное различие между «вы сердите меня», «когда вы поступаете так, я сержусь»
- *Ставьте целью улучшение взаимоотношений и диалога*

• *Используйте для выражения ваших чувств формулы эффектной обратной связи*

• *Стремитесь к тому, чтобы избежать повторения подобной ситуации*

Освобождение от гнева за счет извлечения уроков из ситуации.

Спросить себя: «А какой опыт я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем?» «Что я буду делать, если я снова столкнусь с аналогичной проблемой?» (такой подход поможет избавиться от отрицательных эмоций, поскольку научит эффективно себя вести в аналогичных ситуациях).

Рефрейминг

Изменение оценки произошедшего как следствие изменения восприятия ситуации.

Способы:

Изменение временной перспективы восприятия события. Например, «К каким позитивным для меня изменениям это событие может привести в будущем?». Мы можем изменить наше отношение к событиям прошлого даже много лет спустя.

Изменение социального контекста. Субъект оценивает событие для себя негативно. Он может задать вопрос: «А для кого из близких мне людей данное событие может быть позитивным? Могу ли я пережить все это ради него?

Трансформация соотношения негативных и позитивных аспектов. Сместить внимание на позитивных последствиях.

Подготовка к негативным последствиям. Ощущение угрозы частично снимается путем овладения более ясными представлениями о негативных последствиях, к которым можно подготовиться: «Что наиболее нежелательное может случиться? Действительно ли это так нестерпимо?»

Изменение восприятия намерения. Снизить злые намерения по отношению к оппоненту, снизится эмоциональность реакции.

Принцип платы. Если субъект воспринимает негативно оцениваемое событие как справедливую плату за что-то, что он сделал или собирается сделать, то оно вызывает меньше переживаний.

«Размахивание кулака после драки». Разыграть в воображении возможные варианты хода событий. Выбрав лучший из них, добившись «победы» над противником и успокоившись, переключается на другую деятельность.

Денсибилизация

Метод разработан Дж.Вольпе.

1. Вначале ситуации, вызывающие тревогу или страх, выстраиваются в иерархическую систему (от вызывающи незначительную тревогу до сильных)

2. Человек обучается технике мышечной релаксации.

3. Человек мысленно возвращается с ситуации, где он испытывал страх, причем свое путешествие в прошлое он начинает с самой легкой ситуации.

Эта техника позволяет не только изменять эмоциональные реакции на прошлые события, но готовиться к сложным ситуациям в будущем.

Другие способы ослабления стресса

- Плач
- Физическая активность
- Интенсивная трудовая деятельность
- Вербализация переживаний
- Взаимодействие с другими с целью решить проблемы
- Юмор
- Досуг
- Литература
- Музыка
- Отдых
- Релаксация
- Секс
- Решение проблем

ТЕХНОЛОГИИ РАЦИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ – СПОСОБЫ ИЗБАВЛЕНИЯ ОТ ГНЕВА

Среди подобных технологий можно назвать способы избавления от гнева, предлагаемые Д. Скотт (Конфликты, пути их преодоления, 1991, с. 37-47).

Один из таких способов называется **визуализацией.** Процесс визуализации сводится к тому, чтобы представить себя делающим или говорящим что-либо.

ПРАКТИКУМ

Цель: изучение техник изменения эмоционального последствия конфликтной ситуации.

Ход работы:

1. Вспомните событие, которое до сих пор вызывает у вас обиду и негодование.
2. Подумайте, способны ли вы извлечь какую-то пользу из этих обстоятельств?
3. Если бы вам пришлось пережить их снова, что бы вы изменили, что оставили без особых перемен?
4. Что еще необходимо сделать, чтобы расстаться с обидой? То мешает вам расстаться с ней? Может быть, вам просто нужно высказаться? Или увидеть, что другая сторона прилагает усилия для исправления положения? Что вам нужно для того, чтобы распрощаться с этим чувством?

5. Используйте **метод визуализации** для работы с неприятными воспоминаниями. Для выполнения этого упражнения займите удобное положение, закройте глаза и в течение некоторого времени сосредоточьтесь на своем дыхании.

1 этап. Релаксация.

Воздух сначала заполняет брюшную полость, а затем вашу грудную клетку и легкие.

Сделайте полный вдох, затем несколько спокойных выдохов.

Теперь спокойно, без специальных усилий сделайте новый вдох.

Обратите, какие части тела соприкасаются со стулом и полом. Вообразите, что стул и пол приподнимаются, чтобы поддержать вас. Расслабьте мышцы, с помощью которых вы сами поддерживаете себя.

2 этап. Возвращение к инициирующему событию.

Вспомните событие, которое продолжает действовать на вас, вызывая разрушающие воспоминания. Представьте в деталях, что тогда происходило. Что вы видите? Кто присутствует и участвует в этой сцене? В чем они одеты? Что они говорят? Что вы чувствуете? Что вы говорите? Отметьте ваши ощущения.

Представьте, что к этим ощущениям привязаны тонкие веревочки, вы их крепко держите в левом кулаке и почему-то не спешите отпускать.

Как вы теперь считаете: чего вам не хватило тогда для эффективно разрешения ситуации? Спокойствия? Выдержки? Уверенности? Чуткости? Ощущения собственного благополучия?

3 этап. Оживление приятных воспоминаний.

В вашем опыте наверняка есть ситуации, где вы демонстрировали качества, которых вам не хватило в трудной ситуации. Это – ваши позитивные ресурсы и они уже имеются в вашем позитивном опыте.

Вспомните то время совей жизни, когда вы были уверены, что по-настоящему любимы. Выберите какой-нибудь эпизод этого периода и заново переживите его в деталях. Вспомните эпизоды, когда вы переживали ощущения, которых вам не хватало в той ситуации. Выберите один из таких эпизодов и воскресите его в своей памяти. Восстановите зрительные образы, звуки, и главное, - ваши ощущения. Старайтесь усилить переживание этих позитивных ощущений и сохранить их. Представьте, что к этим ощущениям привязаны тонкие веревочки. Возьмите их в кулак и не отпускайте.

4 этап. Повторное обращение к инициирующему событию.

Снова вернитесь к инициирующему событию. В вашем левом кулаке опять зажаты ощущения дискомфорта, но в правом кулаке уже имеются необходимые ресурсы: нужные качества, нужное состояние.

Сделайте теперь в воображении то, что вы хотите сделать для завершения ситуации. Что произошло? Что вы видите? Что вы делаете? Что вы говорите

и что вам отвечают? Чем эта ситуация отличается от старой? Как отличаются ваши ощущения?

Завершив ситуацию, «отпустите» ваши чувства, разжав оба кулака.

6. Выводы в рабочей группе.

- Поделитесь ощущениями.
- Какие еще преимущества от наличия неразрешенного конфликта вы не приняли во внимание?
- Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?

Второй способ — **избавление от гнева с помощью «заземления».** В этом варианте вы представляете гнев, который входит в вас, как пучок отрицательной энергии от человека или энергии, рождающейся в конфликтной ситуации. Затем вы представляете себе, что эта энергия опускается в вас и спокойно уходит в землю.

Третий способ избавления от гнева, предлагаемый Д. Скотт, — это его **проецирование и уничтожение в форме проекции**. Этот способ состоит в том, что вы излучаете свой гнев и проецируете его на некий воображаемый экран. Затем вы берете воображаемую лучевую пушку и «стреляете» в него. (Это дает выход желанию насильственных действий.) С каждым попаданием ваше раздражение ослабевает и в конечном итоге исчезает вовсе.

И еще один способ избавления от гнева состоит в **очищении энергетического поля** или ауры вокруг себя. С этой целью следует встать или сесть и сделать ряд движений руками над головой, представляя себе, что этими движениями вы «очищаете» энергетическую оболочку вокруг этой части тела. При этом необходимо заставить себя почувствовать, что вы извлекаете из себя раздражение или иные отрицательные эмоции и затем стряхиваете их с себя.

Овладение названными технологиями достигается специальными занятиями и тренировками. Поэтому ниже мы остановимся на некоторых приемах управления эмоциями в переговорном процессе по разрешению конфликтов. Эти приемы доступны каждому человеку и не требуют специальной подготовки.

Прежде всего, следует помнить о возможных негативных эмоциональных реакциях на острые ситуации и не допускать их проявления. Данную технологию условно можно назвать эмоциональной выдержкой. Ее можно сформулировать в виде первого правила.

Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера — первое правило самоконтроля эмоций.

Когда ваш партнер находится в состоянии эмоционального возбуждения, вы ни в коем случае не должны поддаться действию психологического закона заражения и не войти в такое состояние сами. В этом случае, удержавшись от эмоциональной первоначальной реакции, весьма полезно задавать себе вопросы: «Почему он ведет себя так?», «Каковы его мотивы в данном

конфликте?», «Связано ли его поведение с индивидуальными психологическими особенностями или с какой-то другой причиной?» и т. п. Задавая себе такие вопросы и отвечая на них, вы достигаете целого ряда преимуществ. Во-первых, в критической ситуации вы заставляете активно работать сознание и тем самым дополнительно защищаете себя от эмоционального взрыва; во-вторых, своим поведением вы даете возможность противнику «выпустить пар»; в-третьих, вы отвлекаетесь от ненужной, а порой и вредной информации, которую может выплеснуть противник в возбужденном состоянии; в-четвертых, отвечая на вопросы, вы решаете очень важную и сложную задачу, — ищете причину конфликта, пытаетесь понять мотивы своего соперника.

Положительный эффект дает обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения. Сообщая о своих обидах, переживаниях, партнеры получают разрядку. Но такой обмен должен быть осуществлен в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. В процессе обмена эмоциями в ходе беседы партнеры осознают смысл происходящего и тем самым обеспечивают дальнейшее конструктивное развитие переговорного процесса. Условно данную технологию назовем рационализацией эмоцией.

Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения — второе правило самоконтроля эмоций.

Говоря о рационализации эмоций, следует подчеркнуть важность осознания причин своей нежелательной эмоциональной реакции на предыдущем этапе переговоров. Это позволит избежать отрицательных эмоций на последующих этапах.

Одной из причин нежелательных эмоциональных реакций партнеров в переговорном процессе часто является занижение их самооценки. Неадекватность эмоционального поведения в этом случае объясняется одним из механизмов психологической защиты — регрессией. Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента. Данную технологию условно можно назвать поддержанием высокой самооценки.

Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основа конструктивного поведения — третье правило самоконтроля эмоций [31].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. На основе анализа психологических источников приведите конкретные тактики и техники управления эмоциональным состоянием в конфликтном взаимодействии.

2. Обоснуйте важность управления своими эмоциями конфликте.

Лекция 13

Технологии управления педагогическими конфликтами. Педагогика поддержки как модель конструктивного разрешения конфликта в образовательной среде*

ПЛАН

1. Образовательное значение конфликта в процессе индивидуализации личности.

2. Образовательный эффект педагогики поддержки в конфликтном взаимодействии «взрослый –ребенок».

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ КОНФЛИКТА В ПРОЦЕССЕ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ

Мы знаем, что социализация и индивидуализация – неразрывные и противоречивые процессы целостного образования человека.

Социализация – (от лат. «общественный») – процесс усвоения и дальнейшего развития индивидом социально-культурного опыта – трудовых навыков, знаний, норм, ценностей, традиций, накапливаемых и передаваемых от поколения к поколению, процесс включения индивида в систему общественных отношений и формирования у него социальных качеств.

Социализация – развитие и самореализация человека на протяжении жизни в процессе усвоения и воспроизводства культуры общества.

Индивидуализация – (от лат, «неделимое») – процесс порождения и рефлексии индивидом собственного опыта, в котором он признает себя в качестве субъекта, свободно определяющего и реализующего собственные цели, добровольно возлагающего на себя ответственность за результаты как следствие своей целенаправленной деятельности.

Индивидуализация – это развитие и самореализация человека в качестве субъекта собственной жизнедеятельности (осознанное самоосуществление собственной биографии).

Рефлексия – это такая специфически человеческая способность, которая позволяет человеку сделать свои мысли, эмоциональные состояния, свои действия и отношения, вообще для всего себя предметом специального рассмотрения (анализа и оценки) и практического преобразования (изменения и развития).

Слово «конфликт» вызывает негативную эмоциональную реакцию, возникающую как ответ на возможность оказаться побежденным в борьбе с более сильным противником.

Слово «выбор» несет положительный эмоциональный заряд, это сигнал открытой свободной возможности.

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Педагогическая поддержка ребенка в образовании: учеб. Пособие для студентов высш.учеб. заведений / Н.Н. Михайлова, С.М. Юсфин, Е.А. Алекснадрова и др.; под ред. В.А. Сластенина, И.А. Колесниковой; науч. ред. Н.Б. Крылова. – М.: Академия, 2006. – 228 с. – (Профессионализм педагога).*

Однако наличие свободной возможности выбирать создает для человека конфликт интересов. Классический пример – ситуация «буриданова осла», стоявшего между двумя одинаковыми стогами сена в мучительном сомнении: какой из них выбрать, если хочется съесть одновременно оба.

Процесс индивидуализации изначально предполагает конфликт внешний и внутренний.

Внешний конфликт обусловлен тем, что желания и притязания на личный выбор, самостоятельность могут столкнуться с непониманием, а порой и с отрицательным отношением других людей, например:

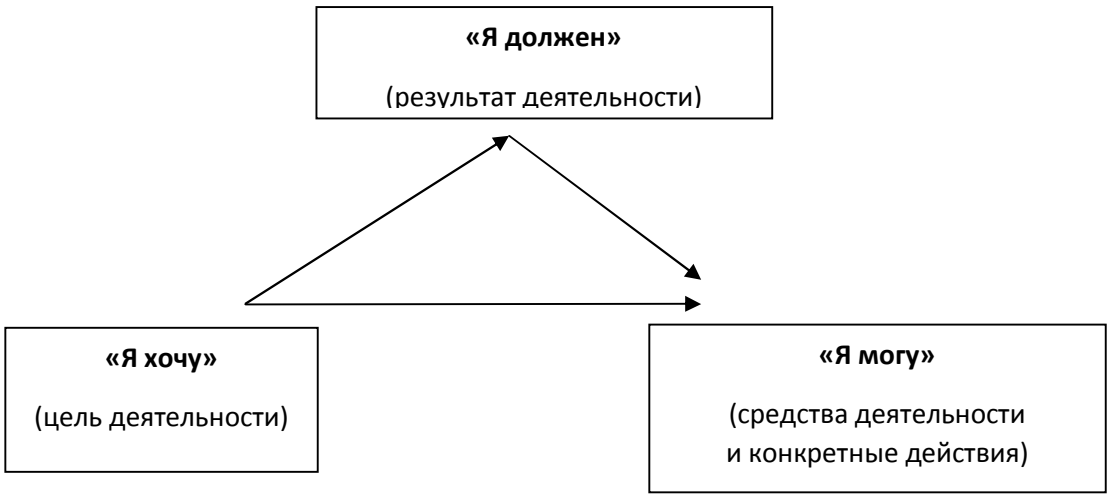
а) *отказ признать способность самостоятельно выбирать* («Мал еще, подрастешь, тогда будешь самостоятельным»)

б) *отказ признать равноправие с другими на самостоятельный выбор* («Кто ты такой, чтобы быть независимым и самостоятельным»?)

в) *негативная оценка уже совершенного выбора* («Чем этой ерундой заниматься, выбрал бы что-нибудь получше, например..»)

Внутренний конфликт обусловлен столкновением личностных интересов, когда приходится *самостоятельно определять их иерархию, то есть совершать выбор, а хочется «все и сразу».*

Идеальная модель субъектной деятельности:



Внутренний конфликт связан с многообразием «хочу» и со скудным ассортиментом «могу». Если «хочу», но реально «не могу». Если реально «не могу», но «очень хочется» и это не дает покоя, кто должен разрешить это противоречие?

1) Это обязан делать тот, кто желает, но не может

2) Кто-то другой, кто объективно может, но не обязан что-то делать для того, кто хочет.

Выбор между двумя этими вариантами **вызывает новые желания и действия, поскольку предыдущая проблема не может быть разрешена,**

пока не найдется тот, кто будет и может действовать, чтобы удовлетворить имеющееся «хочу».

Если будет выбран первый вариант, то возникает **проблема** – как заставить себя научиться тому, чего не можешь, или отказаться от своего «хочу», потому что не возникает нового желания и нет сил, чтобы превозмочь свое не могу.

Если будет выбран второй вариант, то возникает **проблема** – как заставить другого действовать в своих интересах. Какой способ для этого выбрать: уговорить, убедить, обхитрить, напугать, договорится?

