

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Теория и практика

Учебно-методическое пособие
для студентов направления подготовки
44.03.02 Психолого-педагогическое
образование



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет

КОНФЛИКТОЛОГИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

учебно-методическое пособие
для студентов направления подготовки
44.03.02 Психолого-педагогическое
образование

Сост. О. А. Орлова

Комсомольск-на-Амуре
АмГПУ
2026

УДК 316.77
ББК 88.5
К65

Издается по решению редакционно-издательского совета
ФГБОУ ВО «Амурский гуманитарно-педагогический
государственный университет»

Рецензенты:

канд. психол. наук, доцент В.А. Шмакова;
канд. психол. наук, доцент А.В. Бакина.

Конфликтология: теория и практика : учебно-методическое
пособие / сост. О. А. Орлова. – Комсомольск-на-Амуре: АмГПГУ,
2026. – 241 с.

ISBN 978-5-85094-768-2

Учебно-методическое пособие состоит из двух частей. В первой части содержится теоретический материал по дисциплине «Конфликтология», во второй части – практикум. Практикум содержит задания для практических занятий, нацеленных на углубление теоретических знаний, полученных на лекциях, и развитию навыков по практическому применению этих знаний. По каждой теме даны задания, кейсы, тесты по самодиагностике, список рекомендованной литературы.

Учебное пособие предназначено студентам, обучающимся по программе подготовки 44.03.02 Психолого-педагогическое образование. Учебное пособие может быть полезно для студентов всех направлений подготовки при изучении дисциплины «Конфликтология», «Психология» и «Социальная психология», а также для учителей и педагогов-психологов, работающих в системе образования.

УДК 316.77
ББК 88.5

ISBN 978-5-85094-768-2

© Орлова О.А., 2026.
© АмГПГУ, 2026.

Оглавление

Предисловие.....	5
Раздел 1. Введение в конфликтологию.....	7
Тема 1.1. Конфликтология как наука.....	7
Раздел 2. Теоретические основы конфликтологии.....	11
Тема 2.1. Характеристика конфликта как социального феномена.....	11
Тема 2.2. Классификация конфликта.....	16
Тема 2.3. Механизмы возникновения конфликтов.....	19
Тема 2.4. Структура конфликта.....	24
Тема 2.5. Динамика конфликта.....	34
Тема 2.6. Конфликтные типы личности.....	36
Раздел 3. Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия.....	45
Тема 3.1. Внутриличностные конфликты.....	45
Тема 3.2. Межличностные конфликты.....	62
Тема 3.3. Педагогические конфликты.....	68
Тема 3.4. Семейные конфликты.....	81
Тема 3.5. Конфликты в организации.....	89
Тема 3.6. Групповые конфликты.....	97
Раздел 4. Управление конфликтами.....	105
Тема 4.1. Стратегии поведения в конфликте.....	105
Тема 4.2. Методы управления конфликтами.....	112
Тема 4.3. Структура и содержание управления конфликтами.....	116
Тема 4.4. Методы разрешения конфликтов без посредника.....	127
Тема 4.5. Переговоры.....	133
Тема 4.6. Медиация.....	148
Тема 4.7. Технологии эффективного общения.....	154
Библиографический список	173
Практикум по конфликтологии.....	176
Занятие 1. Барьеры общения и саботажники общения.....	176
Занятие 2. Активное слушание как основа конструктивного общения.....	180

Занятие 3. «Я-сообщение» как инструмент профилактики конфликтов	183
Занятие 4. Конструктивная критика.....	185
Занятие 5. Механизмы возникновения конфликтов. Управление случайными конфликтами.....	186
Занятие 6. Стратегии поведения в конфликте.....	193
Занятие 7. Трансактный анализ конфликтов.....	198
Занятие 8. Переговоры.....	203
Занятие 9. Внутриличностные конфликты.....	206
Занятие 10. Педагогические конфликты.....	216
Занятие 11. Семейные конфликты.....	221
Занятие 12. Организационные конфликты.....	228
Контрольный тест.....	238

Предисловие

Дисциплина «Конфликтология» направлена на подготовку выпускников направления подготовки 44.03.02 Психолого-педагогическое образование, профиля подготовки «Педагогика и психология» в области конфликтологии.

Данное пособие составлено на основе программы дисциплины «Конфликтология» и предназначено для студентов очной, заочной и дистанционной форм обучения.

Учебно-методическое пособие состоит из двух частей. В первой части содержится теоретический материал по дисциплине, во второй части – практикум. Практикум содержит задания для практических занятий, нацеленных на углубление теоретических знаний, полученных на лекциях, и развитию навыков по практическому применению этих знаний. По каждой теме даны задания, кейсы, тесты по самодиагностике, список рекомендованной литературы.

Основной целью курса является формирование у студентов целостного представления о современной теории и практики конфликтов, закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, навыках поведения в конфликтных ситуациях и регулирования конфликтов, что позволит будущим специалистам оптимизировать взаимодействие с персоналом, клиентами, субъектами образовательной среды, предупредить трудности взаимного непонимания, наладить отношения сотрудничества.

Основными задачами курса являются:

- общетеоретическая и практическая подготовка специалиста в области конфликтологии;
- выработка навыков распознавания закономерностей развития конфликтов, умений решать психологические задачи;
- развитие умений применения стратегий бесконфликтного взаимодей-

ствия в конкретных конфликтных ситуациях;

- развитие умений осуществлять организацию эффективного межличностного взаимодействия субъектов образовательной среды.

В результате изучения курса студент должен

знать:

- сущность и специфику конфликтов;
- закономерности, механизмы и факторы возникновения и развития

конфликтов;

- стратегии поведения в конфликте;
- особенности конфликтов в разных сферах жизнедеятельности;
- закономерности управления конфликтами;

уметь:

- распознавать стадии развития конфликтного взаимодействия;
- использовать разнообразные приемы, методы и средства управле-

ния конфликтом;

- отслеживать собственную позицию по различным вопросам;
- прогнозировать конфликты;
- эффективно разрешать конфликтные ситуации;
- осуществлять посредническую деятельность;

владеть:

- навыками распознавания закономерностей развития конфликтов;
- навыками применения стратегий бесконфликтного взаимодействия в

конкретных ситуациях;

- навыками прогнозирования и управления конфликтами.

Для контроля знаний в конце каждого раздела приведены вопросы для самопроверки. В конце пособия находится контрольный тест.

Раздел 1. Введение в конфликтологию

Тема 1.1. Конфликтология как наука

Определение
конфликтологии

Конфликтология – это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Объект и предмет
конфликтологии

Объектом изучения конфликтологии являются конфликты в целом, а **предметом** – общие закономерности их возникновения, развития и завершения.

Конфликтологию интересуют три типа конфликта: внутриличностные, зооконфликты и социальные конфликты. При всей важности вторых для общего понимания сущности конфликта, центральным объектом конфликтологии являются социальные конфликты, а их ядром – межличностные.

Конфликтология располагает комплексом научных приемов, методов исследования, которые образуют своеобразную методологию науки о конфликтах. Данная методология имеет различные уровни: философский, общенаучный, частнонаучный, и представляет собой целостную систему методов и приемов.

Методы
конфликтологии

Основными методами, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах, являются: 1) структурно-функциональный; 2) процессуально-динамический; 3) метод типологизации; 4) прогностический; 5) разрешительный.

Если с помощью первых трех методов конфликтология решает объяснительные задачи, то прогностический метод обеспечивает предвидение возможного развития и результатов конфликта, а разрешительный нацелен на практические задачи управления конфликтом. Каждый из указанных методов имеет свои особенности.

1. Структурно-функциональный метод способствует выявлению основных элементов конфликтного взаимодействия, определению роли каждого из них. Для структурного подхода характерно рассмотрение явления в статике, как находящегося в состоянии покоя.

2. Процессуально-динамический метод позволяет углубить исследование конфликта с учетом динамичной, текучей природы этого социального явления. Важнейший инструмент процессуального анализа – определение основных этапов или стадий развития конфликта. Например, конфликт, начавшийся с митингов протеста, может продолжиться массовыми демонстрациями и завершиться силовыми столкновениями. Динамика конфликта может выразиться как в виде его эскалации, так и в направлении снижения уровня напряженности.

3. Типологизация – еще один эффективный метод социально-психологического анализа. Исходя из философских категорий общего, особенного и единичного, он обеспечивает группировку, классификацию, как видов конфликтных личностей, так и форм конфликтного взаимодействия. Типологизация способствует не только описанию различных типов конфликтов, но и более глубокому уяснению их устойчивых, сущностных признаков, проявляющихся в многообразии форм социального противостояния.

4. Прогнозирование, предвидение возможного будущего того или иного явления – важная задача научного исследования. Прогнозирование опирается на результаты предварительного глубокого структурного, генетического и типологического анализа. Причем научное прогнозирование исходит из признания вероятностного характера общественного развития и необходимости в связи с этим учета ряда возможных альтернатив в развитии конфликта. Прогнозы могут быть подразделены на кратко-, средне- и долгосрочные. Прогнозирование может использовать методики экспертных оценок, математическое моделирование и др.

5. Разрешительный метод нацелен непосредственно на решение задач предупреждения и регулирования конфликтов. В рамках этого метода рассматриваются как основные стратегии, так и тактики улаживания конфликтов. К ним относятся стратегии ухода от конфликта, его силового подавления, а также наиболее часто используемая в демократических странах стратегия компромисса, взаимных уступок.

Вся совокупность указанных основных методов конфликтологии составляет ее методологическую стратегию. Ее реализация предполагает использование целого арсенала конкретных методик и процедур, составляющих тактику конфликтологического исследования. В связи с социально-психологической природой конфликта этот инструментарий во многом совпадает с исследовательскими процедурами, применяемыми социологией и психологией. Данные методы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы конфликтологии

№ п/п	Группа методов	Конкретные методы
1.	Методы изучения и оценки личности	Наблюдение. Опрос. Тестирование
2.	Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	Наблюдение. Опрос. Социометрический метод
3.	Методы диагностики и анализа конфликта	Наблюдение. Опрос. Анализ результатов деятельности. Метод экспертного интервью
4.	Методы управления конфликтами	Структурные методы, метод картографии, моделирование и др.

Функции
конфликтологии

Основными функциями конфликтологии являются:

1. Познавательная (гносеологическая) функция состоит в изучении конфликтов, их классификации, способов разрешения и предупреждения. Познавательная функция заключается и в разработке

конфликтологической теории, содержащей определение предмета конфликтологии, ее методологию, место среди других обществоведческих наук. Познавательная функция выражается в приросте знаний о социальных конфликтах, их предметах, субъектах, характере влияния на общественные процессы и т.п.

2. Диагностическая функция конфликтологии состоит в анализе конфликтной ситуации, социальной напряженности, субъектов конфликта, причин и стадий его развития, определении способов и планов урегулирования. Диагностическая функция позволяет проанализировать причины возникновения конфликтов в различных социальных группах, понять причины конфликтных ситуаций, их основные типы, психологические, идеологические, экономические и другие параметры, соотношение типов конфликтов и средств их урегулирования и т.п. Она включает в себя также постоянный конфликтологический мониторинг основных общественных процессов, отслеживание того, как зарождаются и разворачиваются социальные конфликты и социальная напряженность. Все это помогает предотвратить разворачивание социальных конфликтов и их эскалацию и выступает важным средством воспитания в людях толерантности (терпимости).

3. Прогностическая функция выражается в выработке обоснованных прогнозов развития социальных противоречий и конфликтных процессов в будущем. Она включает в себя анализ тенденций развития основных социальных субъектов (социальных общностей, институтов, обществ), возможных предметов конфликта, динамики интересов и т.п. Для этого нужно достаточно хорошо разбираться в основных тенденциях развития общества на данном этапе, его отдельных сфер и главных социальных субъектов. Прогностическая функция конфликтологии позволяет получить конфликтологический прогноз, содержащий возможные сценарии развития данного конфликта, его участников, возможность эскалации, время и средства

его урегулирования, социальные последствия, цену конфликта. Такой прогноз поможет остановить развитие конфликта или вообще его избежать.

4. *Образовательная функция* конфликтологии позволяет предупреждать и разрешать конфликты. Конфликтология в России – молодая наука. Необразованность многих людей в сфере конфликтологии является одной из причин разрушительных и многообразных конфликтов, сотрясающих нашу страну, особенно межнациональных.

5. *Прагматическая функция* конфликтологии заключается в разработке практических рекомендаций, алгоритмов действий социальных субъектов. Она предполагает, что конфликтология как наука не должна ограничиваться только получением каких-то научных результатов, объясняющих тот или иной социальный конфликт, а требует от нее преобразования из описывающих (и объясняющих) в знания предписывающие, управляющие, регулирующие социальную деятельность.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение конфликтологии как науки.
2. Назовите предмет и объект конфликтологии.
3. В чем состоит прогностическая функция конфликтологии?
4. Какие методы входят в группу методов «диагностики и анализа конфликта»?

Раздел 2. Теоретические основы конфликтологии

Тема 2.1. Характеристика конфликта как социального феномена

<p>Определение конфликта</p>

Конфликт – это процесс возникновения, развития, кульминации и разрешения противоречия во внутренней (психологической) или внешней (социально-психологической, социальной) реальности человека либо группы людей; это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возни-

кающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Свойства
конфликта

Выделяют следующие единые сущностные свойства конфликта:

- наличие противоречия (различия между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов);
- противодействие, противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту;
- негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу как фоновые характеристики конфликтного взаимодействия.

Условия возникновения
конфликта

Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений. А также состояние противоборства между ними.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными.

Функции
конфликта

Функция конфликта – роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.

Функции конфликта, по своему смыслу, значению и роли можно разделить на две группы:

- 1) *конструктивные (положительные)* функции конфликта;
- 2) *деструктивные (отрицательные)* функции конфликта.

Все функции конфликта можно разделить на:

1) *общие* функции конфликта – имеют место на различных уровнях социальной системы;

2) функции конфликта на *личностном* уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Общие конструктивные функции конфликта

1. Конфликт выполняет *информационную* функцию. Он является *способом обнаружения и фиксации противоречий* и проблем в обществе, организации, группе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению.

2. Конфликт является *формой разрешения противоречий*. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в социальной организации, которые привели к конфликту.

3. Конфликт способствует *снятию социальной напряженности* и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

4. Конфликт может выполнять *интегративную, объединительную функцию*. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей. В поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5. Разрешение конфликта приводит к *стабилизации социальной системы*, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.

6. Конфликт *интенсифицирует* и *стимулирует групповое творчество*, способствует *мобилизации энергии* для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т.д.

7. Конфликт может служить *средством выяснения соотношения сил* социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8. Конфликт может служить средством для *возникновения новых норм общения* между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.

Конструктивные функции конфликта на личностном уровне

1. Конфликт может выполнять *познавательную* функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы поведения людей. С познавательной функцией связана и возможность диагностики силы противника.

2. Конфликт может способствовать *самопознанию* и *адекватной самооценке* личности. Он может помочь верно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее не известные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости и достоинства.

3. Конфликт может помочь *избавиться от нежелательных свойств характера*, например, чувства неполноценности, покорности и т.п.

4. Конфликт является важнейшим *фактором социализации человека*, развития его как личности. В конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно, не получит никогда вне конфликта.

5. Конфликт является существенным *фактором адаптации (дезадаптации)* человека в группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать, кто есть кто. И тогда личность либо принимается членами группы, либо, напротив, отвергается ими.

6. Конфликт может помочь снять *психическую напряженность* в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека.

7. Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей личности, *способом ее самореализации и самоутверждения*.

Общие деструктивные функции конфликта

1. Конфликт может быть связан с *насильственными методами* его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери.

2. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние *дестабилизации и дезорганизации*.

3. Конфликт может привести к *замедлению темпов* социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того, он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, возникновение диктаторских и тоталитаристских режимов.

4. Конфликт может способствовать *дезинтеграции общества*, разрушению социальных коммуникаций.

5. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений *пессимизма* и упадком нравов.

6. Конфликт может повлечь за собой *новые, более деструктивные конфликты*.

7. Конфликт в организациях часто приводит к *снижению уровня организации системы*, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

Деструктивные функции конфликта на личностном уровне

1. Конфликт может оказывать *негативное воздействие на социально-психологический климат* в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.

2. Конфликт может привести к *разочарованию в своих возможностях и способностях*, к деидентификации личности.

3. Конфликт может вызвать *чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации и образцов поведения*. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы, и, как следствие, девиантное поведение и как крайний случай – суицид.

4. Конфликт может привести к *отрицательной оценке человеком своих партнеров* по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

5. В качестве реакции на конфликт человек может «включать» *защитные механизмы*, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения, такие, как критиканство, ругательства, демонстрация превосходства перед другими членами группы; формальная вежливость, установление жестких норм и принципов поведения в группе.

Тема 2.2. Классификация конфликтов

В связи с тем, что возникновение конфликтов неразрывно связано с самыми различными сторонами деятельности человека, количество и разнообразие конфликтов достаточно велико. В науке пока нет единого мнения по поводу систематизации конфликтов. Для того, чтобы легче ориен-

тироваться в многообразии конфликтов авторы проводят их классификацию по различным основаниям (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация конфликтов

Основания	Виды конфликтов	Общая характеристика
природа возникновения	1.социальные 2.организационные 3.эмоциональные	- высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп, институтов; - являются следствием организационного регламентирования деятельности личности; - являются следствием неудовлетворения интересов отдельной личности, что приводит к ее столкновению с окружающими.
сферы проявления	1.экономические 2.идеологические 3.социально-бытовые 4.семейно бытовые	- в основе лежат экономические противоречия; - в основе лежат противоречия во взглядах; - в основе лежат противоречия социальной сферы; - в основе лежат противоречия семейных отношений.
способ разрешения	1.антагонистические 2.компромиссные	- представляют собой способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной от участия в конфликте; - допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

<p>степень выраженности</p>	<p>1.открытые 2.скрытые</p>	<p>- характеризуются выраженным столкновением оппонентов; взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации; - отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.</p>
<p>степень длительности и напряженности</p>	<p>1.бурные и быстродействующие 2.острые и длительные 3.слабовыраженные и вялотекущие 4.слабовыраженные и быстротекущие</p>	<p>- возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих; - возникают при наличии глубоких противоречий; - связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон; - связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер.</p>
<p>субъекты конфликтного взаимодействия</p>	<p>1.внутриличностные 2.межличностные 3.«личность – группа» 4.межгрупповые</p>	<p>- связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности; - субъектами конфликта выступают две личности; - субъекты конфликта: с одной стороны – личность, а с другой – группа (микрогруппа); - субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы.</p>
<p>социальные последствия</p>	<p>1.конструктивные 2.деструктивные</p>	<p>- в основе лежат объективные противоречия; способствуют развитию организации или другой социальной системы; - в основе лежат субъективные причины; создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы.</p>
<p>предмет конфликта</p>	<p>1.реалистичные (предметные) 2.нереалистичные (беспредметные) конфликты</p>	<p>- имеют четкий предмет; - не имеют предмета или имеют предмет, который является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта.</p>

направленность воздействия	1.вертикальные 2.горизонтальные	- предполагают распределение власти сверху вниз, что и определяет стартовые условия у участников конфликта; - предполагают взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов.
потребности субъекта	1. ресурсные 2.статусно-ролевые 3.конфликты идей, норм принципов	- в основе конфликта лежат материальные потребности; цель – ресурсы. - в основе конфликта лежат социальные потребности; цель – статус в группе, роль в межличностных отношениях; - в основе конфликта лежат духовные потребности; цель – идея, норма, принцип.
коммуникативная направленность	1.горизонтальные 2.вертикальные 3.смешанные	- между сотрудниками, которые не подчинены друг другу; - между начальниками и подчиненными; - объединяют оба вышеперечисленных положения

Тема 2.3. Механизмы возникновения конфликтов

В конфликтологической литературе описаны механизмы возникновения межличностных и межгрупповых конфликтов.

Шейнов В.С. выделил три механизма возникновения конфликтов и описал их при помощи формул.

1.Конфликт типа А связан с закономерностью эскалации конфликтогенов.

Закономерность эскалации состоит в том, что на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Конфликтогены – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования та-

кой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

$$КФГ1 + КФГ2 + КФГ3 + \dots КФГn = КФ ,$$

где КФГ1 – первый конфликтоген; КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д., КФ – конфликт.

При этом важно иметь в виду, что $КФГ2 > КФГ1$, $КФГ3 > КФГ2$ и т. д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (закон эскалации конфликтогенов).

В таблице 3 приведена характеристика наиболее часто встречающихся конфликтогенов.

Таблица 3 – Виды конфликтогенов

Характер конфликтогена	Форма проявления
прямое негативное отношение	приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм
снисходительное отношение	унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
хвастовство	восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
менторские отношения	категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
нечестность и неискренность	утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека
нарушения этики	причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил вни-

	мания, продолжает заниматься посторонними делами и т. п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания

2. *Конфликт типа Б* связан с закономерностью перерастания конфликтной ситуации в конфликт на основе инцидента.

Для перерастания конфликтной ситуации (КС) в открытое конфликтное взаимодействие (конфликтное поведение) обязательно необходим инцидент (И) (повод).

Формула конфликта такого типа выглядит следующим образом:

$$КС + И = КФ$$

3. *Конфликт типа В* связан с зависимостью от двух и более конфликтных ситуаций (закономерность комбинации).

Закономерность комбинации состоит в том, что сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Формулу можно выразить следующим образом:

$$КС1 + КС2 + \dots + КСn = КФ, \text{ при этом } n > 2$$

В теории транзактного анализа раскрыт механизм возникновения конфликтов на основе анализа позиций в общении.

Теория транзактного анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном. Транзактный анализ – рациональный метод изучения поведения на основе анализа трех состояний позиций личности, занимаемых ею в ходе межличностного взаимодействия: «Родитель» (Р), «Взрослый» (В) и «Дитя» (Д). При этом имеются в виду следующие особенности названных позиций:

1. *«Родитель»* – экспертно-контрольная инстанция личности, средоточие схем и правил, ранее усвоенных индивидом, которые подлежат

неукоснительному исполнению. «Родитель» требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит и покровительствует;

2. «*Взрослый*» – когнитивно-активная инстанция личности, ведущей чертой которой является независимость и разумность. «Взрослый» рассуждает, анализирует, уточняет, апеллирует к разуму и логике;

3. «*Дитя*» – эффективно-импульсивная и интуитивно-творческая инстанция личности, которая отличается непредсказуемостью. «Дитя» проявляет чувства, подчиняется, шалит, задает вопросы, проявляет беспомощность, извиняется.

Эти позиции личности создают удобную в практическом отношении возможность анализа поведения и общения человека. Если позиции в общении взаимно не дополняют друг друга, то возникает конфликтная ситуация.

К основным механизмам возникновения межгрупповых конфликтов относятся: межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов и внутригрупповой фаворитизм.

1. Межгрупповая враждебность.

Фрейд в своих работах впервые описал данный механизм, указав на его универсальный характер для любых групп. Это объясняется тем, что враждебность выполняет определенную функцию – она является средством сплочения группы, когда члены группы воспринимаются как «свои» и к ним формируется привязанность, а все, кто не входит в данную группу, воспринимаются как «чужие», и в отношении них формируется враждебность.

2. Объективный конфликт интересов.

Этот механизм был описан Д. Кэмпбеллом в его теории группового конфликта. Основные положения данной теории, которые раскрывают суть этого механизма, сводятся к следующему: конфликт интересов между несколькими группами может стать причиной межгруппового конфликта; угроза, которую испытывает одна группа или ее отдельные члены со сто-

роны другой, является результатом этих конфликтов; враждебность, которую испытывает группа или ее отдельные члены по отношению к источнику угрозы, обуславливается самим существованием этой угрозы и ее ощущением группой. На основе возникшей угрозы формируются, повышаются групповая сплоченность и солидарность, а также осознание отдельными членами группы своей групповой принадлежности; в результате возникшей угрозы границы группы становятся более непроницаемыми; в связи с угрозой уменьшается отклонение некоторых членов группы от существующих внутри нее групповых норм, так как при этом увеличиваются сила и степень наказания и отвержения группой тех ее членов, которые нарушили эти нормы и не демонстрировали верности группе; повышение внутригрупповой солидарности и сплоченности может возникать и в результате восприятия группой ошибочной, ложной угрозы со стороны другой группы.

3. Внутригрупповой фаворитизм.

Этот феномен определяется как тенденция оказывать поддержку и расположение членам своей группы в противоположность членам другой группы без наличия между этими группами конфликта интересов. Внутригрупповой фаворитизм может проявляться и в поведении, и формировании мнений и оценок членов своей и чужой групп. Незначительным выражение эффекта внутригруппового фаворитизма бывает тогда, когда статусные различия между двумя группами являются справедливыми и признаются таковыми обеими группами. Рост внутригруппового фаворитизма происходит в том случае, если одна из групп начинает выражать сомнение по поводу справедливости и объективности возникшей статусной разницы, причем рост этого феномена наблюдается у той группы, которая имеет больший статус. Межгрупповой конфликт и противоборство возникают в результате осознания группой незаконности или нестабильности существующих статусных различий и ее желания изменить ситуацию.

Тема 2.4. Структура конфликта

Конфликт имеет свою структуру. *Структура конфликта* – совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе.

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два *вида*: 1) объективные и 2) субъективные.

Элементы конфликта

К объективным элементам конфликта относятся: участники конфликта, предмет конфликта, объект конфликта, микро- и макросреда конфликта. К субъективным элементам конфликта относятся: мотивы сторон, стратегии и тактики, образ конфликтной ситуации.

Рассмотрим все структурные элементы конфликта.

Участники конфликта

Участники конфликта. Участников конфликта делят на основных и неосновных.

Основные участники конфликта (стороны, оппоненты, противоборствующие силы) – это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Противоборствующие стороны – ключевое звено любого конфликта. Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют *инициатором* конфликта.

Неосновные участники конфликта

1) *Группы поддержки* – это силы, которые стоят за оппонентами. Они либо активными действиями, либо своим присутствием, молчаливой поддержкой могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта, его исход. Могут быть представлены отдельными индивидами, группами, партиями, государствами, СМИ и т.д.

2) «Другие участники» – субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта.

- *подстрекатель* – лицо, организация или государство, подталкивающее другого участника к конфликту.

- *организатор* – отдельное лицо (или группа лиц), разрабатывающее общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт – значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери.

Предмет
конфликта

Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

Объект
конфликта

Объект конфликта. Объект является ядром проблемы. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть, статус) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Объект конфликта может быть делимым и неделимым. Условием для конфликта является притязание хотя бы одной из сторон на неделимость объекта, желание считать его неделимым, полностью владеть им.

Микро- и макро-
среда
конфликта

Микро- и макросреда – условия, в которых действуют участники конфликта. Микросреда – ближайшее окружение сторон; это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа.

Макросреда – социальные группы, представителем которых является сторона и качества которых она унаследовала.

Мотивы
сторон

Мотивы сторон – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта (ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности).

Стратегии
конфликта

Стратегия поведения в конфликте – это ориентация личности по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Выделяются 5 стратегий поведения в конфликте по К.Томасу. Данная модель основана на соотношении напористости и кооперативности.



Рис. 1. Стратегии поведения в конфликте по К.Томасу

Соперничество заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения.

Сотрудничество позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны.

Компромисс предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой стороны.

Приспособление основывается на понижении своих стремлений и принятии позиций оппонента.

При *избегании* участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

Существует и несколько иной подход к типологии стратегий поведения личности в конфликте (А. Шпилов, 1999). Выявлено, что стратегии могут быть выделены на основе соотношения жесткости позиции и модальности отношения к оппоненту (как к объекту воздействия или как к субъекту взаимодействия).

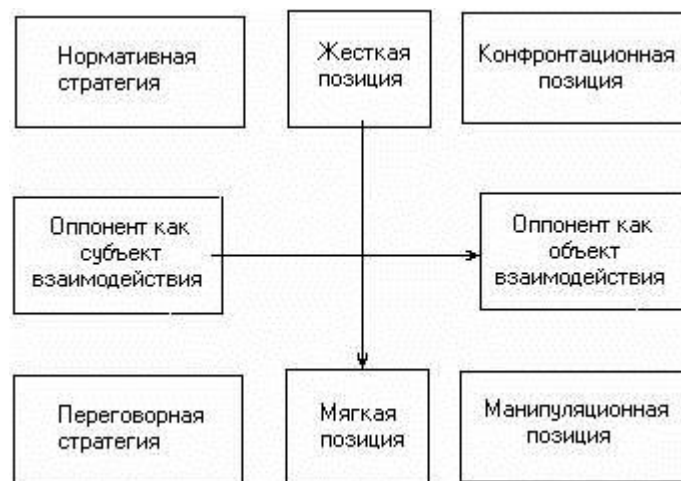


Рис. 2. Стратегии поведения в конфликте по А. Шпилову

Жесткость позиции как параметр поведения человека в конфликте имеет два полюса: жесткость и мягкость предъявления и отстаивания своих интересов. Первый рассматривается как напористое, энергичное воздействие на оппонента путем требований, указаний, различных форм социального, физического и психологического регулирования.

Мягкость позиции трактуется не как пассивность, вялость воздействий, а как более тонкие, не прямолинейные, в определенной мере косвенные средства воздействия, учитывающие нюансы личностного харак-

тера оппонента. Здесь значительно меньше степень безапелляционности и однозначности поведения, преобладает опора на психологизм ситуации.

Модальность отношения к оппоненту – параметр поведения, отражающий степень уважительного отношения к оппоненту, который может рассматриваться как объект воздействия или как субъект взаимодействия. В первом случае оппонент воспринимается как объект, на который направлены действия в пользу своих интересов. Объект «используется», на него можно воздействовать силовыми методами, а также средствами, не соответствующими общепринятым нормам морали. К объекту выказывается неуважение, как в прямом, так и в более мягком, косвенном виде.

Отношение к оппоненту как к субъекту взаимодействия предполагает признание психологического равенства с ним и реализацию уважительного отношения в ходе решения проблемы, предусматривает учет и реализацию правовых и нравственных норм взаимодействия.

Различное сочетание проявлений рассмотренных параметров дает возможность выделить четыре основные стратегии поведения в конфликте (рис. 2).

Нормативная стратегия представляет собой линию поведения, в основе которой лежит опора на нормативность позиции в сочетании с уважением к личности оппонента. Подробно излагается в различных правовых документах (инструкциях, распоряжениях и т.п.).

Конфронтационная стратегия рассматривается как конфликтный тип поведения. Она предполагает активное использование угроз, психологического давления, оскорблений, блокирующих действий, физического и морального насилия. Характерен слабый контроль над своими эмоциями. Зачастую конфликтные действия из средства достижения первоначально поставленных целей превращаются в конечную цель – нанесение максимального ущерба оппоненту.

Манипулятивная стратегия предусматривает достижение поставленных целей путем косвенного психологического воздействия на оппонента, в результате которого он вынужден уступить или действовать в нужном для манипулятора направлении.

Переговорная стратегия предполагает реализацию стремления личности обсуждать проблему, вести активный диалог по поиску компромисса, двигаться к разрешению противоречия путем уступок (односторонних или обоюдных), а также находить такое решение, которое устраивает обе стороны.

Тактики конфликта

Стратегии в конфликте реализуются через различные **тактики**.

Тактики бывают жесткими, нейтральными и мягкими (таблица 4).

Таблица 4 – Тактики, применяемые в конфликте

Тактика		
Жесткая	Нейтральная	Мягкая
захват и удержание объекта	коалиционная	сделки
физическое насилие	санкционирование	дружелюбия
Давление	демонстрационных действий	фиксация позиции
психологическое насилие		

Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в конфликтах, где объект материален.

Тактика физического насилия. Применяются такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение

телесных повреждений, блокирование чужой деятельности, причинение боли и т.п.

Тактика психологического насилия вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях.

Тактика давления включает: предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компромата, шантаж.

Тактика демонстративных действий. Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне. Это могут быть публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, заведомо неудавшаяся попытка самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочные голодовки, перекрытие железнодорожных путей, автомагистралей, использование транспарантов, плакатов, лозунгов и т.п.).

Санкционирование – воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения.

Тактика коалиций. Цель – усиление своего ранга конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращении в СМИ, различные органы власти. Используется в более чем одной трети конфликтов.

Тактика фиксации своей позиции – наиболее часто применяемая тактика (80% конфликтов). Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т.д.

Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

Тактика сделок предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Информационные модели конфликта

Информационные модели конфликтной ситуации (образ конфликтной ситуации). Под образом конфликтной ситуации понимается субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого участника. Она включает в себя: представление оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, ценностях, возможностях и т.д.); о противостоящей стороне (ее целях, мотивах, ценностях, возможностях и т.д.) каждого участника о том, как другой воспринимает его; о среде, в которой складываются конкретные отношения.

Именно образ конфликтной ситуации, а не реальность, определяет поведение сторон.

Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной.

Рассмотрим, в чем состоит искажение конфликтной ситуации.

1) Искажение конфликтной ситуации целом. В конфликте искажено восприятие не только отдельных элементов конфликта, но и конфликтная ситуация в целом.