Таким образом, человек путем осознанного выбора может выйти из первого конфликта, решив его так, как он: а) хотел и смог; б) смог, но не совсем так, как хотел.

Второй вариант может усложнить конфликт, поскольку первоначальное (нереализованное) «хочу» породили новые «хочу» (например, *«хочу получить хорошую отметку, но хочу играть на компьютере», «хочу обхитрить учителя, чтобы он не понял, что домашнее задание не выполнено, но хочу уметь решать задачи, потому что это необходимо для поступления в вуз, а я этого очень хочу»).*

Несмотря на то, что в конфликт могут быть втянуты другие люди, решение, как действовать, человек принимает САМ.

Итак, попадая в ситуацию проблемы-конфликта, разрешая конфликт путем выбора, ощущая на себе его последствия, человек фактически находится в процессе индивидуализации.

Индивидуализация – это не потакание собственным капризам, это умение анализировать, размышлять над своим многочисленными желаниями, интересами, соотнесение их со своими «могу - не могу», умение выбирать направление действия, действовать вопреки другим мнениям. Только сам человек решает, как ему быть.

Индивидуализация неразрывно связана с развитием способностей к самоопределению и самореализации в виде **самодеятельности** по воплощению желаемого. Это процесс, в котором содержатся все условия для развития води и ответственности.

Воля необходима для того, чтобы человек мог удерживать свои права и обязанности в непротиворечивом единстве. Именно это позволяет ему действовать и управлять своими «хочу» и «могу».

Конечно, человек может избегать выбора, т.е. пытаться избавиться от конфликта. Однако в любом случае избегание выбора не помогает избежать ответственности. Избавившись от конфликта, связанного с необходимостью свободно выбирать и нести ответственность за свой выбор, человек попадает в конфликт, связанный с его тотальной зависимостью от выбора других.

Конфликт несет в себе колоссальные образовательные возможности.

Конфликт – это не только форма существования противоречий, но и условие для его разрешения посредством выбора.

С одной стороны – конфликт не может быть конструктивно разрешен, если не развиты способности совершать выбор и нести за него ответственность. С другой – уход от конфликта – это потеря условия, при котором и возможно развитие способностей выбирать и нести ответственность. Поэтому в целях образования нужно учиться не избегать конфликтов, а использовать это стихийное бедствие в своих целях.

В педагогической практике боязнь конфликтов обусловлена не только умением управлять конфликтом, но и тем, что управление с позиций «авторитета» или «манипуляции» оказывается неадекватным растущему чувству самостоятельности ребенка. Ребенок сам стремится к управлению, но воздействие педагога объективно препятствует этому. **Борьба за управляющую позицию в конфликте** не позволяет стать конфликту образовательной ситуацией.

Взгляд на конфликт с точки зрения педагогики поддержки.

- Необходимость в поддержке возникает только в ситуации конфликта (не обязательно острого, но достаточно напряженного состояния ребенка, столкнувшегося с противоречиями в «хочу-могу», «хочу-должен», «хочу-требуют»)
- Конфликт – благоприятное условие для целенаправленной деятельности, развивающей сознание ребенка и формирующей его рефлексию как способ управления собой и ситуацией
- В педагогической поддержке педагог имеет возможность реально, а не модельно продемонстрировать себя перед ребенком человеком, *сочувствующим* (он демонстрирует готовность поддержать ребенка в сложной для него ситуации); *понимающим* (способным адекватно понять то, что ребенок хочет и по поводу чего у него возникает проблема), *конструктивным* (способным помочь сознанию ребенка отделить «хочу» и «могу», «не хочу» и «не могу» и найти точку для приложения усилий), *имеющим свое мнение* (аргументировано высказаться по поводу ситуации), *умеющим уважать мнение другого и соотносить свое мнение с другим* (вести переговоры); *готовым к разделению и совмещению позиций* (владеющим свои правом на мнение, но действующим в пределах достигнутых между сторонами договоренностей); *управляющим (*способным к рефлексии, проектированию и деятельности).

В конфликте *ребенок* занимает позицию *непосредственного участника*, а *педагог – поддерживающего* его в этой ситуации. *Цель педагога* – обеспечить выход ребенка из эмоций в культуру управления конфликтом и культуру гуманных взаимоотношений одновременно. Педагог не учит, что выбирать, а создает условия для освоения способов – «как выбирать».

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

- За счет развития сознания ребенок приобретает опыт управления эмоциями в конфликте

• За счет развития способностей видеть, учитывать, занимать разные позиции в конфликте ребенок приобретает опыт рефлексивного управления конфликтом

• Овладевая выбором, ребенок приобретает опыт самоопределения

• За счет развития способностей видеть, учитывать и соотносить свой выбор с внешними обстоятельствами ребенок приобретает опыт действия «в соответствии с обстоятельствами» и «по преодолению обстоятельств»

• Наличие этого опыта позволяет анализировать произошедшее как перспективу осознанного построения поведения в конфликтных ситуациях.

Поддержка нужна для того, чтобы в любой ситуации ребенок мог терминировать свои умения и развивать свои способности становиться субъектом, постепенно овладевая способностью осваивать все больший масштаб самостоятельных действий, которые вначале совершал при помощи поддержки (педагог как внешняя опора).

Модельная (логическая) ситуация конфликта отличается от реальной, поскольку не все можно угадать и предсказать. Педагог, осуществляющий педагогическую поддержку, имеет представление о том, как правильно должны действовать стороны в конфликте, но попадая в реальную конфликтную ситуацию педагогу каждый раз необходимо понять, как именно заставить ее работать в соответствии с должным.

Например, учитель предметник должен учитывать, что ребенок страдает вегетососудистой дистонией, а поэтому к 6-му уроку объективно не может работать в быстром темпе и монотонном ритме, но не учитывает. У ребенка по всем показателям должны быть высокие отметки, но их нет. Как помочь ребенку поддержать его? Заставить учителя все учитывать? Как? Защищая ребенка от учителя-предметника, как не зафиксировать в нем позицию жертвы (тогда ребенок при каждом удобном случае будет просить у педагога защиты и станет ябедой)?

И педагог и ребенок - оба – сталкиваются с проблемой, и в этом они равны. Оба имеют свои цели, и хотя они разные, способ их достижения один – поиск путей, позволяющих преобразовать обстоятельства, приведшие к конфликту. И педагог, и ребенок могут использовать свои средства выхода из ситуации, но не могут действовать вне согласия друг с другом. *Поддержка не может быть осуществлена, если педагог и ребенок не согласуют единую линию поведения в конфликте.* **А это требует осознать необходимость овладеть способами совместности: диалогом, конструктивной коммуникацией, договором.**

Поддержка – это установление подлинно гуманных отношений между взрослым и ребенком, это взаимоотношения двух равноправных людей; это жизненное, личностное кредо взрослого человека по отношению к растущему ребенку, использующего свою профессию, профессиональные умения и личностные качества, чтобы создать условия для полноценного образования ребенка.

Социальный контекст в конфликте – контекст гуманных отношений и дружеского общения.

Конфликт – «естественное состояние столкновения разностей», преодолевая не путем уничтожения этих разностей, а умением соотносить и складывать эти разности, находить точки согласия, выстраивая свои новые отношения.

Тактика «Защиты» в конфликтном взаимодействии.
«Защищая, не нападать» - особенности конструктивного поведения.

Специалисты конфликтологии, психологии и педагогики утверждают, что есть два типа поведения в конфликте - конструктивное и многочисленные варианты деструктивного.

Конструктивное поведение: не меняя цели, учитель может сменить программу и способ ее достижения. Педагог анализирует ситуацию и находит причину конфликта в исходных данных ситуации, или в своих индивидуально-психологических особенностях, недостатке профессиональных знаний и умений. Отыскиваются новые пути достижения целей.

Деструктивное поведение (защитное): в ситуации конфликта человек не видит путей для достижения поставленных целей, усиливается негативное эмоциональное состояние, нагнетается ситуация, человек направляет свои усилия не на разработку новой программы поведения, не на анализ своих психологических особенностей, а на снятие напряжения любыми способами.

Возможные реакции:

1) Агрессия: в основном проявляется в конфликтах по вертикали (между учеником и учителем, между учителем и администрацией школы). Выражается в форме непосредственного или замаскрирвоанного действия: уловка, обман, открытое раздражение. Может быть направлена и на себя (самообвинение, самоуничижение).

2) Проекция: причины собственных неудач проецируются вовне и приписывающим окружающим. Психологически человек чувствует себя более устойчиво, что позволяет ему справится с напряжением. Конфликтная ситуация сохраняется, происходит лишь смещение смысла конфликта по типу «все такие».

3) Уход от неприятной ситуации: человек осознанно избегает ситуации, или даже воспоминания о них, в которых потерпел неудачи, не смог осуществить намеченных задач. Часто у педагога это формирует – пассивность, безразличие к работе, потерю интереса к происходящему.

4) Фантазия: то, что не удается воплотить в реальности, педагог пытается достичь в мечтах, в фантазиях. Происходит временное снижение напряженности, но напряжение возникает вновь, так как конфликтная ситуация остается.

5) Регрессия: или переход на более низкий уровень удовлетворения потребности. Происходит подмена целей. Снижается уровень притязаний личности.

6) *Компенсация:* психологическое напряжение направляется на другие области деятельности. Например, педагог, неуспешный в преподавательской деятельности, может проявить неожиданную активность в общественной

деятельности. Внутренняя конфликтность на время снижается, внешних открытых конфликтов не происходит. Но обесцениваются первоначально поставленные цели.

Способ действия может быть различным в каждом случае. Если защитник не забудет, зачем ему нужен был разговор, беседа, спор, дискуссия, то во всяком случае, он может направить свое внимание на то, чтобы следить:

1) за четкой постановкой своих вопросов, не забывая убедиться, правильно ли его поняли

2) за тем, чтобы больше слушать, чем говорить. Это даст другому человеку возможность высказаться, а защитнику понять, о чем он говорит, как реагирует на вопросы и реплики

3) за собственным эмоциональным состоянием. Важно научиться не заряжаться негативными эмоциями, ведь задача не в том, чтобы обижаться, а в том, чтобы сдерживать распространение негативных эмоций, иначе спор перерастет в перепалку.

4) за тем, чтобы делать необходимые стоп-кадры и фиксировать то, на чем пришли к согласию.

Необходимо внимательно следить за тем, чтобы не происходило перерастание конфликта идей в конфликт людей. Такое бывает, когда средством разрешения конфликта выбирается подавление и противоборство. В этом случае часто возникают личностные выпады – «Ваше мнение безграмотно!», «Да что вы знаете об этом!», «А вообще вы бы помолчали!».

Важно помнить, что критика должна быть не только конструктивной, но и этичной. Резкий категоричный тон, негативные оценки могут заблокировать восприятие самой конструктивной критики.

Сохранение позиции сотрудничества с партнером в условиях конфликта - принципиальный момент в умении диалогичного общения.

Ищите и показывайте те выгоды, которые коллега может обрести, налаживая контакт с ребенком.

При обучении педагогов тактике защиты приходится часто сталкиваться с отказом педагогов верить, что дискуссия в конфликтной ситуации возможна. Вероятно, отказ от дискуссии обуславливается:

- неверием, в то, что разные люди действительно могут прийти к соглашению
- отсутствием необходимых умений вести дискуссию
- полученным ранее негативным опытом
- невозможностью получить быстрый положительный результат.

Практические советы, к которым стоит прислушаться

Что делать, если с Вами не согласны?

- Не спешите доказывать свою точку зрения.

• Спокойно выслушайте доводы собеседника, дайте ему высказаться до конца

• Уточните, может быть вы говорите о разных вещах или не точна формулировка вопросов. При этом более корректны выражения: «Если я вас правильно понял…», «Быть может, я не все уяснил…», «Давайте поговорим об этом подробнее…», «Попробуем взглянуть на проблему иначе».

• Не отвечайте на выражения в категоричном тоне. Не допустимы реплики: «Я не согласен», «Нет, это никуда не годится», «Нет, это мне не подходит».

• Гнев, обида – прямые подсобники конфликта.

Что делать, если с Ваши доводы не доходят?

Часто можно слышать жалобы «Ему невозможно ничего доказать» или «Здесь доказывать что-либо бесполезно». Скорее всего, это связано с неумением отстаивать свою точку зрения спокойно, доброжелательно, аргументировано, доступно. Как отстаивать свою точку зрения аргументировано?

• Прежде всего, нужно понять, насколько Ваши аргументы «пробивают» логику оппонента. Разобраться, в чем вы действительно расходитесь? Возможно, расхождения как такового нет, просто у кого-то из вас недостаточно информации, это и порождает конфликт.

• Возможно, вы употребляете слова с многозначной трактовкой. Аргументировано - значит использовать лишь достоверные факты. При этом: мысли излагать предельно четко, точно и кратко, не уходить от сути дела, быть честным и доброжелательным.

• Некоторые обороты речи могут обострять спор, а некоторые – наоборот смягчать.

Обороты речи, обостряющие спор	***Обороты речи, смягчающие спор***
«Вы должны это понять..»	«Не находите ли вы, что..»
«Я считаю..»	«Не согласитесь ли вы с тем, что…»
«Я могу вам это доказать…»	«Вам само собой известно»
«Вы об этом никогда и не думали…»	«Возможно, это может убедить вас..»
«Я уверен, что вы не правы..»	«Как известно, абсолютных истин нет, постараемся взглянуть на это…»
«Этот разговор ни к чему не приведет»	«Несмотря на сложность разговора, он необходим, потому что…»
«Это бездоказательно..»	«Это трудно доказать, однако порассуждаем вместе..»
«Я возможно ошибаюсь, но…»	«Давайте обратимся к фактам..»

Критикуя, следует учитывать, что критика не обвинение, а помощь. Основное в ней – не фиксация негативного, а поиск путей преодоления. Для этого нужно знать, чем вызван негатив [23; 28].

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Дайте определение педагогической поддержки как технологического приема взаимодействия с детьми?

2. Какова роль педагогической поддержки личности в конфликтном взаимодействии?

3. На основе теоретической концепции педагогики поддержки (О.С. Газман, Н.Н. Михайлова, С.М. Юсфин и др.) охарактеризуйте действие конкретных таких поддержки в педагогических конфликтах. Приведите примеры.

Лекция 14
Технологии разрешения конфликтных ситуаций в семье. Детско-родительские конфликты*

ПЛАН

1. Как вести себя с ребенком, когда он нарушает дисциплину.
2. Шесть шагов «беспроигрышного метода разрешения конфликтов с детьми» (Томас Гордон).

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С РЕБЕНКОМ, КОГДА ОН НАРУШАЕТ ДИСЦИПЛИНУ? «ШЕСТЬ ШАГОВ БЕСПРОИГРЫШНОГО МЕТОДА РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ С ДЕТЬМИ» (ПО ТОМАСУ ГОРДОНУ)

Ребенок совершил проступок или нарушил обещания. Как реагировать? Какие действия предпринять, чтобы ситуация имела воспитательный эффект?

Прежде всего нужно понимать, что конфликт является не «ужасным» явлением в жизни семьи или школы, а *«естественным состоянием столкновения разностей», преодолевать которые необходимо не путем уничтожения этих разностей, а умением соотносить и складывать эти разности, находить точки согласия, выстраивая свои новые отношения.*

Чаще всего мы пытаемся проявить свой родительский или учительский авторитет, власть – наказываем ребенка за проступок и считаем это справедливым решением (Ведь он не прав!). Однако представители гуманистической психологии (Т. Гордон, К. Роджерс и др.) предлагают наиболее эффективный метод, который является альтернативой силовым методам. Это метод, при котором никто не проигрывает: обе стороны (и родитель (педагог) и ребенок) выигрывают. Его главная особенность - разрешение конфликта через взаимное согласие ребенка и родителя (педагога) по поводу конечного решения.

Итак, наша «подсказка» – «Шесть шагов беспроигрышного метода решения конфликтов с детьми» (по *Томасу Гордону).* Альтернатива силовым методам – это метод, где никто не проигрывает. В этом методе обе стороны выигрывают, потому что это разрешение конфликта через взаимное согласие по поводу конечного решения. Как работает «беспроигрышный метод»? [12; 35].

---

* за основу взяты материалы учебного издания: *Гордон Томас. Р.Е.Т. Повышение родительской эффективности: переводчик: О. Мечковский. — Екатеринбург: АРД ЛТД, 1997. — 288 с. — (Учимся играя).*

Шаг	Суть	Цели	Действия родителей	Что нужно помнить
1 шаг	***Распознавание и определение конфликта***	Вовлечь ребенка в процесс решения проблемы	Четко и немногословно сообщить ребенку, что имеется проблема, которая нуждается в решении. Дать понять, что сотрудничество ребенка необходимо	1. Выберите время, когда ребенок не занят, чтобы он не сопротивлялся тому, что его перебивают или откладывают его дела. 2. Скажите ему ясно и убедительно, что есть проблема, которая должна быть решена. Не нужно употреблять неэффективные решения типа *«Не* хочешь ли ты решить эту проблему?» 3. Скажите ребенку ясно, твердо и так сильно, как Вы чувствуете и совершенно точно, ЧТО Вы чувствуете, какие Ваши потребности не удовлетворены или что беспокоит Вас («Я-сообщения»). 4. Избегайте сообщений, которые принижают или порицают ребенка («Ты неряшлив», «Ты не осторожен с моей машиной»). 5. Дайте ясно понять, что Вы хотите, чтобы дети присоединились к Вам в поиске решения, *приемлемого для обоих,* где никто не проигрывает, и где потребности сторон будут удовлетворены. Весьма важно, чтобы дети поверили в Вашу искренность в том, что *Вы хотите найти беспроигрышное решение*
2 шаг	***Выработка возможных альтернативных решений***	Собрать как можно больше вариантов решения	Узнать решения детей (свои можно добавить позже), не оценивая и не принижая предложенные решения. Настаивать на выдвижении как можно большего числа альтернатив	Что здесь может помочь: 1. Постарайтесь сначала получить решения от ребенка – свое Вы можете добавить позже. 2. Наиболее важно не оценивать, не судить предлагаемое решение. Примите все идеи. Для этого найдется время на другой фазе. Для сложных задач лучше записать все решения. 3. Старайтесь на этом этапе не делать никаких замечаний по поводу того, что какое-либо решение Вас не устраивает. 4. Используйте метод для решения проблемы, в которой участвуют несколько детей, и если кто-то из них не предлагает решения, побуждайте его сделать это. 5. Пытайтесь искать альтернативные решения до тех пор, пока нельзя будет предложить ничего нового.
3 шаг	***Оценка альтернативных решений***	Активизировать ребенка на высказывания по поводу различных решений, сообщить свое мнение по каждому варианту	Предложить ребенку высказаться, какие из этих решений выглядят лучше, чем остальные. Сообщить свои чувства и интересы, сказать о наиболее оптимальном варианте и что не устраивает (или устраивает) в выборе ребенка	1. Круг решений обычно сужается до 1-2. 2. Родители должны помнить, что нужно честно выражать свои чувства *(«Мне это не нравится», «Это меня не удовлетворяет»).*
4 шаг	***Выбор наиболее приемлемого решения***	Принять окончательное решение	Узнать, что думает ребенок о каждом оставшемся решении. Добиться того, чтобы каждый обязался выполнять свою часть договора. Если решение состоит из нескольких пунктов, желательно зафиксировать их на бумаге	1. Проверьте, что чувствуют дети по поводу оставшихся решений («Годится ли это?» «Все ли довольны?»). 2. Но думайте о решении как об обязательно окончательном и что его невозможно изменить. Можно сказать: *«Давай попробуем это и увидим, годится ли это!»* 3. Если решении требует ряда шагов (выполнения пунктов), то хорошо бы записать их, чтобы не забыть. 4. Убедитесь, что достигнуто ясное понимание того, что каждый берет обязательство выполнять решение.
5 шаг	***Выработка способов выполнения решения – воплощение решения***	Спланировать процесс претворения в жизнь принятого решения	Уделить внимание тому, как будет выполняться решение	Вынести на обсуждение вопросы типа *«Когда начнем?», «Кто будет следить за временем?», «Каковы будут критерии качества выполняемой работы?» и т.п.*
6 шаг	***Контроль и оценка результатов***	Способствовать реализации решения. Выявить обстоятельства, требующие пересмотра принятого решения.	Интересоваться у ребенка, по-прежнему ли он доволен принятым решением и его результатами. Сообщить о своих чувствах и мыслях (они могут измениться) по поводу результатов решения. Пересмотр или корректировка решения, если это потребуется	Спросить ребенка «Доволен ли ты решением?» Иногда дети берутся за решение, которое трудновыполнимо. Иногда первоначальное решение должно быть заменено.

Преимущества метода:

Принцип участия	человек более мотивирован к исполнению решения, в выработке которого он принимал участи, чем к вынесению решения навязанного из вне **Решение, выработанное по методу, часто является идеей ребенка.** ***Естественно, это усиливает его желание увидеть, как это будет работать***
Больше шансов найти решение высокого качества	Это решения, удовлетворяющие обеих сторон, причем каждая сторона отдельности вряд ли пришла сама к такому решению
Метод развивает мыслительные навыки ребенка	Это интеллектуальное упражнение и для родителя, и для ребенка
Меньше враждебности – больше любви	Конфликт, разрешенный через приемлемое для обоих решение, сближает и родителя, и ребенка
Требует меньше усилий	Не нужно пилить, напоминать, проверять
Снимает необходимость использования силы	Родитель и ребенок работают вместе над общей задачей, у ребенка нет необходимости вырабатывать защитные механизмы против родительской власти
Метод позволяет дойти до реальных проблем	Решение конфликта методом «выигрыш-проигрыш»: родители быстро принимают решения, затем используют свою власть, чтобы навязать их ребенку, блокируют для ребенка возможность сообщить о своих чувствах Беспроигрышный метод – процесс решения задач: он заставляет ребенка и родителя в начале определить, в чем заключается реальная проблема
Обращение с детьми как со взрослыми	Дети любят, чтобы им доверяли и обращались с ними, как с равными
Метод = терапия ребенка	Использование метода приводит к следующим изменениям улучшаются школьные оценки, улучшаются взаимоотношения со сверстниками; большая открытость чувства большая ответственность более высокая самооценка

Родительские страхи и сомнения по поводу беспроигрышного метода

Обычно метод применяется «здесь и теперь», для решения конфликтов сразу, когда они возникают, а не для абстрактного рассмотрения на семейном совете

Метод рассматривают как родительскую слабость	На самом деле в этом методе родители тоже должны удовлетворить свою потребность, окончательное решение принимает родитель!
Может ли работать с маленькими детьми?	Это не только возможно, но нужно начинать с раннего возраста; ребенок при этом раньше начнет строить демократичные отношения с другими, уважать нужды других, распознавать, когда его собственные потребности уважают

Проблемы, с которыми встретятся родители:

Первоначальное недоверие и сопротивление	- Обычно это встречается у подростков, которые привыкли к многолетней борьбе с родителями - Лучший способ справиться с этим – отложить решение задачи на потом и постараться понять, что в действительности говорит ребенок (прием активного слушания) - Если дети не хотят участвовать в решении задачи, что родители могут сообщить о своих чувствах через «Я-сообщение» **«Мы действительно хотим найти решение, которое ты можешь принять»** **«Мы не стараемся тебя заставить уступить, и мы тоже не хотим, чтобы ты заставлял нас уступить»** - Если эти эффективные сообщения не действуют, то проблема может быть отложена на 1-2 дня, а данный метол снова использован.
«Что, если мы не сможем найти приемлемого решения»	В этих случаях попробуйте перебрать все, что возможно: - продолжать беседовать - вернитесь к этапу 2 и генерируйте как можно больше решений - отложите конфликт до завтра - делайте наиболее сильные призывы типа **«Давай постараемся еще», «Разве мы перебрали все возможные решения?»** - постарайтесь найти ту проблему, которая мешает продвижению вперед, сделайте ее открытой. Вы сможете сказать об этом.
Обращение к методу «Выиграл-проиграл», когда беспроигрышный метод терпит неудачу	Обычно это вызывает серьезные последствия у ребенка – гнев, они чувствуют себя одураченными в том, что поверили родителям, что они попытались применить новый метод. Следует всячески избегать этого.
Нужно ли включать наказание в решение	Нужно всячески этого избегать! Прежде всего, нужно сообщить детям, что наказания вообще не будет. Родители **просто должны допустить, что дети выполнят решение**. Это часть нового метода – доверять друг другу в обещаниях, обязательствах
Когда соглашения нарушены	Этого кончено не избежать. Причины: 1. *Они могут обнаружить, что, что обязались делать что-то, что слишком трудно для них* 2. *У них нет опыта в самодисциплине и самоконтроле* 3. *Они раньше зависели от родительской власти в самоконтроле и самодисциплине.* 4. *Они могут забыть об обещании* *Если ребенок нарушил соглашение, обязательно сообщите ему свое недовольство:* **«Я разочарован, что ты нарушил соглашение»** **«Я удивлен, что ты нарушил сделку»** **«Я думал, что мы с тобой договорились, о..»** **«Я теперь вижу, что ты не выполнил обязательство. Мне это не нравится.»**

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Проведите микроисследование (опрос 5-7 семейных пар с детьми) и сформулируйте основные причины конфликтов между родителями и детьми. Систематизируйте их в соответствии с возрастом ребенка, полом ребенка и т.д.

2. В чем, на Ваш взгляд, принципиальное отличие беспроигрышного метода от традиционных способов разрешения конфликтов в семье?

3. Составьте план беседы-консультации с родителями в ситуации личностно-значимой для них проблемы конфликтности с собственным ребенком (на основе «беспроигрышного метода»).

Глава 2
Практико-ориентированные задания для самостоятельной работы по дисциплине «Конфликтология»

ПЛАН

2.1. Технологическая карта организации самостоятельной работы
2.2. Материалы к лекциям для практических занятий по дисциплине «Конфликтология»
2.3. Примеры кейсов, ситуационных задач для педагогического анализа
2.4. Примерный экзаменационный тест по дисциплине «Конфликтология»

2.1. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНА «КОНФЛИКТОЛОГИЯ»*

Тема лекции	Форма	Задания для самостоятельной работы студентов
		Содержание
Лекция 1. **Характеристика конфликта как социального феномена. Основные понятия**	***Работа с источниками: учебными и научными изданиями***	***Задание 1.*** Систематизация источников, библиографический список, аннотированный электронный каталог литературы и создание электронной библиотеки по проблемам конфликтологии: • теоретические и прикладные исследования проблем конфликтологии как науки • теории разрешения, регулирования, управления конфликтами в профессиональной социально-педагогической деятельности и в области организации работы с молодёжью; в разных сферах социального взаимодействия, в семейных отношениях в исторической ретроспективе (XIII-XX в.в.) – конспекты, рефераты. ***Задание 2.*** • Составление хрестоматии на электронных носителях по следующим разделам: 1) философско-психологическая конфликтная парадигма (отечественная и зарубежная) 2) социально-психологический, психологический подход в конфликтологии: 3) исследование конфликтов в отечечтсвенной психологии: производственные конфликты, супружеские конфликты, детско-родительские конфликты, конфликты в образовании, конфликты в бизнесе, межпоколенные конфликты и др.

* За основу взяты материалы учебного издания: *Технологии управления конфликтом: Учебно-методический комплекс. – СПб.: Изд-во РГПУ им.А.И. Герцена, 2008. – 197 с.*

Тема лекции	Форма	Задания для самостоятельной работы студентов
		Содержание
	Работа со справочными изданиями: словарями, энциклопедиями, справочниками	***Задание 1.*** Создание библиографического справочника (5-10 персоналий) по проблеме конфликтологии
	Задание на поиск и обработку информации	***Задание 1.*** Составление библиографического списка сайтов по проблеме конфликтологии и конфликтологической компетентности в разных сферах социального взаимодействия
	Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование	***Задание 1.*** Разработка карт-схемы, опорно-логической схемы (таблицы) по типам и видам конфликтов: организационные, межэтнические, религиозные, межгрупповые, педагогические, межпрофессиональные конфликты
Лекция 2. **Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии. Типы конфликтных личностей**	***Задание на поиск и обработку информации***	***Задание 1.*** Подбор информации для создания сборника психодиагностических материалов по следующим разделам: психодиагностика составляющих конфликта, определение личностных особенностей субъектов конфликта, склонность к конфликтному поведению, диагностика мотивации субъектов социального и профессионального взаимодействия, определение позиций субъектов конфликтного общения, представление о себе и о сопернике как участниках конфликта, межличностные отношения в социальном взаимодействии, социально-психологический климат в профессиональных группах, диагностика профессиональных деформаций, деструкций, синдрома выгорания и др. ***Задание 2.*** Провести мониторинговое исследование конфликтных отношений в учебных группах и составить анализ-отчет
Лекция 3. **Три механизма возникновения конфликтов**	***Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование***	***Задание 1.*** Подготовка программы по теме «Консультирование по проблемам конфликтности профессионала на разных этапах становления» ***Задание 2.*** Анализ ситуаций конфликтного взаимодействия, разработка рекомендаций по установлению конструктивного взаимодействия в образовательной среде ПГГПУ

Тема лекции	Форма	Задания для самостоятельной работы студентов
		Содержание
Лекция 4. **Внутриличностный конфликт**	***Работа с источниками, учебными и научными изданиями***	***Задание 1.*** Реферат-обзор исследований по проблемам внутриличностных конфликтов, технологий разрешений. Тема «Технологии работы с внутриличностными конфликтами: условия предупреждения, механизмы разрешения»
	Задание на проектирование, конструирование и прогнозирование	***Задание 1.*** Разработка программы диагностики на исследование Я-концепции, механизмов психологической защиты, конфликтности личности ***Задание 2.*** Разработка программы по освоению технологии работы с внутренними конфликтами: психокоррекция, условия предупреждения механизмы разрешения
Лекция 5. **Стратегии поведения личности в конфликте**	***Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование***	***Задание 1.*** Разработка тренинговых этюдов по совершенствованию конфликтной коммуникативной, эмоциональной компетенций (конфликтологической компетентности) будущего специалиста по работе с молодежью и в области социально-педагогической деятельности с детьми и подростками ***Задание 2.*** Микроисследование «Выбор стратегии и тактики в конфликтном взаимодействии в различных группах молодежи»
Лекция 6. **Технологии управления конфликтным взаимодействием. Убеждение как средство предотвращения и разрешения конфликтов. Правила убеждения**	***Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование***	***Задание 1.*** Разработка тренинговой программы «Эффективные тактики в конфликтных ситуациях. Методы убеждения в конфликте». Содержание практикума: методика определения «коммуникативных тактик» поведения в конфликтах. Преимущества и недостатки каждой тактики. Анализ эффективного индивидуального стиля поведения в конфликтных ситуациях.
Лекция 7. **Технологии управления конфликтным взаимодействием.**	***Работа с источникамиё учебными и научными изданиями***	***Задание 1.*** Анализ существующих диссертационных исследований по проблеме управления конфликтным взаимодействием в педагогической практике. Составление мини-лекционного курса на основе проанализированных источников «В помощь будущему специалисту»

Тема лекции	Форма	Задания для самостоятельной работы студентов
		Содержание
Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте		
Лекция 8. **Технологии управления конфликтным взаимодействием. Технология проведения переговоров в конфликтном взаимодействии**	***Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование***	***Задание 1.*** Подготовка проектного задания. Переговорный процесс, апробация. Анализ видеоматериалов по ведению переговорного процесса. ***Задание 2.*** Разработка и проведение ролевой игры «Медиаторство и посредничество в разрешении конфликтов» ***Задание 3.*** Подготовка и проведение творческих заданий, деловых игр по управлению конфликтами: - прогнозирование и профилактика конфликтов; - технология предупреждения конфликтов; - методы психокоррекции конфликтного поведения; - оптимальные управленческие решения
Лекция 9. **Технологии управления конфликтным взаимодействием. Ассертивные техники в изложении своей позиции в условиях конфликта**	***Работа с источниками, учебными и научными изданиями***	***Задание 1.*** Рецензия статьи, в которой представлено описание психологических механизмов использование в практике ассертивных техник изложения своей позиции в условиях конфликта
	Задания на самодиагностику	***Задание 1.*** Подобрать комплекс диагностических методик на оценку сформированных умений использования ассертивных техник в общении с людьми. Провести диагностики среди одногруппников. Результаты представить в письменном виде.
Лекция 10. **Технологии управления конфликтным взаимодействием. Выработка взаимовыгодных предложений в конфликте**	***Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование***	***Задание 1.*** Составление мини-презентаций на тему «Эффективные методы выработки взаимовыгодных предложений в конфликте». ***Задание 2.*** Разработка сценария внеклассного мероприятия с подростками на тему «Выработка взаимовыгодных предложений: как эффективно управлять конфликтом».
Лекция 11. **Технологии управления конфликтным взаимодействием. Способы отстаивания своей позиции в переговорном процессе**	***Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование***	***Задание 1.*** Моделирование конфликтных ситуаций и реализации технологии переговорного процесса в них. Запись на аудивизуальные носители и их анализ (работа в творческих группах).