- Конфликтная ситуация упрощается, сложные или неясные моменты отбрасываются, упускаются, не анализируются.

- Происходит схематизация конфликтной ситуации. Выделяются лишь некоторые основные связи и отношения.

- Уменьшается перспектива восприятия ситуации. Предпочтение отдается принципу «здесь» и «теперь». Последствия, как правило, не просчитываются.

- Восприятие ситуации происходит в полярных оценках – «белое и черное».

- Происходит фильтрация информации и интерпретация в том русле, которое соответствует предубеждениям.

2) *Искажение восприятия мотивов поведения в конфликте.*

А. *Собственная мотивация.* Как правило, себе приписываются социально одобряемые мотивы (борьба за восстановление справедливости, защита чести и достоинства и т.д.) Собственные помыслы оцениваются как благородные, цели – как возвышенные и поэтому достойные реализации. Оппонент закономерно приходит к выводу, что он прав.

Б. *Мотивы оппонента.* Оцениваются как подлые и низменные (стремление к карьеризму, обогащению, подсиживание старшего начальника, лесть и т.д.) Если же воспринимающий вынужден ввиду несомненной очевидности фиксировать и мотивы положительной направленности, то возникают ошибки в оценке мотивов. «Да, – рассуждает участник конфликта, – оппонент в чем-то может быть и прав, но посмотрите, как он действует!». Далее следует подробный анализ противоречащих общепринятым нормам стремлений его оппонента.

3) *Искажение восприятия действия, высказываний, поступков.*

А. *Собственная позиция.* Обычно фиксируется нормативная обоснованность своей позиции, ее целесообразность.

- Целевая составляющая рассматривается в русле «Я прав, поэтому я должен победить!».

- Операциональная составляющая может восприниматься в следующих вариантах:

- я все делаю правильно;

- я вынужден так делать;
- по-другому в этой ситуации невозможно поступить;
- он сам виноват, что мне приходится так действовать;
- все так делают.

Б. *Позиция оппонента.* Рассматривается как ошибочная, бездоказательная, нормативно не подкрепленная. Поэтому единственно возможной целью оппонента, которая может быть признана и одобрена, является «он должен уступить, он должен проиграть».

Операциональная составляющая воспринимается в следующих интерпретациях:

- это подлые поступки, это удары ниже пояса;
- он делает только то, что мне во вред;
- он намеренно так поступает.

4) *Искажение восприятия личностных качеств.*

А. *Восприятие самого себя.* Обычно выделяются положительные привлекательные черты. Игнорируются и не принимаются замечания, упоминания о любых сомнительны и невыгодных качества личности. Акцентирование только положительного в самом себе позволяет выдвигать постулат «хорошие люди совершают хорошие поступки».

Б. *Личность оппонента.* Происходит усиление и гиперболизация отрицательных качеств. Игнорируется положительное.

Таким образом, искажение восприятия личности оппонента проходит по формуле «образ врага» со всеми свойственными ему характеристиками, представляющими собой сочетание как истинных, так и иллюзорных качеств.

Тема 2.5. Динамика конфликта

Любой конфликт имеет временные границы – начало и окончание конфликта.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды: предконфликтный, конфликтный, послеконфликтный.

Предконфликтный период

Предконфликтный период включает этапы:

1. Возникновение объективной проблемной ситуации

– существует противоречие между субъектами, но оно еще не осознано и нет конфликтных действий.

2. Осознание объективной проблемной ситуации – реальность воспринимается как проблемная, и возникает понимание необходимости предпринять какие-то действия.

3. Попытки сторон разрешить объективную ситуацию неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием). На данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции

4. Предконфликтная ситуация – ситуация воспринимается как угроза безопасности интересам одной из сторон взаимодействия, что провоцирует конфликтное поведение.

Конфликтный период

Конфликтный период включает следующие этапы:

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

2. Эскалация – резкая интенсификация борьбы оппонентов. Признаки эскалации:

1) сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности, переход к более примитивным способам отражения;

2) вытеснение адекватного восприятия другого образом врага, акцентуация отрицательных качеств (как реальных, так и иллюзорных);

3) рост эмоционального напряжения; возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба; снижение управляемости противоположной стороной; невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме в короткое время, сопротивление оппонента;

4) переход от аргументов к претензиям и личным выпадам; конфликт смещается с рационального плана на уровень эмоций;

5) применение насилия (как правило, агрессия связана с какой-либо внутренней компенсацией, возмещением ущерба; важно учитывать, что значение имеет не только реальная угроза, но в значительной степени угроза потенциальная);

б) потеря первоначального предмета разногласий;

7) расширение границ конфликта (генерализация) – переход к более глубоким противоречиям, увеличение потенциальных точек столкновения;

8) может иметь место увеличение числа участников.

3. Сбалансированное противодействие – стороны продолжают противодействовать, но интенсивность борьбы снижается.

4. Завершение конфликта – переход к поиску решения проблемы.

Способы завершения межличностного конфликта также могут быть различными:

- устранение оппонента или всех участников противоборства;
- уничтожение (исчезновение) объекта конфликта;
- изменение позиций сторон;
- вмешательство в конфликт новой силы, имеющей ресурс для прекращения конфликта (сила, давление, принуждение и т. п.);
- обращение сторон конфликта к предусмотренным государством процедурам по урегулированию споров (суд, третейский суд, арбитраж);
- разрешение или урегулирование конфликта через переговоры различного формата.

Послеконфликтный период

Послеконфликтный период включает два этапа – частичную и полную нормализацию отношений оппонентов.

1. *Частичная нормализация отношений* наступает в случае, когда негативные эмоции полностью не исчезли и сопровождаются переживаниями, осмыслением произошедшего, коррекцией оценок оппонента, чувством вины за свои действия во время конфликта.

2. *Полная нормализация отношений* наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия.

Тема 2.6. Конфликтные типы личности

Конфликтная лич- ность

Конфликтной называется личность, которая в силу определенных своих свойств является инициатором многих негативных и/или деструктивных конфликтов, а также обладает склонностью вовлекаться в конфликты, созданные другими.

Как показывает практика разрешения конфликтов, конфликтных личностей в коллективах не так уж много – от одного до трех процентов от числа работающих в организации. Но количество создаваемых ими конфликтов весьма велико, причем конфликтов затяжных.

Все люди в своем реальном поведении в той или иной степени конфликтны. Но конфликтны в неодинаковой степени. Есть люди, из-за поведения которых постоянно возникают конфликты. Они готовы в любой момент пойти на обострение отношений, любое малозначительное событие оценивают с самых высоких «принципиальных» позиций.

Для диагностики конфликта и, в частности, причин его возникновения, необходимо знать, какие специфические личностные особенности могут явиться субъективными предпосылками конфликта.

Знание степени конфликтности – неконфликтности личности поможет проникнуть в субъективные условия возникновения конфликта.

Типы конфликтных личностей естественно разбить на две разновидности: ситуативно-конфликтные и перманентно-конфликтные.

Для первой разновидности людей конфликтность не свойство характера, а реакция на конкретную ситуацию. Их готовность в отдельных случаях идти на конфликт вызывается отсутствием иного выхода из конфликтной ситуации. Вторая разновидность людей – индивиды, для которых конфликтность – постоянное свойство их характера и поведения.

<p>Классификация конфликтной лич- ности по Ф. М. Бо- родкину и Н. М. Коряк.</p>

Из отечественных классификаций можно выделить классификацию, предложенную Ф. М. Бородкиным и Н. М. Коряк. Указанные авторы выделили шесть типов конфликтных личностей и рассмотрели их поведение в конкретных ситуациях.

Конфликтный индивид демонстративного типа

1. Хочет быть всегда в центре внимания.
2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
3. Его отношение к людям определяется тем, как относятся к нему.
4. Он чувствует себя уверенно при неглубоких конфликтах.
5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
6. Рациональное поведение выражено слабо, поведение исключительно эмоциональное.
7. Планирование своей деятельности осуществляет эпизодически.
8. Избегает кропотливой, систематической работы.
9. Не уходит от конфликтов, но в ситуации спора чувствует себя плохо.
10. Часто оказывается зачинщиком споров, но не считает себя таковым.

Даже при отсутствии каких-либо оснований может пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

Конфликтный индивид ригидного типа

Слово «ригидный» означает негибкий, непластичный.

1. Подозрителен.
2. Обладает завышенной самооценкой.
3. Постоянно требует подтверждений собственной значимости.
4. Слабо реагирует на изменения ситуации и обстоятельств.
5. Прямолинеен и негибок.
6. С большим трудом принимает во внимание точку зрения окружающих, мало считается с их мнением.
7. Ожидает проявления почтения со стороны окружающих.
8. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимаются им с обидой.
9. Некритичен по отношению к своим поступкам.
10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к действительным или мнимым несправедливостям.

Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, чьим жизненным кредо является установка «если факты нас не устраивают, тем хуже для фактов». Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

Конфликтный индивид неуправляемого типа

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
2. Его поведение плохо предсказуемо.
3. Ведет себя вызывающе, агрессивно.
4. Часто нарушает общепринятые нормы.
5. Обладает завышенной самооценкой.
6. Постоянно требует подтверждения собственной значимости.
7. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

8. Не может грамотно спланировать свою деятельность и претворять планы в жизнь.
9. Плохо соотносит свои поступки с целями и обстоятельствами.
10. Из прошлого опыта (даже горького) не делает надлежащих выводов.

Конфликтный индивид сверхточного типа

1. Скрупулезно относится к работе.
2. Предъявляет повышенные требования к себе.
3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, которые с ним работают, кажется, что он придирается.
4. Обладает повышенной тревожностью.
5. Чрезмерно чувствителен к деталям.
6. Болезненно реагирует на замечания окружающих.
7. Может порвать отношения с друзьями, знакомыми из-за кажущейся обиды.
8. Страдает, переживая свои просчеты, неудачи, расплачиваясь за них болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.).
9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях.
10. Неадекватно оценивает реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтный индивид бесконфликтного типа

1. Неустойчив в оценках и мнениях.
2. Легко внушаем.
3. Внутренне противоречив.
4. Отличается некоторой непоследовательностью поведения.
5. Ориентируется на сиюминутный успех.
6. Не умеет видеть перспективу.
7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.
8. Всегда стремится к компромиссу.
9. Не обладает силой воли.

10. Не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать бесконфликтного человека орудием в руках лица, под влиянием которого он оказался. Опасность, которую представляют люди этого типа, заключается в том, что чаще всего они имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха. Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом как объективное и беспристрастное.

В отличие от первых четырех типов этот тип (как отчасти и предыдущий) является «ситуативным», то есть проявляется только при возникновении определенной ситуации. В данном случае – это наличие целенаправленного отрицательного влияния на такого человека. Представители всех остальных типов вступают в конфликт по собственной инициативе.

Конфликтный индивид расчетливого типа

1. Рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей.
2. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликтов.
3. Склонен к манипуляциям во взаимоотношениях.
4. В конфликте действует рационально, просчитывает варианты, оценивает силы и позиции сторон.
5. Владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре.

Долгое время может исполнять роль беспрекословно подчиненного, например, до тех пор, пока не «закачается кресло» под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

Классификация конфликтной личности по Дж. Г. Скотту
--

«Паровой каток»

Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, 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 рас-

крытия своей неправоты. Для «парового катка» подрыв его имиджа – ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «выпустить пар». Затем спокойно и уверенно выскажите собственную точку зрения, но старайтесь не ставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией. Определите свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом. Нейтрализуйте ярость этого человека собственным спокойствием; это поможет ему справиться со своей агрессивностью, и вы сможете прийти к приемлемому решению.

«Скрытый агрессор»

Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять 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 тайного мстителя, восстанавливающего справедливость. Он может также вести себя таким образом потому, что не обладает достаточной властью, чтобы добиваться своего открыто.

Если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека – это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт причинения зла и затем установить их автора. Если он начнет отрицать факты, приведите доказательства. При этом вам следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы предвзято настроены по отношению к нему, так как это может привести к открытому столкновению. Если вы приведете еще несколько разоблачающих примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их. Когда же все будет

извлечено на поверхность, вы сможете выявить истинные причины «трудности» человека и с их учетом найти решение проблемы.

«Разгневанный ребенок»/«Взрывной человек»

Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе; он взрывается как ребенок, у которого плохое настроение. Обычно тот, кто ведет себя подобным образом, беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание совладать с ситуацией. Так, например, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее; или начальник может вспылить, чувствуя, что подчиненные совсем отбились от рук.

Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта, заключается в том, чтобы предоставить ему возможность «накричаться», дать выход его эмоциям или убедить в том, что вы услышали его. Необходимо успокоить его. Затем, когда он успокоится, ведите себя так, словно не было никакого взрыва. Дипломатично и доброжелательно предложите ему обсудить возникшую проблему. Но еще лучше отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть.

«Жалобщик»

В действительности жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как слушатель, в других – как предмет его жалоб и обвинений.

Выслушайте жалобщика. Неважно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен. Он считает, что никто не хочет его слушать или что все относятся к его словам несерьезно. Жалобы обычно возникают на почве разочарования и осознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства.

Постарайтесь переключить его внимание на решение проблемы. Что он собирается делать в сложившейся ситуации? Есть ли люди, которые могли бы помочь разрешить конфликт? Если он обвиняет в чем-то вас, то что вы могли бы сделать вместе для выработки приемлемого для обоих решения? Короче говоря, вам следует признать сказанное этим человеком, а затем двигаться дальше.

Вы не обязаны во всех случаях признавать жалобу справедливой. Если она обоснована – согласитесь. Если же нет, то покажите, что вы поняли сказанное, но занимаете нейтральную позицию. Сделайте ударение на том, что теперь, когда суть вопроса ясна, необходимо определить, что же делать дальше. Вам может потребоваться не один раз направлять разговор в сторону решения проблемы. Когда вам удастся прервать поток жалоб, то вы сможете заняться самим конфликтом, обсуждая его, и подумать над реальными вариантами его разрешения.

«Молчун»/«Тихоня»

Люди этого типа могут быть скрытными по многим причинам. Особенно разочаровывает общение с ними тем, что причины их скрытности вам неизвестны. Ключом к разрешению конфликта является преодоление этой замкнутости. Вы можете иметь некоторые предположения (например, этот человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться вам в этом), но исходить из них – это не лучший вариант. Если вы ошибетесь, то это может только усложнить ситуацию.

Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов, которые не позволяют ответить только словами «да» или «нет». Задавайте вопросы открытого типа: «Что послужило причиной?», «Что вы думаете по этому поводу?» При этом если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они.

Покажите, что вы относитесь к человеку сочувственно и доброжелательно, что бы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе потому, что считают, что их мнение не принимают во внимание. Таким образом, особенно важно оценить, поддержать и признать его высказывания.

С такими людьми легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа! Но если предмет разговора важен для вас, доведите дело до конца. Если он вдруг сделает паузу, не торопите его, давайте ему время выговориться. Если вы начнете говорить сами, чтобы заполнить эту паузу, человек может опять замкнуться.

«Сверхпокладистый»

Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающими трудностей в общении с ними, потому что они всегда уступают, чтобы тем самым понравиться людям. Но 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. Сотрудник берет на себя какую-то работу – и не выполняет ее; друг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа.

Ключ к решению проблемы общения с таким человеком состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны. Наставляйте на том, чтобы человек говорил правду. Убедите его в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается, а тем, насколько он будет правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем.

Общение с трудными людьми других типов. Ключ к решению проблемы – выявить причины «трудного» поведения человека. Постарайтесь выявить интересы, обуславливающие такое поведение. Зная их, легче найти способ их удовлетворения и, таким образом, разрешения конфликта. В идеале, вы сможете преодолевать проблему «трудного» поведения и разрешать конфликты.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение конфликту. Приведите примеры конфликтов.
2. Раскройте механизмы возникновения конфликтов по формулам А и Б и В. Приведите примеры.
3. Какие позиции в общении выделил Э.Берн?
4. Перечислите структурные элементы конфликта.
5. В чем состоит отличие предмета и объекта конфликта?
6. Перечислите нейтральные тактики, применяемые в конфликте.
7. Назовите характерные черты эскалации.
8. В чем состоит искажение восприятия конфликтной ситуации, на каком этапе развития конфликта искажение наиболее сильное?
9. Раскройте понятие «конфликтная личность». Какие типы конфликтных личностей выделяют?

Раздел 3. Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия

Тема 3.1. Внутриличностные конфликты

Определение
внутриличностного
конфликта

Внутриличностный конфликт – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Особенности
внутриличностного
конфликта

Внутриличностному конфликту присущи следующие особенности:

- Необычность с точки зрения структуры конфликта. Здесь нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей. Сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания.

- Внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае

человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ – большее, а наказанию предпочитает награду.

- Специфичность форм протекания и проявления: протекает в форме тяжелых переживаний, сопровождается страхом, депрессией, стрессом. Часто внутриличностный конфликт выливается в невроз.

- Латентность. Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта.

Виды внутриличностного конфликта
--

Выделяют следующие виды внутриличностного конфликта:

1. Мотивационный конфликт. Это конфликты между бессознательными (или сознательными) стремлениями, между стремлениями к обладанию и безопасности, между двумя положительными тенденциями, в которых осуществляется столкновение мотивов или компонентов психологической структуры личности (между «хочу» и «хочу»).

2. Нравственный конфликт, который часто называют моральным или нормативным конфликтом. Это конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями (между «хочу» и «надо»).

3. Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности. Это конфликт между желаниями личности и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» и невозможностью это желание реализовать. Он может возникнуть в результате физической невозможности человека осуществить это стремление (между «хочу» и «могу»).

4. Ролевой конфликт. Он выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей, а также с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к

выполнению одной роли (между «надо» и «надо»). Виды ролевых конфликтов:

- внутриролевой конфликт – противоречие между представлениями различных социальных групп о поведении индивида, занимающего определенный социальный статус, т.е. конфликт возникает внутри личности в силу того, что разные люди ожидают от данного индивида прямо противоположного поведения;

- межролевой конфликт – противоречие между требованиями разных социальных ролей, исполняемых личностью. Ориентация на две социальные роли, которые противоречат друг другу, ведет к внутренней борьбе, раздвоению личности. Это проявляется в противоречии между намерениями и реальным поведением или в непоследовательности поведения;

- личностно-ролевой конфликт возникает, когда качество, внутренние ценности, стандарты, представления и потребности индивида как личности не соответствуют социальной роли или установленному ролевому поведению, т.е. субъективное «Я» вступает в конфликт с социальной ролью, носителем которой является индивид.

5. *Адаптационный конфликт.* Этот конфликт имеет два смысла. В широком смысле он понимается как возникающий на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, в узком смысле – как возникающий при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека (профессиональными, физическими, психическими) (между «надо» и «могу»).

6. *Конфликт неадекватной самооценки* возникает из-за расхождения между притязаниями личности и оценкой своих возможностей. Существует несколько вариантов такого конфликта: конфликт между завышенным уровнем притязаний и реальными возможностями личности; заниженным уровнем притязаний и объективным осознанием способностей человека;

стремление повысить притязания, чтобы достичь успеха, и понизить притязания, чтобы избежать неудачи (между «могу» и «могу»).

7. *Невротический конфликт* – результат сохраняющегося в течение длительного времени обычного внутриличностного конфликта, характеризуется высшим напряжением и противоборством внутренних сил и мотивов личности. Невротический конфликт – психогенное расстройство, в основе которого лежит непродуктивное и нерациональное противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности, сопровождаемое возникновением болезненно-тягостных переживаний, неудач, неудовлетворенных потребностей, недостижимости жизненных целей. Проявляется в различных фобиях, страхах, повышенной тревожности, ощущении неполноценности.

Существует такая разновидность внутриличностного конфликта, как неосознанный внутренний конфликт, основу которого составляет не полностью разрешенные в прошлом конфликтные ситуации, о которых мы забыли. Однако они продолжают жить в нас на бессознательном уровне, и любые обстоятельства, схожие с прошлой неразрешенной ситуацией, могут стать поводом для возобновления неосознанного внутриличностного конфликта.

Можно выделить типологию внутриличностных конфликтов, основанную на авторских конфликтологических концепциях. Отметим основные из них:

1. Конфликт между моралью и нравственностью, между должным и сущим, между моральным идеалом и действительностью (И. Кант, Ф. Достоевский).

2. Конфликт между человеческими влечениями, биологическими потребностями и социальными нормами, который носит биологический и биосоциальный характер (З. Фрейд).

3. Конфликт, обусловленный необходимостью выбора между силами равной величины, действующими на личность (К. Левин).

4. Конфликт между «Я-реальным» и «Я-идеальным» (К. Роджерс).

5. Конфликт между стремлением к самоактуализации и реальным результатом (А. Маслоу).

6. Конфликт между стремлением к смыслу жизни и экзистенциальным вакуумом, т.е. «ноогенный» конфликт или «экзистенциальная фрустрация» (В. Франкл).

Проявление внутриличностных конфликтов

Выделяют следующие формы проявления внутриличностных конфликтов:

1. Неврастения: нетерпимость к сильным раздражителям; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон; головные боли.

2. Эйфория: показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слезы».

3. Регрессия: обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности.

4. Проекция: приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная.

5. Номадизм: частое изменение места жительства, места работы, семейного положения.

6. Рационализм: самооправдание своих поступков, действий.

Условия возникновения внутриличностного конфликта

Перерастание противоречия во внутренний конфликт личности, то есть его актуализация, возможно при совместном действии определенных причин и условий – личностных и ситуативных.

К личностным условиям относятся: сложность внутреннего мира личности, развитие, актуализация этой сложности; сложно организованная структура, иерархия потребностей, в которой, помимо примитивных пер-

вичных, существуют также и более сложные вторичные уровни; сложная организация и высокий уровень развития когнитивных структур личности, высокоразвитая способность личности к рефлексии и самоанализу, высокий уровень осознания.

Ситуативные условия могут быть внешними и внутренними. Внешние ситуативные условия создают невозможность или сложность для личности удовлетворения каких-то своих значимых, жизненно важных потребностей и мотивов. Внутренние ситуативные условия понимаются как внутренние противоречия между несколькими равнозначимыми сторонами одной личности. Осознание человеком субъективной неразрешимости возникшего противоречия, понимание того, что он не может изменить ситуацию, а также переживание ситуации выбора и эмоциональное погружение в нее и создают основу для формирования внутриличностного конфликта.

<p>Причины возникновения внутриличностного конфликта</p>
--

Возникновение любого внутриличностного конфликта обусловлено влиянием двух факторов, тесно связанных между собой: внешней среды и личностных психологических особенностей индивида. В основе любого конфликта, в том числе и внутриличностного, лежит противоречие. Определение природы противоречия, лежащего в основе внутриличностного конфликта, позволяет разделить эти конфликты на две группы.

К *первой группе* относятся внутриличностные конфликты, которые возникают в результате перехода объективных противоречий внешней среды во внутренний мир человека. К таким конфликтам можно отнести моральные и адаптационные виды конфликтов.

Вторая группа включает в себя внутриличностные конфликты, которые возникают в результате внутренних противоречий, возникающих у личности и отражающих ее отношение к внешней окружающей среде.

По мнению Р. М. Грановской, ведущими причинами внутренних конфликтов выступают:

- использование стратегий, не работающих в новой ситуации;
- отсутствие умения принимать ответственные решения;
- дефицит информации, позволяющей контролировать ситуацию;
- неудовлетворенность статусом;
- неспособность полноценно общаться;
- неадекватная самооценка;
- принудительность ситуации;
- избыток обязательств.

При более конкретном рассмотрении причин внутриличностного конфликта их можно разделить на два вида: внутренние причины и внешние причины.

Следует иметь в виду, что все эти виды причин конфликта взаимосвязаны, а сама их дифференциация достаточно условна.

Внешние причины внутриличностного конфликта могут быть обусловлены: 1) положением личности в группе, 2) положением личности в организации, 3) положением личности в обществе.

1. Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные *положением личности в группе*, могут быть разнообразными. Но их общий признак состоит в невозможности удовлетворения каких-либо важных, имеющих в данной ситуации глубокий внутренний смысл и значение для личности, потребностей и мотивов. *Четыре* вида ситуаций, вызывающих внутриличностный конфликт:

- 1) физические преграды, препятствующие удовлетворению наших основных потребностей;
- 2) отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности;
- 3) биологические ограничения;
- 4) социальные условия.

2. На уровне *организации* внешние причины, вызывающие внутриличностный конфликт, могут быть представлены такими видами противоречий, как:

1) противоречие между большой ответственностью и недостаточными правами для ее реализации;

2) противоречие между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда (во что бы то ни стало надо выполнить производственное задание, а техника старая и постоянно ломается);

3) противоречие между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями (требования одновременно повысить качество выпускаемой продукции и вместе с тем увеличить производство ее при неизменном оборудовании);

4) противоречие между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами и средствами ее выполнения;

5) противоречие между производственными требованиями, нормами и традициями в организации, с одной стороны, и личными ценностями или потребностями, с другой;

6) противоречие между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации;

7) противоречия, вызванные несовместимостью социальных ролей личности;

8) противоречие между стремлением к прибыли и нравственными нормами.

3 Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные *положением личности в обществе*. Эти причины связаны с противоречиями, которые возникают на уровне социальной макросистемы и коренятся в характере общественного строя, социальной структуры общества, его политического устройства и экономической жизни.

4. Внутренние причины внутриличностного конфликта коренятся в противоречиях между различными мотивами личности, в рассогласованности ее внутренней структуры. При этом, чем сложнее внутренний мир человека, чем больше развиты его чувства, ценности и притязания, чем выше его способность к самоанализу, тем в большей степени личность подвержена конфликту.

<p>Последствия внутриличностного конflikта</p>
--

Внутриличностный конфликт по своим последствиям может быть как *конструктивным*, так и *деструктивным*.

Конструктивные последствия внутриличностного конфликта:

- 1) мобилизация ресурсов личности для преодоления существующих препятствий ее развития;
- 2) самопознание личности и выработке адекватной самооценки;
- 3) закаливание воли и укрепление психики человека;
- 4) способствует саморазвитию и самоактуализации личности;
- 5) появление ощущения полноты, насыщенности и яркости жизни.

Деструктивные последствия внутриличностного конфликта возникают в том случае, когда личность не может найти выход из сложившейся конфликтной ситуации, не в состоянии вовремя и положительно разрешить противоречия внутренней структуры.

Можно выделить следующие отрицательные последствия внутриличностного конфликта, касающиеся состояния *самой личности*:

- 1) прекращение развития личности, начало деградации;
- 2) психическая и физиологическая дезорганизация личности;
- 3) снижение активности и эффективности деятельности;
- 4) состояние сомнения, психической подавленности, тревожности и зависимости человека от других людей и обстоятельств, общая депрессия;
- 5) появление агрессии или, напротив, покорности в поведении человека в качестве защитных реакций на внутриличностный конфликт;

б) появление неуверенности в своих силах, чувства неполноценности и никчемности;

7) разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни.

Отрицательные последствия внутриличностного конфликта касаются не только состояния самой личности, но и ее взаимодействия с *другими людьми в группе* (в семье, школе, вузе, организации). Такими негативными последствиями могут быть:

- 1) деструкция существующих межличностных отношений;
- 2) неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности,
- 3) повышенная чувствительность к критике;
- 4) критиканство, ругательства, демонстрация своего превосходства;
- 5) девиантное поведение и неадекватная реакция на поведение других;
- б) неожиданные, нелогичные вопросы, а также ответы не впопад, приводящие собеседника в замешательство;
- 7) жесткий формализм – буквоедство, формальная вежливость, слежение за другими;
- 8) поиск виноватых – обвинение других во всех грехах или, напротив, самобичевание.

Если внутриличностный конфликт вовремя не разрешается, то он может привести к неврозу и суициду.

Неврозы – это группа наиболее распространенных нервно-психических расстройств, имеющих психогенную природу. В основе неврозов лежит непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее факторами действительности.

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.

Суицид – акт самоубийства, совершаемый в состоянии сильного душевного расстройства; осознанный акт самоустранения из жизни под воздействием острых психотравмирующих ситуаций, при коих собственная жизнь как высшая ценность теряет смысл.

Предупреждение внутриличностных конфликтов
--

Внутриличностных конфликтов избежать невозможно, поэтому следует *научиться создавать условия*, минимизирующие их и предупреждающие их негативные последствия.

Существуют *общесоциальные* условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов. Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на макроуровне социальной системы. Отдельная личность в известной степени, конечно, может влиять на создание такого рода благоприятных макроусловий, но ее влияние при этом все-таки не может быть значительным.

Поэтому выделим основные условия и способы предупреждения конфликтов, *зависящие от самой личности.*

1.Познание самого себя

Прежде всего, необходимо создать правильный «Я-образ», ибо только в этом случае личность будет четко осознавать, какие ценности для нее являются главными, а какие – второстепенными, какими талантами, сильными и слабыми сторонами она обладает.

2.Адекватное оценивание себя

От самооценки зависит отношение личности к своим успехам и недостаткам, ее самокритичность, поэтому она прямо влияет на эффективность деятельности, на развитие личности, на ее самоактуализацию, на адаптацию в социуме. Самооценка личности непосредственно связана с *уровнем ее притязаний*, степенью трудности достижения тех целей, которые она перед собой ставит. Резкое расхождение между притязаниями и реальными возможностями личности может привести к возникновению эмоциональных срывов, повышенной тревожности, страху и другим проявлениям внутриличностного конфликта.

3.Формулировка смыслообразующих жизненных ценностей

Необходимо выявить ценности, ради которых стоит жить. Отсутствие таких основополагающих ценностей делает человека несвободным и нестабильным, подверженным ситуативным и временным влияниям. Без таких ценностей, как показал В. Франкл, личность не может развиваться нормально. У человека возникает состояние «экзистенциального вакуума» и скуки, а его поведение часто становится девиантным.

4.Использование жизненного опыта

Чтобы сформировать стабильный внутренний мир и характер, следует постоянно обращаться к своему жизненному опыту и соотносить его с опытом других и социальной реальностью. Необходимо отмечать что, ко-

гда, при каких обстоятельствах и каким образом вам удалось, а в чем вы потерпели фиаско, и делать выводы на будущее, чтобы избежать ошибок.

5. Ориентация на успех

Механизм возникновения внутриличностного конфликта у людей, ориентирующихся на неудачу, заключается в том, что они выбирают либо непомерно завышенный, либо сильно заниженный уровень требований. Для них типичны спады активности, отступления. Тот, кто ставит перед собой завышенные цели, обрекает себя на постоянную борьбу с неудачами.

Между тем люди, которые ориентируются на успех, как правило, руководствуются реальной оценкой своих шансов на достижение цели и поэтому ставят перед собой выполнимые задачи.

6. Уверенность в себе

Уверенность в себе не означает, что человек не должен сомневаться ни в чем или не подходить критически к своему прошлому опыту. Это означает то, что если, проанализировав свои силы, вы пришли к выводу, что способны выполнить какую-либо задачу, то смело беритесь за дело. Уверенный в себе человек старается стать лучше, чем он есть сам, а не стать лучше других всегда и во всем и доверяет себе.

Симптомы неуверенности в себе:

- боязнь попробовать – бездействие, нежелание добиваться своего из страха потерпеть поражение, «потерять свое лицо»;
- суетливость – боязнь не угнаться за другими, беспокойство, вызывающие дискомфорт, тревогу и страх;
- зависть и самоунижение – постоянное сравнение себя с другими, недовольство самим собой, самоунижение и унижение других;
- бравада и лживость – стремление произвести впечатление лучше, чем есть на самом деле;
- конформизм – приспособленчество, стремление быть «как все», «не высовываться», не рисковать;

- привычка «застегиваться на все пуговицы». Такой человек страшится проявить какие-либо свои чувства, болезней, людей, ответственности.

7. Соблюдение этических норм и правил общения

Соблюдая правила общения, человек не окажется в ситуации, за которую ему придется переживать, испытывать чувство вины и угрызения совести.

8. Расстановка приоритетов

Не беритесь за все дела сразу. Умейте выделить из всех ваших мотивов и потребностей приоритетные и сосредоточьтесь на их выполнении в первую очередь.

9. Управление своим поведением и эмоциями

Учитесь контролировать и корректировать свое поведение и чувства. Умейте вовремя «взять себя в руки» и подчинить себе ситуацию.

Разрешение внутриличностных конфликтов
--

Разрешение (или преодоление) внутриличностного конфликта – то снятие внутреннего напряжения личности, преодоление противоречий между различными элементами ее внутренней структуры и достижение состояния внутреннего равновесия, стабильности и гармонии.

Перечислим наиболее важные *типичные принципы и способы разрешения внутриличностных конфликтов*:

1. *Адекватно оцените ситуацию.* Возьмите ее под контроль, попытайтесь выявить те противоречия, которые послужили причиной конфликта и вызвали чувство тревоги, страха или гнева.

2. *Осознайте экзистенциальный смысл конфликта.* Проанализируйте степень важности его для вас, оцените с точки зрения места и роли в вашей жизни его последствия. Может быть, причину, вызвавшую конфликт, сразу же следует отодвинуть на задний план в системе ваших ценностей или забыть вовсе.

3. *Локализируйте причину конфликта.* Выявите самую сущность его, отбросив все второстепенные моменты и сопутствующие обстоятельства.