Тема лекции	Форма	Задания для самостоятельной работы студентов
		Содержание
Лекция 12. **Технологии управления конфликтным взаимодействием. Способы управления эмоциональным состоянием в конфликте**	***Задания на самодиагностику***	***Задание 1.*** Подбор диагностического инструментария для определения позиций субъектов конфликта, особенностей поведения в конфликте в зависимости от характера эмоционального состояния. Провести диагностики среди одногруппников. Результаты представить в письменном виде.
	Работа с источниками, учебными и научными изданиями	***Задание 1.*** Составление тезауруса эмоций и чувств в конфликтном взаимодействии. Диагностика эмоциональных состояний, неискренности на разных уровнях: психофизиологическом, вербальном и невербальном субъектов (в социальном взаимодействии): анализ психологических источников
	Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование	***Задание 1.*** Подбор тренинговых упражнений по анализу вербальных и невербальных признаков, проявлений в поведении, по освоению приёмов эффективного общения, регуляции эмоциональных состояний ***Задание 2.*** Разработка тренинговых программ. **1) Тема - Управление своим состоянием. Обретение уверенности и внутренней силы.** Как отстаивать свои интересы, не нападая на клиента и не обижаясь на него. Развитие умения держать «эмоциональный удар». Практикум: методика анализа своей уверенности. Блок психологических техник, помогающих управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в напряженных ситуациях. Тренировка умения противостоять агрессии. Техники работы с критикой и манипуляциями. **2) Тема - Методы индивидуального стресс - менеджмента. Профилактика стресса.** Механизм возникновения стресса. Стратегии преодоления. Как расслабиться, находясь в ситуации перегруженности работой или в ситуации конфликтного взаимодействия. Практикум: - методика определения личной стрессоустойчивости. Тренировка приемов внутренней отстраненности (разотождествление), визуализации (активное воображение), дыхательных упражнений, телесных и других методов. Техники «быстрого восстановления» и включения в работу. Первая помощь при остром стрессе.

Тема лекции	Форма	Задания для самостоятельной работы студентов
		Содержание
***Лекция 13*. Технологии управления педагогическим и конфликтами. Педагогика поддержки как модель конструктивного разрешения конфликта в образовательной среде**	***Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование***	***Задание 1.*** Раскрыть суть теории «Философия Гордона Т. – основа содержания конструктивного взаимодействия в конфликте»
	Работа с источниками учебными и научными изданиями	***Задание 1.*** Проведение научно-исследовательской работы по темам: - *Использование метода «Язык одобрения» в практике конструктивного взаимодействия с детьми* - *Использование метода «Активное слушание» в практике конструктивного взаимодействия с детьми* - *Использование метода «Я-сообщение» в практике конструктивного взаимодействия с детьми* - *Использование метода «Сотрудничество» в практике конструктивного взаимодействия с детьми* ***Задание 2.*** Изучить монографии, отражающие основные концепции конструктивного взаимодействия и педагогической поддержки личности (О.С. Газман, Т. Гордон, К. Роджерс, Н.В. Гришина, Х. Корнелиус и др.)
	Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование	***Задание 1.*** ***Написать эссе, мини-сочинение на основе наблюдения, анализа взаимоотношений детей и взрослых по темам:*** - *Можно ли одобрять ребенка, не одобряя его поведение»* - *Мой опыт использования техники «Активное слушание»* - *Мое кредо взаимоотношений с людьми*
***Лекция 14*. Технологии разрешения конфликтных ситуаций в семье**	***Задание на поиск и обработку информации***	***Задание 1.*** Разработка программы по диагностике и анализу супружеских, родительских, детско-родительских, детско-детских, межпоколенных отношений
	Задания на проектирование, конструирование, прогнозирование	***Задание 1.*** Подготовка рекомендаций по консультированию по теме «Гармония в супружестве» ***Задание 2.*** Подготовка программы по просвещению родителей на темы: - «Психологические особенности и проблемы развития детей в отнтогенезе» - «Почему дети плохо ведут себя? Мотивы плохого поведения» - Самый опасный возраст: конфликты в подростковой среде и как на них реагировать.

Тема лекции	Форма	Задания для самостоятельной работы студентов
		Содержание
	Работа с источниками: учебными и научными изданиями	***Задание 3.*** Разработка содержания тренинговой программы «Радость общения» для родителей и детей подросткового возраста и ее апробация
		Задание 1. Анализ источников по теме «Предупреждение и разрешение супружеских конфликтов и «Конструктивное поведение родителей с детьми в конфликте»

Методическая подсказка студенту

Форма отчетности – реферат

Реферат (от лат. *referre* – «докладывать, сообщать») – доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных источников. Основным отличием реферата от конспекта является наличие содержания и мыслей самого автора реферата, отражающие его отношение к идеям и выводам реферируемых работ.

Методическая подсказка к написанию реферата:

1) краткость,
2) информативность,
3) определенная структура:

− титульный лист;
− оглавление;
− введение;
− основная часть;
− заключение;
− список литературы (не менее пяти источников);
− приложение.

Критерии оценки реферата:

1) новизна реферированного текста;
2) степень раскрытия сущности проблемы;
3) доступность для слушателей;
4) оригинальность, творчество;
5) обоснованность выбора источников;
6) соблюдение правил к оформлению;
7) презентация: владение материалом, манера подачи, «обратная связь».

Форма отчетности – рецензия статьи

Рецензия статьи на актуальные проблемы конфликтологии, взаимоотношений взрослых и детей.

Выбрать в педагогической периодической печати статью и написать на нее рецензию (2-3 стр.) по плану:

Выходные данные рецензируемого источника (название статьи, автор, Название журнала, газеты, год, номер, страницы)

Почему вы остановили на статье свой выбор?

Заинтересовала ли вас статья, если да, то чем?

Какова ее ведущая идея?

Какие стороны профессионального труда она описывает?

Какие проблемы она поднимает? Ваше отношение к ним.

Анализ индивидуальных особенностей стиля автора (доступность, образность, эмоциональность, научность и т.д.).

Аудитория, для которой вы рекомендовали бы рецензируемую статью. Чем она может быть полезна начинающему педагогу?

Заключение. Общее впечатление о статье с позиции будущего педагога.

* Рецензия – это текст, целью которого является разбор содержания книги или статьи с отчетливым выражением своего мнения, своего отношения к идеям и содержанию рецензируемой работы.

* Источники:

Журналы «Воспитание школьников», «Народное образование», «Начальная школа», «Классный руководитель» и др.

Газеты «Первое сентября», «Учительская газета» и др.

Рекомендации к выполнению задания:

- Рецензия должна быть представлена в виде связного текста, предполагающего ответы на поставленные выше вопросы.
- Текст должен соответствовать жанру рецензии.

Форма отчетности – сценарий тренинговой программы

Практика психологических тренингов пришла к нам из-за рубежа. Согласно психологическому словарю, **тренинг** (от англ. = обучать, воспитывать) – это систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга.

Виды:

- Тренинг делового общения
- Тренинг продаж
- Поведенческий тренинг
- Тренинг чувствительности
- Ролевой тренинг
- Видеотренинг
- Тренинг личностного роста и т.д.

В настоящее время слово *«тренинг»* используется весьма широко.

Тренинг – интенсивный курс обучения, сочетающий краткие теоретические семинары и практическую обработку навыков за короткий срок.

Что такое психологический тренинг? Он касается психологических навыков: саморегуляции, развития особенностей личности, общения и т.п., включая профессиональные навыки, особенно важные для тех, кто работает с людьми.

Тренинги личностного роста. В них с помощью различных техник участники пытаются осознать и преодолеть свои психологические проблемы, которые препятствуют решению их жизненных и профессиональных задач. Каждый участник тренинга с помощью других участников и тренера может понять свои неосознаваемые страхи, избавиться от внутренних барьеров, лучше узнать, как его воспринимают окружающие люди. Это позволяет выявить и в дальнейшем более эффективно применять свои положительные качества, сформировать более реальную оценку способностей, увидеть собственные ошибки и недостатки.

Тренинги общения. Предназначены для того, чтобы научить членов группы эффективному поведению в различных ситуациях общения, развить у них соответствующие навыки. Конечно, даже самый лучший тренинг не подготовит человека ко всем возможным жизненным ситуациям, но он поможет избежать наиболее грубых ошибок и снизит остроту эмоционального стресса, возникающих при неизбежных трудностях в общении.

Области применения тренингов общения:

- Тренинги для педагогов
- Тренинги для студентов
- Тренинги для детей

Тренинги **личностного роста и общения** тесно взаимосвязаны, и их объединяют в комплексный **социально-психологический тренинг.** В их основе – групповые дискуссии и ролевые игры в различных вариантах и сочетаниях. Видимым (проверяемым) результатом успешного тренинга должны стать:

- возросшая (адекватная) самооценка,
- изменение стратегий поведения
- снятие барьеров в общении

Участие в социально-психологическом тренинге особенно важно для людей, профессии которых предполагают интенсивное общение, а также для тех, кто испытывает трудности в сфере человеческих контактов.

Будущие социальные работники, социальные педагоги, преподаватели особенно нуждаются в овладении навыками проведения тренинга.

Тренинг используется как:

- своеобразная форма дрессуры (при помощи положительного подкрепления формируется нужное поведение, а при помощи отрицательного поведения - стираются вредные привычки в поведении)
- тренировка (формирование навыка)
- форма активного обучения
- метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных проблем.

Бизнес-тренинги. Являются разновидностями первых двух категорий, но они сориентированы на решение конкретных профессиональных задач. Чаще всего встречаются тренинги по продаже чего-либо. Популярны также:

- тренинги ведения переговоров
- решения конфликтных ситуаций
- формирования команд
- эффективного управления

Результаты бизнес-тренингов наиболее наглядны, поскольку они проявляются в эффективности работы, но тем не менее окончательно решить, насколько результативен был тренинг, можно только спустя некоторое время, когда будет ясно, насколько эффективнее стала работа, как изменилась психологическая атмосфера в коллективе.

Нас интересует **тренинг педагогической эффективности.**

На занятиях мы будем опираться на систему психологических тренингов, разработанную **Томасом Гордоном** – американским ученым.

STET – Систематический Тренинг Учительской Эффективности. Рассматривается и отрабатывается система навыков, овладение которой обеспечивает внутреннюю свободу обоих участников общения.

Основная задача такого тренинга – познакомиться не только с теорией педагогического общения, но и с конкретными техниками конструктивного взаимодействия.

Тренинг педагогической эффективности - педагогический курс. Это не психотерапия, не тренинг общения, не тренинг личностного роста, а структурированная программа, в которой много времени уделяется самостоятельной работе с текстом и обсуждение личного профессионального опыта каждого участника группы.

Правила и принципы проведения тренинга.

Тренинг в учебном процессе является обязательным, а не добровольным, и если он будет проводиться формально, без создания особой атмосферы, то не будет эффективным.

Обучение с помощью тренингов существенно отличается от традиционных методов обучения (уроков, лекций, семинаров) не только по форме проведения, но и по основным принципам. При обычном обучении человека учат давать правильные ответы, и только правильные. Ошибки так или иначе наказываются. При тренинге к ошибкам же относятся снисходительно, они рассматриваются как необходимая часть обучения.

Рассмотрим принципы и вытекающие из них правила тренинга.

I. Принцип и правило максимальной активности

Во время тренинга участники должны обязательно вовлекаться в специально организованные действия: проигрывание той или иной ситуации, выполнение упражнений, наблюдение за поведением других, обсуждение своих и чужих действий.

Принцип активности опирается на идею: человек усваивает

- 10 % - того, что слышит,
- 50 % - того, что видит,
- 70 % - того, что проговаривает
- 90 % - того, что делает сам.

В процессе активного поведения (порой даже не совсем правильного) важно быть терпимым к ошибкам, чтобы участники чувствами себя свободно и комфортно.

Важно стремиться сделать из тренинга не рядовое занятие, а событие. Они не должны быть скучными.

Важно в процессе тренинга не замыкаться только на нем, постоянно обращаться к жизненным фактам, стремиться к максимальному переносу полученных навыков в практику.

II. Общение по принципу «здесь и теперь»

Участники обсуждают не прошлое или возможно поведение, а только то, что делается в процессе занятий. Считается, что таким образом уменьшается влияние психологической защиты и поддерживается психологическая безопасность.

III. Принцип и правило персонификации высказываний

Суть – в отказе от безличных языковых форм, избегать прямых высказываний в нежелательных случаях. То есть вместо высказываний «считается..», «некоторые считают, что…» говорить «я считаю, что….».

За выполнением этих правил должен следить ведущий тренинга.

IV. Принцип исследовательской творческой позиции. Правило отсутствия критики и безоценочности высказываний.

Стремиться к созданию свободной творческой атмосферы. Для этого специально организуются проблемные, неопределенные ситуации, провоцирующие участников на неожиданные, нестандартные высказывания и поступки. Любая критика должна быть сведена к минимуму и касаться только конкретного поведения или высказывания, а не личности. Важные навыки, формируемые на тренинге:

- Принятие себя и другого таким, каков есть
- Безоценочность суждений
- Умение выслушать другого
- Умение уловить рациональное зерно в любом высказывании и поведении

V. Принцип партнерского общения. Правило доброжелательности.

Партнерское общение – это такое общение, когда учитываются особенности каждого участники, его чувства, эмоции, переживания. Создание в группе атмосферы доверия, открытости, которая позволяет участникам не стесняться ошибок и высказываться.

Постоянный диалог, полноценное межличностное общение участников направлено на:

- выработку уважения к чужой мысли,
- доверия,
- на избавление от взаимных подозрений, неискренности, страха

VI. Принцип объективизации (осознания) поведения. Правило обратной связи

Важнейшие моменты тренинга – осознание его участниками мотивов своего поведения, переход от импульсивных действий к сознательной саморегуляции. Обратная связь – универсальное тому средство.

Хорошую помощь окажет видеозапись поведения участников группы с последующим обсуждением (надо учитывать, что видеозапись является очень сильным средством воздействия, способным оказать негативное влияние, поэтому им следует пользоваться с большой осторожностью).

Важно помнить, что в тренинге существует обязательное **правило строгой конфиденциальности и доверительности общения.**

Принцип «НЕ НАВРЕДИ» в тренинге не менее важен, чем в медицине.

Условия проведения тренинга в учебном процессе

- Программа тренинга рассчитана на 10 встреч по 3-4 часа каждая.
- Проводится он один раз в неделю
- Одна учебная группа – 10-12 человек (количество участников – четное).
- Отдельное, удобное располагающее помещение.
- Участники должны иметь возможность садиться в круг, общаться с соседом справа и слева, и видеть всех остальных участников и тренера.
- Парты и столы для работы не нужны.
- Никто не должен мешать встрече.
- Для тренинга желательная видеоаппаратура, с помощью которой можно слушать музыку и смотреть фильмы.
- **Роль и значение ведущего.**

Какими качествами должен владеть ведущий тренинга (тренинга общения, тренинга педагогической эффективности)?

- *Качества – уравновешенность, рассудительность, психологическая зрелость, воображение, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, способность к эмпатии*
- *Действовать в теплой, искренней, эмпатичной манере*
- *Иметь хорошо развитую интуицию (тонко чувствовать настроение группы)*
- *Постоянная работа над своим личностным ростом*
- ***Должен быть организатором, режиссером и дирижером процесса общения***
- *Должен быть комментатором и экспертом, объективно оценивать поведение участников*
- *Получить хорошие практические навыки ведения тренинга (пройти обучение, желательно иметь специальный документ, подтверждающий право проводить тренинги)*
- Ведущий в группе педагогической эффективности выступает прежде всего как фасилитатор, его функция - помогать участникам группы самим узнавать что-то новое о себе, о других, и принимать решение о выборе конкретного стиля поведения
- Постоянно оказывать поддержу участников группы.
- Создавать в группе атмосферу доверия и взаимопомощи, слушая каждого участника, реагируя на его глубинные переживания и обеспечивая адекватную обратную связь

• Даоистичная позиция – прежде всего не манипуляции и не управление, а наблюдение. Ведущий не навязывает свою позицию и взгляды, он направляет свои усилия на то, чтобы участники поняли, что происходит с ними, внутри них.