4. *Проанализируйте причины внутриличностного конфликта.* Умейте посмотреть правде в глаза, даже если она вам и не очень приятна.

5. *Дайте выход накопившемуся гневу, эмоциям или тревоге.* Для этого можно использовать как физические упражнения, так и творческие занятия.

6. *Прибегните к расслабляющему тренингу.*

7. *Измените условия и/или стиль своей работы.* Это следует сделать в том случае, если внутриличностный конфликт возникает постоянно из-за неблагоприятных условий деятельности.

8. *Подумайте над возможностью снижения уровня ваших притязаний.* Может быть, ваши способности и/или возможности не соответствуют вашим устремлениям и запросам.

9. *Умейте прощать.* Причем не только других, но и себя.

10. *Плачьте.* Американский биохимик У. Фрей, специально занимавшийся исследованием слез, обнаружил, что в том случае, когда они вызваны негативными эмоциями, в их состав входит вещество, действующее подобно морфию и обладающее успокаивающими свойствами. По его мнению, слезы являются защитной реакцией на стресс. Плач со слезами служит сигналом для головного мозга ослабить эмоциональное напряжение.

Психологическая
защита личности

Кроме названных способов разрешения внутриличностных конфликтов современная психология описывает целый ряд механизмов *психологической защиты личности*. Она представляет собой специальную регулятивную систему стабилизации личности, направленную на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги или страха, сопровождающих внутриличностный конфликт. Сущностью и функцией психологической защиты является предохранение сознания личности от негативных переживаний.

Современная наука выделяет целый ряд механизмов психологической защиты личности. Среди них основными являются следующие (таблица 5).

Таблица 5 – Характеристика механизмов психологической защиты

Механизм психологической защиты	Характеристика
отрицание	<i>цель:</i> сдерживание эмоций, возникших как реакция на трудную ситуацию; <i>действие:</i> игнорирование возникшей проблемы, трудности, а, следовательно, отсутствие необходимости принимать по этому поводу решение
проекция	<i>цель:</i> сдерживание чувства неприятия себя, вызванное неспособностью справиться с возникшими трудностями <i>действие:</i> приписывание источнику проблемы негативных черт, качеств и характеристик и, таким образом, избавление от негативного принятия себя, так как для этого создана рациональная основа
регрессия	<i>цель:</i> сдерживание чувства неуверенности в себе и страха неудачи, возникающих из-за проявления инициативы; <i>действие:</i> возвращение на более ранние стадии развития и использование тех механизмов функционирования, которые присутствовали на этой стадии
замещение	<i>цель:</i> сдерживание эмоций (гнева, агрессии), адресованных сильному, значимому субъекту, с целью предотвращения ответной реакции агрессии; <i>действие:</i> снятие внутреннего эмоционального напряжения через переадресацию агрессии на более слабый или менее значимый объект либо на самого себя
подавление	<i>цель:</i> сдерживание страха или иной негативной эмоции, которая по разным причинам (нежелание попасть в зависимость от агрессора, поддержание позитивного самовосприятия и т.п.) не должна проявляться индивидом в данной ситуации; <i>действие:</i> блокирование страха с помощью забывания источника, его вызвавшего, и ассоциативно связанных с ним обстоятельств
изоляция	<i>цель:</i> восприятие или воспоминание травмирующих

	<p>событий, ситуаций без возникновения при этом чувства тревоги;</p> <p><i>действие:</i> создание внутренне согласованной установки на разрыв ассоциативных связей мысли и действия; остановка в процессе мышления, позволяющая прервать временную последовательность мыслей или действий</p>
интродекция	<p><i>цель:</i> устранение угрозы со стороны неприемлемых ценностей и стандартов;</p> <p><i>Действие:</i> присвоение как своих необходимых, значимых для индивида черт, качеств, ценностей других людей</p>
интеллектуализация	<p><i>цель:</i> развитие, поддержание чувства субъективного контроля над ситуацией, проблемой;</p> <p><i>действие:</i> создание субъективного, выгодного для индивида толкования и понимания тех или иных событий</p>
аннулирование	<p><i>цель:</i> снижение чувства беспокойства, чувства вины;</p> <p><i>действие:</i> осуществление какого-либо поведения, мысли, которые символическим образом сводят к нулю предыдущие поведенческие акты или мысли, которые вызвали негативные эмоции</p>
сублимация	<p><i>цель:</i> удовлетворение, реализация негативного, неприемлемого с социальной точки зрения чувства, желания, потребности;</p> <p><i>действие:</i> поиск и использование социально и лично приемлемого одобряемого способа, например переключение на другую деятельность, совершение общественно полезных и значимых действий, поступков</p>
рационализация	<p><i>цель:</i> оправдание негативных действий, поведения, которые были вызваны неприемлемыми, отрицательными эмоциями;</p> <p><i>действие:</i> поиск правдоподобных, рациональных причин оправдания;</p> <p><i>способы:</i> дискредитация цели, обесценивание того, чего невозможно достигнуть, дискредитация значимого другого, который не соответствует ожиданиям индивида, преувеличение роли судьбы, обстоятельств, снятие с себя ответственности, утверждение вреда как способа достижения благих, правильных целей, переоценка существующей системы ценностей и мотивов, дискредитация себя, искупление вины</p>

реактивное образование	<i>цель:</i> снятие угрозы негативного аффекта, устранение двойственности переживания; <i>действие:</i> выработка новой установки, которая противоположна неприемлемой старой, и ее активная демонстрация в поведении
компенсация	является осознанным механизмом; <i>цель:</i> сдерживание чувства печали, горя, переживания по поводу потери, утраты, недостатка, которые могут быть реальными или мнимыми; <i>действие:</i> использование механизмов идентификации и фантазии
идентификация	<i>цель:</i> повышение собственной ценности, контроль возникающих в результате утраты негативных чувств и эмоций; <i>действие:</i> моделирование поведения другого человека
фантазия	<i>цель:</i> избегание, уход от реальных проблем, которые связаны с разрешением существующего внутриличностного конфликта; <i>действие:</i> использование воображения, фантазирование

Тема 3.2. Межличностный конфликт

Определение межличностного конфликта

Межличностный конфликт – это открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Особенности межличностных конфликтов

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особенности, которые сводятся к следующему.

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

6. Межличностный конфликт тесно связан с межличностным общением. Его возникновение приводит к резкому нарушению процесса общения, коммуникационные процессы между сторонами затрудняются и носят искаженный характер.

Виды межличностных конфликтов

Существует большое разнообразие межличностных конфликтов, они охватывают все сферы человеческих отношений. Вместе с тем, пока не существует единой классификации, отражающей все многообразие конфликтных взаимодействий. Перечислим основные классификации межличностных конфликтов (таблица 6).

Таблица 6 – Классификация межличностных конфликтов

Основания	Виды конфликтов
по существу противоречий в конфликтной ситуации	1 конфликты, причинами которых являются несовместимые потребности, желания, интересы, цели, ценности и т. п.; 2 конфликты «несовместимых» средств достижения общих потребностей, интересов, целей и т. д.; 3 конфликт в связи с ограниченными материальными ресурсами (деньги, квартира, земельный участок, льготная путевка на курорт и др.).

по сфере проявления	<p>1 производственные;</p> <p>2 семейно-бытовые;</p> <p>3 педагогические;</p> <p>4 юридические;</p> <p>5 медицинские и т.п.</p>
по длительности	<p>1 краткие (от нескольких минут до нескольких часов);</p> <p>2 средней длительности (от нескольких часов до нескольких дней);</p> <p>3 длительные (от нескольких дней до нескольких недель);</p> <p>4 хронические</p>
по особенностям предмета (объекта):	<p>1 нереалистический конфликт возникает не по поводу какого-то объекта (предмета), а из-за неадекватного психического состояния одного или обоих субъектов конфликта; при этом конфликт является не средством достижения цели, а самой целью;</p> <p>2 реалистический конфликт возникает из-за притязаний на реально существующий объект/предмет конфликта</p>
по притязаниям субъектов конфликта	<p>1 конфликт доминирования (властных отношений) – стремление одного субъекта навязать другому свою волю, власть и нежелание последнего подчиняться или стремление оспорить пределы навязываемых властных полномочий (семейные конфликты, дедовщина в армии);</p> <p>2 конфликт статусных позиций возникает либо когда индивиды претендуют на один и тот же социальный статус, либо когда они неадекватно оценивают занимаемые ими и оппонентами статусы, например, ребенок оспаривает власть родителя, гражданин – власть чиновника;</p> <p>3 конфликт обладания наиболее характерен для индивидов, находящихся в близких отношениях друг с другом (друзья, родители-дети, супруги, влюбленные), когда один или оба субъекта хотят единолично владеть и распоряжаться другим человеком;</p> <p>4 конфликт соперничества или конкуренции возникает, когда два и более индивида соперничают друг с другом в чем-то (силе, красоте, богатстве, интеллекте, смелости и др.), при этом конкуренция и соперничество предполагают конфликтные взаимодействия</p>

по степени внешне-го проявления	1 открытые; 2 скрытые
по социальным последствиям	1 конструктивные; 2 деструктивные
по психологическим особенностям и психическим эффектам:	1 эмоциональные конфликты, когда основным интересом сторон (или одной из них) является сброс эмоционального напряжения, разрядка; 2 когнитивные конфликты, когда стороны расходятся в понимании чего-либо, в точках зрения на какую-либо ситуацию; 3 мотивационные конфликты или конфликты интересов – это ситуации, затрагивающие цели, планы, устремления, мотивы участников, оказывающиеся несовместимыми или противоречащими друг другу; 4 ценностные конфликты – это ситуации, в которых разногласия между участниками связаны с противоречащими друг другу или несовместимыми представлениями, имеющими для них особое значение; 5 ролевые конфликты, которые возникают из-за нарушения норм или правил взаимодействия (варианты: два и более индивида стремятся выполнять одну и ту же роль; неадекватная оценка одного человека роли другого индивида; исполнение двух и более трудно совместимых ролей); 6 конфликты психологической несовместимости в форме негативной взаимной оценки оппонентами друг друга; которая длительное время может существовать в скрытом виде
по коммуникативной направленности	1 горизонтальные; 2 вертикальные 3.смешанные

Причины
межличностных
конфликтов

Существует множество причин межличностных конфликтов. Некоторые из них отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Причины и факторы межличностных конфликтов по В. Линкольну

№ п/п	Тип факторов и их основное содержание	Формы проявления
1	информационные факторы – неприемлемость информации для одной из сторон	неполные и неточные факты; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация или информация, переданная с опозданием; ненадежность источников информации; посторонние факты; неадекватные акценты.
2	поведенческие факторы – неуместность, грубость, бестактность и т.п.	стремление к превосходству; проявление агрессивности; эгоизма; нарушение обещаний; произвольное нарушение комфортных отношений
3	Факторы отношений – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами	Дисбаланс в отношениях; несовместимость по ценностям, по интересам, манерам поведения и общения; различие в образовательном уровне; классовые различия; негативный опыт отношений в прошлом; низкий уровень доверия и авторитетности
4	Ценностные факторы – противоположность принципов поведения	Верования и поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности (представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и т. п.)
5	Структурные факторы – относительно стабильные объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменению	Власть, система управления; право собственности; нормы поведения, «правила игры» и т. п.; социальная принадлежность

Управление
межличностными
конфликтами

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение *технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте*. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со сто-

роны руководителя или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту. Содержание такой деятельности на каждом этапе управления представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Управление межличностными конфликтами

№ п/п	Этап управления	Основное содержание
1	прогнозирование конфликта	изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнута официальная форма общения, критические высказывания в адрес соперника и др.)
2	предупреждение конфликта	на основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т. п.
3	регулирование конфликта	добиться признания конфликтующими реальности конфликта; напомнить конфликтующим о соблюдении корректности поведения во взаимоотношениях; использовать все технологии, представленные в таблице 7; ограничить число участников конфликта, не допустить вовлечение в конфликт других сотрудников
4	разрешение конфликта	исходя из оценки глубины конфликта, предпринять один из способов разрешения: административный или педагогический

Тема 3.3. Педагогические конфликты

Определение педагогического конфликта

Педагогический конфликт можно рассматривать как возникающую в результате профессионального и межличностного взаимодействия участников учебно-воспитательного процесса форму проявления обострившихся субъектно-субъектных противоречий, вызывающих чаще всего у них отрицательный эмоциональный фон общения и предполагающую конструктивный перевод столкновения сторон конфликта в заинтересованное устранение его причин.

Особенности педагогических конфликтов

Среди особенностей педагогических конфликтов в диаде «педагог – учащийся» можно отметить следующие:

- различное понимание событий и их причин участниками;
- автоматическое превращение конфликта в акт воспитания, особенно если при нем присутствуют другие учащиеся;
- всякая ошибка при разрешении конфликта порождает новые сложные конфликты, в которые включаются другие учащиеся;
- конфликт в педагогической деятельности легче предупредить, чем успешно разрешить.

Причины педагогических конфликтов

Причины педагогических конфликтов очень разнообразны. Можно выделить отдельные группы причин конфликтов между отдельными участниками образовательного процесса («учащийся – учащийся», «педагог – учащийся», «педагог – педагог», «педагог – администрация», «педагог – родители»). В основе данных конфликтов лежат противоречия систем ценностей, мировоззренческих позиций, взглядов, мнений, установок.

Наиболее актуальные специфические причины конфликтов родителей и учителей:

- разные уровни общей и педагогической культуры;

- разные цели взаимодействия, зачастую далекие от идеи образования (лидерское соперничество, стремление учителя утвердить свой профессиональный статус, а родителя – не только защитить своего ребенка, сколько утвердить свой статус получателя образовательных услуг);

- несогласованность стратегии и тактики воспитания;
- недовольство родителя методами обучения педагога;
- личная неприязнь;
- мнение родителя о необоснованном занижении оценок ребенку;
- различия в отношении к ребенку как к личности;
- безответственность сторон (иждивенческая позиция семьи или педагогического коллектива, перекладывание ответственности за воспитание друг на друга).

Причинами многих конфликтов в системе «педагог – учащийся» являются:

- низкая коммуникативная культура учителя (резкие слова, упреки в адрес учащегося, некорректные отзывы в адрес семьи ребенка, подчеркивание отрицательных качеств, высмеивание перед классом);

- недостаточный профессионализм педагога (педагога как предметника и воспитателя, что проявляется в неумении организовать познавательный интерес у учащихся к своему предмету, манипулировании отметками, навешивании ярлыка неуспевающего учащегося, неумении организовать занятия со всеми учащимися);

- неподготовка домашнего задания учащимися, умышленные нарушения дисциплины;

- личные качества учителя или ученика (раздражительность, беспомощность, грубость).

Основные причины конфликтов между учениками:

- борьба за лидерство, соперничество;

- обман, сплетни, оскорбления, обиды;
- враждебность к любимым ученикам учителя;
- личная неприязнь;
- симпатия без взаимности;

Виды педагогических конфликтов

В педагогической конфликтологии сложилась традиция классификации межличностных конфликтов по участникам:

- конфликты «ученик-ученик»;
- конфликты «ученик-учитель» или «взрослый-ребенок»;
- конфликты «учитель-родитель» или «учитель-учитель»;
- конфликт «учитель-администратор».

По мнению М. Рыбаковой, между учителем и учеником выделяют следующие виды педагогических ситуаций и конфликтов:

- конфликты деятельности, возникающие по поводу выполнения учеником учебных заданий, успеваемости, внеучебной деятельности;
- конфликты поведения (поступков), возникающие по поводу нарушения учеником правил поведения в школе, чаще на уроках и вне школы;
- конфликты отношений, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и учителей, в сфере их общения в процессе педагогической деятельности.

Л.В. Симонова выделяет три группы педагогических конфликтов, возникающих в процессе общения педагогов и старшеклассников:

- Конфликты, возникающие в процессе учебной деятельности как реакция на препятствия к достижению целей учебной деятельности. Этот тип конфликтов возникает при нарушении взаимосвязей делового характера.
- «Конфликты ожиданий». Конфликты, возникающие в процессе учебной и внеучебной деятельности как реакция на поведение, не соответствующее принятым нормам отношений между педагогами и учениками, не

соответствующее уровню ожиданий их по отношению друг к другу. Этот тип конфликтов возникает при нарушении взаимосвязей «ролевого» характера.

- «Конфликты личностной несовместимости». Конфликты, возникающие в процессе учебной и внеучебной деятельности из-за личностных особенностей учителя и учеников, особенностей характера и темперамента.

Профилактика педагогических конфликтов
--

Профилактика межличностных конфликтов наиболее успешно осуществляются с помощью тренинга. Тренинг выступает как средство обучения навыкам эффективного общения и конструктивного разрешения конфликтов. Также социально-психологический тренинг позволяет:

- исследовать психологические проблемы участников группы и оказывать помощь в их решении;
- улучшать субъективное самочувствие и укреплять психическое здоровье участников группы;
- изучать психологические закономерности, механизмы и эффективные способы межличностного взаимодействия для создания основы более эффективного и гармоничного общения с людьми;
- развивать самосознание участников для коррекции или предупреждения эмоциональных нарушений на основе внутренних и поведенческих изменений;
- содействовать процессу личностного развития, реализации творческого потенциала, достижению оптимального уровня жизнедеятельности и ощущения счастья и успеха.

Таким образом, тренинг позволяет осуществлять профилактику не только межличностных конфликтов, но и минимизировать внутриличностные или свести на нет их деструктивные последствия.

Профилактику конфликтов можно осуществлять, развивая конфликтную компетентность учащихся.

Погасить конфликт – это значит перевести отношения его участников с аффективно-напряженных в сферу деловых отношений. Выделяют прямые и косвенные методы угашения конфликтов.

Широко распространены *прямые методы угашения конфликта*.

1. Педагог поочередно приглашает к себе враждующих и просит каждого изложить суть и причины столкновения. При этом он пресекает любую попытку очернения одного человека другим и требует фактов, только фактов, а не эмоций. Далее учитель, насколько это удастся, уточняет факты. Как только он, независимо от суждений самих конфликтующих, приходит к определенному решению, он вызывает обоих, просит их в его присутствии высказать все, что они считают нужным, прерывает нередко вспыхивающую при этом ссору между ними и объявляет им свое решение. Оно может оказаться в пользу одного; либо не в пользу обоих; в любом случае руководитель прям, деловит и основывается на авторитете этических традиций и официальных установлений, существующих в нашем обществе. Его решение служит сигналом: инцидент исчерпан, и возвращаться к нему – значит отнимать время и энергию у занятых людей.

2. Педагог или руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг к другу при группе, на собрании. Последующее решение он принимает на основе выступлений участников собрания по данному вопросу, и теперь это решение объявляется недовольному (или обоим, если оба недовольны) от лица группы, т. е. как суждение объективное и не подлежащее дальнейшей дискуссии.

3. Если конфликт, несмотря на указанные меры, не утихает, педагог прибегает к санкциям в отношении конфликтующих (одного из них либо обоих): от повторных критических замечаний (с глазу на глаз и при группе) до административных взысканий (коль скоро конфликт наносит ущерб учебному процессу).

4. Если и это не помогает, руководитель изыскивает способ развести конфликтующих (по разным классам, группам и т. п.).

Более эффективными нередко оказываются *косвенные методы и приемы угашения конфликта*. Вот некоторые из них.

Прием «выхода чувств».

Суть этого приема заключается в том, чтобы дать человеку беспрепятственно выразить свои отрицательные эмоции по отношению к оппоненту. Было замечено, что отрицательные эмоции в таком случае постепенно «сами собой» сменяются положительными. Реализация данного принципа требует от педагога профессионального терпения и способности эмоционально поддерживать собеседника.

Прием «эмоционального возмещения». Человек, обращающийся к вам с сетованиями на своего недруга, должен рассматриваться как страдающее лицо. И чем более он не прав, тем активнее выгораживает себя перед собственной совестью в качестве «мученика» и «жертвы». Со страданием следует считаться, будь оно даже «неправедным». Показав, что вы считаетесь с этим, вы уже «эмоционально возмещаете» удрученное душевное состояние собеседника.

Его в особенности согревает уместно ввернутое в беседу слово похвалы. Похвала должна вызвать целую «лавину» раскаяния и выражений искренней готовности пойти на мировую. Например: «Ты ведь вообще талантливый человек, обостренно воспринимающий поэзию, музыку. Как же это у тебя получилось быть таким грубым и жестоким в конфликте с Н.?»; или: «Знаешь ли ты старинную мудрость о том, что из двух спорящих не прав тот, кто умней?.. А тебя, кстати, все считают умным человеком».

Прием «авторитетного третьего». Психолог ищет человека (третье лицо), авторитетного для обоих конфликтующих, инструктирует его и «подсылает» к одному из враждующих. Третье лицо должно 99% своего общения с оппонентом посвятить темам, которые для них взаимно инте-

ресны, и лишь один процент – «ударной» реплике, звучащей вскользь и как бы случайно вырвавшейся, которая заключается в высказывании примиряющего, доброго мнения одного из противников о другом. Для обиженного человека положительное суждение о нем со стороны обидчика – это толчок его собственным мыслям в направлении поисков межличностного компромисса.

Прием «обнажения агрессии». Педагог (психолог) намеренно предоставляет враждующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. На людях это следует делать исключительно в замаскированном виде: можно «столкнуть» партнеров конфликта в спортивном состязании, в диспуте, игре, трудовом соревновании.

Прямая форма «обнажения агрессии» реализуется таким способом: психолог побуждает партнеров конфликта ссориться в его присутствии и достаточно длительное время не пресекает ссоры. Как правило, при третьем лице она не достигает крайностей. Дав им выговорить самое «наболевшее», психолог не отпускает их, а продолжает работу на основе одного из приемов, следующих ниже.

Прием «принудительного слушания оппонента». Психолог побуждает конфликтующих ссориться в его присутствии, а затем останавливает ссору и подает следующую инструкцию: «Каждый из вас, прежде чем ответить оппоненту, должен с предельной точностью повторить его последнюю реплику». Далее психолог, вмешиваясь в диалог, настойчиво требует выполнения инструкции. Обычно при этом обнаруживается, что ссорящиеся не в состоянии правильно воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном себя, а обидчику приписывает тон и слова, которых в действительности не было. Фиксируя на этом внимание конфликтующих (иногда полезно прибегнуть к помощи магнитофона), психолог принуждает их к добросовестному слушанию друг друга. Непривыч-

ность такой ситуации уменьшает накал взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности спорящих.

Метод «обмена позиций». Психолог останавливает развернувшуюся на его глазах ссору, просит враждующих, например, Колю и Толю, поменяться местами, на которых они до сих пор сидели, а затем подает следующую инструкцию: «Толя должен вообразить себе, что он Коля, и от имени Коли высказать Толе все обвинения, какие приходят в голову». Далее аналогичное по смыслу требование предъявляется Коле. В иных случаях этот прием впервые побуждает конфликтующих взглянуть на ссору глазами оппонента.

Прием «расширения духовного горизонта» спорящих. Побуждая конфликтующих длительно ссориться в его присутствии, психолог тем или иным способом протоколирует ссору (желательно использование магнитофона). Далее ссора останавливается и ее запись воспроизводится. Как правило, враждующие подавлены тем, что услышали, поскольку оба начинают понимать, что вели себя недостойно либо, во всяком случае, некрасиво. На этом фоне психолог приступает к профессиональному разбору ссоры, беспощадно показывая эгоизм и недобросовестность аргументации каждого из конфликтующих. Далее он взывает к духовному началу обоих и разоблачает все мелкое, непринципиальное, примитивное, что сопровождало (либо вызывало) конфликт. Перед ссорящимися намечаются жизненные ценности более высокого порядка, духовные цели, в стремлении к которым они, ссорящиеся, по существу, едины, а не взаимно враждебны. Беседа заканчивается призывом ориентироваться именно на эти высокие ценности и цели, оставив позади уязвленное самолюбие и мелочные личные счета.

<p>Разрешение педагогических конфликтов</p>

Основным этапом разрешения конфликтной педагогической ситуации является проведение психологического анализа конфликтной ситуации. В этом случае педагог может вскрыть причины ситуации с целью предупреждения ее

перехода в длительный, затяжной конфликт. Основной целью психологического анализа проблемной ситуации является получение определенной информации о ее развитии.

Анализ конфликтной ситуации включает в себя анализ всех элементов данной ситуации. Рассмотрим два возможных алгоритма *анализа возникающих проблемных ситуаций*.

Первый вариант:

- содержательное описание возникшей ситуации, конфликта, поступка, его участников, места возникновения, деятельности участников и т. д.;
- определение того, что предшествовало возникновению ситуации;
- определение возрастных и индивидуальных особенностей участников, проявившихся в их поведении, ситуации, поступке;
- характеристика ситуации с точки зрения учащихся и педагога;
- обозначение личностной позиции педагога в возникшей ситуации (отношение его к учащемуся);
- определение реальных целей педагога во взаимодействии с учащимся (хочет избавиться от учащегося, помочь ему или же он безразличен к учащемуся);
- определение познавательной ценности ситуации для педагога (что нового узнал педагог об учащемся из ситуации, поступка?);
- анализ основных причин возникновения ситуации или конфликта и его содержания (конфликт деятельности, поведения или отношений);
- анализ личности учащегося: его настроения, установок, активности, степени эмоционального возбуждения; отношения к коллективу, товарищам, педагогам, к совместной деятельности, к самому себе; проявившихся в поступке положительных и отрицательных качеств.

Второй вариант:

- описание ситуации, ее участников;

- определение критического момента, когда можно было предупредить переход ситуации в конфликтную;
- оценка педагогом своих действий (что помешало изменить течение ситуации – эмоциональное состояние, присутствие свидетелей, растерянность, неожиданность и др.?);
- анализ приемов воздействия, которые использовал педагог;
- оценка приемов воздействия, которые использовал педагог, в том числе с точки зрения адекватности имеющейся у него на начало развития ситуации информации;
- анализ поведения педагога в ситуации, его ошибок;
- определение вариантов отношений с учащимся после конфликта.

Разрешение конфликтной ситуации целесообразно осуществлять по следующему алгоритму:

- анализ проблемной ситуации, постановка воспитательной цели, выделение иерархии задач, определение действий;
- определение средств и путей разрешения ситуации с учетом возможных последствий на основе анализа взаимодействий педагог – учащийся, семья – учащийся, учащийся – коллектив;
- планирование хода педагогического воздействия с учетом возможных ответных действий учеников, родителей, других участников ситуации;
- анализ результатов;
- корректировка результатов педагогического воздействия;
- самооценка педагога, мобилизация им своих духовных и умственных сил.

Позиции педагога в конфликте

Педагог может выбирать различные позиции в конфликтных ситуациях. Выбор позиции зависит от ее уместности и воспитательных целей и задач, которые педагог перед собой ставит.

1.Позиция арбитра (эксперта). Педагог выслушивает участников конфликта и сообщает свое экспертное мнение – кто прав в данном конфликте. Если авторитет учителя достаточно высок для ребят, то решение конфликта произойдет в пользу стороны, получившей поддержку, если нет – конфликт будет продолжен. Недостаток позиции: в случае решения конфликта способом «выигрыш/проигрыш» всегда остается проигравшая, неудовлетворенная сторона, а это означает, что конфликт имеет все шансы на продолжение и повторение. Кроме того, в ситуации привлечения арбитра обычно рассматривается только инцидент, или повод конфликта, и крайне редко происходит анализ его оснований, т.е. противоречие остается неразрешенным.

2.Позиция миротворца. Педагог примиряет конфликтующие стороны, при этом старается обесценить сам предмет конфликта, усиливая значимость хороших взаимоотношений, дружбы, единства. Недостаток: причины конфликта в данном случае не анализируются и обсуждаются лишь с точки зрения их значимости по сравнению с общим согласием и миром.

3. Позиция терапевта заключается в утешении обиженных в конфликте. Несмотря на кажущуюся незначительность, такая позиция чрезвычайно важна, особенно при работе с подростками, для которых эмоциональные переживания приобретают большое значение. Опытный педагог в таких ситуациях умеет различать, какие случаи нуждаются в терапии, снятии напряжения, проживании эмоций, а в каких есть возможность и необходимость перейти к анализу конфликта.

4. Позиция советника. Данная позиция применяется в случае обращения к педагогу одной из сторон конфликта. Работая в роли советника, педагог разбирает, анализирует конфликт, обсуждает причины, приведшие к конфликту и варианты дальнейших действий ученика.

5. Позиция «отстранение от конфликта». Позиция отстранения может приниматься педагогом избирательно, в случае определенного типа

конфликтов. Например, в ситуации, когда ученики постоянно жалуются друг на друга. Отстранение педагога от конфликтов может преследовать вполне педагогические цели, пусть учатся решать свои проблемы самостоятельно.

Разрешение конфликтов через развитие конфликтной компетентности учащихся

Конфликтная компетентность – это умение удерживать противоречие в продуктивной конфликтной форме, способствующей его разрешению (Б. И. Хасан).

Необходимым психологическим механизмом конфликтной компетентности в общении является децентрация, выступающая основой взаимопонимания и координации действий.

С точки зрения А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, конфликтологическая компетентность включает в себя следующие составляющие:

1. Когнитивный компонент (включает в себя информационный и креативный элементы):

а) информационный элемент представляет собой систему знаний личности о конфликтах и способах поведения в них;

б) креативный элемент предполагает переход личности от привычного взгляда на природу конфликта как деструктивного явления к осознанию его творческой сущности и положительной роли для личностного развития.

2. Мотивационный компонент конфликтной компетентности отражает состояние внутренних побуждающих сил личности, которые благоприятствуют оптимальному поведению в конфликте. Конфликтная компетентность предполагает, на наш взгляд, доминирование в поведении личности мотивации стремления к успеху, способствующей конструктивному разрешению конфликта. Противоположный тип мотивации (мотивация избегания неудач), с нашей точки зрения, напротив, препятствует успешному разрешению конфликтной ситуации.

3. Регулятивный компонент содержит эмоциональный, волевой и рефлексивный элементы:

а) эмоциональный элемент: способность личности управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях, умение открыто выражать эмоции без оскорблений оппонента, способность к эмпатии;

б) волевой элемент: способность к волевой саморегуляции в конфликте (к сознательной мобилизации сил, контролю и управлению собой);

в) рефлексивный элемент: способность личности производить реконструкцию конфликта и осуществлять коррекцию своего поведения.

Формирование конфликтной компетентности учащихся предполагает развитие следующих способностей и навыков.

1. Развитие коммуникативных навыков: умение выразить словами свое переживание, умение формулировать собственное мнение, вопрос другому, умение слушать другого и понимать его, умение работать в группе.

2. Развитие способности рассматривать конфликтную ситуацию с разных точек зрения, анализировать свою и чужую позиции, умение делать выводы, умение проводить дискуссию и участвовать в ней.

3. Развитие способности создания собственных ресурсных возможностей через овладение навыками учебно-исследовательской деятельности: умение выдвигать гипотезы, умение планировать и проводить исследование, умение проектировать, умение предъявлять результаты собственной деятельности. Выполнение учебно-исследовательских и проектных работ дает детям проверить собственные возможности и задает условия для обучения таким элементам конфликтной компетентности как планирование, кооперация, поиск недостающих средств, ресурсов, самостоятельной творческой деятельности.

В организации образовательного пространства для решения задачи развития конфликтной компетентности можно выделить следующие элементы и формы работы:

1. Специальные учебные курсы, тренинги.
2. Учебно-воспитательные программы работы классного руководителя.
3. Фрагменты учебных занятий, использующих работу с конфликтом.
4. Внеучебная организация детей.
5. Проекты, исследования, дебаты, дискуссии.

Тема 3.4. Семейные конфликты

Семейные конфликты являются одной из самых распространенных форм конфликтов.

Понятие семейного конфликта

Семейные конфликты – это противоборство между членами семьи на основе столкновения противоположно направленных мотивов и взглядов.

Особенности семейных конфликтов

Семейные конфликты имеют свои **особенности**:

1. Основное содержание семейных конфликтов определяется структурой семейных отношений. С одной стороны, отношениями власти, эмоциональной близости, с другой стороны, правовыми и нравственными обязательствами, которые вытекают из основных функций семьи: репродуктивной, воспитательной, хозяйственно-экономической, рекреативной (взаимопомощь, поддержание здоровья, организация досуга и отдыха), коммуникативной и регулятивной.

2. Семейные конфликты отличаются разнообразием и специфичностью причин возникновения.

3. Особенности семейных конфликтов проявляются в их динамике, а также в формах протекания. В целом динамика семейных конфликтов характеризуется классическими этапами, но отличаются повышенной эмоциональностью, скоростью протекания каждого из этапов, формами противо-

борства (упреки, оскорбления, ссора, семейный скандал, нарушение общения и т. п.), а также способами их разрешения (примирение, достижение согласия, притирка отношений на основе взаимных уступок, развод и др.).

4. Особенностью семейных конфликтов является то, что они тесно связаны с основными этапами и кризисными периодами развития семьи.

5. Существенной особенностью семейных конфликтов является и то, что они могут иметь тяжелые социальные последствия. Нередко они заканчиваются трагически. Очень часто приводят к различным заболеваниям членов семьи. Особенно тяжелые последствия семейные конфликты имеют для детей.

<p>Причины семейных кон- фликтов</p>
--

Конфликты в семье возникают вследствие объективных или субъективных причин.

Под объективными причинами понимаются проблемы, возникающие вследствие естественной динамики семьи как социально-психологической системы: рождение ребенка, дети идут в школу, отделение детей от родного гнезда, появление в семье неродных детей или мачехи-отчима, утрата супруга (смерть, развод), утрата друзей дома, долгое отсутствие домочадца (военная служба, длительная командировка, болезнь, тюремное заключение) и т. д. Также к объективным причинам относят факторы, действующие на семью извне и независимо от ее особенностей: уровень благосостояния общества, состояние культуры и образования, бытующие в обществе традиции и обычаи, экология окружающей среды и т.п.

Субъективными причинами семейных конфликтов считают те факторы, которые возникают вследствие психологических особенностей супругов и пары в целом: психологическая или сексуальная несовместимость, различия в целях и стремлениях, и т. д.

Важнейшими субъективными *причинами семейных конфликтов* являются:

- ограничение свободы активности, действий, самовыражения членов семьи;
- отклоняющееся поведение одного или нескольких членов семьи (алкоголизм, наркомания и т. д.);
- наличие противоположных интересов, устремлений, ограниченность возможностей для удовлетворения потребностей одного из членов семьи (с его точки зрения);
- авторитарный, жесткий тип взаимоотношений сложившихся в семье в целом;
- наличие трудноразрешимых материальных проблем;
- авторитарное вмешательство родственников в супружеские отношения;
- сексуальная дисгармония партнеров в браке и др.

А.И. Кочетов называет семь основных причин семейных конфликтов:

- нарушение этики супружеских отношений (измена, ревность);
- биологическая несовместимость;
- неправильные взаимоотношения супругов (одного из них) с окружающими их людьми – родственниками, знакомыми, сослуживцами и т. д.;
- несовместимость интересов и потребностей;
- различие педагогических позиций по отношению к ребенку;
- наличие личностных недостатков или отрицательных качеств у одного, а подчас и у обоих супругов;
- эгоистичность супругов.

Виды семейных конфликтов

Семейные конфликты весьма многообразны. Их классификация представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Классификация семейных конфликтов

п/п	Основание классификации	Тип конфликта	Основная причина
1.	субъекты конфликта	супружеские конфликты	весь спектр причин семейных конфликтов
		конфликт между родителями и детьми	издержки воспитания детей; ригидность семейных отношений; возрастные кризисы детей; личностный фактор
		конфликт родственников	авторитарное вмешательство родственников
2.	источник конфликта	ценностные конфликты	наличие противоположных интересов, ценностей
		позиционные конфликты	борьба за лидерство в семье. Неудовлетворенные потребности в признании значимости «Я» одного из членов семьи
		сексуальные конфликты	психосексуальная несовместимость супругов
		эмоциональные конфликты	неудовлетворение потребности в положительных эмоциях (отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания со стороны одного из членов семьи)
		хозяйственно-экономические конфликты	противоположность взглядов супругов на ведение домашнего хозяйства и участие в этом процессе каждого из них, а также других членов семьи. Тяжелое материальное положение семьи
3.	поведение конфликтующих сторон	открытые конфликты (взаимные оскорбления, битье посуды)	индивидуально-психологические особенности членов семьи, уровень воспитания, содержание и причины конфликта
		Скрытые конфликты (демонстративное молчание, резкие жесты и взгляды, говорящие о несогласии)	индивидуально-психологические особенности членов семьи, уровень воспитания, содержание и причины конфликта

Кризисные периоды развития семьи

При анализе семейных конфликтов, особенно супружеских, важно учитывать *кризисные периоды в развитии семьи*.

1. Первый кризисный период в развитии семьи наблюдается в первый год супружеской жизни. В этот период происходит адаптация супругов друг к другу. Вероятность разводов в этот период составляет до 30 % от общего числа браков.

2. Второй кризисный период связан с появлением детей. Рождение ребенка для многих семей является серьезным испытанием. У супругов появляются новые нелегкие обязанности по уходу за ребенком, его воспитанию. В связи с этим у них существенно ограничиваются возможности для профессионального роста, для реализации своих интересов. Возможны столкновения взглядов супругов и их родителей по вопросам воспитания ребенка. В этот период усталость жены, связанная с уходом за ребенком, может привести к временной дисгармонии сексуальных отношений.

3. Третий период кризиса семьи совпадает со средним супружеским возрастом (10-15 лет совместной жизни), который характеризуется насыщенностью друг другом, появлением дефицита чувств.

4. Четвертый период кризиса семьи наступает после 18-24 лет супружеской жизни. Основная причина семейного кризиса в этот период связана с усиливающейся эмоциональной зависимостью жены, ее переживаниями по поводу возможных измен мужа.

Предупреждение семейных конфликтов

Предупреждение семейных конфликтов зависит от всех членов семьи и прежде всего от супругов. При этом следует иметь в виду, что некоторые мелкие семейные ссоры могут иметь позитивную направленность, помогая прийти к согласию по спорным вопросам и предотвратить более крупный конфликт. Но в большинстве случаев семейных конфликтов допускать не следует. Основные пути предупреждения семейных конфликтов зависят от потен-

циальных субъектов конфликтного взаимодействия (супруги, родители, дети, родственники и т. д.).

Перечислим общие *пути предупреждения семейных конфликтов*, вытекающих из социально-психологических закономерностей развития семьи:

- формирование психолого-педагогической культуры, знаний основ семейных отношений (в первую очередь это касается супругов);
- воспитание детей с учетом их индивидуально-психологических и возрастных особенностей, а также эмоциональных состояний;
- организация семьи на полноправных началах, формирование семейных традиций, развитие взаимопомощи, взаимной ответственности, доверия и уважения;
- формирование культуры общения.

Разрешение семейных конфликтов

Технологии разрешения супружеских конфликтов весьма разнообразны. Они включают определенные стандарты поведения, позволяющие избегать конфликты и умело разрешать последние в случае их возникновения.

Одним из способов профессионального урегулирования супружеских конфликтов является *психологическое консультирование* с целью ослабления негативных психологических факторов, затрудняющих взаимопонимание и вызывающих конфликты.

При консультировании целесообразно обратить внимание на ряд важных моментов.

- Принципиальным является выявление ведущей зоны конфликта, отделение основных тем от второстепенных и привнесенных. Это позволяет наметить более точные стратегии коррекции.
- Необходимо сопоставление реального положения в конфликтной зоне и желаемого. Можно видеть, что нередко не сами трудности формируют семью, сколько несоответствие происходящего мечтам и планам.

Несоответствие между желаемым и действительным – это фактор, драматизирующий конфликты.

- Важно выявить способы поведения супругов в конфликте, оценить, насколько эффективны и конструктивны приемы разрешения конфликта.

- Необходимо выявить участников конфликта и свести конфликт сторон к минимуму.

- Следует определить характер конфликта: ситуативный – хронический. Ситуативные конфликты хорошо поддаются разрешению при помощи обучения продуктивным способам поведения, тогда как хронические требуют более глубокого вмешательства, например, изменения личности супругов (их установок, ожиданий, черт и т. п.). Требуется отделение объективных конфликтов (по поводу трудных обстоятельств жизни семьи) от субъективных (обусловленных личностными разногласиями, несовместимостью и т. п.). Это позволяет наметить пути приложения сил супругов: на преодоление внешних по отношению к семье затруднительных обстоятельств; на приспособление и понимание друг друга.

- Наконец, важно выработать с семьей четкие правила поведения, заключить между домочадцами соглашения о поведении в конфликтных ситуациях.

Наиболее адекватной технологией работы с семейными конфликтами является *метод супружеской конфронтации*. Суть метода – организация дискуссии, обмена мнениями между супругами под контролем специалиста.

Р. Р. Калинина рассматривает следующие *основные шаги и принципы конструктивного разрешения супружеских конфликтов*:

1. Шаг первый – предварительный, подготовительный. Назначение: обдумывание, планирование предстоящего обсуждения проблемы. Принципы: «Нужное место, нужное время» (супруг, испытывающий недоволь-

ство, имеющий те или иные претензии к своему партнеру, прежде, чем начать обсуждение имеющейся проблемы, выбирает подходящее время и место для разрешения конфликтной ситуации); «Одно обсуждение – одна проблема» (если у супруга накопилось несколько претензий, несколько оснований для недовольства, он заранее решает, какая проблема для него наиболее значима, и обсуждает с партнером именно ее. Это касается и ситуации, когда у каждого из супругов есть претензии к своему партнеру: сначала обсуждаются недовольства одного супруга и только после нахождения решения – недовольства другого); «Не игнорировать» (сущность этого принципа заключается в том, что если один супруг чем-то недоволен, а по мнению другого, причин для раздражения нет, то обсуждение причин этого недовольства будет полезно обоим супругам).

2. Шаг второй – описание проблемы. Назначение: высказывание претензий, прояснение позиций супругов. Принципы: «Описывать, а не обвинять» (супруг описывает, что ему не нравится в поведении партнера, а не вешает «ярлык» на него); «...И поэтому я переживаю» (супруг объясняет, почему такое поведение партнера ему не нравится, как он себя чувствует при этом, как это влияет на их супружеские отношения, их жизнь); «Не игнорировать».

3. Шаг третий – решение проблемы. Назначение: поиск оптимального решения, предотвращение подобных конфликтов в будущем. Принципы: «Мозговой штурм» (супруги предлагают любой вариант решения проблемы, который принимается без критики, без высказывания сомнений в его эффективности); «Четкость и конкретность» (описание желаемого поведения супруга в позитивной формулировке, т. е. что супруг будет делать, а не что он не будет делать).

4. Шаг четвертый – заключительный. Назначение: взаимная поддержка, восстановление эмоционального равновесия. Принципы: «Вместе мы

можем!» (главное – почувствовать свое единство, силу и желание и в будущем успешно и совместно справляться с возникающими трудностями).

Разрешение семейных конфликтов может быть обеспечено достижением согласия по спорным вопросам. Это самый благоприятный вариант разрешения любых семейных конфликтов. Но есть и другие формы разрешения таких конфликтов, которые не являются конструктивными: уход детей из семьи, лишение родительских прав, развод.

Такое разрешение тяжелым бременем ложится на родителей или детей, вызывает у них тяжелые эмоционально-психологические переживания.

Тема 3.5. Конфликты в организации

<p>Понятие конфликта в организации</p>
--

Конфликты в организации – это конфликты, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации.

Организация – это социальная группа, объединяющая на основе общей цели людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этой цели. Любая организация характеризуется внутренней и внешней средой. Основу внутренней среды организации составляют ее функциональная структура, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда организации включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды. Факторы внутренней и внешней среды организации могут становиться причиной конфликтов.

<p>Причины и виды конфликтов в организации</p>
--

Виды конфликтов в организации и их причины представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Классификация и причины конфликтов в организации

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов	Причины
1.	субъекты конфликта	межличностные конфликты: а) по вертикали (руководитель – подчиненный); б) по горизонтали (между субъектами одного иерархического уровня управления)	весь комплекс межличностных причин
		межгрупповые конфликты: а) между структурными подразделениями; б) между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами; в) между руководством организации и персоналом; г) между администрацией и профсоюзами	распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях; неудовлетворительные условия труда; нарушения трудового законодательства; нарушение договорных обязательств
		Конфликты типа «личность – группа»: а) между руководителем и коллективом организации или структурного подразделения; б) между рядовым сотрудником и коллективом организации или структурного подразделения	весь комплекс причин личность -группа
2.	источники конфликта	структурные конфликты (конфликты между структурными подразделениями, например, между производственными отделами и отделами маркетинга.)	противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта
		инновационные конфликты (конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями)	изменение организационной структуры; ошибки в распределении функций; нарушения привычных норм, правил взаимоотношений;

			несоответствие квалификации работников инновационным изменениям
		позиционные конфликты (конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации)	различие в задачах и целях; групповой эгоизм; неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации
		ресурсные конфликты (конфликты, возникающие в процессе распределения и использования ресурсов)	ограниченные ресурсы; нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов
		динамические конфликты (конфликты, обусловленные социально-психологической динамикой организации)	социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
3.	тип функциональной системы	организационно – технологические конфликты	рассогласование формальных организационных начал; несбалансированность рабочих мест; нарушения технологических процессов
конфликты в социально-экономической системе организации		неудовлетворительная заработная плата; задержка и невыплата заработной платы за произведенный труд; увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате; несовершенная система стимулирования; просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности; дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями	
конфликты в административно-управленческой системе		экономические и организационно-технологические причины (названные выше);	

			невыполнение руководством своих обещаний, нарушение договорных обязательств; неполная информация о реальном состоянии дел в организации
		конфликты, связанные с функционированием неформальной организации	противоречия в системе формальных и неформальных отношений; столкновение формальных и неформальных интересов; несоответствие формальных и неформальных методов решения задач.
		конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений	нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе; нарушение групповых норм; борьба за лидерство; столкновение групповых интересов, целей, ценностей

Профилактика
конфликтов
в организации

Выделяют два основных направления профилактики конфликтов в организации – создание необходимых организационно-управленческих и социально-психологических условий:

1. Организационно-управленческие условия.

- Успокаивающая материальная среда, способствующая уменьшению вероятности конфликтов путем оптимизации условий жизнедеятельности (удобная планировка рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, окраска помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, отсутствие раздражающих шумов, оборудование комнат психологической разгрузки, и т.д.).

- Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации. Это постоянная работа по улучшению условий труда

и совершенствованию его оплаты, строгое соблюдение трудового законодательства, справедливость и гласность в организации деятельности, поощрение инициативы, справедливое распределение нагрузки между подчиненными, обеспечение перспектив роста и создание условий для самореализации человека в служебной деятельности, неукоснительное соблюдение служебной этики и т. д.

- Принятие оптимальных управленческих решений с учетом интересов всех лиц, которых они затрагивают.
- Своевременное информирование людей по важным для них проблемам, соблюдение принципа гласности и открытости.
- Грамотная и справедливая оценка результатов деятельности работников, продуманная система поощрений и наказаний.
- Справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ в коллективе.
- Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций (увольнение, назначение на вакантную должность).

2. Социально-психологические условия:

- создание в коллективе благоприятной психологической атмосферы, атмосферы кооперации и сотрудничества;
- бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными, учет их интересов, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния;
- выявление проблемных областей и направление усилий на их разрешение, блокирование личностных причин возникновения конфликтов;
- учет ожиданий подчиненных (компетентность, умение организовать работу, перспективный подход, обеспечение достойного заработка, «человеческое» отношение к подчиненным).

Американский психолог Д. Майерс в целях профилактики конфликтов рекомендует:

- установить в коллективе правила, регулирующие эгоистическое поведение;
- по возможности делить коллектив на малые группы (в малых группах каждый человек чувствует себя более ответственным и эффективным и идентифицирует свой успех с успехом группы);
- изменить алгоритм отношений в коллективе в сторону большей окупаемости сотрудничества, стремиться к созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, заменяя конкурентные ситуации на обстановку кооперации;
- апеллировать к нормам альтруистического поведения (большинство людей привержены нормам социальной ответственности, взаимности и справедливости; проблема для руководителя состоит в том, как пробудить эти чувства);
- оперативно обновлять информацию, улучшать коммуникацию и развивать контакты в коллективе, добиваясь открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему и честному обсуждению возникающих проблем;
- учитывать индивидуальные психологические особенности личности, создающие у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми.

Для профилактики конфликтных ситуаций необходимо формировать психологическую культуру. В этих целях важно придерживаться правил общения.

Предупреждению конфликтов способствует психологическое просвещение людей, популяризация конфликтологических знаний. В настоящее время во многих учреждениях, организациях проводятся социально-психологические тренинги, практикуется приглашение специалистов для

психологических и психотерапевтических консультаций. Опыт показывает, что там, где налажена работа по психологическому обеспечению производственного процесса, конфликты возникают реже, а если возникают, то разрешаются менее болезненно и более конструктивно.

<p>Разрешение конфликта в организации</p>

Признаками назревающего конфликта в организации являются:

- стихийные мини-собрания (беседы нескольких человек);

- увеличение числа неявок на работу;
- снижение производительности труда;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- массовые увольнения по собственному желанию;
- распространение слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;
- стихийные митинги и забастовки;
- рост эмоциональной напряженности

Одной из важнейших особенностей управления организационными конфликтами является то, что их регулирование и разрешение основывается на прочной правовой базе (от Конституции РФ до отдельных приказов и распоряжений руководства организации).

Выделяют следующие *пути разрешения трудовых конфликтов*:

1. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются *коллективный договор, соглашения и контракты*, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению.

2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться *комиссиями по трудовым спорам* или *судами общей юрисдикции*. Работник имеет право, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам.

3. Разрешению трудовых конфликтов способствует *работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей* с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.

4. Положительно зарекомендовало себя *принятие ведомственных и межведомственных конвенций* между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами.

Формы разрешения конфликтов в организации

Различают следующие **формы разрешения трудового конфликта**.

1. Реорганизация – изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт.

2. Информирование, т.е. социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании конфликтующих сторон, достижение правильного взгляда на конфликт, пропаганда выгоды мира в данном конкретном случае.

3. Трансформация, т.е. перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров.

4. Отвлечение – перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные стороны их отношений; ориентация внимания на что-либо общее, что способствует сплочению.

5. Дистанцирование – исключение конфликтующих сторон из общих организационно-трудовых отношений путем, например, перевода на другие рабочие места, в другие подразделения, кадровые замены.

6. Игнорирование – умышленное невнимание к конфликту с тем, чтобы он разрешился сам или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению.

7. Подавление – это ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон.

8. Комформное предпочтение – решение в пользу большинства, удовлетворение интересов более сильной в социальном отношении стороны.

Тема 3.6. Групповые конфликты

<p>Понятие группового конфликта</p>

Групповой конфликт – это противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

Можно выделить два основных типа групповых конфликтов:

1. Конфликт «личность – группа»;
2. Конфликт «группа – группа».

<p>Особенности конфликта «личность-группа»</p>
--

Конфликты между личностью и группой отличаются некоторыми особенностями:

1. Первая особенность связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа. Следовательно, конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индивидуальных взглядах и оценках, а вторым – в групповых.

2. Вторая особенность отражает специфику причин рассматриваемого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с положением индивида в группе, которое характеризуется такими понятиями, как «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «групповые нормы».

Позиция – официальное, определяемое должностью положение личности в группе.

Статус – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности. Статус может быть высоким, средним и низким.

Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

Роль – заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Причины возникающих между личностью и группой конфликтов всегда связаны: а) с нарушением ролевых ожиданий; б) с неадекватностью внутренней установки статусу личности; в) с нарушением групповых норм.

3. Третья особенность находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.

Причины и виды
конфликтов
«личность-группа»

При анализе конфликтов между личностью и группой важно учитывать их многообразие. В табл. 11 приводится классификация таких конфликтов.

Таблица 11 – Классификация конфликтов типа «личность – группа»

Вид конфликта	Возможные причины
руководитель – коллектив	новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность). Стиль управления. Низкая компетентность ру-

	ководителя. Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
рядовой член коллектива – коллектив	конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Неадекватность внутренней установки статусу
лидер – группа (микрогруппа)	низкая профессиональная подготовка. Применение компромата против лидера. Превышение полномочий лидерства. Изменение группового сознания

В организации негативным проявлением конфликтов личности и группы является *моббинг* – своеобразная травля на рабочем месте. Причины моббинга могут быть связаны как с личностью – ее значимыми отличиями от остальных членов группы («белая ворона»), так и с группой – определенным этапом ее развития, опасениями лидеров за свой статус, нежелание делиться ресурсами т. д.

Управление конфликтами «личность-группа»
--

Специфика управления конфликтами между личностью и группой представлена в табл. 12.

Таблица 12 – Управление конфликтами типа «личность – группа»

№ п/п	Этап управления	Основное содержание управленческих действий
1.	прогнозирование конфликта	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников. Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей. Анализ взаимоотношений в коллективе (микрогруппы, лидерство, социометрические оценки и т. п.). Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта (актуализация личных

		интересов, потребностей конфликтующей личности, критические высказывания в адрес конфликтующей личности со стороны членов группы; ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью). Нарушение групповых норм, высокомерие.
2.	предупреждение конфликта	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации. Применение педагогических мер: беседа, разъяснение, напоминание о необходимости соблюдения групповых норм, формирование внутренней готовности по принятию групповых норм и т. д. Применение административных мер: приведение в соответствие возлагаемых обязанностей и условий оплаты труда с профессиональной подготовкой потенциального конфликтанта; перевод активных участников зреющего конфликта в другие подразделения и т. п.
3.	регулирование конфликта	Добиться признания реальности конфликта конфликтующей личностью. Вести работу с конфликтной личностью по разъяснению ей причин сложившейся ситуации. Вести работу с лидерами группы, «восставшей» против личности на предмет возможных путей разрешения возникшего конфликта
4.	разрешение конфликта	Как правило, конфликты типа «личность – группа» разрешаются двумя способами: кон-

		<p>фликтующая личность признает свои ошибки и недостатки, приведшие к конфликту, и исправляет их; конфликтующая личность, интересы которой не могут быть приведены в состояние конгруэнтности с интересами группы, уходит из группы. Это обстоятельство должен учитывать руководитель при принятии решения.</p>
--	--	---

<p>Особенности меж- групповых конфликтов</p>
--

Рассмотрим *особенности межгрупповых конфликтов*:

1. В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей).

2. Специфика образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

а. *«Деиндивидуализация» взаимного восприятия.* Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы – Они».

б. *Неадекватное социальное, групповое сравнение.* В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

в. *Групповая атрибуция.* В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

3. Специфика межгрупповых конфликтов отражается в их классификации (таблица 14)

4. Межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются:

- собрания, совещания, митинги групп;
- забастовки;
- встречи лидеров;
- дискуссии;
- переговоры.

Причины и виды
межгрупповых
конфликтов

В таблице 13 представлены виды межгрупповых конфликтов и их возможные причины.

Таблица 13 – Классификация межгрупповых конфликтов

Вид конфликта	Возможные причины
руководство организации – персонал	неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата и т.п.
администрация – профсоюзы	нарушение трудового законодательства со стороны администрации; неудовлетворительные условия труда; низкая заработная плата и т. п.
конфликт между подразделениями внутри организации	взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка
конфликт между организациями	нарушение договорных обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т.п
конфликт между микрогруппами внутри коллектива	противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров
конфликты между неформальными группами в обществе	противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм

Управления межгрупповым конфликтом
--

При принятии управленческих решений по межгрупповым конфликтам важно учитывать не только особенности, но и функции этих конфликтов. В этом

плане следует иметь в виду такие функции, как:

- сплочение группы, отстаивающей справедливые интересы;
- раскол группы, отстаивающей незаконные интересы;
- утверждение статуса личности в группе.

Содержание управления межгрупповыми конфликтами отражено в таблице 14.

Таблица 14 – Управление межгрупповыми конфликтами

№ п/п	Этап управления	Основное содержание управленческих действий
1.	прогнозирование конфликта	постоянное взаимодействие по всем коммуникационным каналам с внешними организациями; работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации «Мы» с акцентом на противопоставление «Они» и т.п.)
2.	предупреждение конфликта	на основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педа-

		гогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта
3.	регулирование конфликта	добиться признания реальности конфликта лидерами конфликтующих групп; легитимизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных споров; институционализация конфликта, создание соответствующих рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия; широкое применение технологий регулирования конфликта
4.	Разрешение конфликта	Организация переговорного процесса по разрешению конфликта; заключение договора о согласовании интересов и позиций конфликтующих сторон

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение внутриличностного конфликта. Какие особенности отличают его от других видов конфликтов?
2. Перечислите виды внутриличностного конфликта. Приведите примеры.
3. Как обнаружить, что человек переживает внутриличностный конфликт?
4. Назовите деструктивные последствия внутриличностных конфликтов. Как их избежать?
5. Охарактеризуйте способы угашения и разрешения педагогических конфликтов.
6. Назовите возможные позиции, которые педагог может занимать в конфликте.

7. Назовите способы профилактики и разрешения семейных конфликтов.

8. Назовите причины конфликтов в организации и соответствующие им меры профилактики.

9. Перечислите особенности групповых конфликтов.

10. Охарактеризуйте основное содержание управленческих действий на каждом этапе управления межгрупповыми конфликтами.

Раздел 4. Управление конфликтами

Тема 4.1. Стратегии поведения в конфликте

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии (рис 1). В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Рассмотрим характеристику данных стилей поведения.

Уклонение (уход)

Уклонение (уход) как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из кон-

фликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

Если конфликт возник на объективной основе, то уклонение может оказаться неэффективным, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Приспосо- бле- ние (уступка)

Приспособление (уступка) как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль предполагает в большей мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или, приспосабливаясь к ней, если оказывается рангом ниже;
- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными; имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это ха-

рактенно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчиненный – начальник и т.д. В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества.

Стиль приспособления не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию. При всех выделенных особенностях стратегии уступки важно иметь в виду, что она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели.

Конфронтация (соперничество)

Конфронтация по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные и экономические санкции, запугивание, шантаж, принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте.

Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу; конфликтующая сторона занимает весьма выгод-

ную для себя, беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;

- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения; участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

- при угрозе существования самого человека, организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «кто кого...».

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила, настойчивое стремление выиграть противостояние может опираться на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов подавать аргументы в эффектном изложении.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление может обернуться взрывом эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому-то конфронтация – малопригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации.

Сотрудничество

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но, в отличие от конфронтационного стиля, сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявле-

ний, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто испытывает потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении;
- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы с тем, чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения.

Компромисс

Компромисс занимает срединное место в сетке стилей конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на ос-

нове взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Стилъ компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
- равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов:

1. Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.
2. Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность.

3. Компромисс может принимать активную и пассивную формы. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. п. Пассивный компромисс – это ни что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Иначе говоря, в конкретных условиях перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия. Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Тема 4.2. Методы управления конфликтами

Существует множество методов управления конфликтами. Условно их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение («Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в

противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам, как уже отмечалось, относят: *разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.*

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение.

Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение *общеорганизационных целей* позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных *систем вознаграждения также* может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы

Межличностные методы предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. Наряду с рассмотренными выше стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на **принуждение и решение проблемы**.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. По-

добный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке.

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры

Переговоры как метод решения конфликтов, представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в возмож-

ностях (полномочиях) участников конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации. Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других начинать их будет уже поздно.

Ответные агрессивные действия – методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

Тема 4.3. Структура и содержание управления конфликтами

Понятие
управления
конфликтом

Управление конфликтом – это сознательная деятельность, осуществляемая на всех этапах конфликта: возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Структура
управления
конфликтом

В **структуру управления конфликтами** входят следующие важные составляющие:

1. **Симптоматика конфликта** – деятельность по своевременному выявлению и определению признаков (симптомов) зарождающегося конфликта с целью принятия мер по его предотвращению.

2. **Диагностика конфликта** – деятельность по определению сущности и особенностей конфликта на основе его исследования, а также совокупность принципов, приемов и методов изучения конфликта. Диагностика конфликта заключается в разработке описательной, эволюционно-динамической и объяснительной моделей конфликта.

3. *Прогнозирование конфликта* – разработка системы обоснованных предположений о возможном будущем возникновении и развитии конфликта.

4. *Профилактика конфликта* – вид управленческой деятельности по отношению к конфликту, который состоит в заблаговременном устранении или ослаблении конфликтогенных факторов. Она заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, создании таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

5. *Стимулирование конфликта* – провокация, вызов конфликта, воздействие на людей и ситуацию таким образом, чтобы назревающий конфликт произошел в удобном для руководства месте и времени. Метод требует корректного использования. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. При стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им.

6. *Предупреждение конфликта*. В широком значении – это организация жизнедеятельности субъектов взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними; в узком – это деятельность субъектов взаимодействия (или одного из них), а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего конфликта, разрешению противоречия неконфликтными способами. Предупреждение конфликта является основным и наиболее эффективным способом управления конфликтами.

7. *Ослабление конфликта* – управляющее воздействие на конфликт, которое состоит в переходе от эскалации к поиску возможных вариантов

решения. Оно осуществляется на этапе конфликтного взаимодействия и создает предпосылки для урегулирования конфликта.

8. *Урегулирование конфликта* – процесс завершения конфликта, в разрешении противоречия которого принимает участие третья сторона.

9. *Регулирование конфликта* – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения.

10. *Разрешение конфликта* – одна из форм завершения конфликта, совокупность положительных действий (решений) самих участников конфликта, прекращающих противоборство мирными или силовыми средствами и решающих проблему, которая привела к конфликту.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Поэтому прогнозирование и профилактика конфликтов не менее важны, чем умение конструктивно их разрешать. Профилактика требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Содержание управлением конфликта находится в строгом соответствии с его динамикой (таблица 15).

Таблица 15 – Содержание управления конфликтом и его динамика

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1.	возникновение и развитие конфликтной ситуации	прогнозирование, предупреждение (стимулирование)
2.	осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	предупреждение (стимулирование)
3.	начало открытого конфликтного взаимодействия	регулирование
4.	развитие открытого конфликта	регулирование
5.	разрешение конфликта	разрешение

Прогнозирование конфликтов

Важное значение имеет *прогнозирование конфликта* – предвидение его вероятности и развития. Прогноз – это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Прогнозы могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

К *основным методам прогнозирования конфликтных ситуаций* относятся:

- экстраполяция данной ситуации на будущее состояние системы – распространение установленных в прошлом тенденций на будущий период; распространение выборочных данных на другую часть совокупности, не подвергнутую наблюдению;
- моделирование возможной конфликтной ситуации – это метод прогнозирования конфликтов, заключающийся в разработке сценария развития конфликтной ситуации на основе количественных и качественных показателей;
- статистический метод – получение, обработка, анализ и публикация информации, характеризующей количественные закономерности жизни общества (техничко-экономические, социально-экономические, социально-политические явления, культура) в неразрывной связи с их качественным содержанием;
- экспертный опрос – разновидность опроса, в ходе которого респондентами являются эксперты – высококвалифицированные специалисты в определенной области деятельности. Метод подразумевает компетентное участие специалистов в анализе и решении рассматриваемой проблемы.

Перечисленные методы прогнозирования конфликтов имеют различную эффективность. Наиболее надежным методом социального прогнозирования является экспертная оценка, опирающаяся на теоретические концепции и совокупность других методов.

Профилактика конфликтов – это еще одна форма организации жизнедеятельности людей, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. По мнению М. М. Лебедевой, профилактика большинства видов конфликтов должна вестись по четырем направлениям:

- Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций.
- Оптимизация организационно-управленческих основ функционирования организаций.
- Устранение социально-психологических причин конфликтов.
- Нейтрализация личностных причин возникновения конфликтов.

Существуют различные методы профилактики конфликтов.

Н. В. Гришина рассматривает три основных метода профилактики конфликтов: психотерапия, консультирование и тренинг.

1. Психотерапия. Чаще всего психотерапевтические методы наиболее эффективны в ситуациях внутриличностного или межличностного конфликта. Любой вид психотерапии – это всегда работа с внутренним миром человека, побуждение его к внутренней работе, будь то понимание себя, изменение отношения к себе или саморегуляция. Разрешение внутриличностной или межличностной проблемы на предконфликтной фазе собственно и является реализацией функции по предупреждению конфликта.

2. Психологическое консультирование. Под консультированием чаще всего рассматривают деятельность, направленную на работу с ситуационными проблемами, возникающими у здоровых людей и решаемыми на уровне сознания. И психологическое консультирование, и психотерапия рассматриваются как методы оказания психологической помощи, направленные на изменение мировосприятия, мироощущения, определенных

жизненных установок, позиций, поведения личности. Происходящие изменения в результате действия указанных методов помогают человеку конструктивно подойти к разрешению проблемной ситуации, по-иному взглянув на нее.

3. Социально-психологический тренинг. Под социально-психологическим тренингом (СПТ) в широком смысле понимают своеобразные формы обучения знаниям, умениям и навыкам в сфере общения, а также формы их коррекции. СПТ считается одним из эффективных методов коррекции конфликтного поведения и обучения конструктивному поведению в конфликтных ситуациях. Основными внутренними методами СПТ считают групповую дискуссию и ролевые игры, которые создают возможность взглянуть на ситуацию с различных точек зрения, осознать и принять их многообразие. Отличительными особенностями данного метода является его групповой характер, что позволяет использовать обучающий эффект группового взаимодействия, и активная форма приобретения знаний и умений, которые являются основой для изменения устоявшихся мнений, стереотипов восприятия и поведения, разрушающих общения и приводящих к конфликтному взаимодействию.

Большое внимание как отечественные, так и зарубежные исследователи уделяют профилактике конфликтов в организации.

Предупреждение конфликтов

Прогнозирование конфликтной ситуации особенно важно для ***предупреждения развития конфликта***.