• Важно провести предварительную беседу с будущими участниками тренинга. Важно дать понять, что основная цель тренинга – это совместные переживания, и участники к этому должны быть готовы. Важно объяснить, что вы не намерены «учить жизни», и ваша задача – не критиковать, а дать дополнительные сведения, которые помогут при решении тех или иных проблем, в познании себя.

• Важно, **чтобы ведущий в общении с группой сам демонстрировал партнерский стиль взаимоотношений.**

Ученые утверждают, что эффективность работы ведущего-тренера будет эффективной, если он придерживается следующих установок:

• *Люди способны решать свои проблемы*

• *Люди стремятся к доброжелательным, доверительным отношениям с другими*

• *У людей есть собственное достоинство и они вуправбе требовать доверительного отношения к себе*

• *Люди заслуживают доверии*

• *Люди нуждаются в других и способны помочь друг другу*

Считается, что такое отношение принесет удовлетворение и Вам и участникам тренинга.

Структура встречи

1. Оформление визиток, ритуал приветствия (на первом занятии ритуал создания группы, принятие правил работы в группе)
2. Цель занятия.
3. Упражнение на групповое сплочение или эмоциональный разогрев группы.
4. Если давали домашнее задание – его обсуждение.
5. Теоретическая часть дискуссия на тему занятия (мини-лекции, проблемные беседы).
6. Практическая часть – упражнения на овладение навыком (тестирование, разминки, выполнение ситуаций, ролевые игры, обсуждения).
7. Индивидуальная и групповая рефлексия – обсуждение итогов работы по теме.
8. Домашнее задание.
9. Ритуал завершения занятия [20; 32].

2.2. МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИЯМ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНФЛИКТОЛОГИЯ»

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ 1
ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА КАК СОЦИАЛЬНОГО ФЕНОМЕНА. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Задание № 1. Игра «Два лагеря»

Вопрос для обсуждения в группе:
Считаете ли Вы себя конфликтным человеком? Почему?

Сейчас нам предстоит разделиться на два лагеря: первый – поднимите руку те, кто считает себя конфликтной личностью, во втором – те, кто считает себя неконфликтной личностью. Объединимся в группы и назовем первую группу – *«Самой конфликтной»*, вторую – «*Самой толерантной*» в любом конфликте.

В течение 10 минут подумайте над вопросами:

1. Насколько уютно вы себя ощущаете в лагере конфликтных/неконфликтных людей?
2. Довольны ли вы тем, что находитесь именно в этой группе?
3. Какие плюсы и минусы вы видите в своем лагере и в себе, как его представителе?
4. С какими ситуациями легче справляться представителям вашего лагеря?
5. Какие три качества вы хотели бы позаимствовать у представителей противоположного лагеря?

Задание № 2. Упражнение «Никто не знает…»

(данное упражнение дает участникам возможность максимально раскрыться перед группой).

Студенты сидят в кругу. Вам нужно, бросая друг другу мяч, рассказать о себе что-то еще, о чем, не знают члены группы.

«Никто не знает, что я…»

- «обычно веду себя в конфликте…»
- «боюсь в конфликте….»
- «я хочу в конфликте…»
- «я стремлюсь в конфликте»

Задание № 3. Тест «Самооценка конфликтности»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

а) избегаю вмешиваться в ссору;

б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;

в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

а) всегда критикую за ошибки;

б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;

в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

а) если другие меня поддержат, то да;

б) разумеется, я предложу свой план;

в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.

а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;

б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;

в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?

а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу — повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

	Вопросы										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Задание № 4. Структура конфликта. Разбор ситуаций: «К вопросу о структуре конфликта»

Ситуация 1. Учитель резко отвечает директору после того, как он в очередной раз отчитал его в присутствии детей

Ситуация 2. В переполненном автобусе два пассажира возмущаются друг другом, выясняя, кто кому наступил на ногу

Ситуация 3. Студентка Светлана случайно услышала, как лучшая подруга обсуждает ее с однокурсницами. На следующий день на просьбу подруги помочь в выполнении домашней работы Светлана ответила отказом

- **Чем различаются данные ситуации?**
- **В каких случаях причина конфликта скрытая, а каких явная?**
- **В каких случаях конфликт может носить затяжной. А в каких – кратковременный характер?**
- **Как развивается конфликт (быстро, медленно)**

Задание № 5. Динамика конфликтов. Упражнение «Мельница»

Цель: проживание участниками тренинга «мелких» конфликтны ситуаций, настройка на дальнейшую работу.

Образовать два круга по типу карусели. Встать лицом друг к другу. Разыграем в парах маленькие диалоги-ситуации, которые я вам задам. Диалог длится 2 минуты. После каждого диалога внешний круг делает несколько шагов по часовой стрелке.

Ситуации для разыгрывания:

1 ситуация. Находящиеся во внешнем круге играют роль контролеров автобуса, а находящиеся во внутреннем роль безбилетных пассажиров.

2 ситуация. Внутренний круг – продавцы, которым нет дела до покупателей, а внешний – покупатели.

3 ситуация. Внешний круг – начальник, застукавший опаздывающего подчиненного, а внутренний – подчиненный.

4 ситуация. Внутренний круг – жилец, которого залил жилец сверху, внешний круг – сосед сверху.

Обсуждение:

- Каковым было наиболее типичное поведение в различных ситуациях? Почему?
- Каков характер переживаемых вами эмоций?

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ 2

ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ. ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ

Задание №1. Упражнение «Неконфликтная личность»

Цель: дать возможность проанализировать свои личностные качества и соотнести их с качествами «неконфликтной» личности, т.е. личности, способной к эффективному взаимодействию в различных ситуациях.

Какую личность мы называем «неконфликтной»? **личность, способную к эффективному взаимодействию в различных ситуациях**

Инструкция: перед вами стоит задача выработать сообща перечень качеств личности, способной к эффективному межличностному взаимодействию, в том числе в конфликтных ситуациях.

Разделимся на 4 микрогруппы. Обсудите и предложите не более 10 качеств личности, являющихся важными для эффективного межличностного общения.

Зачитываем качества с обоснованием.

Ведущий записывает на доске.

Оценим степень сформированности каждого качества по 5 балльной системе (каждый у себя в тетради)

Вариант перечня качеств личности, важных для межличностного общения

- **Эмпатия –** постижение эмоционального состояния, проникновение в переживания другого; в то же время – способность сказать другому о своем понимании и дат возможность подтвердить или опровергнуть эти представления.
- **Доброжелательность -** способность е только чувствовать, но и демонстрировать партнерам свое расположение, симпатию
- **Аутентичность –** естественность в отношениях, способность быть самими собой, не прятаться за масками в межличностном взаимодействии
- **Конкретность –** отказ от общих рассуждений, умение говорить в русле заданной темы, говорить о своих переживаниях, действиях, готовность однозначно отвечать на вопросы.
- **Инициативность –** склонность к деятельной позиции в отношениях с людьми, способность устанавливать контакты, не дожидаясь инициативы с другой стороны
- **Открытость –** способность открывать другим свой внутренний мир, твердая убежденность в том, что открытость способствует установлению здоровых и прочных отношений; открытость – это не обнародование интимных секретов, она скорее означает искренность в обсуждаемом вопросе.

• **Умение слушать –** способность личности переключиться на другого человека, демонстрация ему своей заинтересованности обсуждаемым вопросом с учетом его позиции (предполагает владение методами активного слушания).

• **Тактичность –** соблюдение этических норм во взаимодействии

• **Конфронтация –** противостояние мнению другого человека с полным осознанием совей ответственности и заинтересованности, а в случае несходства мнений – готовность пойти на конфликт, но не с целью – испугать и покорить, а с надеждой на установление подлинных и искренних отношений.

• **Гибкость –** способность применять разнообразные стратегии при решении проблем.

Задание №2. Определение типа конфликтных личностей в группе
(классификация Ф.М.Бородкина, Н.М.Коряк)

№	ФИО	Тип конфликтной личности	Какие основания, ситуации позволяют отнести человека к данному типу?
	Я –		

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ 5
СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ

Задание №1. Упражнение на определение стратегии поведения в конфликте.

Разделимся на 5 команд. Каждая получает карточку: определим девиз каждого стиля?

1. **Конкуренция –** ***«Чтобы я победил, ты должен проиграть»***
2. **Приспособление –** ***«Чтобы ты выиграл, я должен проиграть»***
3. **Компромисс –** ***«Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть»***
4. **Сотрудничество –** ***«Чтобы выиграл я, ты должен тоже выиграть»***
5. **Уход –** ***«Никто не выигрывает в конфликте, поэтому я ухожу от него!»***

В течение 15 минут каждая подгруппа должна обсудить и подговорить в театрализованной форме конфликтную ситуацию, в которой демонстрируется данный вид поведения. Выступления.

Обсуждение после каждой ситуации:

1. Соответствует ли данная ситуация заявленному девизу и стилю?

2. Как данный вид поведения в конфликте повлиял на эмоциональное состояние участников, на их чувства?

3. По каким причинам люди могут выбирать такой стиль поведения в конфликте?

4. Почему противоположная сторона себя так ведет? Чего она опасается?

Задание №2. Упражнение на размышление стратегии поведения в конфликте.

Встать в круг, посмотреть внимательно друг на друга и опустить глаза вниз. После сигнала (хлопок в ладоши) все должны поднять головы и указать пальцем на одного из присутствующих. Если выбор произойдет – пара отходит в сторону. Это упражнение выполняется до тех пор, пока вся группа не разобьется на пары.

Затем нужно договориться, кто в паре будет X, а кто Y.

Затем – X должен занять место на стуле, а Y – встать перед ним. Сложите ладони ваших рук друг с другом. Ваша задача – зафиксировать свое внутреннее состояние во время упражнения. Итак Y давит на ладони X, X – сопротивляется.

Стоп, поменяйтесь местами и по команде повторите упражнение.

Возвращаемся в круг.

Обсуждение:

Давайте поговорим о том, что вы чувствуете, когда другой человек давит на вас?

В конфликте люди чувствуют себя дискомфортно при давлении «словами», интонацией. Не удивительно, что многие из них пытаются избежать конфликта. Их девиз **«Никто не выигрывает в конфликте, поэтому я ухожу от него!» . Этот вид поведения так и называется – уход (избегание).**

Задание №3. Упражнение «Продолжи предложение»

Каждый участник кратко дополняет предложение:

«Мои положительные качества, которые я могу предложит группе, это…»

Например, ***«Я, Елена, могу предложить группе свой опыт безконфликтого существования».***

Задание №4. Упражнение «Конфликтные пары»
(выявление стратегий ненасильственного поведения в конфликте)

Участники делятся по три человека. Группы получают темы конфликтов.. Двое участников – конфликтующие стороны, третий – наблюдатель. Его задача – не вмешиваясь, не задавая вопросов, просто наблюдать, как участники выходят из конфликтной ситуации, кто и как справился с конфликтом.

Кассир – покупатель билета. Кассир не дает справок о билетах, объясняя, что это не входит в его компетенцию.
Учитель - родитель. Учитель призывает родителя наказать нерадивого ребенка. Родитель, в свою очередь, обвиняет учителя в плохом качестве преподавания.
Муж - жена. Существует подруга, о существовании которой догадывается жена.

Девушка – молодой человек. Девушка в хороших отношениях со своим шефом. Молодой человек недоволен, так как до него доходят слухи об интимных отношениях его девушки с шефом. Он готов разорвать отношения с ней. Она знает о его подозрениях, но менять место работы не соглашается, так как сама ситуация ее унижает.
Взрослая дочь, имеющая свою семью, и родители. Родители не довольны выбором семейного партнера дочери.
Начальник - подчиненный. Подчиненный недобросовестно относится к выполнению своих служебных обязанностей.
Родитель – ребенок. Давление родителей на ребенка с целью повлиять на его выбор жизненного пути. Отсутствие свободы выбора ребенка.
Студент - преподаватель. Некорректное поведение и невыполнимые требования к студенту со стороны преподавателя.
Сноха - свекровь. Свекровь излишне придирчива к снохе, делает несправедливые замечания.

Задание №5. Упражнение «Сбор ситуаций по теме «Конфликтный разговор»

Инструкция 1

Пожалуйста, вспомните и запишите на листах бумаги ситуации, в которых какой-либо, лучше близкий человек, своими действиями постоянно вызывает у вас неприятные чувства. Как можно более точно запишите те особенности поведения, которые Вас беспокоят.

Инструкция 2

Теперь подумайте и запишите, чего бы он от вас хотел.

Прочитайте нам описание ваших ситуаций.

Обсуждение

- Как вы считаете, можно ли попросить партнера пойти вам навстречу, предложив взамен уступки с вашей стороны?
- Сумеете ли вы точно изложить свои чувства и желания?
- Сможете ли вы его внимательно выслушать?
- Что вам может в этом помешать?
- Понадобится ли вам в этом настойчивость?

Инструкция 3

Выберем 1-3 ситуации из перечисленных выше и разыграем их. Ваша задача – максимально точно пересказывать чувства и желания, о которых говорит партнер. Не забывайте также о своих чувствах и желаниях, обещайте взамен последовать его желаниям. Изобретайте. Если партнер отказывается пойти вам навстречу, просто скажите, что вам важно было поговорить с ним.

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ 8

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В КОНФЛИКТНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

Практическое занятие 1. «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликтах». Дидактический тренинг «Овладение искусством критики»

Цель занятия. Познакомить студентов с социально-психологическими исследованиями критики в социальных группах и научить их использовать различные виды критики, не ущемляя достоинства критикуемого.

Рассмотрим такую ситуацию: вы руководитель и вам нужно оценить работу своих подчиненных. Это только кажется, что нет ничего проще, как похвалить или поругать. На самом деле — это значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд. Но и похвала может быть очень разной.

Например: **ваш подчиненный хорошо выполнил данное ему задание, смотрит на вас и ждет оценки.**

Вы можете сказать:

- **«Работа выполнена отлично! Рад за вас».**
- А можно похвалить человека, используя такую форму похвалы: **«Хочу отметить выполненное таким-то задание»,** — хорошо звучит на оперативном совещании, рабочем собрании.
- Или: «**Я вам очень признателен за выполнение этого сложного задания. Если бы не вы, не знаю, как бы мы справились с программой**» — удачная форма для личной беседы с глазу на глаз.

Доверительная, дружеская похвала высоко оценивает труд подчиненного и подчеркивает его значимость для всего коллектива в целом. Но такую похвалу нельзя высказать публично или хотя бы при одном свидетеле, так как она ущемляет достоинство коллектива.

Из приведенных примеров ясно, что похвала имеет ряд оттенков: смысловых, эмоциональных, этических, психологических. Этими оттенками нужно умело пользоваться.

Дальше следует перейти к упражнениям.

Условия выполнения упражнений. Задание выдается аудитории, разделенной на две группы. Каждая группа, посовещавшись в течение 3-5 минут, определяет форму критики согласно выданной установке. Затем представители групп зачитывают окончательный вариант критических замечаний и сами

определяют, какую форму критики они использовали. Преподаватель и представители другой группы выступают экспертами по отношению к отвечающей по выполненному заданию группе. Для развития состязательности присваивается 1 балл той группе, которая лучше справилась с заданием. При выдаче определенной установки преподавателю нужно учитывать получаемую в вузе специальность.

Ситуация 1

Общая установка. Вы работаете социальным педагогом (или специалистом в молодежном центре) Вы лично должны покритиковать ребенка (подростка, молодого человека) при непосредственном контакте с ним.

Ситуации для групп:

1. Во время мероприятия ребенок кривлялся на сцене, забыл слова и испортил весь сценарий. Как вы его за это будете ругать?

2. Вы заметили ребенка курящим в неположенном месте. Что вы ему скажете?

Ситуация 2

Общая установка. Вы дружите с молодым человеком. По телефону выражаете неудовлетворение его действиями.

Ситуации для групп:

1. Молодой человек не приехал за вами в университет, хотя обещал. Что вы скажете ему?

2. Ваш парень подарил вам на день рождения совсем не тот подарок, хотя знал, что нужно именно подарить в этот день. Ваша критика в адрес этого.

Ситуация 3

Общая установка. **Вы - студент. На собрании, где присутствуют декан, преподаватель, вся группа вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес преподавателя.**

Ситуации

1. Преподаватель не выполнил своего обещания поставить зачет «автоматом» за все своевременно выполненные задания и работу на всех семинарах. Что вы скажете?

2. Преподаватель не пускает вас на занятия, так как вы пропустили 2 лекции без уважительной причины.

В конце упражнений подсчитывается число набранных баллов и определяется победитель. Критерий оценки выбирает преподаватель.

В конце тренинга, если позволяет время, можно предложить следующий тест.

Тест «Критика и вы»

Выберите один из вариантов ответов на каждый из предлагаемых ниже вопросов. Затем с помощью ключа проанализируйте свой выбор.

1. Считаете ли вы критику .методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку в кабинете, чем публично на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке, в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки работы «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем лучше;

в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива — учитываю это, а если нет — особо не церемонюсь.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указаниями на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом необходимости;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он критиковать не в праве, поэтому и стараюсь внести какие-либо предложения;

б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как его устранить — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительней конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение характерно для вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей службы»), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства и т. п.

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите отношения с критикующим вас человеком?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного;

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

а) критика — это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;

в) и на критику существует мода.

Ключ к тесту

Вариант ответа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	И	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

8-18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходим некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19-32 балла. Вы терпеливо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая однако ее значения. Ваше поведение в роли критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» — вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33-46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Практическое занятие 2. «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте». Дидактическая игра «Искусство критики»

Цель занятия. Закрепление знаний студентов по основам эффективного общения и рационального поведения в конфликтах; развитие у них навыков конструктивной критики, как одной из форм эффективного общения в системе служебных взаимоотношений; формирование у обучаемых умений принимать оптимальные решения в сложных конфликтных ситуациях.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение дидактической игры. Им дают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Особый акцент делается на изучение студентами теоретических и практических проблем критики. С этой целью им предлагают изучить следующую литературу: Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. — СПб.:Лань, 1999. — С. 367-368; Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб.: Об-во «Знание», 1999. - С. 453-464.

В ходе игры студенты объединяются в игровые группы по 3-4 человека. Каждой группе выдается одинаковый набор карточек с ситуациями (ситуации взяты из кн.: Панфилова, 1999, с. 467-468) и заданием: проанализировать предложенные ситуации, разработать механизм критики по каждому случаю и подготовить критические замечания (время на обработку одной ситуации — 10 минут).

На втором этапе проводится межгрупповая дискуссия по обсуждению предлагаемых вариантов критики и выработка наиболее конструктивных.

Ситуация 1

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделывается молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Решение ситуаций.

Ситуация 1

Общая установка. **Вы работаете специалистом в молодежном центре. Вы лично должны высказать критические замечания в адрес молодых людей при непосредственном контакте с ними.**

Ситуации для групп:

1. Во время занятия молодой человек играл в игры в телефоне и слушал музыку, не реагируя на замечания взрослых. Как вы его за это будете ругать?

_____
_____
_____
_____

2. Вы случайно услышали, как молодой человек оскорбил уборщицу неприятными словами. Что вы ему скажете?

_____
_____
_____
_____

Эвристическая игра «Искусство разрешения конфликтов» *

Игра рассчитана на 2-3 часа. Искусственно создается конфликтная ситуация.

Цель игры. Развитие способностей выхода из конфликтной ситуации на основе корректного разрешения конфликта.

Суть конфликтной ситуации. Представим себе больницу, которая специализируется по пересадке донорского сердца. Неожиданно в больницу поступает донорское сердце. На очереди по пересадке сердца находится 5 человек:

1. пожилой профессор (занимается разработкой вакцины против рака, работа его близка к завершению)

2. 16-летняя беременная девушка, сирота с больным сердцем

3. молодая симпатичная женщина, которая пользуется исключительной любовью со стороны сотрудников

4. врач той же больницы, в которой веду операции по пересадке донорского сердца

5. учительница, мать двоих детей, только что похоронила мужа, разбившегося в автокатастрофе.

У всех ситуация критическая. У каждого из них осталось жить не больше 1 месяца. Проблема: кому отдать предпочтение при пересадке донорского сердца?

Этапы игры:

Первый этап. Разделить участников на 3-4 группы. И дает возможность каждой во что бы то ни стало отстоять свою версию, свое предложение: кому пересадить донорское сердце. Кроме того, формируется небольшая группа экспертов. В их обязанности входит задача дать анализ и оценку:

- кто в каждой малой группе был лидером и почему?
- Какая из групп нашла более весомый довод, наиболее правильный подход к решению проблемы пересадки донорского сердца?
- Какая группа, на ваш взгляд, победила в конфликтной ситуации и почему?

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В. И. Андреев. – Москва: Народное образование, 1995. – 126 с. – (Библиотечка журнала "Народное образование").*

Второй этап. Этап самой эвристической игры. 30-40 минут каждой команде для выработки стратегии и тактики ведения переговоров с каждой из трех групп. Вначале каждая из четырех групп встречается с другой (по 15 минут)

Третий этап. Проводится заседание всех групп. Начинаются переговоры по разрешению конфликта. (ведущий лишь направляет ход игры)

Четвертый этап. Подведение итогов. Эксперты дают независимые друг от друга характеристики как по ходу так и по ходу разрешения конфликта.

И в заключение ведущий игры может сделать сенсационное заявлении о том, что в клиниках по пересадке сердца чаще всего, чтобы не было конфликтов по проблеме, кто на очереди, используют единственный критерий – очередность поступления пациентов в клинику, которая документально фиксируется.

Лист эксперта.

- Кто в каждой малой группе был лидером и почему?

_____

- Какая из групп нашла более весомый довод, наиболее правильный подход к решению проблемы пересадки донорского сердца?

_____

- Какая группа, на ваш взгляд, победила в конфликтной ситуации и почему?

_____

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ 9

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ. АССЕРТИВНЫЕ ТЕХНИКИ В ИЗЛОЖЕНИИ СВОЕЙ ПОЗИЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА *

Задание №1. Практикум «Ассертивный спор»

Анализ конфликтной ситуации (на выбор студента).

1. Сформулируйте ваши предложения в конструктивной форме.
2. Представьте, что ваш оппонент находится перед вами. Выскажите ему ваши варианты решения конфликта.
3. Члены группы высказывают свои мнения по поводу понятности и конструктивности сформулированных предложений.

Практикум.

1. Группа делится на равные половины. Каждая из сторон будет защищать свое мнение по какому-нибудь спорному вопросу, причем это мнение должно быть диаметрально противоположным мнению оппонентов.
2. Первая сторона высказывает свое мнение и подкрепляет его аргументами. Затем свою позицию аргументировано излагает кто-то из оппонентов.
3. Обязательное условие: любой оппонент обязан повторить аргументы противоположной стороны, прежде, чем приступит к изложению своей точки зрения. Он излагает позицию и аргументы «противника», затем произносит: «И я считаю, что…», высказывает свою позицию и аргументирует ее.

Задание №2. Практикум «Ассертивная просьба»

1. Вспомните ситуацию, в которой вам необходимо было получить что-то важное для вас и вы хотели, чтобы ваш партнер сам догадался об этом и предложил вам это.
2. Представьте, что этот человек сидит на пустом стуле в центре круга. Сформулируйте вашу просьбу и попросите его о любезности.
3. Остальные члены группы делятся с говорящим своими впечатлениями: была ли просьба ассертивной, не присутствовала ли ней робость или агрессия.
4. В роли «просящего» по очереди должны побывать все участники.

---

* За основу взяты материалы учебного издания: *Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2002. – 174 с.*

- **Какие закономерности вы увидели? К каким выводам вы пришли?**
- **Какие достоинства и ограничения вы увидели в этой технике?**

Задание №3. Практикум «Ассертивная защита»

1. Первый участник, главное лицо (протагонист), высказывает группе справедливое требование.
2. Остальные участники отказываются его выполнять, приводя свои аргументы.
3. Протагонист повторяет аргументы, демонстрируя, что их слышал, и повторяет свое предложение в несколько иной формулировке.
4. Обмен репликами длится три минуты. Затем протагонистом становится другой член группы.

Задание №4. Практикум «Ассертивный отказ»

1. Группа просит участника сделать что-либо из того, что он делать не обязан.
2. Задача первого участника – последовательно в течение трех минут отказывать группе в просьбе.
3. После того, как отведенное время закончится, члены группы делятся с говорящим своими впечатлениями: был ли отказ ассертивным, не присутствовала ли в нем агрессия или робость.
4. Затем «отказывающим» становится следующий участник.

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ 12

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ. СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ СОСТОЯНИЕМ В КОНФЛИКТЕ

Задание №1. Практикум «Война и мир!»

Цели:

- представить процесс конфликта в метаморфической форме и отыграть с участниками тренинга способы выхода из конфликтной ситуации
- научить справляться с тяжелыми чувствами и умение найти способ примирения

Ход упражнения.

Каждый участник получает чистый белый лист бумаги.

- Представьте, что это не лист бумаги, а кто-то, с кем вы находитесь в ссоре, конфликтуете, с кого вы не можете терпеть, на кого очень сильно обижены! Представили? Теперь у вас появится возможность в течение трех секунд рассчитаться с обидчиком. Сделайте с ним все, что он заслуживает.

Начинаем счет: 1,2….

Как правило листы начинают рвать, мять, комкать и т.д. Обычно по счету три все действия по уничтожению противника уже исчерпаны, может быть самые изобретательные попросят дополнительное время.

Время истекло. Глубоко подышите, расслабьтесь, успокойтесь эмоционально и физически.

Итак, «герои битвы», сформулируйте те эмоции, которые вы испытывали в данный момент.

- Хорошо ли вам?
- Спало ли напряжение?
- Нет ли ощущения горечи, стыда за учиненную расправу?
- Может быть, вас, наоборот переполняет чувство гордости за проявленные героизм и мужество?
- А есть ли ощущение освобождения, будто бы камень с души упал?

- Итак, пар выпущен, возмездие совершилось. Что дальше? Вы физически расправились с врагом, почти не оставили надежды на восстановление его облика, на примирение. Но так или иначе всегда наступает этот светлый и трагический день - первый день после окончания войны. И выясняется, что нужно продолжать жить, залечивать раны, наводить мосты, вступать в переговоры…

Вот вам новый лист бумаги и фломастеры.

У вас есть ровно 7 минут, чтобы примирится со вчерашним врагом. Форму примирения вы выберите сами: это может быть стихотворение, рисунок, какой-то подарок. В своей работе вы можете использовать то, что осталось у вас от первого листа, чтобы символизировать новые отношения, которые создаются на руинах старых обид.

Ровно через 7 минут каждый выступит с примирительной речью и преподнесет бывшему неприятелю свой подарок-сюрприз.

Обсуждение.

- Какие чувства вы испытываете сейчас?
- Подчеркнем, что для «войны» вам достаточно было всего трех секунд, а для того, чтобы вымостить дорогу к миру – в сотни раз больше времени.

Задание №2. Упражнение. «Конфликт невербально»

Цель: проживание участниками группы конфликтных ситуаций на «телесном» и эмоциональном уровнях.

Разделиться на 4 подгруппы. Задание: придумать конфликтную ситуацию и изобразить ее невербально в ситуациях, когда:

1 ситуация. В конфликте участвуют неравные по статусу (родитель-ребенок) и конфликт в динамике имеет все стадии

2 ситуация. Конфликт возникает спонтанно, то есть не имеет стадии потенциального формирования противоречий (например, очередь в транспорте или других общественных местах)

3 ситуация. Конфликт, который не имеет разрешения, то есть последней стадии.

4 ситуация. В конфликте участвуют мужчина и девушка, и конфликт в динамике имеет все стадии

Обсуждение:

- Проанализируем, каким образом конфликт отражается в телесных ощущениях?
- Есть различия в переживаемых эмоциях на разных стадиях протекания конфликта?

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ 14
ТЕХНОЛОГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В СЕМЬЕ *

Задание №1. Практические ситуации для обсуждения по теме Семейные конфликты»

Ситуация. «Подарок»

На Новый год муж среди прочих подарков дарит жене прекрасно изданный трехтомник «Домоводство».

Жена: «Значит, по-твоему, я плохая хозяйка»?

Муж: «Хорошая, но чего-то, может, и не умеешь»?

Жена: «И чего же я не умею?»

Муж: «Да откуда я знаю? Мне Светка, твоя подружка, посоветовала купить эту книжку. Она тоже подарки выбирала в магазине».

Жена: «Вот с этой Светкой и живи».

Задание: Сформулировать конструктивный ответ жены, используя технологии конструктивного взаимодействия в конфликтных ситуациях.

Ситуация. «Женская работа»

Утром, позавтракав вместе с мужем, жена, убегая на работу, попросила его вымыть посуду. Тем более, что у него сегодня выходной. Поцеловала мужа на прощание и пожелала хорошо отдохнуть.

Вечером, придя с работы усталая, с испорченным настроением (неприятности на работе), она обнаружила в раковине гору накопившейся за день немытой посуды. Муж в это время смотрел телевизор и лишь кивком головы поприветствовал супругу.

Жена сразу вспыхнула:

Жена: «Ты что, не мог за день посуду помыть?»

Муж: «Футбол начался!»

Слово за слово, сильно поругались.

Задание: Сформулировать конструктивный ответ жены.

---

* *За основу взяты материалы учебного издания: Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. – 912 с.*

Ситуация. «Муж-бизнесмен»

Муж занимается бизнесом. Раз-два в неделю приходит домой поздно, иногда среди ночи, как правило, «подшофе». Объясняет эти издержки на работе и выпивки необходимостью контактов по работе.

Жена не работает, практически все время дома одна. Даже выехать в гости к подруге проблематично, так как муж очень ревнив.

Задание: Сформулировать конструктивный ответ жены на объяснения мужа.

Ситуация. «Эх, поторопились…»

Жене нужно срочно встретить подругу. Она просит мужа присмотреть за ребенком. А у него – билеты на футбол, финальный матч с участием любимой команды. Пропустить его – для мужа «равносильно смерти». Каждый стал доказывать свое. Крепко поругались.

Задание. Сформулировать конструктивный ответ жены на заявление мужа.

Ситуация. «Встреча одноклассников»

После 5 лет совместной жизни между супругами произошел следующий конфликт.

Уехавшая в командировку жена возвращается раньше обещанного срока и застает мужа разговаривающим в гостиной с женщиной. Муж пытается познакомить их, объясняя жене, что это его бывшая одноклассница, зашедшая известить о готовящейся встрече выпускников (это так и было).

Однако жена не захотела ничего слушать, хлопнула дверью и уехала к своим родителям.

Задание: Сформулировать конструктивный ответ жены на данную ситуацию.

Ситуация. «Двойка»

Сын в школе получил плохую оценку. Мама очень расстроилась и была готова наказать сына. Но отец стал заступаться за ребенка, говоря, что с каждым это может случиться, главное – чтобы сын сделал правильные выводы на будущее. Мама с этим не согласилась, сказав, что воспитание ребенка – не его забота. Слово за слово – получилась перебранка, перешедшая в ссору.

Задание: Сформулировать конструктивный ответ мамы на ответ мужа.

Ситуация. «Соперники»

В семье двое детей. Каждый из них считает, что мать любит больше другого. Дети постоянно высказывают это вслух и конфликтуют между собой.

Задание: проанализировать конфликт, определив причину, инцидент. Сформулировать конструктивный ответ мамы при разговоре с детьми.

Ситуация. «Компания»

Сын стал пропадать у друзей, объясняя, что они слушают новые записи, обсуждают их, а также и другие вопросы, которые их интересуют.

Мать, наслышанная о многочисленных примерах отрицательного влияния компании, запрещает ребенку ходить туда. Сын туда же рвется. На этой почве – постоянные ссоры.

Задание: Сформулировать конструктивный ответ мамы при разговоре с сыном.

Ситуация. «Школа мод»

Две подружки – подростки. Одна – из обеспеченной семьи, другая – из многодетной, малообеспеченной. Вторя – пользовалась большим успехом у одноклассников, которым очень дорожила.

Первая пришла в школу в новой, модной одежде. На нее все обратили внимание, на вторую в этот день никто не смотрел. В слезах она пришла домой и ставит родителям условие: или они покупают ей новую одежду или она не пойдет в школу. Денег на покупку нет. Как поступить родителям, чтобы девочка пошла в школу?

Задание: Сформулировать конструктивный ответ родителей.

Ситуация. «Виновный во всех грехах»

Дочь 16 лет вернулась домой поздно ночью. Родители не спали – дочь не предупредила их заранее (обычно предупреждала). Но на этот раз не получилось. Сразу начались крики, дочке не дали даже раскрыть рта для оправдания. Дочь до конца не понимает, почему ее обвинили во всех грехах».