Деятельность по предупреждению конфликтов разнообразна и зависит от характера возникающего конфликта. Наиболее эффективной формой предупреждения конфликтов является предотвращение их причин. Эта деятельность проявляется на разных уровнях:

1) Общесоциальный уровень. Он представляет собой выявление и устранение крупных экономических, социальных и политических факторов, которые дезорганизуют социальную жизнь (резкие различия в уровне

и качестве жизни у разных социальных групп, политическая и социальная неустроенность, неорганизованная и малоэффективная система управления и т. п.). Конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

2) Психологический уровень. В индивидуально-личностном плане устранение причин конфликтов предполагает воздействие и выдвигание контрмотивов, которые могут заблокировать первоначальные агрессивные намерения конфликтующих сторон. Предупреждать конкретные конфликты можно, изменяя индивидуальное отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на состояние и поведение оппонентов. К *основным способам саморегуляции в предконфликтной ситуации* можно отнести следующие:

- умение распознать, что общение становится предконфликтным, способность «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию;
- понимание партнера по взаимодействию и мотивов его действий;
- толерантность – терпимость к иной точке зрения;
- способность к саморегуляции тревоги и агрессии;

- внутренняя готовность личности к решению возникающих проблем путем сотрудничества или компромисса;
- избегание завышенных требований к другим людям, снижение ожиданий по отношению к окружающим;
- конфликтоустойчивость – способность человека сохранять конструктивный подход во взаимодействии с окружающими вопреки влиянию конфликтогенных факторов;
- чувство юмора. Юмор – наиболее эффективный способ разрядки напряженности, вызывающий чувство удовлетворенности и способствует разрешению проблем, способствует повышению значимости личности, ведет к признанию ценности личности и к сублимации конфликта.

Можно сформулировать некоторые **общие правила воздействия на партнера**, снижающие вероятность деструктивного развития конфликта.

Правила партнерского взаимодействия:

- не требуйте от окружающих невозможного, учитывайте, что их способности ограничены;
- не стремитесь быстро, радикально, путем прямых воздействий изменить (перевоспитать) человека;
- по невербальным сигналам точно оценивайте психическое состояние партнера, избегая обсуждения острых проблем, если существует вероятность агрессивной реакции с его стороны;
- своевременно информируйте окружающих об ущемлении ими ваших интересов;
- проявляйте твердость в отношении своей позиции, но мягкость в отношении к оппоненту;
- в процессе обсуждения проблемы не перебивайте оппонента, дайте ему выговориться;

- заблаговременно информируйте окружающих о решениях, затрагивающих их интересы;
- не расширяйте сферу конфликта, увеличивая число участников и обсуждаемых проблем;
- не загоняйте оппонента в угол, не оставляя ему выбора;
- установите неформальный, личный контакт с партнером по взаимодействию.

Все выше перечисленные способы предупреждения отражают работу с неслучайными конфликтами.

Перечислим основные ***правила предупреждения случайных конфликтов:***

1. Не используйте конфликтогены.
2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Чтобы выполнить правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы вы, услышав подобное? Допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее вашего.

3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Эмпатическое слушание – понимание эмоционального состояния другого человека и демонстрация этого понимания.

4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Сюда относится все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.д.

5. Для предотвращения появления конфликтогенов делайте упреждающие разъяснения.

Например, вы сидите в полном автобусе, и у вас сильно болит нога. Рядом встает старушка, ожидая того, что вы уступите ей место. Чтобы избежать конфликта, можно сказать бабушке, что вы бы с удовольствием уступили место, но у вас очень болит нога.

Регулирование конфликтов

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
информационные	ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
коммуникативные	организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
социально-психологические	работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе
организационные	решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

Разрешение конфликтов

Разрешение конфликта – достижение взаимоприемлемого соглашения сторон на основе удовлетворения

их интересов. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Чаще всего достигается с помощью анализа ситуации конфликта и (или) переговоров (в том числе с помощью медиатора).

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.);
- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

Разрешение конфликтов

Критерии успешного разрешения конфликтов:

- прекращение реального противоборства;
- устранение травмирующих факторов;
- достижение цели одной из конфликтующих сторон в результате ее успешной стратегии и тактики поведения;
- изменение позиции индивида (снятие или ослабление эмоциональной напряженности);
- наличие навыка активного поведения индивида в аналогичных ситуациях в будущем.

Тема 4.4. Методы разрешения конфликтов без посредника

Метод творческой визуализации

Метод творческой визуализации

Данный метод предложен Д.Г. Скотт, который может быть использован для анализа причин конфликта. Это фактически использование воображения, путешествие в собственные конфликты с целью выяснения их источников. Если рассматривать конфликты как задачи, которые могут быть решены или обращены в возможности, надо найти повторяющиеся ошибки, дефектные взаимоотношения, понять, какие барьеры мешают. Этот метод также может быть использован и для принятия решений и выборов на будущее: вы мысленно моделируете конфликтную ситуацию, воссоздаете в своем воображении предстоящую встречу, разговор с возможным оппонентом и психологически готовите себя к ней. При этом позиция ваша внешняя, т.е. вы наблюдаете за собой и своим оппонентом со стороны, как фильм смотрите, подмечая все промахи актеров. Иногда это помогает снять раздражение путем воображаемого реванша, не прибегая к насилию. Можно использовать его для преодоления ревности, обиды, чувства вины.

Рационально- интуитивный метод

Рационально-интуитивный метод

Данный метод разрешения конфликтов также разработан Д.Г. Скотт, он позволяет овладеть собственными отрицательными эмоциями, дает возможность использовать разум и интуицию для формулирования приемлемых решений.

Первое, чему учит автор в рамках ее рационально-интуитивного метода, – изменению отношения к проблеме. Когда мы говорим или просто думаем, что это проблема, мы увеличиваем собственные трудности. Когда же мы начинаем относиться к проблеме как к задаче, которая требует лишь решения, ощущение этих трудностей снижается, и тогда остается подобрать лишь соответствующие средства. Существует несколько приемов, помогающих выйти из сложной ситуации в трудном разговоре, где есть стремление снизить градус конфликта. Можно, например, себе сказать; «А стоит ли отвечать на такой вопрос?» (снижение значимости вопроса); «С ходу ответить на этот вопрос трудно, нужно разобраться» (выигрыш времени для продумывания вариантов и выбора подходящей формы ответа); «Стоит ли разбираться в этом вопросе, ответ и так очевиден?» (придание вопросу явно бессмысленного характера); «Он может думать так, а я – иначе, но это не значит, что мы будем сражаться. Каждый может иметь свою точку зрения» (толерантная позиция, позволяющая сохранить свое мнение, не стремясь обязательно выиграть).

Необходимым условием разрешения конфликта является контроль над собственным раздражением и страхом. Д. Г. Скотт предлагает ряд способов избавления от гнева: «Заземление». Закройте глаза и представьте, как вместе с гневом из вас уходит вся отрицательная энергия, как, двигаясь внутри вас, она медленно опускается вниз и стекает в землю.

«Проецирование». Можно представить этот самый гнев и спроецировать его на воображаемый экран. Это помогает избежать драки, причинения вреда и других насильственных действий. «Не ввязываться в кон-

фликт». Для этого необходимо убедить себя в том, что конкретно к вам она не имеет отношения, поэтому нет необходимости ввязываться в решение чужих проблем, когда и своих более чем достаточно.

«Отстранение». Если человек для вас не слишком значим и при этом вы испытываете трудности в общении с ним, стоит несколько отстраниться, создать определенную дистанцию, а может быть, и просто прекратить общение.

В конфликтной ситуации можно использовать различные способы, например, резко изменить ритм своей деятельности, заняться делом, которое еще недавно казалось совершенно ненужным, второстепенным, далеким. Это отвлекает, дает возможность более трезво взглянуть на себя со стороны. Это нужно для того, чтобы встряхнуться, психологически подготовить себя к новым свершениям.

<p>Метод картографии конфликта</p>
--

Картография конфликта

Метод картографии конфликта предложен австралийскими психологами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр и используется как средство анализа и самоанализа для разрешения конфликтов – межличностных, внутриличностных, межгрупповых. Он позволяет в явном виде представить «карты» конфликтующих сторон и выявить те аспекты, которые мешают адекватному восприятию и пониманию друг друга. К нему можно прибегнуть наедине с самим собой, а также решать с участием всех заинтересованных сторон. Ценность данного метода состоит в упорядочении, систематизации имеющейся информации по конкретной проблеме.

Ситуации, в которых целесообразно использовать картографию с самим собой: ощущение растерянности и полного непонимания, как следует действовать; безвыходность ситуации или тупик в рассуждениях; состояние невозможности сделать выбор из-за обилия имеющихся вариантов; ситуация предчувствия чего-то, что не до конца ясно; заикливание на каких-то моментах (обида, гнев, раздражение).

Ситуации, в которых целесообразно использовать картографию с другими: для преодоления трудностей и разрешения конфликтов в семье, с близкими и друзьями; при подготовке к деловым переговорам, а также для выведения их из тупика; при подготовке к разводу и разделу имущества; при разрешении деловых проблем в группе, где есть «конфликтный человек»; в межгрупповых конфликтах; в преддверии предстоящих перемен (например, при планировании новой образовательной программы, нового курса, принятия соглашений между учащимися и администрацией); в случае единоличного принятия решения вам только придется строить предположения о намерениях другой стороны, однако сам этот процесс может привести к расширению ваших представлений и понимания других людей.

Этапы картографии конфликта:

Первый этап – уяснение сути проблемы и краткое ее обозначение. Опишите проблему в общих чертах и обозначьте ее в двух словах (одной фразой).

Второй этап – выявление сторон, или участников, конфликта. Определите основных участников конфликта, в число которых могут попасть как отдельные люди, так и группы (т. е. группа или группы студентов, преподаватели, директор, родители студентов и т.д.). Их можно сгруппировать в зависимости от степени вовлеченности в конфликт или от их роли в нем.

Третий этап – выявление истинных потребностей. Назовите основные потребности и опасения каждого из основных участников в связи с данной проблемой. Потребности в широком смысле – желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. Для выявления потребностей можно спросить у участников: «А чего бы ты хотел?», «Чего ты еще хочешь?», чередуя с вопросом: «А зачем?», помещайте ответы в соответствующую часть таблицы. Если картография составляется одним человеком, то он отвечает за всех участников, стараясь видеть

проблему их глазами, встать на их позицию. Вопросы: «Чего ты хочешь?» – и вслед за ним: «А зачем?» – помогут выявить мотивацию, стоящую за позициями участников. Когда появится впечатление, что этот список исчерпан, можно пройти по кругу, задав всем вопрос: «Чего ты опасаясь?» или «Каковы твои опасения?»

Четвертый этап – анализ картографии. Иногда одна и та же потребность будет зафиксирована у нескольких или даже у всех участников. В таком случае стоит подчеркнуть или как-то выделить эту потребность, чтобы показать наличие общих интересов у всех участников. Если имеются общие опасения, например, часто бывает, что люди, чтобы не потерять авторитет, обостряют конфликт. Здесь важно увидеть, что общие потребности и интересы могут быть поняты.

- Ищите новую информацию и новое понимание – что-то незамеченное или недопонятое вами ранее.
- Ищите совпадающие потребности как точку опоры.
- Ищите совпадающие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками, как общую точку зрения и поддерживайте ее.
- Рассмотрите взаимодополняющие ценности и перспективы, т.е. то, что может привести к формированию общих взглядов, важных на данном этапе только для одной из сторон.
- В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими и включающими индивидуальные ценности всех сторон.
- Ищите скрытые потребности, выигрыши, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это могут быть чувства, потребность в уважении, признании, сохранение репутации.
- Ищите наиболее трудные точки, требующие экстренного внимания.
- Ищите те потребности и опасения, которые выявились неожиданно и теперь требуют более подробного рассмотрения.

- Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами. Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон, предлагая решения, включающие элементы выигрыша для всех.

- Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками.

Затем запишите вопросы, требующие внимания при выработке вариантов решений.

<p>Метод Декартовых координат</p>

Метод Декартовых координат

Этот метод разработан западными учеными на основе представлений французского философа Р.Декарта о том, что наше сознание имеет определенную структуру, и его можно представить как пространство, обозначенное математическими символами (а, в). Все это пространство поделено на четыре квадрата. В первом квадрате будут располагаться все ваши представления о решаемой задаче, как если бы вы отвечали на вопрос: «Что произойдет, если этого не случится?» Предположим, возникла конфликтная ситуация в колледже, которая требует выбора – либо продолжать учиться в колледже, тогда надо... либо уйти из колледжа, тогда... В первый квадрат попадут ответы на вопрос: «Что будет, если я не уйду из колледжа?» Во второй квадрат попадут ответы на вопрос: «Что будет, если я уйду из колледжа?» В третий квадрат попадут ответы на вопрос: «Чего не произойдет, если я уйду?» В четвертый квадрат попадут ответы на вопрос: «Чего не произойдет, если я не уйду из колледжа?».

В каждый квадрат надо записать не менее десяти ответов, причем искренних и честных. Давая ответы на вопросы, отвечайте то, что приходит в голову, не сдерживая, не ограничивая себя.

После того как все записи сделаны, их следует сопоставить и проанализировать, и вы поймете, где нужно вам именно сейчас решение.

Иногда можно проделать этот анализ дважды – сразу же после заполнения и через какой-то промежуток времени (через день, через пару часов).

Еще одним методом разрешения конфликтов являются *переговоры*.

Тема 4.5. Переговоры

Определение
переговоров

Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, разрешению или урегулированию конфликтов.

Особенности
переговоров

Переговоры имеют следующие особенности:

- наличие проблемы, которую необходимо разрешить общими усилиями (без проблемы переговоры превращаются в дискуссию);
- наличие прямого общения сторон;
- совместное решение проблемы (осознают это участники переговоров или нет).

Этапы
переговоров

Основное содержание переговорного процесса может быть представлено четырьмя этапами.

1. Подготовительный этап. На этом этапе осуществляется сбор информации о содержании конфликта, об участниках конфликтного взаимодействия, анализируются причины, последствия, варианты решения и т. п.

На переговоры каждая из сторон выходит со своей целью, своей позицией и своим интересом. Для переговорщика важно разграничивать эти понятия для того, чтобы не попасть в ловушку и наиболее эффективно провести переговоры.

Позиция стороны в переговорах – это то, как Вы видите требования, условия или действия, которые готовы озвучить оппоненту в ходе переговоров, а оппонент – Вам.

Интересы – это лежащие в основе требования мотиваторы, определяющие, почему вы хотите добиться того, о чем заявляете (так же и Ваш оппонент).

2. Начало переговоров. На этом этапе осуществляется взаимный обмен информацией. Участники конфликта высказывают свои позиции, оценивают ситуацию, предлагают варианты решения проблемы и т. п.

3. Поиск приемлемого решения. На этом этапе обсуждаются варианты решения проблемы, уточняются позиции и мотивы субъектов конфликта, прорабатываются компромиссные варианты, пути движения к консенсусу и др.

4. Завершение переговоров. На этом этапе уточняются детали договора, определяются сроки выполнения обязательств, распределяются обязанности, устанавливаются формы контроля и т. п. Все это, как правило, находит свое отражение в принятом в качестве документа соглашении. В том случае, если участники переговоров не пришли к договору по разрешению конфликта, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения проблемы на другой срок.

Стратегии
переговоров

Выделяют следующие стратегии переговорного процесса: «выигрыш–проигрыш», «проигрыш–выигрыш»; «проигрыш–проигрыш»; «выигрыш–выигрыш». Характеристика данных стратегий представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Характеристика стратегий в переговорном процессе

Тип стратегии	Стратегические цели	Факторы стратегии
выигрыш-проигрыш	выигрыш за счет проигрыша оп-	предмет конфликта; завышен образ конфликтной ситуации; поддержка конфлик-

	понента	танта в форме подстрекательства со стороны других участников социального взаимодействия, конфликтная личность
проигрыш-выигрыш	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	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	достижение взаимовыгодных соглашений	предмет конфликта; адекватен образ конфликтной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

Тактики и приемы переговоров

Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие **тактики поведения**.

1. *«Видимое сотрудничество»*. Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш–проигрыш» или «проигрыш–проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, занявший тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительного штурма – либо для победы, либо для взаимоничтожения.

2. *«Дезориентация партнера»*. Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш–проигрыш» или «проигрыш–проигрыш». Но, в отличие от предыдущей, она является более активной и целеустремленной. Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами, как: критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф и др. Основ-

ной целью тактики дезориентации является принуждение партнера к действиям в направлении ваших собственных интересов.

3. *«Провокация чувства жалости у партнера»*. Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш–проигрыш» или «проигрыш–проигрыш». Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувств жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов, как: изливание души, создание образа незащитного, слабого человека, жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т. п.

4. *Ультимативная тактика*. Данная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии «выигрыш–проигрыш» или «проигрыш–проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума в самом начале переговоров.

Ультиматум – требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Основной прием ультиматума – угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: шантаж, демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции.

Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив» и «прием затвора».

Суть *приема альтернатив* состоит в том, что противнику предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов решения проблемы, которые удовлетворяют вашим собственным интересам. Такой прием психологически рассчитан на представляющего сопернику возможности «спасти лицо», хотя эти возможности и мнимы. Ведь предла-

гаемые альтернативы, по сути, являются тождественными по значимости для соперника, и выбора как такового у него нет.

Прием затвора отличается тем, что ультимативное воздействие на противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной для себя ситуации, завязывая ее на тяжелые последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются приемы выжидания: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на установленную встречу, уход от контакта с соперником и т. п.

5. *Тактика выжимания уступок.* Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований представляется как исчерпывающее. Очевидно, что тактика выжимания уступок применяется в стратегии «выигрыш – проигрыш», но она может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах. Выжимание уступок достигается приемами позиционного и психологического давления.

Прием «закрытая дверь» сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Причем такая демонстрация применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположной стороны.

Прием «пропускной режим» предполагает выдвижение предварительной уступки как условия для начала переговоров или для их дальнейшего продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска.

Прием «визирования» используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он заявляет об ограничении своих полномочий на принятие решения в том виде, в каком оно подготовлено, и о том, что этот вопрос нуждается в дополнительном согласовании с вышестоящими инстанциями. Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать и готов пойти на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.

Прием «внешней опасности» используется как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что выполнение его ставится под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые бы исключали вмешательство внешних сил или позволяли бы его нейтрализовать. Такие условия есть не что иное, как форма выжимаемой уступки.

Приемы психологического давления несколько отличаются от приемов позиционного давления. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой непланируемых уступок.

Рассмотрим некоторые из таких приемов.

Прием «чтения в сердцах» представляет собой уловку, суть которой состоит в следующем. Словам соперника приписывают скрытый смысл и «разоблачают» «подлинные мотивы», которые скрываются за сказанными словами. Таким образом, сопернику можно приписать все что угодно и заставить его оправдываться в том, чего он не совершал. Как правило, опровергнуть выдвигаемое обвинение бывает очень сложно либо вообще невозможно, так как ставка делается на принцип «чужая душа – потемки».

Прием «последнего требования» используется, когда длительные переговоры подошли к завершающей стадии. Уставшему от изнурительных, порой неприятных, тяжелых переговоров и предвкушающему их финал оппоненту выдвигают еще одно требование. И он, как правило, соглашается с ним.

6. *Тактика лавирования резервами уступок.* Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш–выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок, и продумываются условия использования каждой из них.

Можно выделить *приемы*, широко применяемые в различных тактиках переговорного процесса:

1. «Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос. При косвенном «уходе» на вопрос дается крайне неопределенный ответ.

2. «Затяжка» применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

3. «Выжидание» выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

4. «Выражение согласия» с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

5. «Выражение несогласия» с высказываниями оппонента – противоположный прием.

6. «Салями» – очень медленное приоткрывание собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

7. «Пакетирование» состоит в том, что несколько вопросов предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс. Существует два вида «пакета». Один из них отражает концепцию торга, другой – совместный с оппонентом анализ проблемы. Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и непривлекательных для оппонента предложений в один пакет. Часто подобное «пакетное» предложение называется «продажей в нагрузку». «Пакет», применяемый в рамках совместного с оппонентом обсуждения проблемы, предполагает размен уступок и увязку этого размена в «пакете».

8. «Выдвижение требований в последнюю минуту». Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В этой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

9. «Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.

10. «Разделение проблемы на отдельные составляющие» заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

Модели переговоров

*Выделяют две основные **типовые модели переговорного процесса**: «позиционный торг» и «переговоры по интересам».*

«*Позиционный торг*» – это такой сценарий, при котором стороны начинают обсуждение с конкретных решений, как правило, не разобравшись определенно в том, что хочет противоположная сторона, да и сам пе-

реговорщик. «Позиционный торг», как правило, сводится к выдвиганию сторонами конкретных решений, затем их все более усиленной защите, и он не является эффективным, поскольку переговоры движутся в таких случаях по кругу. Этот переговорный сценарий практически не оставляет свободы действий для участников. Более выгодно и эффективно выяснить, что стоит за позицией.

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

Технологии ведения переговоров

Выделяют простую и усложненную технологии переговорного процесса (в переговорах по интересам). Простая технология отражает основные принципиальные элементы переговоров. Элементы технологии и их содержание представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Простая технология ведения переговоров

Элементы (шаги)	Вопросы для прояснения элементов. Что должно происходить
Предмет	На что притязают обе стороны (все стороны)? Необходимо точно сформулировать предмет в присутствии всех сторон. Стороны должны согласиться с формулировкой предмета конфликта.
Интересы сторон, общие интересы	Что в действительности заботит каждую из сторон? Есть ли у участников переговоров общие интересы? Что их беспокоит в этой ситуации? На что они больше всего реагируют? Обсуждение интересов должно учитывать два плана: предъявляемый и реальный (действительный, действующий). Обсуждение интересов начинается с об-

	щих интересов. Интересы могут быть не даны заранее, а оформляться (обнаруживаться) в процессе обсуждения.
Цели сторон	Какие цели преследуют стороны, участники? Какой результат взаимодействия бы их устроил? В каком соотношении находятся цели сторон, участников?
Варианты решений	Какие решения можно принять в сложившейся ситуации? Необходимо вместе придумать как можно больше решений, затем вместе отбросить наименее справедливые и наименее реалистичные решения. Конкретной разработке подвергаются наиболее приемлемые решения.
Аргументы для решений	Какие аргументы для реализации решений покажутся обеим сторонам наиболее справедливыми? Необходимо называть действенные, убеждающие стороны аргументы. Аргументы нельзя придумать, их нужно найти.
Участники переговоров	Кто втянут в ситуацию, кто ею задет и от нее зависит? Необходимо назвать всех людей (группы). Необходимо чтобы все присутствовали.
Кто что будет делать и почему	Какова перспектива совместного действия сторон? Кто за что возьмется? Почему? Нужно ли кого-нибудь привлечь? Можем ли мы кого-нибудь привлечь? Насколько это вероятно?

Простая технология переговоров универсальна и может применяться практически в любом виде конфликтов. Однако в тех конфликтных ситуациях, куда вовлечены большое количество участников и где интересы сторон не очевидны, так как участники уже захвачены борьбой, простой технологии недостаточно. Здесь потребуется специальная работа по обсуждению самой возможности переговоров и их правил, по выработке тех критериев, по которым будут приниматься решения, а само решение должно

быть обязательно оформлено письменно и включать дополнительные характеристики по контролю за исполнением. Все это учитывает усложненная технология переговоров (таблица 19).

Таблица 19 – Усложненная технология ведения переговоров

Элементы (шаги)	Вопросы для прояснения элементов. Что должно происходить
Предмет переговоров	На что притязают обе стороны (все стороны)? Необходимо точно сформулировать предмет в присутствии всех сторон. Стороны должны согласиться с формулировкой предмета конфликта.
Цели сторон и участников	Каких целей стремятся достигнуть стороны? Какой результат устроит каждую сторону?
Интересы сторон	Что в действительности заботит стороны? Что их беспокоит в этой ситуации? На что они больше всего реагируют? Стороны должны сформулировать и уяснить истинные интересы друг друга.
Варианты решений	Какие решения можно принять в сложившейся ситуации? Необходимо вместе придумать как можно больше решений, затем вместе отбросить наименее реалистичные решения.
Аргументы для решений	Какие аргументы для реализации решений покажутся обеим сторонам наиболее справедливыми? Необходимо называть действенные, убеждающие стороны аргументы. Аргументы нельзя придумать, их нужно найти.
Легитимность процедуры	Нет ли в том, как проходят или планируются переговоры, дискриминации одной из сторон? Все ли сто-

	роны знают, как процедурно будут проходить переговоры? Стороны должны договориться о процедуре переговоров и «правилах игры». Необходимо убедиться, что обе стороны поняли процедуру и «правила игры» одинаково и согласны с ними.
Ресурсы сторон	Чем стороны обладают реально для выполнения договоренностей? К каким ресурсам у сторон есть доступ? К каким затруднен? К каким ресурсам доступа нет? (Время, деньги, знания и навыки, оборудование, среда и т.п.). Стороны должны понимать границы собственных возможностей и возможностей друг друга.
Участники переговоров	Кто втянут в ситуацию, кто ей задет и от нее зависит? Необходимо назвать всех людей (группы). Нужно, чтобы присутствовали все.
Кто что будет делать и почему	Какова перспектива совместного действия сторон? Кто за что возьмется? Почему? Можем ли мы кого-нибудь привлечь? Насколько это вероятно?

Креативные техники
поиска решений в пе-
реговорах

Выделяют следующие *креативные техники для поиска решений* в переговорах:

1.Мозговой штурм

Метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

2.Метод 635

Данный метод является особой формой «мозгового штурма». Число 635 символически отражает шесть участников совещания, которые в течение пяти минут должны разработать минимум три предложения по решению проблемы. Предложения записываются на бумаге и передаются соседнему участнику по часовой стрелке. После каждой передачи участники снова имеют пять минут для того, чтобы дополнить или изменить полученные от соседей идеи либо дописать три новые идеи от себя. Заседание заканчивается, когда каждый участник поработал с каждым формуляром. В идеальном случае продолжительность метода составляет 30 мин, количество полученных идей – 108. Идеи в дальнейшем подвергаются анализу и оценке.

3. Центр сбора решений

Идеи собираются в течение некоторого времени в общем «центре» – это может быть как ящик идей, так и сайт, где каждый выкладывает предложения без оглашения авторства.

4. Мысленная прогулка.

В свободном режиме все участники прогуливаются по помещению, где подготовлены специальные плакаты или доски, и, подходя то к одной, то к другой, записывают свои предложения. «Прогулку» можно сопровождать музыкой, а плакаты могут различаться по темам и направленности решений.

5. Ролевая игра

Участники разыгрывают ситуацию с различными вариантами завершения. Желательно, чтобы каждый побывал на месте другого.

6. Шесть шляп

Технология заключается в том, что участники занимают специально обозначенные позиции и обсуждают решения, исходя из них. Важно обозначить эти позиции: это могут быть шляпы, повязки, бейджи и др. Позиции и вопросы к ним представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Технология «Шесть шляп»

Шляпа	Моя позиция	Позиция оппонента
красная	мои чувства в связи с конфликтной ситуацией	какие, по моему мнению, чувства в связи с этой ситуацией испытывает мой оппонент
белая	предмет конфликта для меня (реальный и виртуальный)	моя гипотеза о предмете конфликта (реальном и виртуальном) для моего оппонента
черная	мои слабые стороны в создавшейся конфликтной ситуации	какие, на мой взгляд, слабые стороны имеет мой оппонент
желтая	мои сильные стороны в создавшейся конфликтной ситуации	сильные стороны моего оппонента (по моему мнению и на основании имеющейся у меня информации)
синяя	зачем мне вообще эта конфликтная ситуация дана, чему она меня может научить	какой урок я смогу преподнести своему оппоненту
зеленая	моя стратегия поведения в конфликте: действия, нестандартные ходы и приемы	как может повести себя мой оппонент, каких неожиданностей можно от него ожидать, и что мне с ними делать, если это произойдет

7. Три мысленных стула

Данный метод был предложен У. Диснеем. Здесь участники занимают специальные стулья и рассматривают ситуацию с трех возможных позиций: критика, реалиста и оптимиста. Затем участники меняются стульями.

8. Метод вращения

Суть метода в том, чтобы найти максимальное число вариантов решения проблемы, противоположной обсуждаемой. Например, мы пытаемся решить проблему школьного гардероба, где в последнее время не хватает мест из-за того, что один класс со второй смены приходит раньше положенного, а другой не торопится уходить. Вопрос, на который сторонам предлагается найти ответ: «Что нужно сделать, чтобы между сменами в гардеробе никогда не хватало мест?». Участники отвечают на этот вопрос

методом мозгового штурма. Затем совершается вращение: каждое из предложенных предложений заменяется на противоположное.

9. Методы синектики У. Гордона

Для обсуждения проблемы собираются специалисты разных областей и с разным жизненным опытом. Столкновение самых неожиданных мнений, невероятных аналогий приводит к рождению новых идей, которые поначалу кажутся «сумасшедшими», а потом реализуются. При «синектическом штурме» предусмотрено обязательное выполнение четырех специальных приемов, основанных на аналогии:

- 1) прямой (подумайте, как решаются задачи, похожие на данную);
- 2) личной, основанной на эмпатии (попробуйте войти в образ данного в задаче объекта и рассуждать с его точки зрения);
- 3) символической (дайте в двух словах образное определение сути задачи);
- 4) фантастической (представьте, как бы эту задачу решили сказочные волшебники).

10. Метод морфологического анализа

Расчленение задачи на функциональные элементы и последовательное исследование всех возможных композиций этих элементов во всем разнообразии их параметров. Иными словами, метод заключается в том, что вначале выделяют главные характеристики объекта-оси, а затем по каждой из них записывают всевозможные варианты-элементы.

11. Метод контрольных вопросов («контрольный список»)

Предусматривает применение для этой цели списка наводящих вопросов, например: «А если сделать наоборот? А если изменить форму объекта? А если взять другой материал? А если уменьшить или увеличить объект?» и т.д.

Тема 4.6. Медиация

Определение
медиации

Медиация – это переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной только лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для обеих сторон (О.В. Александра).

Медиатор (от англ. mediator) – это человек (или группа), осуществляющий посредническую деятельность. В этой роли могут выступать психологи, консультанты, социальные работники и т.д.

Формы участия
третьей стороны

Выделяют несколько форм участия третьей стороны в урегулировании конфликта (см. таблицу 21)

Таблица 21 – Формы участия третьей стороны в урегулировании конфликта

Форма участия	Особенности роли третьей стороны
третейский судья	наиболее авторитарная роль, так как он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Примерами служит разрешение конфликтов старейшинами родов, а также решение судов присяжных
арбитр	также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях
посредник	более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями,

(медиатор)	обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами
помощник (модератор)	в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.
наблюдатель	Своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров

Принципы медиации

Добровольность. Участие в медиации и её прекращение возможны только по желанию сторон. Никто не может быть принуждён к участию.

Конфиденциальность. Всё, что обсуждается в процессе медиации, не подлежит разглашению. Медиатор не может быть допрошен в суде по этим вопросам.

Нейтральность. Медиатор не занимает ничью сторону, не оценивает действия участников, не ищет виноватых и не даёт советов.

Равноправие сторон. Все участники имеют равные права высказываться, предлагать решения и влиять на итоговое соглашение.

Этапы и содержание медиации

Ситуации, с которыми сталкивается медиатор, сложны и разнообразны. Поэтому процесс медиации не имеет жесткой структуры. Однако желательно придерживаться следующих этапов процесса посредничества (таблица 22).