Задание: Сформулировать конструктивный ответ родителей, когда дочь вернулась домой.

Ситуация. «Перед дискотекой»

Дочь собирается на дискотеку.

Мама: «В котором часу будешь дома?»

Дочь: «Не знаю, как получится»

Мама: «Как ты не понимаешь, ведь я волнуюсь, заснуть не могу. В 12 чтобы была дома!»

Дочь: «Когда захочу, тогда и вернусь! Нечего мне указывать!»

Мама (в отчаянии): «Тогда можешь совсем не приходить!»

Задание: Сформулировать конструктивный ответ мамы.

Задание №2. Практико-ориентированные задания по педагогической поддержке и конструктивному взаимодействию родителей и детей

1) Разработать **сценарий проведения круглого стола** с родителями на определенную тему в области детско-родительских отношений, преодоления я конфликтного поведения детей (выбор проблематики – самостоятельный).

2) Разработать **проект занятия с семьей** в рамках реализации мероприятий по поддержке семейного воспитания с использованием технологии переговорного процесса (тема – «Конструктивное взаимодействие детей и взрослых: проблемы и способы решения»)

3) Разработать **программу педагогической консультации** конкретной семьи, требующей поддержки по вопросам преодоления конфликтности в семье.

4) Смоделировать и провести педагогическую ролевую игру – ситуацию взаимодействия педагога и членов семьи, где противопоставлялись решались вопросы обучения конструктивному взаимодействию родителей и детей.

5) Составить материалы просветительского характера для родителей по определенным проблемам конфликтности: памятки, подсказки для родителей (тематика – на выбор).

Рекомендации к выполнению задания:

− при разработке подсказок, памяток определите, на какой тип родителей в зависимости от уровня развития воспитательного потенциала семьи они будут предназначены;

− для выбора содержания информационного продукта воспользуйтесь результатами выполненного анализа образовательных запросов родителей.

− при составлении материалов обратите внимание на следующие параметры: а) тип; б) целевая группа; в) авторы; г) содержание; д) грамотность; е) дизайн; з) соответствие содержания целям; и) психолого-педагогическое влияние на целевую и нецелевую аудиторию;

− при составлении подсказок Вы можете пользоваться материалами педагогических периодических изданий, интернет-материалами, популярной психолого-педагогической литературой и т.п.

ПОДСКАЗКА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

Если Ваш ребенок Вам грубит…

Источник: Журнал «Начальная школа»

6) Составить аннотированный список разных информационных источников по теме «Современные формы проведения родительских собраний по вопросам преодоления конфликтности в семье».

Рекомендации к выполнению задания:

− список должен содержать не менее 10 источников разного плана (книги, периодические издания, интернет-издания);

− источники должны быть изданы не ранее 2008 года;

− аннотация должна содержать информацию о специфике источника (его «изюминке»), а не о содержании;

− работа представляется в распечатанном виде.

7) Описать собственный опыт обращения за консультацией с целью получения поддержки от специалиста в дистанционной форме по проблемам внутрисемейных отношений (детско-родительских, детских, супружеских, межпоколенных и т.п.).

Составить письменный отчет по схеме.

Схема описания опыта обращения за дистанционной консультацией:

а) принцип поиска сайта

б) название сайта, его краткая характеристика:

− принадлежность (частный / государственный)

− целевая группа консультируемых (семья дошкольника, родители студентов, молодая семья и т.п.)

− область консультирования

− примерное количество посетителей в день

в) сведения о консультанте (ми (ник), примерный возраст, пол, образование (звание), статус (официальный, неофициальный, «гуру» форума);

г) проблема, с которой Вы обратились за консультацией

д) форма консультирования (открытая (на форуме), закрытая (по e-mail, смешанная)

е) длительность консультационного общения (период)

ж) анализ ответа консультанта:

− скорость ответа

− тип консультации (монолог, диалог)

− полнота ответа консультанта (сжатая, развернутая)

− стратегия и (или) тактика поддержи в решении проблемы

− рекомендация консультанта (обращение к другим источникам (каким?), приглашение к себе на очную консультацию)

− манера (стиль) общения консультанта

− грамотность речи

− популярность на сайте

− предполагаемые цели консультанта в процессе поддержки

− ваши субъективные ощущения: понравилась ли вам эта консультация? Обратились ли вы к такому консультанту еще раз? Почему?

− навыки, которые вы приобрели в ходе выполнения этого задания

− навыки, которых вам недоставало для выполнения этого задания

− уровень совпадения представлений о специфике дистанционного консультирования и реального опыта.

8) Разработать **проект дистанционного курса для родителей**, нацеленный на поддержку членов семьи по вопросам преодоления конфликтности во внутрисемейных отношениях.

Рекомендации к выполнению задания:

− познакомиться с понятием дистанционного обучения и технологией дистанционного образования в современной педагогической литературе;

− смоделировать разделы дистанционного курса для родителей, наполнив их конкретным содержанием.

9) Разработать **методические рекомендации молодому специалисту – выпускнику педагогического вуза по развитию своей конфликтологической компетентности.**

10) Подготовить **макет печатного издания для родителей** (или детей и подростков) по вопросам преодоления конфликтов (буклеты, газеты, журналы).

Рекомендации к выполнению задания: продумайте:

− структуру издания;

− название издания;

− периодичность издания;

− содержание рубрик;

− роль родителей и детей в наполняемости рубрик и т.п.

11) Подготовить **электронное пособие для родителей** / **электронное пособие для детей** (презентация, книга, методические рекомендации и т.п.), которое можно эффективно применять при организации поддержки семьи в решении значимых воспитательных проблем и преодолении жизненных трудностей.

Рекомендации к выполнению задания: продумайте:

− структуру электронного издания;

− название издания;

− периодичность издания;

− содержание рубрик и т.п.

− роль родителей и детей в подготовке материалов для пособия и т.п.

12) Составить «**Портрет идеального специалиста (социального педагога, организатора работы с молодежью)**, **обладающего высоким уровнем развития конфликтологической культуры и компетентности**»

Рекомендации к выполнению задания:

- учитывайте профессиональные качества, которым должен соответствовать психолог, социальный педагог, классный наставник, осуществляющий взаимодействие с семьей;
- учитывайте профессиональную подготовку специалиста;
- учитывайте личностные качества, которыми должен обладать специалист, осуществляющий взаимодействие с семьей.

13) Познакомьтесь с **содержанием тактик педагогической поддержки** личности, раскрытых в теории О.С. Газмана (тактики «защита», «помощь», «содействие», «взаимодействие»). Возможно ли использование этих тактик в теории семейного воспитания при организации педагогической поддержки семьи? Приведите конкретные примеры.

2.3. ПРИМЕРЫ КЕЙСОВ, СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ ДЛЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

ЗАДАНИЕ № 1

1. Обобщенная формулировка задачи. В современной школе часто возникают ситуации, когда в силу определенных причин, дети не посещают занятия. Как следствие, у школьников возникает много проблем с успеваемостью и возможностью дальнейшего обучения. Социальный педагог должен уметь выстраивать взаимодействие с конкретным ребенком или семьей по решению данной проблемы.

2. Ключевое задание. Дайте описание организуемого Вами в течение определенного времени (по вашему усмотрению) педагогического процесса, направленного на возвращение девочки в школу. Спланируйте беседу с девочкой (и другими субъектами образовательного процесса) с применением техник конструктивного взаимодействия в конфликтной ситуации и педагогической поддержки.

3. Контекст решения задачи. Лена, 15 лет, не посещает школу. Классный руководитель и социальный педагог звонят ей домой. Она говорит, что болеет. С мамой связаться очень трудно, она с утра до вечера на работе. Так Лены не было в школе целую неделю. Но однажды классный руководитель встретила маму и спросила ее, когда девочка выйдет на учебу, мама удивилась, сказав, что Лена каждое утро уходит в школу.

4. Задания, которые приведут к решению («продукту»):

1. Определите, какое **теоретическое знание** поможет вам решить задачу.
2. Соберите информацию о том, **как решают эту задачу социальные педагоги в современной практике** работы со школьниками этой возрастной группы по данной проблеме.
3. Продумайте **свои возможные действия** на каждом этапе педагогического процесса, которые будут способствовать разрешению данной нестандартной ситуации.
4. Спрогнозируйте **возможную реакцию** на ваши действия всех участников организуемого вами педагогического процесса. Обратите внимание при этом на контекст ее решения, соблюдение прав участников образовательного процесса.
5. Оформите окончательный вариант решения задачи и представьте его.

ЗАДАНИЕ № 2

1. Обобщенная формулировка задачи. В современной школе часто возникают ситуации, когда в силу определенных причин дети не посещают занятия. Как следствие, у школьников возникает много проблем с успеваемостью и возможностью дальнейшего обучения. Социальный педагог должен уметь выстраивать взаимодействие с конкретным ребенком или семьей по решению данной проблемы.

2. Ключевое задание. Дайте описание организуемого Вами в течение определенного времени (по вашему усмотрению) педагогического процесса, направленного на возвращение мальчика в школу. Спланируйте беседу с учеником с применением техник конструктивного взаимодействия в конфликтной ситуации и педагогической поддержки.

3. Контекст решения задачи.

В классе появился новенький — Виталий. Первые дни мальчик посещал занятия и вел себя хорошо. Но, спустя несколько дней, он перестал появляться в школе. От милиционера социальный педагог узнала, что Виталий вместе с группой ребят украл аудиотехнику. Социальный педагог отправилась домой к Виталию. Ничего радостного она не узнала и никакой помощи не ждала, так как узнала, что отца нет, а мать ведет аморальный образ жизни.

И вдруг педагог вспомнила о разговоре с Виталием и его друзьями. Это была встреча на улице, где Виталий что-то рисовал на асфальте. Один из друзей сказал о больших способностях Виталия к рисованию. Узнав, где живет этот друг Виталия, социальный педагог нашла там и Виталия. Виталий встретил социального педагога неприветливо.

4. Задания, которые приведут к решению («продукту»):

1. Определите, какое **теоретическое знание** поможет вам решить задачу.

2. Соберите информацию о том, **как решают эту задачу социальные педагоги в современной практике** работы со школьниками этой возрастной группы по данной проблеме.

3.Продумайте **свои возможные действия** на каждом этапе педагогического процесса, которые будут способствовать разрешению данной нестандартной ситуации.

4. Спрогнозируйте **возможную реакцию** на ваши действия всех участников организуемого вами педагогического процесса. Обратите внимание при этом на контекст ее решения, соблюдение прав участников образовательного процесса.

5. Оформите окончательный вариант решения задачи и представьте его.

ЗАДАНИЕ № 3

1. Обобщенная формулировка задачи. В современной школе часто возникают ситуации, когда учащийся переходит из одной школы в другую, поэтому классные руководители и социальные педагоги должны быть готовы к оказанию помощи школьнику в социальной адаптации к новым условиям.

2. Ключевое задание. Дайте описание организуемого Вами в течение определенного времени (по вашему усмотрению) педагогического процесса, направленного на выработку у подростков адаптационных механизмов и умений решать нестандартные ситуации в условиях новой школы.

3. Контекст решения задачи. Дима, 12 лет, переживает отверженность со стороны мальчиков класса. Он пришел в класс из другой школы. Поначалу понравился всем, был в центре внимания, у него появилось много друзей, но в последнее время что-то случилось. Классный руководитель заметила, что на классном вечере ребята отнеслись к нему не совсем дружелюбно, держали его «на расстоянии», он был грустным и ушел раньше всех с вечера. Подросток стал пассивен на уроках, отказывается отвечать, как будто чего-то боится. Раньше он был общительным, открытым, даже болтливым, хвастливым, веселым, лидером, пользовался авторитетом у ребят. Из беседы с ребятами класса выяснилось, что отношения к нему они изменили в связи с тем, что он с легкостью дает обещания и не выполняет их, излишне болтлив. Началом разлада послужил какой-то поступок Кости, из-за которого ребята отвернулись от него. Учитывая, что Костя умеет критично себя оценивать, признавать свои ошибки, ищет пути сближения с ребятами, классный руководитель решила продумать действия по оказанию помощи ему в этом.

4. Задания, которые приведут к решению («продукту»):

1. Определите, какое **теоретическое знание** поможет вам решить задачу.

2. Соберите информацию о том, как **решают эту задачу социальные педагоги в современной практике работы** со школьниками этой возрастной группы.

3. Продумайте **свои возможные действия** на каждом этапе педагогического процесса, которые будут способствовать разрешению данной нестандартной ситуации.

4. Спрогнозируйте **возможную реакцию** на ваши действия всех участников организуемого вами педагогического процесса (в том числе с точки зрения проявления конфликтности участников). Обратите внимание при этом на контекст ее решения, соблюдение прав участников образовательного процесса.

5. Оформите окончательный вариант решения задачи и представьте его.

ЗАДАНИЕ № 4

1. Обобщенная формулировка задачи. Одной из ведущих задач современного образования является стимулирование детей к самовоспитанию. Для успешного решения данной задачи социальный педагог должен владеть современными технологиями и методами работы с подростками по самостоятельному развитию и воспитанию их личностных качеств.

2. Ключевое задание. Разработайте программу социально-педагогической деятельности в течение определенного времени (по вашему усмотрению), направленную на выработку у подростков и молодёжи стремления к развитию своей конфликтологической культуры.

3. Контекст решения задачи. У Вадика трудный характер, подросток отличается строптивостью, непомерной гордостью, озорством. Курение, прогулы уроков — все это повторялось чуть ли не ежедневно. Традиционные меры воздействия были исчерпаны: просьбы, требования, принуждение, предложения, наказания, установка шефства, попытка отвлечь, перевод в параллельный класс и др. Исключить Вадика из школы или переводить в школу-интернат у педагогов не поднималась рука: у парня светлая голова. Невзирая на воинствующее безделье, он успевал почти по всем предметам. И в вопросах жизни класса он был, как правило, справедлив, обладал чувством юмора, мог метко и иронично высмеять любого. Но его дерзость приводила к конфликтам и с педагогами, и с одноклассниками.

4. Задания, которые приведут к решению («продукту»):

1. Продумайте, **с какими трудностями может столкнуться** мальчик. Определите, какое теоретическое знание поможет вам решить задачу.

2. **Соберите информацию** о том, каким образом в практике современной школы решаются проблемы самовоспитания «особых» школьников.

3. На основе найденной информации **оцените свои возможности** с точки зрения того, как вы понимаете свою задачу.

4. **Спрогнозируйте возможную реакцию родителей**, коллег, подростка на ваши предложения. Обратите внимание на контекст ее решения, соблюдение прав участников образовательного процесса.

5. Оформите окончательный вариант рекомендаций и представьте его.

ЗАДАНИЕ № 5

1. Обобщенная формулировка задачи. В современной школе часто возникают конфликтные ситуации в отношениях учитель - ученик, ученик - ученики, учитель - учителя, учитель - родители, которые не всегда разрешаются конструктивно. Зачастую за помощью в разрешении конфликтов обращаются к социальному педагогу, который должен владеть современными технологиями конструктивного разрешения конфликтов между субъектами образовательного процесса.

2. Ключевое задание. Разработайте программу индивидуальной работы социального педагога с мальчиком – нарушителем дисциплины, его родителями и учителем математики по разрешению конфликтной ситуации.

3. Контекст решения задачи. Классный руководитель 7 А класса вызвала родителей Кости, сообщив им, что мальчик постоянно совершает хулиганские выходки, срывает уроки математики. Классный руководитель призывает родителей наказать нерадивого ребенка. Мама Кости, в свою очередь, обвиняет учителя математики в плохом качестве преподавания. Классный руководитель в недоумении, идет к социальному педагогу за помощью в разрешении конфликта.

4. Задания, которые приведут к решению («продукту»):

1. Продумайте, **с какими трудностями может столкнуться** мальчик. Определите, какое теоретическое знание поможет вам решить задачу.
2. Составьте **программу консультации** учителей и родителей по данному вопросу.
3. **Соберите информацию** о том, каким образом в практике современной школы решаются проблемы разрешения конфликтных ситуаций между участниками образовательного процесса (учитель - родители)
4. На основе найденной информации **оцените свои возможности** с точки зрения того, как вы понимаете свою задачу.
5. **Спрогнозируйте возможную реакцию родителей**, коллег, подростка на ваши предложения. Обратите внимание на контекст ее решения, соблюдение прав участников образовательного процесса.
6. Оформите окончательный вариант рекомендаций и представьте его.