Таблица 22 – Этапы процесса посредничества

Этап процесса	Основные задачи	Рекомендации для посредника
<p>Этап 1.</p> <p>Подготовка, вхождение в курс дела</p>	<p>Раскрыть возможности для разговора. Предварительно проанализировать обстоятельства.</p> <p>Осуществить первоначальный анализ состояния конфликта. Оценить пригодность конфликта для использования медиации.</p> <p>Информировать о медиации.</p> <p>Получить согласие участников или их представителей.</p> <p>Организовать процесс (время, место, формы работы).</p> <p>Ознакомить с правилами процесса.</p> <p>Разъяснить роль посредника.</p>	<p>Поприветствуйте участников конфликта и предложите им занять заранее определенные места.</p> <p>Представьте и представьте стороны.</p> <p>Объясните цель встречи и зафиксируйте желание сторон участвовать в ней.</p> <p>Уточните правила взаимодействия, а также их назначение.</p> <p>Оцените участников конфликта. Оба ли они готовы принять участие в работе? Не слишком ли один из участников возбужден, расстроен? Не нужно ли предпринять дополнительные усилия для восстановления спокойствия?</p>
<p>Этап 2.</p> <p>Сбор информации</p>	<p>Прояснить точки зрения участников. Создать прозрачность, гласность</p>	<p>Попросите одного из участников начать говорить первым. Используйте технику активного слушания, делайте</p>

<p>мации</p>	<p>посредством оценки состояния и уравнивания информации, которой владеют участники.</p> <p>Сделать доступным для всех принятые к настоящему времени и стоящие на повестке дня планы и решения.</p> <p>Создать атмосферу доверия, уважения, участия.</p> <p>Выявить, определить и зафиксировать все важные темы для их последующей проработки.</p> <p>Перевести предъявляемые участниками позиции в темы для обсуждения.</p>	<p>заметки, если вам это помогает.</p> <p>Обращайте пристальное внимание на поведение и жестикуляцию участников. Если необходимо, прервите рассказ и успокойте обоих или заверьте второго участника, что у него будет такая же возможность высказаться.</p> <p>Поддерживайте информационный поток с помощью фокусировки рассказа участника конфликта.</p> <p>Кратко обобщите рассказ первого участника. Уточните у участника, правильно ли вы поняли его рассказ.</p> <p>Поблагодарите участника за вклад в общую работу. Отметьте терпение второго, если это целесообразно.</p> <p>Повторите аналогичную процедуру со вторым участником.</p>
<p>Этап 3. Прояснение интересов</p>	<p>Выявить за позициями и темами интересы и потребности.</p> <p>Позволить чувствам участников свободно раскрываться, избегая их подавления.</p>	<p>Попросите каждого участника помочь в решении проблемы.</p> <p>Попытайтесь понять лежащие в основе причины и противоречия, которые могут влиять на проблему или быть причиной жалоб.</p> <p>Сформулируйте проблему повтором содержания рассказов участников и ре-</p>

		<p>зюмированием.</p> <p>Проведите отдельные встречи, если это необходимо.</p> <p>Очертите область согласия и несогласия.</p> <p>Помогите участникам конфликта расположить проблемы и требования в порядке важности.</p>
<p>Этап 4.</p> <p>Креативный поиск идей, выявление возможных вариантов решения</p>	<p>Собрать идеи для расширения пространства переговоров.</p> <p>Обеспечить генерирование новых вариантов решения исходя из интересов сторон.</p>	<p>Попросите каждого участника составить перечень возможных вариантов или подходов к решению проблемы.</p> <p>Кратко изложите содержание каждого варианта.</p> <p>Проверьте и перепроверьте с каждым участником осуществимость вариантов. Отметьте, если это возможно, неосуществимость варианта.</p> <p>Предложите в общем виде иные возможные варианты, если работа зашла в тупик. Заверьте стороны в большой вероятности успеха.</p> <p>В случае, если работа зашла в тупик, предложите перерыв или перенос работы на следующую встречу.</p> <p>Попросите участников конфликта опробовать возможные решения.</p>
<p>Этап 5.</p> <p>Выбор</p>	<p>Оценить и выбрать на основе интересов воз-</p>	<p>Поощряйте участников к выбору вариантов решения, приемлемого для обо-</p>

вариантов	<p>возможности для решения, расширенные с помощью новых аргументов и точек зрения.</p> <p>Реализовать приемлемое для всех урегулирование или решение конфликта посредством содействия интересам или компенсации интересов.</p> <p>Проверить организационную, техническую, финансовую, производственную, юридическую осуществимость найденного результата.</p>	<p>их.</p> <p>Определите, насколько практичны предлагаемые варианты.</p> <p>Помогите участникам разработать программу действий по реализации решений.</p> <p>Отметьте, как далеко продвинулись стороны.</p> <p>Перефразируйте варианты в целях углубления их понимания.</p>
Этап 6. Заключение соглашения и его реализация.	<p>Выработать соглашение.</p> <p>Проверить соглашение на реалистичность вне медиации.</p> <p>Прояснить пути реализации соглашения в жизни.</p> <p>ЗаклЮчить соглашение о контроле результатов и последующих встречах.</p>	<p>Кратко обобщите условия соглашения.</p> <p>Зафиксируйте одобрение результата сторонами.</p> <p>Спросите каждого, есть ли еще какие-либо вопросы, нуждающиеся в обсуждении.</p> <p>Подчеркните, что это их соглашение, а не ваше.</p> <p>Похвалите стороны за их разумное поведение.</p> <p>Поддержите идею осуществимости принятого решения.</p>

Тема 4.7. Технологии эффективного общения

Понятие технологий эффективного общения

Технологии эффективного общения – это такие способы, приемы и средства общения, которые в полной мере обеспечивают взаимопонимание и взаимную эмпатию партнеров по общению.

Правила эффективного общения

Основное содержание технологий эффективного общения в конфликтном взаимодействии сводится к соблюдению определенных правил и норм общения.

Приведем наиболее существенные из них.

- Концентрируйте внимание на говорящем, его сообщении.
- Уточняйте, правильно ли вы поняли как общее содержание принимаемой информации, так и ее детали.
- Сообщайте другой стороне в перефразированной форме смысл принятой информации.
- В процессе приема информации не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте, не подводите итог, не отвлекайтесь на подготовку ответа. Это можно сделать после получения информации и ее уточнения.
- Добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли. Соблюдайте последовательность сообщения информации. Не убедившись в точности принятой партнером информации, не переходите к новым сообщениям.
- Поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику.
- Используйте невербальные средства коммуникации: контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие, располагающие к конструктивному диалогу приемы.

Навыки и приемы слушания

Для любого человека слушание – труд, требующий больших энергозатрат и развития определенных навыков. Навыки и приемы слушания можно разделить на группы

по признаку их родственности:

- нерефлексивное слушание;
- рефлексивное слушание;
- эмпатическое слушание;
- активное слушание (расспрашивание).

Нерефлексивное слушание

Нерефлексивное слушание является, по существу, простейшим приемом и состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Такое восприятие можно назвать пассивным условно. Это активный процесс, требующий физического и психологического внимания. В зависимости от ситуации в процессе нерефлексивного слушания могут быть выражены понимание, одобрение и поддержка.

Техники нерефлексивного слушания:

1. Пауза состоит в том, чтобы выдерживать паузу после реплик собеседника. Одна из наиболее часто встречающихся ошибок слушателя состоит в том, что он, испытывая неловкость во время возникающих пауз, пытается их заполнить, задавая вопросы. Отвечая на эти вопросы, рассказчик уходит от основной темы своего рассказа и говорит не о том, о чем ему важно было рассказать, а о том, о чем спросил слушатель.

2. Подбадривание, номинальная поддержка. Если говорящий понимает, что партнер его внимательно слушает, интересуется его рассказом, он, как правило, укрепляется в своем желании рассказывать и делает это более охотно. Выступая в качестве собеседника, мы своими реакциями можем поощрять или не поощрять нашего партнера к какому-либо поведению. Можно выделить следующие элементы поведения, по которым рассказчик делает вывод о степени внимательности слушателя:

- взгляд;
- мимика;
- поза, телодвижения и жестикация;
- расстояние между собеседниками и его изменение;
- минимальные поощряющие реплики («Да!», «Это как так?», «Ну и ну!», «Понимаю вас...», «Продолжайте, пожалуйста, я вас слушаю...»);
- комментарии к невербальным посланиям партнера («У вас вид счастливого человека»; «Вас что-нибудь беспокоит?»).

Рефлексивное слушание

Рефлексивное слушание состоит в установлении обратной связи слушателя с говорящим. Слушатель не только внимательно слушает, но и сообщает говорящему, как он его понял. Говорящий оценивает это понимание и при необходимости вносит поправки в свой рассказ, стремясь добиться более точного понимания слушателем. Техники рефлексивного слушания направлены на решение трех основных задач:

1. Проверять правильность своего понимания слов и высказываний говорящего.
2. Не управлять темой разговора, а поддержать спонтанный речевой поток говорящего, помочь ему «разговориться», говорить не о том, что представляется важным и интересным нам, а о том, что считает важным он.
3. Не только быть заинтересованным слушателем, но и дать собеседнику почувствовать эту заинтересованность.

Техники рефлексивного слушания

1. Непонимание заключается в демонстрации непонимания партнера по общению. Бывает полезно просто заявить: «Я не понимаю, что вы имеете в виду». При этом важно, чтобы слушающий проявлял готовность ждать более точной передачи всего сообщения, сохраняя «нейтралитет» и не высказывая раздражения или недовольствия.

2. Отражение – это повторение слов или фраз собеседника. Обычно оно имеет форму дословного повторения или повторения с незначительными изменениями.

3. Перефразирование – техника, заключающаяся в формулировке мысли собеседника другими словами. Цель перефразирования – проверка слушателем точности собственного понимания сообщения. Перефразирование, как ни странно, полезно именно тогда, когда речь собеседника кажется нам понятной.

Исполнение этой техники можно начать следующими словами:

- «Как я понял вас, вы считаете, что...»;
- «По вашему мнению...»;
- «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но...»;
- «Другими словами, вы считаете...»;

4. Резюмирование – это техника переформулирования, с помощью которой подводят итог не отдельной фразы, а значительной части рассказа или всего разговора в целом. Основное правило формулировки резюме состоит в том, что оно должно быть предельно простым и понятным. Эта техника вполне применима в продолжительных беседах, где она помогает выстроить фрагменты разговора в смысловое единство. Она дает слушающему уверенность в точном восприятии сообщения говорящего и одновременно помогает говорящему понять, насколько хорошо ему удалось передать свои мысли.

Вступительными фразами могут быть, например, такие:

- «Если теперь подытожить сказанное вами, то...»;
- «Из вашего рассказа я сделал следующие выводы...»

5. Прояснение заключается в просьбе разъяснить непонятное место в рассказе говорящего, привести примеры или остановиться на чем-то подробнее. Чтобы получить дополнительные факты или уточнить смысл отдельных высказываний, слушающий может сказать примерно следующее:

- «Не повторите ли вы еще раз?»;
- «Что вы имеете в виду?»

Если же человек понял общий смысл высказывания, но нуждается в дополнительных деталях для прояснения ситуации, он может обратиться к говорящему с прямой просьбой расширить ответ:

- «Не объясните ли вы поподробнее?»;
- «Не могли бы вы развить вашу мысль?..»;
- «Что случилось потом?..»

Эмпатическое слушание

Эмпатическое слушание включает в себя одновременное решение двух задач:

1. Помощь собеседнику в выражении чувств и желаний;
2. Понимание невыраженных чувств и желаний собеседника, демонстрация понимания и проверка правильности этого понимания.

Техники эмпатического слушания можно разделить на две большие группы:

1. Эмоциональное присоединение к состоянию партнера

Любая эмоция обязательно включает в себя не только психологический, но и физиологический компонент: у нас изменяются ритм дыхания, пульс, мышечное напряжение; движения глаз, меняются выражение лица, поза, меняется тембр голоса и темп речи и т. д. Внимательно наблюдая за невербальными реакциями партнера, мы можем догадаться о его эмоциональном состоянии. Другой путь проникновения в эмоциональный мир собеседника – попытаться войти в состояние, сходное с состоянием, которое он испытывает сейчас. Для этого мы не просто наблюдаем за его невербальными реакциями, а пытаемся их повторить, выступая своего рода «зеркалом». Копируя телесный компонент его эмоций, мы можем в некоторой степени ощутить его настроение и эмоциональное состояние.

2. Вербализация чувств партнера по общению

Суть этой техники заключается в назывании чувств собеседника словами. Исполняя эту технику, мы обращаем внимание на употребляемые им слова, отражающие чувства, например: печаль, гнев, радость и т. д. Кроме того, мы следим за его невербальными проявлениями, присоединяемся к ним и стремимся понять, что он чувствует и что бы чувствовали мы, окажись на его месте. Вербализуя чувства собеседника, слушатель обычно предваряет их вводными фразами, подобными следующим:

- «Вероятно, вы чувствуете...»;
- «Не чувствуете ли вы себя несколько...»;
- «Мне показалось, что вы...»;
- «Я почувствовал, что...».

Активное слушание

Активное слушание – это задавание дополнительных вопросов, с целью расширить понимание того, что говорит собеседник.

Активное слушание включает в себя следующие **технику задавания вопросов.**

1.Расширяющий вопрос (просьба расширить ответ): «Хотите рассказать об этом поподробнее?» «Может быть, вы что-нибудь добавите к своему рассказу?» «...И что случилось потом?»»

2.Конкретизирующий вопрос: «Вы говорили, что с недавнего времени вам трудно заснуть. У вас что-то произошло?»»

3.Конфронтационный вопрос: «Я не уверен, что понял вас правильно... Вы говорили, что не хотели идти в гости, а теперь говорите, что обиделись, когда вас не пригласили. Нет ли здесь противоречия?»»

4.Проясняющие вопросы Проясняющие вопросы представляют отдельную группу вопросов. Их особенность в том, что они помогают не только лучше понять, о чем говорит клиент, но и сам клиент лучше начинает понимать себя и смысл своих высказываний.

Техника проясняющих вопросов достаточно сложна и относится к области психологического консультирования.

Техника Я-высказывания

Я-высказывание передает другому человеку ваше отношение к определенному предмету, без обвинений и без требований, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Я-высказывание построено так, чтобы позволить вам выразить свое мнение о данной ситуации наиболее эффективно или высказать свое пожелание. Оно особенно полезно, когда вы хотите передать что-то другому, но не хотите, чтобы он воспринял это негативно и перешел в контратаку.

Построение я-сообщения: фраза начинается с нейтрального описания поведения другого человека (событие), которое вас не удовлетворяет. Затем следует описание ваших рациональных и эмоциональных реакций на это поведение (ваша реакция). Наконец, в очень вежливых выражениях описываете то, чего бы вы желали (предпочитаемый вами исход).

Описание фактов. Вам необходимо четко описать события, факты, поступки, ситуации, которые вас не устраивают. Причем важно отделить факты от вызываемых ими эмоций. Спокойная констатация фактов помогает добиться содействия, поскольку вы начинаете с объективных утверждений, а не с оскорбительных оценок, вызова или сарказма. Заметьте, что упор здесь делается на ваше видение ситуации, поэтому высказывание необходимо предварить словами: «Я думаю... Я считаю... Я заметил... Я знаю...» и т.д. Например: «Я вижу, что твоя одежда лежит на полу» (если сказать «валяется», это будет уже оценка). Когда я пришел на встречу, тебя там не было...». Факты должны быть зафиксированы предельно объективно, словно на фотографии.

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 для вас заключается в том, что у вас возникли негативные эмоции. Чтобы объяснить свою оценку, вы вполне можете сослаться на них. Честное описание вашей реакции передает оппоненту ваше состояние без использования обвинений, унижений, запугивания, которые заставляют его защищаться. Понятными и обоснованными выглядят конструкции: «Поэтому мне...», «Когда, то мне...». Например: «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.

Предпочитаемый вами исход без требований к оппоненту, с объяснением преимуществ вашего предложения: «Мне желательно... Мне бы хотелось... Я бы предпочел...». При формулировании пожеланий придерживайтесь следующих правил:

› Пожелание должно быть предельно конкретным. Не «мне хотелось бы, чтобы ты был внимательнее», а «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.

Имейте в виду, что просьбу необходимо формулировать 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 *хотеть* туда пойти.

Правильное «я – высказывание», в котором ваши пожелания не зависят всецело от того, чтобы ваш партнер сделал вам что-то приятное или выгодное, также подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

Маршалл Розенберг предлагает дополнять «Я-высказывания» информацией о своих ценностях и потребностях. Структура Я-высказывания должна выглядеть следующим образом:

1. Описание ситуации, без оценок (когда...);
2. Описание своих чувств, эмоций (я чувствую....);
3. Описание потребностей, ценностей (потому что мне важно....);
4. Конкретные действия, которых бы мне хотелось (и я хочу...).

Конструктивное критическое Я-сообщение
--

Причиной межличностных конфликтов часто служит неконструктивная критика в адрес собеседника.

Польский психолог Ежи Мелибруда систематизировал и описал некоторые виды неконструктивной критики.

Риторические вопросы. Такой вопрос является косвенным способом выражения возмущения, ответ на него не предполагается. Его цель не в том, чтобы побудить оппонента что-либо исправить, а в том, чтобы заставить оправдываться: «Почему ты все время опаздываешь?»; «Как вы смее-те так меня называть?»; «Почему у тебя опять беспорядок?»

Приказы и запреты. Такая критика выражается в форме категорического предписания и не раскрывает, в чем именно оппонент был не прав. Содержит непосредственное указание на то, что следует сделать оппоненту: «Ты должен немедленно извиниться!»; «Не кричи!»; «Не надо так волноваться! Спокойнее!»; «Вам надо быть терпеливее...»

Конвенциональные нормы, регулирующие наше поведение, подсказывают нам, что приказы имеет право отдавать лишь лицо, наделенное властью. Если оппонент не считает, что у критикующего есть такое право, приказ, вероятнее всего, вызовет раздражение и противодействие. Однако даже в том случае, когда отдающий приказ имеет более высокий статус, такая форма критики обычно вызывает возмущение у его оппонента, если только они не состоят на службе в силовой структуре. Даже если он и под-

чинится приказу, то будет действовать, скорее всего, крайне неохотно и, возможно, будет саботировать его выполнение.

Ругань и проклятия. Способы проявления такого рода «критики» – безадресное сквернословие; проклятия, то есть пожелания ущерба оппоненту; употребление слов и выражений, ранящих, принижающих или пугающих собеседника. Ругательства не информируют оппонента о содержании претензии, а лишь передают ему негативное отношение. Бранящийся при этом скрывает свои истинные чувства от других людей и от себя самого, маскируя их гневом. Например, чувствуя свою беспомощность, он демонстрирует отсутствующую силу. Необходимо заметить, что унижение оппонента само по себе может доставлять удовольствие некоторым людям: они стремятся скорее отомстить обидчику, чем побудить его исправить свою ошибку.

Выговоры и упреки. Здесь можно найти некоторое описание сути претензии, однако основной упор делается не столько на поведение другого, сколько на его личность. Упреки часто содержат неправомерные обобщения, вызывающие споры и несогласие оппонента: «Ты никогда (всегда, опять, вечно, никому, всем) не веришь». Нередко упрекающий выдает свои догадки по поводу мыслей и чувств оппонента за объективную истину, что, естественно, вызывает протест: «Ты совсем не думаешь (не заботишься) обо мне...»; «Ты хочешь (задумал, пытаешься) меня унижить». Упреки часто провоцируют ответные упреки: «Ты никогда...» – «А ты всегда...»

Ирония и сарказм. Цель иронизирующего не столько в том, чтобы добиться позитивного отклика на свою критику, сколько в том, чтобы вызвать у собеседника чувство неловкости или стыда, продемонстрировать собственное интеллектуальное превосходство: «Это очень трогательная история! (с усмешкой)»; «Ты, конечно, у нас самый умный!»; «Какой вы проникательный!»; «Очень смешно» (серьезным тоном); «Остроумный вы наш!»

Порицания. Критикуемому не только сообщают, в чем была его ошибка, но и делают негативные выводы относительно его поведения. При этом собственное мнение и оценка выдаются критикующим за факты: «Вы плохо (неправильно, неумело) выполнили задание»; «Вы не знаете элементарных вещей».

Оппонент стремится отклонить порицание, поскольку при всем согласии с излагаемыми фактами он не готов согласиться с выводами.

Приписывание другим мнимых черт. Критикующий в присутствии другого человека испытывает те или иные чувства и объясняет себе их происхождение, приписывая ему черты или качества, которые могли бы быть причиной этих чувств. Например, он испытывает тревогу и объясняет это тем, что оппонент страшный, злой или агрессивный.

Он смущается и убежден, что другой – наглец. Приписав оппоненту качество, он высказывает ему претензию за то, что оно у него есть, с чем тот, естественно, не соглашается.

Перечисленные неконструктивные способы критики становятся особенно разрушительными, когда они высказаны презрительным тоном и с амбициозной мимикой, сопровождаются агрессивными жестами и позами.

Неконструктивная критика сосредоточена на ошибках, а конструктивная – на решениях. В отличие от неконструктивной, конструктивное предложение:

Конструктивная критика дает возможность выбирать, принимать решения, позволяет ему чувствовать себя самостоятельным.

- Она содержит подробные и объективные описания того, что, по мнению критикующего, необходимо изменить.
- Она содержит предложения по улучшению ситуации и корректно помогает понять критикуемому, что от него ждут.

- Она содержит в себе позитивное отношение к критикуемому, демонстрирует веру в то, что он может найти в себе силы для исправления ошибок.

Составные элементы критического Я-сообщения

В критическом сообщении можно выделить четыре основные части.

1. Факты. Объективное описание поведения оппонента без оценок.
2. Последствия. Описание последствий этого поведения (аргументация).
3. Предложение. Конструктивное предложение изменений (предпочитаемый вами исход).
4. Преимущества. Описание преимуществ от реализации вашего предложения (аргументация).

1. Описание фактов.

Опишите, что конкретно вам не нравится, используя Я-сообщения. Отделяйте факты от мнений. Не используйте слова и выражения, имеющие оценочный оттенок. Попробуйте как можно более точно и непредвзято описать то, что вы на самом деле видели и слышали. Называйте только факты, избегая их интерпретаций. Помогите оппоненту точнее понять, что вас не устраивает. Чем детальнее вы описываете поведение, тем точнее оппонент поймет, о чем идет речь.

2. Указание на последствия критикуемого поведения.

Аргументируйте свою претензию. Опишите, к чему может привести или привело то, что вы перечислили. Не используйте угроз применения санкций: это путь принуждения, а вам предпочтительнее заручиться его добровольным согласием. В зависимости от ситуации вашими аргументами могут быть:

- указания на ущерб, который оппонент причиняет вам своими действиями: «Вы уже в четвертый раз меня перебиваете на полуслове, и я не могу завершить свою мысль»;

- указания на ущерб, который оппонент причиняет себе своими действиями: «Я вижу, ты сел обедать, не вымыв руки; я боюсь, что ты можешь заразиться и заболеть»;

- указания на несоответствие поведения или некоторых параметров результата расчетной норме: «Вы сказали, что хотели с ним помириться. Я заметил, что во время разговора с ним вы повышали голос и называли его тупицей. После этого он сказал, что больше не хочет с вами разговаривать. Выходит, что примирения не получилось»;

- если поведение оппонента не соответствует вашим ожиданиям и предпочтениям, вы можете описать чувства, которые возникли у вас по этому поводу: «Мне очень неприятно, когда ты пьешь из моей кружки».

3. Описание вашего предложения оппоненту.

Изложите суть вашего предложения. Старайтесь придать вашему предложению привлекательную форму. Помните, что конструктивное предложение ориентировано в будущее, формулируется в позитивных терминах, технически осуществимо и не является унижительным для оппонента.

4. Описание преимуществ от реализации вашего предложения.

Аргументируйте необходимость принятия вашего предложения. Объясните оппоненту, чем ваше предложение может быть для него привлекательным. Помните, что речь идет о привлекательности предлагаемого варианта для него, а не для вас. Если же вы защищаете собственные интересы и предлагаете, к примеру, компенсировать нанесенный вам ущерб, то предлагаемый вами вариант по крайней мере должен восприниматься оппонентом как справедливый и не унижающий его личное достоинство. Иначе он будет отвергнут.

В ситуации первого рода возможным аргументом в поддержку вашего предложения может быть апелляция к справедливости: «Ты взял без

разрешения мой любимый компакт-диск и потерял его. Думаю, было бы справедливо, если бы ты купил мне такой же новый».

В ситуации второго рода – прояснение выгод и преимуществ, которые он получит, принимая вашу альтернативу: «Ты каждый день сушишь волосы феном. Они становятся сухими, ломкими и уже выглядят как искусственные. Конечно, это твое дело, но, может быть, имеет смысл иногда давать им высохнуть самостоятельно? Или пользоваться бальзамом-кондиционером? Тогда они будут выглядеть гораздо привлекательнее».

В ситуации третьего рода убедительным аргументом может быть возможность повысить уровень исполнения, впредь не совершать ошибки и снизить связанные с ними издержки: «Макароны превратились в кашу потому, что было слишком мало воды. Если взять большую кастрюлю и налить много воды, они будут красивые и вкусны е».

В ситуации четвертого рода бывает очень сложно подобрать убедительный аргумент, поскольку нет объективных оснований для критики. В большинстве случаев достаточно бывает ограничиться выражением чувств, возникающих у вас в ответ на поступок оппонента, и обратиться к его лучшим человеческим качествам (совести, порядочности, разуму и др.): «Федор, ты перебиваешь мое выступление уже в третий раз. Если бы у меня была возможность договорить начатое, ты смог бы спокойно выступить после меня, и каждый из нас сказал бы то, что хотел, не боясь быть прерванным».

Критическое Я-сообщение может включать в себя все четыре части или быть сокращенным. Последовательность каждого пункта в высказывании может быть различной.

Пример соблюдения всех пунктов критического высказывания.

Сотрудник любит слушать музыку и включает радио. Он думает, что его коллеге музыка тоже нравится, и делает ее погромче. Между тем – наоборот, тот терпеть не может музыкальный репертуар FM-

радиостанций, его эта музыка выводит из себя, он уже десять минут безуспешно пытается сосредоточиться на работе. Он сдержанно улыбается и спокойно говорит:

Шаг 2. Аргументация претензии: негативные последствия для вас и выражение соответствующих чувств

«Дмитрий, я не могу сосредоточиться на работе, когда...»

Шаг 1. Описание фактов

«...так громко играет музыка».

Шаг 3. Конструктивное предложение

«Сделай, пожалуйста, ее потише. Или, если можно, совсем выключи».

Шаг 4. Аргументация предложения

«Я тогда, может быть, сегодня справлюсь со своим отчетом...»

Пример сокращенного варианта критического Я-сообщения.

Человек входит в рабочий кабинет, здоровается и кладет мокрый сложенный зонт на стул, где обычно сидит сотрудник N.

Шаг 1. Демонстрация добрых отношений

N улыбается, здоровается и говорит спокойным тоном:

Шаг 2. Описание фактов

«Вы положили мокрый зонтик на стул. Это – мое место, я здесь обычно сижу».

<p>Конструктивное одобрение</p>

Конструктивное одобрение не столько оценивает партнера, сколько дает ему полезную информацию, которую он может использовать себе во благо и получить с ее помощью представление о ценностях говорящего. Это конкретный, положительный комментарий, описывающий именно то, что сделал партнер, в то время как похвала – это общее неконкретное оценочное суждение, навешивающее на партнера «ярлык»: «правильно», «мудро», «хорошо», «прекрасно» и часто воспринимающееся как пустые слова.

Составные элементы конструктивного одобрения

1. Опишите конкретно, что собеседник сделал хорошо / правильно, и сделайте это по возможности конкретно, в деталях.
2. Опишите ваши чувства, возникшие в связи с этим.
3. Аргументируйте ваше одобрение: какие позитивные последствия будут иметь его успехи для вас, для него, для других или для организации?
4. Внимательно выслушайте, как другой будет реагировать на ваши слова.
5. Поблагодарите.

Пример. Во время тренинга Павел, ранее повышавший голос каждый раз, когда кто-нибудь выражал несогласие с ним, продемонстрировал внимание и терпимость к чужому мнению. Тренер комментирует увиденное.

Шаг 1. Описание фактов: «Павел, когда Татьяна не согласилась с твоим мнением, ты сказал, что уважаешь ее точку зрения, и показал, что понимаешь ее. Затем ты спокойно изложил свое видение ситуации».

Шаг 2. Описание чувств «Мне это очень понравилось, потому что...»

Шаг 3. Аргументация одобрения: позитивные последствия для него: «...после этого Татьяна внимательно выслушала твои аргументы и признала их справедливость».

Комплимент

Любезные, приятные слова называют **комплиментом**. Можно построить вполне полноценный комплимент, используя модель конструктивного одобрения. Единственное отличие – здесь отмечаются те аспекты, которые положительно характеризуют партнера не как ученика или работника, а указывают на его положительные личностные черты, таланты, способности и др. Иными словами, если конструктивное одобрение – это признание ценности действий, то комплимент – признание ценности личности.

Структура комплимента

1. Выразите позитивное отношение к партнеру.

2. Конкретизируйте: что именно понравилось, отметьте мелкие детали.
3. Аргументируйте ваше одобрение. Например, скажите: «потому, что» и объясните, чем хорошо то, что вы подметили.
4. Сделайте вывод о личности, душевных качествах.

Условия полноценного комплимента

1. Соответствие реальности. Отмечаемое положительное качество должно соответствовать реальности, то есть быть обоснованным. Поскольку приписываемое партнеру качество является лишь мнением говорящего, оно не может быть абсолютно объективным. Тем не менее для того, чтобы субъективное мнение воспринималось как правдивое, оно должно быть аргументировано. Неискренние поглаживания, содержащие явное преувеличение, называются лестью.

2. Соответствие мнению партнера. У каждого человека есть предпочитаемый им уровень поглаживаний, а также предпочитаемые тема и форма. Все поглаживания, выходящие за пределы этого диапазона, «отфильтровываются». Если комплимент по содержанию не соответствует тому, что ценит в себе партнер, он, скорее всего, будет «отфильтрован».

Например, девушка, желающая выглядеть женственной и привлекательной, может не принять как комплимент высказывания по поводу ее мужества и силы. Человек, который знает себя как симпатичного, веселого и не умеющего думать, скорее всего отфильтрует комплимент: «Я восхищен ясностью ваших мыслей в прозвучавшем выступлении». Отмечаемый в комплименте уровень выраженности качества, не должен резко выходить за пределы диапазона, обусловленного самовосприятием.

Человек, считающий себя продвинутым пользователем компьютера, не воспримет как комплимент ни выражение «чайник», ни выражение «компьютерный гений». Однако если комплимент, соответствующий самовосприятию, звучит часто, то он, скорее всего, будет восприниматься как банальность в силу своей привычности. Поглаживание окажется более

ценным, если уровень выраженности описываемого качества будет немного превосходить этот уровень в самовосприятии человека.

3. Компетентность. Так же как и при использовании одобрения для подкрепления, комплимент принимается человеком, когда он считает оценивающего компетентным и заслуживающим доверия.

4. Отсутствие двойного смысла (двойных трансакций). В комплименте следует избегать двойного смысла. Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. «Прелестная кофточка! Тебе очень к лицу! Наверное, в second hand купила?» Такие комплименты называют «поглаживания с колючкой».

5. Отсутствие критики. Не нужно портить впечатление от комплимента последующей критикой: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой!» Или «Мне нравится в тебе твоя удивительная способность располагать к себе людей. Но вот друзей себе ты выбирать не умеешь».

6. Отсутствие поучений. Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендаций или практических советов по ее улучшению: «Мне понравилось, как быстро ты выполнил работу. Теперь тебе нужно поработать над формулировками».

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите стратегии поведения в конфликте по Томасу, охарактеризуйте уместность и неуместность выбора стратегии соперничества.

2. Охарактеризуйте содержание управлением конфликта в соответствии с его динамикой.

3. Дайте определение регулированию конфликта. Назовите технологии регулирования конфликта и опишите их содержание.

4. Назовите способы и формы разрешения конфликтов.

5. Назовите методы разрешения конфликтов без посредника. Охарактеризуйте понравившийся метод.
6. Перечислите стратегии и тактики переговорного процесса.
7. Какие выделяют основные модели ведения переговоров? В чем их принципиальное отличие?
8. Назовите креативные техники для поиска решений в переговорах.
9. Какие существуют формы участия третьей стороны в урегулировании конфликта?
10. Перечислите правила и нормы эффективного общения.
11. Перечислите техники рефлексивного и нерефлексивного слушания.

Библиографический список

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 528 с.
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 304 с.
3. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 464 с.
4. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2026. – 317 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18839-4.
5. Клименских, М. В. Педагогические конфликты в школе: учебное пособие / М. В. Клименских, И. А. Ершова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2015. – 76 с. – ISBN 978-5-7996-1425-6.
6. Ключко, О. И. Педагогические конфликты: практическое руководство по их анализу и разрешению: учебно-методическое пособие / О. И. Ключко, Д. В. Наумова, А. П. Сухоносков. – Москва: МГПУ, 2015. – 125 с.
7. Козлов, В. В. Управление конфликтом / В. В. Козлов, А. А. Козлова. – Москва: Эксмо, 2002. – 224 с.
8. Конфликтология в школе: учебно-методическое пособие для средних общеобразовательных учреждений / В. М. Штепель и др. – Москва: Московская школа прав человека, 1999. – 217 с.
9. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр; пер. с англ. П. Е. Натрушевой. – Москва: Стрингер, 1992. – 213 с.

10. Куприянов, Р. В. Межличностные конфликты в диаде «преподаватель – студент»: электронный ресурс / Р. В. Куприянов. – Электрон. текстовые данные. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2011. – 193 с. – ISBN 978-5-7882-1185-5. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/62189.html>

11. Леонов, Н. И. Конфликтология : учебное пособие / Н. И. Леонов. – Москва : Издательство МПСИ ; МОДЭК, 2002. – 231 с.

12. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 395 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09672-9.

13. Маврин, О. В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учебное пособие / О. В. Маврин. – Казань: Издательство Казанского университета, 2014. – 96 с.

14. Мальцева, Ю.А. Управление переговорами: от подготовки до соглашения : учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, В.С. Беляева, К.А. Данилова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. – 142 с. – ISBN 978-5-7996-3793-4.

15. Медиация в образовании: учебно-методическое пособие / М. А. Юферова, О. А. Коряковцева, Т. В. Бугайчук, А. И. Стрелова. – Ярославль: РИО ЯГПУ, 2018. – 67 с.

16. Мириманова, М. С. Конфликтология: учебник для студентов средних педагогических учебных заведений / М. С. Мириманова. – 2-е изд., испр. – Москва: Академия, 2004. – 320 с.

17. Палагина, А. В. Конструктивный конфликт / А. В. Палагина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 91 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/834.html>

18. Пронина, Е. В. Психологические основы медиации: новый способ решения проблем: учебное пособие / Е. В. Пронина, С. Ю. Попова (Смо-

лик) ; Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Издательство ВлГУ, 2016. – 84 с. – ISBN 978-5-9984-0659-1.