2.4. ПРИМЕРНЫЙ ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНФЛИКТОЛОГИЯ»

Выберите вариант правильного ответа

1. Конфликт — это:

а) борьба мнений;

б) спор, дискуссия по острой проблеме;

в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;

г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;

д) столкновение противоположных позиций.

2. Конфликтная ситуация — это:

а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;

г) причина конфликта;

д) этап развития конфликта.

3. Инцидент — это:

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

г) то, из-за чего возникает конфликт;

д) необходимое условие конфликта.

4. Какое из сочетаний приводимых понятий имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:

а) компромисс, критика, борьба;

б) уступка, уход, сотрудничество;

в) борьба, уход, убеждение;

г) сотрудничество, консенсус, уступка;

д) соглашение, сотрудничество, убеждение.

5. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «бесконфликтного типа»:

а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;

б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;

в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;

г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью;

д) неустойчив в оценках и мнениях, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, легко поддается внушению.

6. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «сверхточного типа»:

а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;

б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;

в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;

г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью;

д) неустойчив в оценках и мнениях, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, легко поддается внушению.

7. Противоборство — это:

а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;

б) столкновение интересов;

в) нанесение взаимного ущерба; г)борьба мнений;

г) соперничество по поводу какого-либо предмета.

8. Причина конфликта — это:

а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;

б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;

в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;

г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

д) то, из-за чего возникает конфликт.

9. Основными моделями поведения личности в конфликте являются:

а) конструктивная, рациональная, деструктивная;

б) компромисс, борьба, сотрудничество;

в) рациональная, иррациональная, конформистская;

г) конструктивная, деструктивная, конформистская;

д) борьба, уступка, компромисс.

10. Какие поведенческие характеристики присущи конфликтной личности ригидного типа:

а) хочет быть в центре внимания, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, планирование осуществляет стихийно;

б) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и другим людям, подозрителен;

в) ведет себя вызывающе, агрессивно, подозрителен, хорошо приспосабливается к различным ситуациям;

г) обладает завышенной самооценкой, подозрителен, прямолинеен и негибок;

д) отношение к людям определяет тем, как они к нему относятся, обладает завышенной самооценкой, несамокритичен.

11. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «неуправляемого типа»:

а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;

б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;

в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;

г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью;

д) неустойчив в оценках и мнениях, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, легко поддается внушению.

12. Внутриличностный конфликт — это:

а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;

б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;

в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;

г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;

д) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.

13. Внутриличностный конфликт понимается как конфликт между:

а) сознательной и бессознательной структурами;

б) 2 бессознательными установками;

в) 2 сознательными тенденциями;

между любыми внутриличностными структурами.

14. Полный перечень структурных элементов конфликта составляют:

а) роли оппонентов, объект конфликта, среда конфликта;

б) позиции субъектов, участники конфликта, зона разногласий;

в) стороны конфликта, субъективные и объективные характеристики конфликта.

15. К этапам конфликта относятся:

а) эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие;

б) инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт;

в) тупик, конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия.

16. Стратегия поведения в конфликте основывается на:

а) модели заинтересованности в успехе другого;

б) модели заинтересованности в собственном успехе;

в) модели двойной заинтересованности.

17. Стратегия сотрудничества:

а) приводит к разрешению конфликта;

б) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации;

в) свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности.

18. Какое из сочетаний приводимых понятии имеет отношение к стратегиям
поведения в конфликте:

а) уступка, уход, сотрудничество;

б) компромисс, критика, борьба,

в) борьба, уход, убеждение.

19. Жесткие тактики поведения в конфликте:

а) всегда используются только после применения мягких и нейтральных;

б) ориентируется на нанесение вреда, ущерба или использование давления на оппонента;

в) их присутствие в конфликтном сценарии свидетельствует о недостатках

г) воспитания личности.

20. Стратегия соперничества:
а) ведет к эскалации конфликта независимо от другой позиции;
б) характеризует человека как эгоиста;
в) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации.

21. К групповым конфликтам относятся:
а) личность - группа;
б) группа - группа;
в) личность - группа, группа - группа;
г) микрогруппа - руководитель.

22. Что относится к форме завершения конфликта:
а) уступка, компромисс, уход, соперничество;
б) перерастание в другой конфликт, отмена, затухание, разрешение;
в) разрешение, уход, отмена, убеждение.

23. Общая установка. Вы работаете специалистом в Молодежном центре. Вы лично должны покритиковать подростка при непосредственном контакте с ним, используя одну из форм критики и опираясь на основные правила критики.

1. Во время мероприятия ребенок кривлялся на сцене, забыл слова и испортил весь сценарий. Как вы его за это будете ругать?

_____
_____
_____
_____
_____

2. Вы заметили ребенка курящим в неположенном месте. Что вы ему скажете?

_____
_____
_____
_____

24. Конфликтологическая культура специалиста по организации работы с детьми и молодежью.

А) Выберите 10 из 30 личностных качеств специалиста по работе с молодежью, затрудняющих формирование педагогически целесообразных отношений с детьми и молодежью:

1. Вспыльчивость.
2. Прямолинейность.
3. Торопливость.
4. Резкость.
5. Себялюбие.
6. Упрямство.
7. Обидчивость.
8. Мстительность.
9. Сухость.
10. Педантичность.
11. Медлительность.
12. Необязательность.
13. Забывчивость.
14. Нерешительность.
15. Пристрастность.
16. Придирчивость.
17. Бестактность.
18. Лживость.
19. Беспринципность.
20. Двуличие.
21. Неискренность.
22. Раздражительность.
23. Благодушие.
24. Амбициозность.
25. Злобность.
26. Агрессивность.
27. Подозрительность.
28. Злопамятство.
29. Притворство.
30. Равнодушие.

Б. Отберите 10 из 30 личностных качеств специалиста по работе с молодежью, которые имеют решающее значение в преодолении педагогических конфликтов.

1. Справедливость.
2. Терпимость.
3. Тактичность.
4. Ответственность.
5. Оптимизм.
6. Принципиальность.
7. Требовательность к себе.
8. Требовательность к ребенку.
9. Самоуважение.
10. Уважение личности ребенка.
11. Доброжелательность.
12. Эмоциональность.
13. Самообладание.
14. Уравновешенность.
15. Умеренность в себе.
16. Инициативность.
17. Импровизационность.
18. Решительность.
19. Доброжелательность.
20. Терпеливость.
21. Артистизм.
22. Эмпатийность.
23. Целеустремленность.
24. Любовь к детям.
25. Аккуратность.
26. Энергичность.
27. Деловитость.
28. Альтруизм.
29. Демократичность.
30. Великодушие.

25. Представьте сущность и структуру «Я-высказывания» как технологического приема разрешения конфликтных ситуаций. И приведите примеры его использования в конфликтных ситуациях.

«Я-высказывание» - это

Структура

1.

2.

3.

4.

Описание ситуации

Ответ («Я-высказывание»)

_____
_____
_____
_____
_____

26. Установите соответствие (укажите стрелкой тип внутриличностного конфликта в соответствии сего описанием):

Ролевой конфликт	Между «хочу» и «могу»
Нравственный конфликт	Между «хочу» и «хочу»
Конфликт нереализованного желания	Между «могу» и «могу»
Ролевой конфликт	Между «надо» и «надо»
Адаптационный конфликт	Между «надо» и «могу»
Конфликт неадекватной самооценки	Между «хочу» и «надо»

27. Перечислите основные причины межличностных конфликтов:

_____
_____
_____
_____
_____

28. Перечислите и охарактеризуйте основные кризисные периоды семейной жизни, на которых возникают конфликтные ситуации наиболее часто:

_____
_____
_____
_____

29. Представьте ТРИ МЕХАНИЗМА психологической защиты в процессе внутриличностного конфликта по З.Фрейду с примерами:

1.
2.
3.

30. Назовите типы семей по типу враждебности – конфликтности:

а)
б)

в)
г)

31. Заполните таблицу (не менее 5 положений в каждом столбике):

Конструктивные функции конфликта	**Деструктивные функции конфликта**

32. Перечислите структурные компоненты КОНФЛИКТА:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

33. Какая, на ваш взгляд, стратегия наиболее эффективна при разрешении конфликтных ситуаций? Почему? Ответ обоснуйте.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

34. Сделайте ВЫВОД: для чего Вам, как специалисту по работе с детьми и молодежью необходимы знания по конфликтологии? Какие именно знания и навыки?

_____
_____
_____

Заключение

Главная цель предлагаемого пособия заключается в обеспечении качественной подготовки бакалавров по психолого-педагогическому образованию и организации работы с молодежью в области теории и практики конструктивного взаимодействия человека, владеющего навыками практической работы по регулированию, разрешению и управлению конфликтами в социальном, профессиональном, поликультурном общении, способствующего сотруднической деятельности, гармонизации отношений между субъектами. В процессе подготовки гуманитариев важно развивать профессиональную, социально-личностную компетентность профессионала, обладающего высокой социальной мобильностью, готовностью осуществлять инновационную деятельность в сфере социальной, профессиональной практики.

Предлагаемое учебное пособие рассматривает с научной, теоретической и практической стороны вопросы развития конфликтологической компетентности будущих бакалавров по организации работы с молодежью и в области психолого-педагогического образования.

Издание адресовано студентам, магистрантам и аспирантам вузов, изучающим дисциплины «Основы конфликтологии» «Конфликтология». Пособие может быть полезно учителям, классным руководителям, социальным педагогам и психологам общеобразовательных учреждений, педагогам дополнительного образования детей, специалистам центров психолого-медико-социального сопровождения, осуществляющим взаимодействие с семьей, специалистам учреждений сферы государственной молодежной политики, осуществляющим социально-педагогическую работу с детьми и молодежью.

Пособие может быть использовано как в практике современного образования, так и при выполнении исследовательских проектов и выпускных квалификационных работ.

Список рекомендуемой литературы

1. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В. И. Андреев. – Москва: Народное образование, 1995. – 126 с. – (Библиотечка журнала "Народное образование").

2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.

3. Анцупов А.Я., Прошанов С.Л. Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций. XX век. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 704 с.

4. Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе. — М.: Гуманит. изд; центр ВЛАДОС, 2003. — 208 с. — (Б-ка школьного психолога).

5. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте: учеб. пособие. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2004. – 204 с.

6. В контексте конфликтологии: проблемы социальной коммуникации и управленческого консультирования / отв. ред. Т.М. Дридзе, Л.Н. Цой. М.: ИС РАН, 1999. – №2. – 174 с.

7. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2002. – 174 с.

8. Гиппенрейтер Ю.Б. Общаться с ребенком. Как? – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, 2008. – 238 с.: ил.

9. Гиппенрейтер Ю.Б. Продолжаем общаться с ребенком. Так? – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, 2008. – 251 с.: ил.

10. Гришина Н.В. Психология конфликта.- Спб: Питер, 2000. – 464 с.

11. Громова О.Н. Конфликтология: курс лекций. - М.: ЭКМОС, 2000. – 319 с.

12. Гордон Томас. Р.Е.Т. Повышение родительской эффективности / пер. О. Мечковский. — Екатеринбург: АРД ЛТД, 1997. — 288 с. — (Учимся играя).

13. Грановская Р.М. Элементы практической психологии.–2-е изд.– Л.: Издательство Ленинградского университета.,1988. –560с.

14. Гуськов А.Я. Конфликтология: учеб. пособие для бакалавров.– М.: Проспект, 2013. – 176 с.

15. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб: Питер, 2009. – 384 с.

16. Зеленков М.Ю. Конфликтология. – М.: Дашков и К, 2012.– 324 с.

17. Кабашов С.Ю. Урегулирование конфликтов интересов и противодействия коррупции на гражданской и муниципальной службе. – М.: Инфра-М, 2012. – 192 с.

18. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2010. – 301 с.

19. Конфликтология: учебник / под ред. В.П.Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ, 2009. – 511 с.

20. Кривцова С.В. Мухаматулина Е.А. Навыки конструктивного взаимодействия с подростками. – Москва: Генезис. – 2004 г. – 184 с.

135 Кривцова С.В. Учитель и проблемы дисциплины. – М.: Генезис. – 2004. – 135 с. (серия "Психолог в школе").

21. Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения: учеб. пособие. Спб: Питер, 2005. – 240 с.

22. Педагогическая поддержка ребенка в образовании: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н.Н. Михайлова, С.М. Юсфин, Е.А. Александрова и др.; под ред. В.А. Сластенина, И.А. Колесниковой; науч. ред. Н.Б. Крылова. – М.: Академия, 2006. – 228 с. – (Профессионализм педагога).

23. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие. – М.: ИНФРА. – М, 2010. – 175 с.

24. Работа с семьей по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних: современные социально-психолого-педагогические подходы: учеб.-метод. пособие / С.Ю. Галиева, В.В. Коробкова, Л.А. Метлякова и др.; отв. за вып. Ю.И. Якина; Перм. гос. гуманит.-пед. ун-т. – Пермь, 2012. – 155 с. – (Развитие воспитательного потенциала современной семьи).

25. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – Спб.: Прайм-Еврознак. – 2003. – 352 с.

26. Рудакова И.А., Жильцова С.В., Филипенко Е.А. Конфликтология для педагогов: учеб. пособие для студентов. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 160 с. : ил.

27. Содержание и технологи работы социального педагога в современной школе / В.И. Кожарская, С.Ф. Козырева, В.В. Коробкова и др.; отв. за вып. Н.А. Красноборова; Перм. гос. пед. ун-т. – Пермь, 2006. – 173 с.

28. Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие. – М.: Академия, 2009. – 208 с.

29. Сорокина Е.Г., Вдовина М.В. Конфликтология в социальной работе. – М.: Дашков и К, 2013. – 84 с.

30. Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991. — 186 с.

31. Технологии управления конфликтом: учебно-методический комплекс. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2008. – 197 с.

32. Ткачева Н.А. Конфликты в социальной работе: учеб. пособие. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2007. – 272 с.

33. Уильям Юри. Как преодолеть НЕТ. Переговоры в трудных ситуациях. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 25 с.

34. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.

35. Хасан Б.И. Конфликт-менеджмент: конспект лекций и презентационные материалы / сост. Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов, Т.И. Юстус. – Красноярск: СФУ, 2007. – 92с. + 40 слайдов.

36. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. – М. 2001. – С. 233.

37. Шейнов В. П. Искусство управлять людьми / В. П. Шейнов.— Мн.: Харвест, 2004.— 512 с— (Библиотека практической психологии).

38. Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика. – Минск: Харвест, 2010. – 912 с.
39. Шейнов В.П. Психология лидерства, влияния и власти. – Минск, 2000.
40. Thomas, Kenneth W., Conflict and Conflict Management, in M. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976).

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

(интернет-ресурсы)

- Научная и учебная литература по конфликтологии: E-mail:URSS@URSS/ru (бесплатный информационный ресурс, содержащий не только новинки, но и классические издания в области социальных конфликтов);
- Интернет магазин http://URSS.ru;
- www.glavbukh.ru – проблемы социально-трудовых конфликтов (бесплатный информационный ресурс);
- www.akdi.ru – организационные конфликты (бесплатный информационный ресурс);
- www.ttru.net – социальные конфликты в современном обществе (бесплатный информационный ресурс);
- www.bookdk.com – социальные конфликты: теоретические и прикладные аспекты (бесплатный информационный ресурс);
- forum.woweb.ru – этнонациональные конфликты (бесплатный информационный ресурс).

У ч е б н о е и з д а н и е

Метлякова Любовь Анатольевна

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Направление подготовки 44.03.02 –
«Психолого-педагогическое образование»
направление подготовки 39.03.03 –
«Организация работы с молодежью»

Учебно-методическое пособие

Редактор *О.В. Вязова*

Технический редактор *Д.Г. Григорьев*
Дизайн, компьютерная верстка выполнены *Л.А. Метляковой*

ИБ № 723
Свидетельство о государственной аккредитации вуза
№ 0902 от 07.03.2014
Изд. лиц. ИД № 03857 от 30.01.2001
Подписано в печать 10.02.16. Формат 60х90 1/16
Бумага ВХИ. Печать на ризографе. Компьютерный набор
Усл. печ. л. 13,5. Уч.-изд. л. 10,0
Тираж 200 экз. Заказ № _____

Редакционно-издательский отдел
Пермского государственного педагогического университета
614990, г. Пермь, ул. Сибирская, 24, корп. 2, оф. 71,
тел. (34) 238-63-12

Отпечатано в ООО «ПК «Астер»
614990, г. Пермь, ул. Пушкина, 50
тел. + 7(342) 206-06-86
http://www/aster.print.ru