19.Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. – Москва: Издательский центр «Академия», 2004. – 192 с.

20.Чернова, Г. Р. Конфликтология: учебник для среднего профессионального образования / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2026. – 200 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-17735-0.

21.Шейнов, В. П. Управление конфликтами: теория и практика / В. П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2010. – 912 с.

Практикум по конфликтологии

Занятие 1. Барьеры общения и саботажники общения

Задания:

1. Изучите барьеры общения и саботажники общения. Как они могут провоцировать конфликты?

2. Изучите собственные эмоциональные барьеры в межличностном общении с помощью методики В.В. Бойко, проанализируйте результаты, напишите вывод.

3. Идентифицируйте типы саботажников общения, с которыми вы регулярно сталкиваетесь в межличностном взаимодействии.

4. Выявите собственные коммуникативные привычки, содержащие элементы саботажа, и оцените их влияние на эффективность диалога.

Саботажники общения	Примеры	Это делаете	
		Вы	Другие
Угрозы (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	«Если вы не будете вовремя приходить на работу, нам придется подумать о вашем увольнении». «Делайте как сказано, или...»		
Приказы (когда мы прибегаем к власти над другими людьми)	«Срочно зайдите ко мне в кабинет». «Не спрашивайте, почему; делайте, как вам говорят». «Ваше дело – исполнять молча»		
Критика (негативная)	«Вы недостаточно прилежно работаете». «Вы постоянно жалуетесь»		
Оскорбительные «диагностические» прозвища	«Такое может сказать только идиот». «Ну ты просто дурак». «Чего еще можно ожидать от бюрократа» (кретина, козла, чокнутого т. п.)		
Приговор	«По тебе тюрьма плачет». «Неудачник». «Пропащий человек»		
Слова – «долженствования»	«Вы должны вести себя более ответственно». «Вы должны смотреть на факты». «Вы не должны так сердиться»		
Сокрытие важной информации (реплика-ловушка, стимулирующая принятие невыгодного решения)	«Вам этот проект обязательно понравится. Вы не пожалеете, если заключите с нами договор»		
Коммуникация, не оставляющая выбора	«Делайте, как я сказал, или убирайтесь вон». «Или будет по-моему, или вы уволены»		

Допрос	«Сколько часов у вас ушло на это?» «Почему ты так поздно?» «Чем это вы занимаетесь на рабочем месте?»		
Диагноз мотивов поведения	«Вы одержимы собственническим инстинктом». «У вас не хватает инициативы»		
Несвоевременные советы (когда человек просто хочет быть выслушанным)	«Если бы ты вовремя навел порядок на своем столе, у тебя не было бы причин для паники». «Почему ты не сделал вот так...» «Я бы на твоём месте...» «Просто не обращай на них внимания». «Возьми себя в руки, не распускайся»		
Отказ от обсуждения вопроса	«Нечего тут обсуждать. Я не вижу тут никакой проблемы». «Брось, давай поговорим о другом»		
Интерпретация	«Я считаю такое поведение безобразным». «Так поступают только безответственные люди»		
Смена темы	«Сколько можно об этом говорить, давай поговорим о другом. Я вчера встречался с одним деловым партнером...»		
Соревнование	«Я попал на прошлой неделе в ужасную аварию...» «Это что. Ты бы посмотрел на мою машину...»		
Успокоение отрицанием существования проблемы	«Не нервничай». «Не волнуйся, все образуется». «Плюнь». «Все пройдет». «Забудь». «Да нет, ты прекрасно выглядишь»		

4. Прочитайте ситуации, определите, какой барьер и/или какой «саботажник» здесь проявляется, обоснуйте свой ответ.

Ситуации:

1. Вы рассказываете другу о проблеме, а он сразу начинает рассказывать о своей похожей проблеме и говорит, как он её решил.
2. На совещании начальник говорит быстро и использует много профессиональных терминов, подчинённые не всё понимают.
3. В разговоре с родителями вы волнуетесь и путаете слова, из-за этого вас не дослушивают.
4. Во время спора собеседник постоянно перебивает и не даёт закончить мысль.
5. Вы объясняете что-то пожилому родственнику, но он не воспринимает информацию, потому что «молодёжь ничего не смыслит».

6. Вы пытаетесь обсудить с коллегой распределение задач в проекте, но он постоянно отвлекается на телефон, кивает, но явно не слушает.
7. В разговоре с иностранцем вы используете идиому («разбить лёд»), и он смотрит на вас с недоумением.
8. Подросток отвечает на ваши вопросы односложно («нормально», «не знаю») и уходит в свою комнату.

Диагностика эмоциональных барьеров в межличностном общении
(В.В. Бойко)

Инструкция. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет».

Опросник

1. Обычно к концу рабочего дня на моем лице заметна усталость.
2. Случается, что при первом знакомстве эмоции мешают мне произвести более благоприятное впечатление на партнеров (теряюсь, волнуясь, замыкаюсь или, напротив, много говорю, перевозбуждаюсь, веду себя неестественно).
3. В общении мне часто недостает эмоциональности, выразительности.
4. Пожалуй, я кажусь окружающим слишком строгим.
5. Я в принципе против того, чтобы изображать учтивость, если тебе не хочется.
6. Я обычно умею скрыть от партнеров вспышки эмоций.
7. Часто в общении с коллегами я продолжаю думать о чем-то своем.
8. Бывает, я хочу выразить партнеру эмоциональную поддержку (внимание, сочувствие, сопереживание), но он этого не чувствует, не воспринимает.
9. Чаще всего в моих глазах или в выражении лица видна озабоченность.
10. В деловом общении я стараюсь скрывать свои симпатии к партнерам.
11. Все мои неприятные переживания обычно написаны на моем лице.
12. Если я увлекаюсь разговором, то мимика становится излишне выразительной, экспрессивной.
13. Пожалуй, я несколько эмоционально скован, зажат.
14. Я обычно нахожусь в состоянии нервного напряжения.
15. Обычно я чувствую дискомфорт, когда приходится обмениваться рукопожатиями в деловой обстановке.
16. Иногда близкие люди одергивают меня: расслабь мышцы лица, не криви губы, не морщи лицо и т. п.
17. Разговаривая, я излишне жестикулирую.
18. Обычно в новой ситуации мне трудно быть раскованным, естественным.

19. Пожалуй, мое лицо часто выражает печаль или озабоченность, хотя на душе спокойно.
20. Мне затруднительно смотреть в глаза при общении с малознакомым человеком.
21. Если я хочу, то мне всегда удастся скрыть вою неприязнь к плохому человеку.
22. Мне часто бывает почему-то весело без всякой причины.
23. Мне очень просто сделать по собственному желанию или по заказу разные выражения лица: изобразить печаль, радость, испуг, отчаяние и т. д.
24. Мне говорили, что мой взгляд трудно выдержать.
25. Мне что-то мешает выражать теплоту, симпатию человеку, даже если я испытываю эти чувства к нему.

Обработка данных

«Помехи» в установлении эмоциональных контактов	Номера вопросов и ответы по «ключу»
1. Неумение управлять эмоциями, дозировать их.	+1, -6, +11, +16, -21
2. Неадекватное проявление эмоций.	-2, +7, +12, +17, +22
3. Негибкость, неразвитость, невыразительность эмоций.	+3, +8, +13, +18, -23
4. Доминирование негативных эмоций.	+4, +9, +14, +19, +24
5. Нежелание сближаться с людьми на эмоциональной основе.	+5, +10, +15, +20, +25

Интерпретация

Сумма набранных баллов может колебаться в пределах от 0 до 25. Чем больше баллов, тем очевиднее ваша эмоциональная проблема в повседневном общении. Однако не следует обольщаться, если вы набрали очень мало баллов (0-2). Либо вы были неискренни в своих ответах, либо плохо видите себя со стороны. Если вы набрали не более 5 баллов, эмоции обычно не мешают вам общаться с партнерами; 6-8 баллов – у вас есть некоторые эмоциональные проблемы в повседневном общении; 9-12 баллов – свидетельство того, что ваши эмоции «на каждый день» в некоторой степени осложняют взаимодействие с партнерами; 13 баллов и больше – эмоции явно мешают устанавливать контакты с людьми, возможно, вы подвержены каким-либо дезорганизирующим реакциям или состояниям. Обратите внимание, нет ли конкретных «помех», которые отчетливо возникают у вас – это пункты, по которым вы набрали 3 и более баллов.

Литература

1. Гулевич, О.А. Психология коммуникации / О.А. Гулевич. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2007. – 384 с. – ISBN 978-5-9770-0178-6.
2. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2026. – 317 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18839-4.
3. Корягина, Н. А. Эффективные коммуникации. Социальная компетентность личности: учебник для вузов / Н. А. Корягина. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 344 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18144-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/589494> (дата обращения: 21.04.2026).

Занятие 2. Активное слушание как основа конструктивного общения

Задания:

1. Изучить техники активного слушания.

Действие	Цель	Как сделать
Эхо-реакция	Показать, что вы слушаете говорящего	повторить последнее слова собеседника или его фразу целиком
Уточнение	1. Помочь вам прояснить сказанное 2. Получить больше информации 3. Помочь говорящему увидеть другие аспекты	задавайте вопросы (например: что вы имеете в виду? не могли бы Вы объяснить? я не понял; повторите еще раз...)
Парафраз	1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь 2. Проверить ваше понимание и вашу интерпретацию	повторить слова собеседника своими словами, чтобы удостовериться, что вы его правильно поняли
Отражение чувств	1. Показать, что вы понимаете, что может чувствовать другой человек 2. Помочь другому человеку оценить собственные чувства 3. Признать значимость чувств и переживаний собеседника	показывайте, что вы понимаете чувства другого человека (например: мне кажется, Вы чувствуете... понимаю, Вы сейчас разгневаны...)
Резюмирование	1. Свести воедино важные факты и идеи 2. Создать основу для дальнейшего обсуждения	заново сформулируйте основные идеи (итак, Вы считаете... Ваши слова означают... другими словами...)

2. Задание для групповой работы: отработать техники парафразы и уточняющих вопросов в парах. Говорящий в течение 2 минут рассказывает о каком-либо событии (например, «интересный случай на прошлой неделе», «любимое место для отдыха», «необычный сон»). Слушатель должен перефразировать 2–3 фразы говорящего («То есть ты говоришь, что...», «Если я правильно понял, ...») и задать 1–2 уточняющих вопроса («А что было дальше?», «Что ты почувствовал в этот момент?»). После этого говорящий и слушающий меняются ролями.

Рефлексия: что было легче/труднее – перефразировать или задавать вопросы? Что чувствовал Говорящий, когда его слушали активно?

3. Задание для групповой работы: умение замечать и отражать чувства собеседника. Говорящий делится ситуацией, в которой испытывал сильные эмоции (радость, обиду, волнение). Слушатель, должен отметить вслух эмоцию, которую испытывает Говорящий («Похоже, ты был очень рад», «Я чувствую, что тебя это расстроило»). После этого говорящий и слушающий меняются ролями.

Рефлексия: насколько точно удалось отразить эмоцию/ чувство? Что чувствовал Говорящий, когда отражали его чувства? Трудно ли было использовать технику «отражение чувств»?

4. Задание для групповой работы: отработать технику резюмирования. Говорящий 3–4 минуты рассказывает о своих планах на лето или о любимом хобби. Слушатель активно слушает, используя любые техники (кивки, уточняющие вопросы, отражение эмоций). В конце Слушатель формулирует краткое резюме (1–2 предложения): «Итак, главное, что я понял, это...», «Ты хочешь в первую очередь...», «Получается, для тебя важно...». Слушатель даёт обратную связь: насколько точно передано содержание и эмоции. После этого говорящий и слушающий меняются ролями.

5. Задание для индивидуальной работы: составьте 3–4 реакции к приведенной ситуации, используя техники активного слушания:

Ситуация с примером: «Разговор с расстроенным другом»

Ваш друг звонит вам и взволнованно рассказывает, что его не взяли на стажировку, к которой он долго готовился. Он говорит сбивчиво, повторяет, что «всё пропало» и «я ни на что не годен».

- парафраз («То есть ты расстроен, потому что...»);
- отражение эмоций («Похоже, ты очень разочарован»);
- уточняющий вопрос («Что именно тебя больше всего расстроило?»);

Ситуация 1. «Обсуждение домашнего задания»

Младший брат (8 лет) пришёл из школы расстроенный: учительница сделала ему замечание за то, что он шумел на уроке. Он утверждает, что «все шумели, а ругали только его».

Ситуация 2. «Спор с коллегой»

На совещании коллега резко критикует ваш проект, говорит, что он «сырой» и «не соответствует требованиям». Вы чувствуете раздражение.

Ситуация 3. «Неудача на экзамене»

Друг рассказывает, что провалил важный экзамен, хотя готовился несколько недель. Он говорит: «Всё бессмысленно, я безнадёжен. Теперь меня отчислят».

Ситуация 4. «Разрыв отношений»

Подруга рассказывает о расставании с партнёром: «Он просто взял и ушёл. Я не понимаю, что сделала не так. Наверное, я плохая».

Литература

1. Гиппенрейтер, Ю.Б. Чудеса активного слушания. – Москва: АСТ, 2014. – 182 с. – (Общаться с ребёнком. Как?). – ISBN 978-5-17-081014-7.
2. Горянина, В.А. Психология общения: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – Москва: Академия, 2002. – 416с. – ISBN 5-7695-0843-4.
3. Сидоренко, Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с. – ISBN 5-9268-0117-6

Занятие 3. «Я-сообщение» как инструмент профилактики конфликтов

Задания:

1. Изучите структуру «Я-сообщения».

2. Отработайте формулировку первой части «Я-сообщения» (объективное, безоценочное описание ситуации). Определите, являются ли предложенные высказываниями объективными и безоценочными. Если они таковыми не являются, предложите правильный вариант формулировки.

Пример: Андрей плохо играет в футбол: необъективно. Правильный вариант: Андрей не забил ни одного гола за двадцать матчей.

- *Вчера вечером Катя грызла ногти потому, что сильно нервничала*
- *Игорь часто опаздывает*
- *Саша агрессивный ребенок*
- *На этой неделе Наташа каждый день делала уроки*
- *Он не уделяет мне внимания*
- *Лена постоянно жалуется мне на свою маму*
- *Семен пришел домой очень поздно*
- *Аня думает, что я на нее обиделась*
- *Сергей играл в конструктор, когда пришла мама*
- *Учительница унизила Дениса перед всем классом*

3. Отработайте формулировку второй части «Я-сообщения» (эмоции, чувства). Определите, являются ли предложенные высказываниями выражениями эмоций и чувств или являются мнениями о себе и других.

- *«Я чувствую, что со мной обошлись несправедливо»*
- *«Я чувствую, что ты справишься с этим лучше».*
- *«Я чувствую себя как последний неудачник».*
- *«Я чувствую, что от меня постоянно всем что-то нужно».*
- *«Я чувствую раздражение».*

- *«Я чувствую разочарование, когда играю на гитаре».*
- *«Я чувствую, что ты не любишь меня».*
- *«Когда ты так говоришь, мне страшно».*
- *«Я чувствую, что меня неправильно поняли».*

4. Сформулируйте я-сообщения по приведенным ниже ситуациям:

Ситуация 1. Сосед по комнате громко слушает музыку поздно вечером, когда вы готовитесь ко сну.

Ситуация 2. Участники группы не выполняют свою часть работы над совместным проектом, и вам приходится делать всё самому.

Ситуация 3. Родители настаивают на том, чтобы вы перевелись на другой факультет, хотя вы уверены в своём выборе.

Ситуация 4. Бабушка настаивает, чтобы вы чаще навещали её, но у вас плотный график.

Литература

1. Гиппенрейтер Ю. Б. Общаться с ребёнком. Как? / Ю. Б. Гиппенрейтер. – Москва: АСТ: Астрель, 2007. – 238, с. : ил. – (Детская психология). – ISBN 5-17-040867-6.
2. Розенберг, М. Язык жизни. Ненасильственное общение / Маршалл Розенберг; [пер. с англ.: А. Максимов]. – Москва: София, 2009. – 268 с. – ISBN 978-5-91250-704-5.
3. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с. ISBN 5-9268-0117-6

Занятие 4. Конструктивная критика

Задания:

1. Изучите виды неконструктивной критики.
2. Изучите структуру критического высказывания.
3. Определите, к какому виду относятся предложенные критические высказывания. Выявите признаки неконструктивности.

Ситуация 1. На семинаре преподаватель комментирует вашу презентацию: «Это худшее, что я видел за семестр. Ты вообще готовился?»

Ситуация 2. Руководитель практики комментирует отчёт: «Опять эти глупые ошибки! Когда ты научишься работать нормально?»

Ситуация 3. Друг смотрит вашу фотографию для портфолио и говорит: «Ну и ракурс! Ты что, не видишь, как это некрасиво?»

Ситуация 4. В чате группы кто-то пишет под вашим предложением: «Очередная бредовая идея. Лучше бы молчал».

Ситуация 5. Сосед по комнате комментирует ваш внешний вид: «В этом ты выглядишь как пугало. Сними это немедленно!»

4. Сформулируйте конструктивное критическое высказывание к ситуациям.

Ситуация 1. Одноруппник представил презентацию с перегруженными слайдами: много текста, мелкий шрифт, нет визуального ряда.

Ситуация 2. Докладчик говорит быстро, не смотрит на аудиторию, слайды не синхронизированы с речью.

Ситуация 3. Ребенок включил проигрыватель на такую громкость, что мешает родителям разговаривать в соседней комнате

Ситуация 4. Руководитель попросил сотрудника срочно выполнить важную работу. Сотрудник боится, что не сможет выполнить другое задание к назначенному сроку.

Литература

1. Горянина, В.А. Психология общения: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.А. Горянина. – Москва: Академия, 2002. – 416 с. – ISBN 5-7695-0843-4.
2. Емельянов, С.М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов / С.М. Емельянов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2026. – 317 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18839-4.
3. Стоун, Д. Спасибо за обратную связь. Как стать неуязвимым для критики и открытым для похвалы / Д. Стоун, Ш. Хин; пер. Т.О. Новиковой. – Москва: Бомбора: Эксмо, 2023. – 448 с. – ISBN 978-5-04-180384-1.

Занятие 5. Механизмы возникновения конфликтов. Управление случайными конфликтами

Задания:

1. Изучите механизмы возникновения конфликтов по формулам: А, Б, В, приведите примеры на каждую формулу конфликта.
2. Изучите виды конфликтогенов и формы их проявления. Распределите примеры по конфликтогенов категориям. Дополните каждую категорию двумя собственными примерами.

Характер конфликтогена	Форма проявления	
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм	
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание	
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах	
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения	
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека	

Нарушения этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т. п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека	
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания	

«Только ты можешь это сделать, никто другой не справится», «Давай, рассказывай свою гениальную идею. Мы все приготовились удивляться... в очередной раз», «Ну да, премию дали... Хотя я особо не старался – просто работа такая, сама собой получается хорошо». «Это твоя вина», «Твой план обречён на провал», «Я же говорил(а), что так будет!», «Для человека без опыта ты справился неплохо», «Ну поплачь, поплачь... Может, полегчает», «Это лучшая твоя работа... из последних пяти», «Странно, что у вас не получилось – я это сделал с первого раза. Видимо, просто нужно чуть больше опыта...», «А почему я должен это делать? Разве это моя обязанность?», «А Маша тоже списывала на контрольной, почему вы ко мне пристаёте?», «Не сделаешь – пожалеешь», «Жаль, что некоторые не ценят хорошее отношение – оно может закончиться», «Не уберёшь комнату – выброшу твои игрушки», «Тебе не идет эта кофта» «Ты единственный, кто меня понимает».

3. Изучить правила управления случайными конфликтами.

4. Изучить техники управления случайными конфликтами: психологического самбо (Е.Сидоренко), техники амортизации (М.Е.Литвак), «техники работы с агрессивными высказываниями»

5. Выберите любые 5 высказываний и сформулируйте ответ на конфликтоген (агрессивное высказывание), который бы не позволил перерасти в эскалацию:

- «Вы что, не видите, что тут очередь?! Лезете без очереди, как будто вы один на свете!»
- В транспорте: «Ну и чего встали у двери? Не могли дальше пройти? Все из-за вас не могут войти!»
- «Ты что, слепой?! Не видишь, я сюда паркуюсь? Убери свою колымагу!»
- «Официант, вы там уснули? Я уже полчаса жду свой заказ! Вы что, специально издеваетесь?»
- «Это что за безобразие? Вы вообще умеете работать? У вас руки откуда растут?!»
- «Из-за твоих ошибок мы все выглядим дураками перед клиентом!»
- «Твоя идея – полная ерунда! Ты вообще в теме или просто воздух
«Ты опять потратил(а) все деньги на ерунду! Ты что, не думаешь о семье вообще?!»
- «Когда ты уже начнёшь нормально учиться? Все дети как дети, а ты...»
- «Ты всегда подводишь в последний момент! На тебя нельзя положиться ни в чём!»
- «Я думаю, что вы не отрабатываете свою зарплату. Вывод один: будем понижать вас в должности».
- «Вам не кажется, что вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?»

Техники работы с агрессией

Метод «кавычки».

В ответ на агрессивное высказывание описывается ситуация третьего лица, и в эту ситуацию косвенно встраивается собственное отношение к происходящему: «Знаешь, к моему другу подошли тоже с одной просьбой. Знаешь, что он ответил? (В этой фразе человек реально, хотя и от третьего

лица, высказывает свое отношение к происходящему) «Какие агрессивные все-таки люди стали!» Метод помогает снять негативные эмоции, высказать собственные мысли по поводу ситуации и собеседника и при этом не дать прямого повода к началу активной агрессии. Хотя умным собеседником, конечно, он воспринимается как прямая ирония.

Метод «уход в безэмоциональность».

Основан на том, что в ситуации нормального общения люди говорят с достаточно большим количеством интонационных, смысловых, эмоциональных акцентов. При использовании данного метода вы резко замедляете темп общения, ваши интонации становятся ровными, однотонными, смотрите слегка исподлобья, делаете четко выраженные паузы в конце фразы, убираете напряжение голоса.

Метод «доведение до абсурда».

В ответ на заявления следует без возражения, с некоторым согласием предлагать образ развития ситуации, рационально изложив последствия, которые явно неприемлемы для другой стороны.

Метод «свернутый контакт».

Метод заключается в умении провести демонстрацию уверенного поведения. Например, в ответ на неконструктивную критику вместо реакции обиды или ответной агрессии сказать фразу типа: «Хорошо, я над этим подумаю». Подобный ответ демонстрирует вашу защищенность и показывает, что ситуацией выбора управляете все-таки вы.

Метод «другая роль».

В этом методе используется стратегия расширения спектра игрового поведения. Человеку даются сигналы, что на самом деле у вас что-то есть «за спиной» и ему стоит подумать, прежде чем вступать с вами в конфликт.

Метод «парадоксальная интенция».

Заключается в том, чтобы поступать абсолютно не соответствуя тому, чего ожидают от вас агрессоры, использовать прием, разрушающий

поведение противника.

Метод «зато».

В нем используется прием подбора позитивного противовеса, который помогает изменить общую оценку ситуации. В этом приеме вы как бы неявно соглашаетесь с содержанием высказывания оппонента, но вместе с тем демонстрируете явное преимущество вашего положения: «Не слишком ли вы молоды, чтобы работать с нами?» – «Зато (или «и именно поэтому») мы энергичны и ориентированы на достижение высоких результатов!»

Метод «функциональная роль».

В ситуации развития агрессии человек прибегает к какому-либо объективному обстоятельству, которое логически определяет его действия. Помните, как этим мастерски пользуются «ответственные лица», предлагая бороться с системой, а не с ними.

Метод «вам важно».

Технология заключается в вашем умении заметить и зафиксировать ту потребность, из-за которой агрессор пытается развязать конфликт. При этом необходимо получить его подтверждение того, что вы правильно отобрали его состояние. «Почему вы всегда приходите в таком распушенном виде на переговоры?» – «Вам важно, чтобы люди, с которыми вы разговариваете, имели соответствующий деловой имидж?» – «Да».

Метод «радости на гадости».

Метод прост как все сложное и сложен как все простое. Он заключается в умении высказать встречный комплимент по теме агрессии, изменяющий стиль сообщения. В ответ на предыдущую претензию ответ мог бы звучать, например, таким образом: «Спасибо, что вы обратили внимание на важную деталь – мой внешний вид. Я постараюсь с этим поработать». Не стоит приуменьшать значение этого приема, он достаточно часто используется в переговорах высокого ранга, помогая снизить уровень негативных эмоций.

Техники психологического самбо

Название техники	Определения и примеры техник
Техника бесконечного уточнения	<p>Подробное и точное прояснение того, что является мишенью нападающего или манипулятора</p> <p>М: Вечно ты криво завязываешь галстук! Когда наконец научишься?</p> <p>А: Что бы вы посоветовали изменить?</p>
Техника внешнего согласия, или введения тумана	<p>Выражение согласия с какой-либо частью высказывания партнера или с тем, на что он обратил внимание; на то, что действительно важно, представляет интерес, заставляет задуматься, содержит в себе ценное рациональное зерно, обогащает наше видение проблемы или даже... соответствует истине.</p> <p>М: Ты в джинсах выглядишь ужасно!</p> <p>А: Возможно, ты и права.</p>
Техника испорченной пластинки	<p>Многочисленное повторение одной и той же емкой фразы, содержащей в себе важное сообщение нападающему, всякий раз с одной и той же интонацией.</p> <p>М: Я думал, ты лучше меня сможешь понять...</p> <p>А: Я готов еще раз тебя выслушать.</p> <p>М: Что толку говорить, если ты не понимаешь элементарных вещей.</p> <p>А: Я готов еще раз тебя выслушать</p> <p>М: Может быть, ты просто не хочешь меня понять?</p> <p>А: Я готов еще раз тебя выслушать.</p>

Техники амортизации

Амортизация в общении – это техника сознательного «смягчения» конфликтной ситуации через согласие с частью высказывания оппонента. Она работает по принципу физических амортизаторов: вместо жёсткого столкновения – плавное гашение удара. Амортизация бывает непосредственная, отставленная и профилактическая.

Непосредственная амортизация – мгновенный ответ в момент возражения:

Пример:

А: «Вы что, с ума сошли? Такие деньги за обычную футболку – это же грабёж!»

Б: «Да, понимаю, это выглядит дорого».

Отставленная амортизация – согласие после паузы или уточняющих вопросов:

Когда непосредственная амортизация все-таки не удалась, можно использовать отставленную амортизацию. Если непосредственный контакт между партнерами прекратился, можно направить амортизационное письмо.

Пример:

«Дай подумать... Ты прав, здесь есть над чем поработать».

«Теперь вижу, что ты имел в виду – давай разберём подробнее».

Профилактическая амортизация – упреждающее согласие до возможного возражения. Ее можно использовать в производственных и семейных отношениях, в тех случаях, когда конфликт идет по одному и тому же стереотипу, когда угрозы и упреки приобретают одну и ту же форму и поведение партнера заранее известно.

Пример:

Жена: Почему задержался сегодня?

Муж: Дорогая, я удивляюсь твоему терпению. Если бы ты вела себя так, как веду я, я бы давно не выдержал. Ведь посмотри, что получается: позавчера пришел поздно, вчера – поздно, сегодня обещал прийти рано – как назло, опять поздно.

Жена (с гневом): Брось свои психологические штучки!

Муж (виновато): Да причем здесь психология. Муж у тебя есть и в то же время практически его нет. Дети отца не видят. Мог бы и пораньше прийти.

Жена (уже не так грозно, но все еще недовольно): Ладно, проходи.

Литература

1. Козлов, В. В. Управление конфликтом / В. В. Козлов, А. А. Козлова. – Москва: Эксмо, 2002. – 224 с.

2. Литвак, М.Е. Психологическое айкидо: учебное пособие / М.Е. Литвак. – 12-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 218 с. – ISBN 978-5-222-13388-0.
3. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с. – ISBN 5-9268-0239-3
4. Шейнов, В. П. Управление конфликтами: теория и практика / В. П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2010. – 912 с.

Занятие 6. Стратегии поведения в конфликте

Задания:

1. Проведите самообследование по методике Томаса, проанализируйте результаты, напишите вывод.

2. Заполните таблицу «Достоинства, уместность применения и недостатки, неуместность применения основных стратегий поведения в конфликте» (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление)

Стратегии	Достоинства, уместность применения	Недостатки, неуместность применения
соперничество		
сотрудничество		
компромисс		
избегание		
приспособление		

3. Расскажите (или проиграйте) каковы будут действия родителей в ходе разговора с учительницей при разных стратегиях поведения.

Описание конфликтной ситуации: Учительница вызывает родителей в школу и заявляет, что их сын безобразно ведёт себя, нагрубил ей и сорвал урок. Сын описал эту ситуацию по-другому: он поправил учительницу, когда она допустила неточность, в ответ она обвинила его в неуважении и поставила двойку.

4. Решите кейсы. Определите стратегию поведения в конфликте всех его участников.

Кейс 1. Два учителя старших классов спорят о подготовке к олимпиаде. Один настаивает на интенсивной зубрёжке формул и типовых задач, другой предлагает проектный подход с исследованием реальных кейсов. Спор затягивается, а ученики теряют драгоценное время подготовки

Кейс 2. Молодой педагог на семинаре предлагает использовать квесты по произведениям на уроках литературы. Опытный наставник резко критикует идею: «Это несерьёзно, дети должны читать текст, а не играть!» Молодой учитель замолкает.

Кейс 3. Родитель требует от школьного психолога «исправить» ребёнка за 2–3 встречи, так как у него проблемы с дисциплиной. Психолог объясняет, что работа требует времени и участия семьи. Родитель возмущён: «Вы просто не хотите работать!»

Кейс 4. Мама ребенка встревожена его нежеланием ходить в детский сад всего через неделю посещений, ребенок придумывает отговорки, имитирует болезнь, которая сразу проходит, если его оставляют дома, и жалуется на воспитателей, что они очень строгие, наказывают и заставляют убирать в комнате. Возмущенная мама приходит с претензией к воспитателю, которая предложила понаблюдать за ребенком в группе и самой маме, и психологу, предположив, что так у ребенка проявляется адаптация в детском саду. Посетив несколько занятий и пообщавшись с психологом, мама пришла к выводу, что к ребенку относятся хорошо, и со своей стороны стала настраивать ребенка на позитивное отношение к воспитателям и детям. Через месяц ребенок полностью освоился и посещал детский сад с удовольствием.

Кейс 5. Ученик получил «3» за проект, на который потратил много времени и сил. Учитель аргументировал оценку вескими аргументами.

Ученик попросил время на исправление проекта в соответствии с выявленными недостатками. Педагог согласился.

Кейс 6. Учитель математики задаёт большие объёмы домашней работы, аргументируя это подготовкой к экзаменам. Родители жалуются классному руководителю, что дети не успевают отдыхать и заниматься другими предметами. Учитель соглашается немного сократить задания.

Кейс 7. Руководитель детского сада требует от воспитателя, чтобы столы для занятий в подготовительной группе стояли, как в школе, в три ряда, но воспитатель считает целесообразным ставить их полукругом, чтобы дети видели друг друга, и приводит другие доводы. Руководитель разрешает ставить столы по усмотрению воспитателя, но с оговоркой, если у комиссии возникнет вопрос, привести те же доводы и ей.

Методика К. Томаса

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение. б) Я пытаюсь уладить спор с учетом всех интересов другого человека.

3. а) Я обычно стремлюсь добиться своего. б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение. б) Я стараюсь не задеть чувство другого.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого. б) Я стараюсь делать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости.

6. а) Я пытаюсь избегать неприятностей для себя. б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно. б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь обиться своего. б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий. б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего. б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы. б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию. б) Я постараюсь, чтобы все было сделано, по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. б) Я показываю другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения. б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого. б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего. б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия. б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому. б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека. б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу. б) Я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте. б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию. б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров. б) Если это сделает другого человека счастливым, дам ему возможность постоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию. б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого. б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ опросника

Соперничество: а) 3, 8, 10, 17, 25, 28; б) 6, 9, 13, 14, 16, 22

Сотрудничество: а) 5, 11, 14, 19, 20, 23; б) 2, 8, 21, 26, 28, 30

Компромиссы; а) 2, 4, 13, 22, 26, 29; б) 7, 10, 12, 18, 20, 24

Избегание: а) 1, 6, 7, 9, 12, 21, 27; б) 5, 15, 17, 19, 23, 29

Приспособление; а) 15, 16, 18, 24, 30; б) 1, 3, 4, 11, 25, 27

По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Литература:

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
3. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.

Занятие 7. Трансактный анализ конфликтов

Задания:

1. Изучить поведенческие характеристики основных трансакций.
2. Исследовать свои поведенческие позиции с помощью теста «Родитель-Взрослый-Ребенок», сделать вывод по результатам тестирования.
3. Проиграть в ролевой игре позиции взрослого, родителя, ребенка.

Описание: Участвуют 2 человека. Один играет роль учителя, второй – ученика. Учитель говорит ученику: «Опять домашнее задание не сделано? Ты совсем не стараешься!». Ученик должен проиграть последовательно диалог, исходя из всех позиций. Наблюдатели анализируют вербальные

и невербальные сигналы участников взаимодействия, определяя ролевые позиции участников.

Рефлексия: Как участники чувствовали себя в своих ролях? комфортно ли было общаться?

4. Проиграть в ролевой игре диалог таким образом, чтобы перевести его в позицию «взрослый-взрослый». То есть задача: найти решение, а не доказать свою правоту.

Игроки разыгрывают следующие ситуации:

Ситуация 1. Коллеги по проекту.

А (Р): «Ты опять опоздал с отчётом! Из-за тебя мы не успеем к дедлайну!»

Б (Д): «Да отстань! У тебя всегда всё идеально, а я человек, а не робот!»

Ситуация 2. Родитель – подросток

Родитель (Р): «Почему комната опять не убрана? Я же просила сделать это утром!»

Подросток (Д): «Ненавижу эту уборку! Ты только и делаешь, что орёшь на меня!»

Ситуация 3. Клиент – менеджер

Клиент (Р): «Вы что, не видите, что товар бракованный? Немедленно замените!»

Менеджер (Д): «Ну что я могу сделать? Это не моя вина, поставщик такой!»

Рефлексия: Трудно ли было перестроить диалог? Какие фразы помогли снизить напряжение? Удалось ли найти решение проблемы?

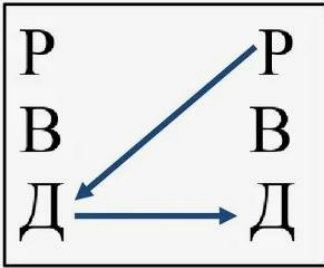
5. Решить задачи, содержащие конкретные ситуации, на основе транзактного анализа.

Задачи:

Пример:

Ученик – ученику: «Давай сбежим с урока?»

Ученик отвечает «Как не стыдно такое предлагать? А двойку исправлять кто будет?!»

**Ситуация 2.**

Учитель-ученику: «Как тебе не стыдно опаздывать?!»

Ученик отвечает: «Извините, больше не буду»

Ситуация 3.

Ученик пытается сделать покупку в столовой без очереди. Другой, стоящий в очереди, требует: «Встань в очередь!» Тот отвечает: «Ты стоишь – и стой!»

Ситуация 4.

Учитель-учителю: «Ученики совсем не хотят заниматься»

Тот отвечает: «Да, раньше любознательность была выше».

Ситуация 5.

Ученик-ученику: «А что, если с последней лекции уйти в кино?»

Ученик отвечает: «Да, идея хорошая».

Ситуация 6.

Мальчик-маме: «Мам, не подскажешь ли, где моя тетрадка?»

Мама: «Ты уже не маленький, тебе пора знать, где твоя тетрадка!»

Ситуация 7.

Ученик-учителю: «Подскажите пожалуйста, как мне оформить задачу?»

Учитель-ученику: «Пора уже знать такие элементарные вещи!»

Ситуация 8.

Брат-сестре: «Если бы у нас в доме был порядок, я бы смог найти свой конспект!»

Сестра-брату: «Если бы ты мне хоть немного помогал, я бы смогла справиться с уборкой».

Ситуация 9.

Папа-маме: «Мы опаздываем, нужно поторопиться».

Мама-папе: «Это все потому, что ты неорганизованный!»

Тест «родитель – взрослый – ребенок»

Студентам предлагается оценить, как сочетаются три «Я» в собственном поведении. Для этого каждое нижеприведенное высказывание оценивается в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители как более зрелые люди должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Меня провести нелегко.
5. Мне бы понравилось быть воспитателем.
6. Бывает, мне хочется подурочиться как маленькому.
7. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
8. Думаю, я правильно понимаю все происходящие события.
9. Принимая решения, я стараюсь продумать все его последствия.
10. Каждый должен выполнять свой долг.
11. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны следовать указаниям родителей.
16. Мой основной критерий оценки объективность.
17. Я – увлекающийся человек.
18. Мои взгляды непоколебимы.

19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что мне не хочется уступить.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам:

- «Д» (Дитя) – 1, 6, 7, 11, 13, 17, 19.
- «В» (Взрослый) – 2, 4, 8, 9, 14, 16, 20.
- «Р» – (Родитель) – 3, 5, 10, 12, 15, 18, 21.

Расположите следующие символы в порядке убывания веса.

Если у вас получилось «ВДР», то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и получениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, трудом.

Хуже, если на первом месте стоит «Р», категоричность и самоуверенность противопоказаны кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание «РДВ» порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду – матку», ни в чем не сомневаясь.

«Д» во главе приоритетной формулы выделяет личность с детской непосредственностью. Это помогает в творческой и научной работе. Но последняя хороша до определенных пределов.

Литература

1. Берн, Э. Люди, которые играют в игры. Игры, в которые играют люди. / Э. Берн. – СПб.; М.: «Университетская книга» АСТ, 1998.
2. Горянина, В. А. Психология общения: учебное пособие для студентов

высших учебных заведений / В.А. Горянина. – Москва: Академия, 2002. – 416 с. – ISBN 5-7695-0843-4.

3. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2005. – 400 с. – (Серия «Практикум по психологии»). – ISBN 5-318-00394-X.

Занятие 8. Переговоры

Задания:

1. В предложенных ситуациях определите позицию оппонента. И предположите как можно больше интересов, которые могут стоять за данной позицией.

Ситуация 1.

Папа: «Хватит тратить время на рисование! Занимайся математикой – это пригодится для поступления».

Дочь (12 лет): «Я ненавижу математику! Хочу ходить в художественную студию, это моё призвание!»

Ситуация 2.

Бабушка: «Выключи этот телефон! Целый день в него пялишься, глаза испортишь!»

Внук (10 лет): «Отстань! Я играю с друзьями онлайн, это важно! Ты ничего не понимаешь!»

Ситуация 3.

Муж: «Едем в Сочи – там море, аквапарк, развлечения. Дети будут в восторге!»

Жена: «Нет, только в деревню к моим родителям. Им нужна помощь, да и воздух там чище».

2. Прочитайте тезис: «Быть собственником лучше, чем наемным рабочим». С помощью мозгового штурма придумайте как можно больше аргументов

в пользу этого тезиса. Напротив каждого аргумента напишите, какие ценности заложены в каждом аргументе.

Пример:

Аргумент	Ценность
Собственник ни от кого не зависит	свобода

2. Изучите структуру аргумента по Н. Непряхину. По приведенным тезисам сформулируйте все элементы аргумента:

- «Дистанционное обучение снижает качество образования.
- «Город лучше деревни»
- «Фастфуды необходимо закрыть»

Пример:

Тезис	Работать на себя лучше, чем «на дядю»
Аргумент	Работая на себя, вы не связаны никаким рабочим графиком
Поддержка, развертывание мысли	Вы можете не сидеть в офисе с 9 до 18, а встать во сколько вам хочется и работать столько, сколько считаете нужным и в то время, которое удобно вам, даже поздно вечером или ночью
Пример, картинка	Одна моя знакомая живет в Таиланде и делает сайты и лендинги. Она стала больше путешествовать, занялась йогой и иностранными языками, освоила мотобайк – и при этом ее маленький бизнес развивается. Она работает тогда, когда ей удобно, и живет очень насыщенной жизнью.

3. Подготовьтесь к переговорам, выбрав сторону конфликта, используя бланк (отдельным файлом). Проведите переговоры. Обсудите, что получилось, что – нет. Получили ли вы максимальный результат?

<i>Сторона 1</i>
Общая информация
Переговоры между ребенком (Артем, 16 лет) и родителями. Ребенок хочет, чтобы ему купили компьютер.
Индивидуальная информация для игрока

Вы – родители Артема, 16-летнего мальчика. Вы копите деньги на его обучение в Вузе. Уже отложили 200 тысяч. Вы, конечно, надеетесь на его поступление на бюджет, но не уверены в этом. Он просит у вас компьютер. Вы понимаете, что современному школьнику без компьютера никак, поэтому даете, если необходимо, ему пользоваться своим ноутбуком. Вы готовы согласиться с ребенком и купить ему компьютер, но не очень дорогой.

Цели игрока

Избежать покупки компьютера.

Сторона 2

Общая информация

Переговоры между ребенком (Артем, 16 лет) и родителями. Ребенок хочет, чтобы ему купили компьютер.

Индивидуальная информация для игрока

Вас зовут Артем, вы – 16-летний школьник. Хотите, чтобы родители купили вам хороший дорогой компьютер. Он стоит от 120 тысяч рублей. Вы хотите изучать программирование и этим зарабатывать. Более дешевые версии ПК вам не подходят по характеристикам.

Цели игрока

Цена покупки – 120 тысяч рублей

Бланк подготовки к переговорам:

№	Моя цель	Желаемый результат max	Желаемый результат optimum	Желаемый результат min
1				
2				
3				
4				
Мои предложения				
		Если ты..., то я...		
		Если ты..., то я...		
		Если ты..., то я...		
Вопросы, проясняющие интересы и цели оппонента				
1				
2				
3				
4				
Я-сообщения, проясняющие мои интересы и цели				
1				
2				
3				

4			
	Мои аргументы	Контраргументы	Мой ответ на контраргумент
1			
2			
3			
4			

Литература

1. Мальцева, Ю. А. Управление переговорами: от подготовки до соглашения: учеб. Пособие / Ю.А. Мальцева, В.С. Беляева, К.А. Данилова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. – 142 с. – ISBN 978-5-7996-3793-4.
2. Непряхин, Н. Ю. Аргументируй это! Как убедить кого угодно в чём угодно / Никита Непряхин. – Москва: Альпина Паблишерз, 2015. – 162 с. – ISBN 978-5-9614-4889-4.
3. Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Роджер Фишер, Уильям Юри ; отв. ред. В.А. Кременюк ; [пер. с англ.]. – Москва : Наука, 1990. – 155 с.
4. Юри, У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить «нет» и добиваться результатов / Уильям Юри : пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 240 с.

Занятие 9. Внутриличностные конфликты

Задания:

1. Изучить виды внутриличностных конфликтов. Определить в предложенных ситуациях вид внутриличностного конфликта, аргументировать свой ответ:

Ситуация 1.

Лена с детства мечтала стать певицей. Она любит петь, но не имеет

сильного голоса и музыкального образования. Сейчас Лене 25 лет, она работает бухгалтером. Каждый раз, когда она слышит хорошую песню, ей хочется петь, но она боится даже караоке – ей кажется, что все будут смеяться.

Ситуация 2.

Игорь 15 лет работал инженером на заводе, где всё было чётко и предсказуемо. После реорганизации его назначили начальником отдела. Теперь от него требуют стратегического мышления, управления людьми, работы с новыми программами. Игорь чувствует себя некомфортно: он не умеет мотивировать подчинённых, путает термины из области менеджмента, боится публичных выступлений. Он понимает, что должен соответствовать новой должности, но ощущает, что не справляется с новыми требованиями.

Ситуация 3.

Анна окончила школу с золотой медалью. Она сильно переживает, поскольку не может выбрать, что ей делать дальше: либо поступить на бюджетное место на факультете международных отношений в престижном вузе своего города, либо в европейский университет.

Ситуация 4.

Ольга – руководитель отдела в IT-компании и мать двоих детей (5 и 8 лет). На работе от неё ждут полной вовлечённости: срочные проекты, командировки, вечерние совещания. Дома дети требуют внимания, муж просит помощи в организации семейного отдыха, а воспитательница в саду говорит, что младший плачет, когда Ольга опаздывает забрать его. Ольга пытается «быть хорошей везде», но это истощает.

Ситуация 5.

Марк – менеджер по продажам в крупной компании. Он знает, что через месяц ожидается сокращение штата, и руководство будет ориентироваться на показатели продаж. У Марка есть возможность «нарисовать»

цифры в отчёте за последний месяц – это почти гарантирует ему сохранение места. Но он понимает, что это обман, который может навредить компании и коллегам. При этом ему очень нужно сохранить работу: у него ипотека и маленький ребёнок.

Ситуация 6.

Катя – студентка физмата, решает олимпиадные задачи быстрее всех, преподаватели хвалят её. Но когда ей предложили поехать на всероссийскую олимпиаду, она отказалась: «Я не потяну, там будут гении из Москвы и Питера». На вопрос «Почему?» отвечает: «У меня нет опыта, я не готова».

2. Выполните тестирование по методике «Выявление уровня внутриличностной конфликтности» (А.И. Шипилов), проанализируйте результаты диагностики. Напишите вывод.

3. Изучить свои внутриличностные конфликты по методике Е.Б. Фанталовой.

3. Проанализируйте результаты, ответив на следующие вопросы:

А. Для сфер, где обнаружен внутриличностный конфликт:

- Что конкретно мешает реализации этой ценности в моей жизни? (внешние обстоятельства, внутренние барьеры, недостаток ресурсов)

- Какие маленькие шаги я уже могу сделать, чтобы повысить её доступность прямо сейчас?

Б. Для сфер, где обнаружен «внутренний вакуум»:

- Почему эта сфера для меня не так важна? (истинное отсутствие интереса, вытеснение из-за неудач, привычка)

- Можно ли использовать её ресурсы (время, силы, возможности) для поддержки какой-то другой ценности? Как?

**Методика «Выявление уровня внутриличностной
конфликтности» (А.И.Шипилов)**

		Не переживаю	Слегка переживаю	Переживаю	В отчаянии	Открыто выражаю свои эмоции
1	Если вы пришли в гости, а там оказался человек, встреча с которым вам не приятна, то вы ...?					
2	Если вы проиграли в лотерею большую сумму денег (а до этого часто выигрывали), то вы ...?					
3	Если вы стали свидетелем уличного происшествия и надо остаться и дать показания, но у вас серьезная (деловая) встреча, то вы ...?					
4	Если вы хотели добиться высоких результатов, а вашу работу и усилия не оценили соответствующим образом, то вы ...?					
5	Если вам звонит милый человек противоположного пола, который вам симпатичен и с которым вы давно ждете встречи, но должны закончить очень важную работу, то вы ...?					
6	Если по телевизору идет фильм, который вы давно хотели посмотреть, а у вас на руках билет на последний концерт вашей любимой группы (певца и др.), то вы ...?					
7	Если вы надеялись на поддержку влиятельных людей, а оказалось они помогли другому, то вы ...?					
8	Если вы видите ссорящихся подростков, но по какой-то причине не вмешиваетесь, то вы ...?					
9	Если, готовясь к соревнованиям, вы должны работать на высокий результат, но у вас плохое самочувствие, надо позаботиться о своем здоровье, то вы ...?					
10	Если вы хотите познакомиться с человеком, но не можете из-за своей скромности, то вы ...?					

11	Если вам не нравится какое-либо установленное правило, а хочется его нарушить, то вы ...?					
12	Если вам предстоит длительная поездка, хочется взять побольше вещей, но все взять вы не сможете, то вы ...?					
13	Если работа или должность, к которым вы стремились, досталась другому, то вы ...?					
14	Если вам поручено выступать перед аудиторией, но ваш внешний облик вас не удовлетворяет, то вы ...?					
15	Если вы обещали помочь другу, но это может отрицательно повлиять на ваш служебный престиж, то вы ...?					
16	Если вы хотите убедить в чем-то собеседника, но не достаточно осведомлены, то вы ...?					
17	Если к вам кто-нибудь неоднократно и бесцеремонно обращается с неуместными вопросами и вы хотите ответить грубостью, но должны сдерживать себя, то вы ...?					
18	Чтобы купить необходимую вещь, вам придется отстоять очень длинную очередь. Вы можете отказаться от своего намерения о покупке и ли можете встать в хвост очереди и томиться в ожидании. Что вы чувствуете при этом?					
19	Если противник, которого вы считали слабым, не оставил вам никаких шансов на победу, то вы ...?					
20	Если вы были грубы с близким вам человеком, но по какой-то причине не хотите извиняться, то вы ...?					
21	Если вы выполняете срочную работу, а отец (мать, жена и т.п.) отвлекают вас важным для себя вопросом, то вы ...					
22	Если вы торопитесь домой, ждете автобус, но его нет, то вы ...?					
23	Если вы едете за рулем автомобиля и вам «показали хвост» (обогнали), а вы хотите догнать «обидчика», но нарушать правила дорожного движения нельзя, то вы ...?					
24	В столовой вам подали недоброкачественное блюдо. Вы можете промолчать и остаться голодным или потребовать новое блюдо. Что вы чувствуете в					

	этой ситуации?					
25	Если вы обещали близкому человеку отказаться от вредной привычки, но не сдержали слово, то вы ...?					
26	Если вы опаздываете на работу, то вы...?					
27	Если задерживаясь на службе, вы знаете, что дома будет выслушивать упреки со стороны близких, то вы ...?					
28	Если в компании вы хотите рассказать интересную, на ваш взгляд, историю (анекдот), но вас никто не слушает, то вы ...?					
29	Если вас отправляют в командировку, а вы не хотите ехать, то вы ...					
30	Если вы хотите пораньше уйти с работы, но могут быть из-за этого неприятности, то вы ...?					
31	Если человек, казавшийся вам надежным, не оправдал ваших ожиданий, подвел вас, то вы ...?					
32	Если вас оскорбил начальник, а вы не можете ответить тем же по какой-либо причине, то вы ...?					
33	Если вы пообещали проводить друга на поезд, но у вас дома кто-то заболел, и вы должны остаться с ним, то вы ...?					
34	Если вы хотите понравиться кому-то значимому для вас, но это у вас не получается, то вы ...?					
35	Если вам хочется съесть какое-то вкусное блюдо (выпить напиток), но вы знаете, что от него у вас могут быть проблемы со здоровьем, то вы ...?					
36	Если в соответствии со своими должностными обязанностями вы должны помочь (оказать услугу) человеку, который ранее доставил вам неприятности, то вы ...?					

Порядок начисления баллов:

- «не переживаю» или «открыто переживаю свои эмоции» – 0 баллов;
- «слегка переживаю» – 1 балл
- «переживаю» – 2 балла
- «я в отчаянии» – 3 балла

Ключ:

1. Мотивационный конфликт- 6,12,18,24,30,35.
2. Моральный конфликт- 5,11,17,23,29,36.
3. Конфликт нереализованного желания-4,10,16,22,28,34.
4. Ролевой конфликт-3,9,15,21,27,33.
5. Адаптационный конфликт-1,8,14,20,26,32.
6. Конфликт неадекватной самооценки-2,7,13,19,25,31.

По каждому типу внутриличностного конфликта начисляется общее количество баллов.

Определение наиболее конфликтной структуры внутреннего мира личности

Мотивация- K_m . $K_m = K_1 + K_2 + K_3$

Долженствование- K_d . $K_d = K_2 + K_4 + K_5$

Самооценка- K_c . $K_c = K_3 + K_5 + K_6$

Определение общего уровня внутриличностной конфликтности ($K_{вк}$)

$K_{вк} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6$

Интерпретация результатов теста:

$K_{вк} = 0-6$ баллов. Внутриличностная конфликтность крайне низкая. Этот человек, как правило, железной воли и холодного расчета, для которого чужды сомнения и переживания.

$K_{вк} = 7-29$ баллов. Низкий уровень внутриличностной конфликтности. Внутренние конфликты и переживания возникают лишь изредка в серьезных и очень значимых ситуациях, которые в целом преодолеваются без осложнений. Человек обладает высокоразвитыми волевыми качествами, решителен, настойчив и целеустремлен в достижении значимых мотивов и поставленных задач. Возможно, не слишком обременен нравственными обязательствами. Легко адаптируется. Не склонен к продолжительным сомнениям и раздумьям. Обеспечивает контроль над эмоциями. Большая вероятность завышенной самооценки. Ориентация на мотивацию достиже-

ния. Возможна повышенная агрессивность и демонстративность поведения.

Квк=30-49 баллов. Средний уровень внутриличностой конфликтности. Часто это ответственный человек, для которого не чужды переживания и сомнения. В целом устойчив, адекватно реагирует на внезапные или трудные жизненные ситуации. Способен заниматься самоанализом. При адаптации к новой обстановке не испытывает каких-либо серьезных проблем. Гибкая, умеренная ситуативная тревожность. Большая вероятность высокого или выше среднего уровня интеллектуального развития.

Квк=50- 72 баллов. Высокий уровень внутриличностой конфликтности. Характерны сложная иерархия потребностей и мотивов, высокая развитость когнитивных структур. Нерешителен, однако обязателен и ответственен. Испытывает определенные трудности в адаптации к новой ситуации, незнакомому виду деятельности. Устойчив в привычках, не тяготеет к переменам. Ему более комфортно быть ведомым, а не ведущим, хотя часто попадает на руководящую должность. Живо и эмоционально реагирует на жизненные коллизии. Свойственны повышенная тревожность и социальные установки.

Квк > 72 баллов. Сверхвысокий уровень внутриличностой конфликтности. Это человек, жизнь которого – постоянная борьба с самим собой. Выделяется неуравновешенность нервно- психической деятельности. Низкий уровень развитости волевых качеств, не готов решать даже мелкие проблемы. Высокий уровень иррациональности в поведении. Нуждается в опеке и руководстве. Обидчив и импульсивен. Отличается противоречивостью «Образа Я», постоянной рефлексией и самоанализом, разбалансированностью самооценки.

Методика «Уровень соотношения ценности и доступности»

Е.Б.Фанталовой

Перед вами список из двенадцати понятий, каждое из которых означает одну из общечеловеческих ценностей. Оцените каждую из них на регистрационном бланке по 10-ти балльной шкале по параметрам «Ценность» и «Доступность»

Ценности	Ценность	Доступность
1. Активная, деятельная жизнь		
2. Здоровье (физическое и психическое здоровье)		
3. Интересная работа		
4. Красота природы и искусства		
5. Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)		
6. Материально-обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений)		
7. Наличие хороших и верных друзей		
8. Уверенность в себе (свобода от внутренних противоречий, сомнений)		
9. Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, а также интеллектуальное развитие)		
10. Свобода как независимость в поступках и действиях		
11. Счастливая семейная жизнь		
12. Творчество (возможность творческой деятельности)		

По каждой сфере отдельно определяется уровень расхождения между «Ц» и «Д», являющийся критерием наличия или отсутствия противоречия в данной ценности, а также его характере и степени выраженности. Так если $C_i > D_i$ и расхождение между значениями этих показателей превышает 4, то можно говорить о состоянии «внутреннего конфликта». Психологический смысл данного состояния выражается в том, что человек испытывает состояние разрыва между потребностью в достижении внутренне значимых ценностных объектов и возможностью такого достижения в реальности.

Если $D_i > C_i$ и их расхождение превышает 4, – то это означает наличие у испытуемого состояния «внутреннего вакуума» в данной сфере, переживаемого как состояние внутреннего опустошения, снижения побуждений, ощущение «избыточности присутствия».

Расхождение между C_i и D_i не превышающее 4 свидетельствует о попадании данной ценности в область «нейтральной зоны», характеризующейся отсутствием противоречия.

Следующий этап – определение интегрального показателя дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере (R).

$$R = \sum_{i=1}^n |C_i - D_i|.$$

где i – номер понятия в регистрационном бланке. При $n = 12$ теоретические границы индекса расхождения находятся в пределах $0 - 72$, где 0 – означает полное совпадение «Ценности» и «Доступности», 72 – максимальное их расхождение.

Имеющиеся нормы по индексу расхождения «Ц-Д» (R) следующие: $33,07 \pm 1,7$ (мужчины), $33,02 \pm 1,6$ (женщины).

Данный показатель свидетельствует о степени неудовлетворенности текущей жизненной ситуацией, блокады основных потребностей, внутреннего дискомфорта, внутренней конфликтности, а также – об уровне самореализации, внутренней идентичности, интегрированности.

Литература

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Фанталова, Е.Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта / Е.Б. Фанталова. – Москва: Бахрах -М, 2001. – 128 с.
3. Хайес, С.С. Перезагрузи мозг: решение внутренних конфликтов / Стивен С. Хайес, Спенсер Смит; [пер. с англ. Е. Карманова]. – Москва: Питер, 2014. – 319 с. – ISBN 978-5-496-00914-0
4. Хорни, К. Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза / К. Хорни ; пер. с англ. В.Светлова. – Москва: Академический проект, 2007. – 218 с. – (Психологические технологии). – ISBN 5-8291-0798-8.

Занятие 10. Педагогические конфликты

Задания:

1. Изучить позиции, которые могут занимать педагоги в конфликте. Определить в предложенных ситуациях наиболее подходящую позицию, аргументировать свой ответ:

Ситуация 1. Во время игры в волейбол ученики не могут договориться, был ли мяч в ауте.

Ситуация 2. Ученик Петя подходит к учителю после уроков и жалуется: «Меня постоянно дразнят из-за очков, я не знаю, что делать».

Ситуация 3. Ученица Аня обращается к учителю: «Мы не можем договориться в группе, все делают что хотят, а я одна всё организую».

Ситуация 4. Ученики постоянно подходят к учителю с жалобами друг на друга: «Он толкнул!», «Она не дала ручку!», «Он смеётся надо мной!».

Ситуация 5. На перемене два ученика поссорились из-за обидной шутки. Один обиделся, началась перепалка.

Ситуация 6. Двое пятиклассников толкаются, пытаясь первыми пройти к кассе в столовой.

Ситуация 7. Ученик Саша расплакался после того, как одноклассники посмеялись над его рисунком на уроке ИЗО.

Ситуация 8. На прогулке дети не могут договориться, по каким правилам играть в игру.

2. Ознакомьтесь с предложенными ситуациями и проанализируйте ее, выделив:

- А. участников конфликта;
- Б. предмет конфликта;
- В. позиции сторон;
- Г. интересы сторон;
- Д. варианты разрешения конфликта.

Ситуация 1.

Ученица 11-го класса, Смирнова М. – дочь учителя биологии Смирновой О.В. Маша – круглая отличница, участница олимпиад по биологии и химии, претендентка на золотую медаль. По всем предметам у неё стабильно «5», она активно участвует в школьной жизни и готовится поступать на биологический факультет.

В этом учебном году в школу пришёл новый учитель химии – Козлов А.Г., кандидат химических наук, требовательный педагог с жёсткими критериями оценивания. Он сразу обозначил: «Оценки ставлю только за реальные знания, без поблажек». У Смирновой М. не сложились отношения с Козловым А.Г. Она считает, что учитель задаёт слишком сложные задачи, не соответствующие школьной программе, придирается к оформлению лабораторных работ, занижает оценки за малейшие недочёты.

К середине полугодия у Маши вместо привычных «5» по химии стали появляться «4». Она начала жаловаться матери, что «учитель специально её заваливает».

Смирнова О.В., мать ученицы, решила вмешаться. Она подошла к Козлову А.Г. с претензиями: «Вы слишком строги к моей дочери, она же не на химфак собирается!» и указала, что её дочь – медалистка, а химия для биолога – второстепенный предмет;

Козлов А.Г. ответил, что оценивает всех учеников объективно, по единым критериям и не делает исключений ни для кого, включая детей педагогов. Также он считает, что будущему биологу необходимо знать химию на высоком уровне.

Разговор перерос в спор.

После этого Смирнова О.В. обратилась к директору школы с жалобой на Козлова А.Г., потребовав провести проверку объективности оценивания и обязать учителя пересмотреть оценки её дочери.

Ситуация 2.

Ученик 5-го класса, Дима Петров, испытывает трудности с учёбой, особенно по математике. Он часто отвлекается на уроках, мешает одноклассникам, проявляет неуважение к учителю. На одном из уроков математики Дима громко разговаривал с соседом по парте, несмотря на замечания учителя, запускал бумажные самолётики в сторону доски, отвлекая весь класс, дразнил одноклассника, который пытался сосредоточиться на задании.

Учитель математики, Елена Сергеевна, несколько раз сделала Диме замечания. Сначала спокойно попросила прекратить мешать уроку. Затем предупредила, что поставит замечание в дневник.

Дима отреагировал вызывающе: закатил глаза и громко сказал: «Ну и что? Мне всё равно».

Раздражённая Елена Сергеевна прекратила объяснение материала, объявила, что весь класс останется на дополнительные 20 минут после звонка.

Реакция класса была резко негативной. Одноклассники начали возмущаться: «За что мы должны оставаться? Это же Дима виноват!».

3. Определите свой стиль межличностного общения с помощью методики С.В. Максимова, Ю.А. Лобейко. Проанализируйте полученные результаты, напишите вывод. Как вы думаете, какой из стилей потенциально наиболее конфликтен, аргументируйте свой ответ.

4. Определите свой уровень конфликтоустойчивости, напишите вывод по результатам диагностики. Как вы думаете, педагогу важно быть конфликтоустойчивым?

**Определение стиля межличностного взаимодействия
(С.В.Максимов, Ю.А. Лобейко)**

Инструкция. Внимательно прочтите каждое утверждение и оцените по пятибалльной системе частоту проявления того или иного действия в вашем обычном взаимодействии с другими людьми.

№	Действия	Часто	Редко
1	Указываю людям, что надо делать.	5 4 3	2 1
2	Выслушиваю мнение других людей.	5 4 3	2 1
3	Даю возможность другим участвовать в принятии решения.	5 4 3	2 1
4	Даю возможность другим действовать самостоятельно.	5 4 3	2 1
5	Настойчиво объясняю, как надо что-либо делать.	5 4 3	2 1
6	Обучаю людей умению работать.	5 4 3	2 1
7	Советуюсь с другими	5 4 3	2 1
8	Не мешаю другим работать.	5 4 3	2 1
9	Указываю, когда надо делать работу.	5 4 3	2 1
10	Учитываю успехи других.	5 4 3	2 1
11	Поддерживаю инициативу.	5 4 3	2 1
12	Не вмешиваюсь в процесс определения целей деятельности другими.	5 4 3	2 1
13	Показываю, как надо работать.	5 4 3	2 1
14	Иногда даю возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5 4 3	2 1
15	Внимательно выслушиваю собеседников.	5 4 3	2 1
16	Если вмешиваюсь в дела других, то по-деловому.	5 4 3	2 1
17	Мнение других не разделяю.	5 4 3	2 1
18	Прилагаю усилия с целью улаживания разногласий.	5 4 3	2 1
19	Стараюсь улаживать разногласия.	5 4 3	2 1
20	Считаю, что каждый должен применять свой талант как может	5 4 3	2 1

Обработка и интерпретация результатов

Действия 1, 5, 9, 13, 17 – указывают на приверженность к директивному стилю.

Действия 3,7, 11, 15, 19 – свидетельствуют о выраженности коллегиального стиля.

Действия 4, 8, 12, 16, 20 – являются индикаторами невмешательства в действия других людей.

Действия 2, 6, 10, 14, 18 – дают основание судить о приверженности к деловому стилю.

В каждой группе максимально можно набрать 25 баллов. 20 и более баллов свидетельствуют о том, что опрашиваемый является приверженцем стиля 1,2,3 или 4.

Если в какой-то группе набрано 12 – 14 баллов, значит опрашиваемый склонен иногда проявлять данный стиль взаимодействия.

Общий показатель (по всему опроснику) в 70-80 баллов указывает на устремленность к взаимодействию с людьми.

Показатель в 30-49 баллов характеризует пассивность личности в групповой деятельности. Относительно данного издания, как и в отношении предыдущих, так же желательно сопоставление самооценочных характеристик с оценками со стороны подчиненных и коллег. Именно на основе такого сравнения возможна сознательная коррекция своего индивидуального стиля деятельности.

Определение уровня конфликтоустойчивости

Инструкция. Внимательно прочитайте и оцените каждое из десяти полярных суждений, указанных в бланке, которые в большей мере свойственны вашему поведению. Для этого сначала определите, какое из двух крайних суждений подходит вам, а затем оцените его по 5-балльной системе. Помните, что промежуточная графа 3 означает равнозначное присутствие обоих качеств. Крайние же значения 4-5 и 1-2 характеризуют либо уклонение от споров, либо непринужденное участие в разрешении спорных моментов.

1	Уклоняюсь от спора	5 4 3 2 1	Рвусь в спор
2	Отношусь к конкуренту без предвзятости	5 4 3 2 1	Подозрителен
3	Имею адекватную самооценку	5 4 3 2 1	Имею завышенную самооценку
4	Прислушиваюсь к мнению других	5 4 3 2 1	Не принимаю иных мнений
5	Не поддаюсь провокации, не заводжусь	5 4 3 2 1	Легко заводжусь
6	Уступаю в споре, иду на компромисс	5 4 3 2 1	Не уступаю в споре: победа или поражение
7	Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины	5 4 3 2 1	Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя.
8	Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность	5 4 3 2 1	Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность.
9	Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции	5 4 3 2 1	Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер
10	Считаю, что спор – крайняя форма разрешения конфликта	5 4 3 2 1	Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта.

Обработка и интерпретация данных

Оцените по пятибалльной системе, насколько у вас проявляется каждое из приведенных слева свойств. Подсчитайте общую сумму баллов. Начертите свой профиль поведения в спорных ситуациях. Проанализируйте

те причины полярных стратегий поведения с целью внесения необходимых корректив.

40-50 баллов – высокий уровень конфликтоустойчивости.

30-40 баллов – средний уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий об ориентации личности на компромисс, стремлении избегать конфликта.

20-30 баллов – низкий уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий о выраженной конфликтности.

1-19 баллов – очень низкий уровень конфликтоустойчивости. Данный уровень свойствен конфликтным людям.

Литература

1. Клименских, М.В. Педагогические конфликты в школе: учебное пособие / М.В. Клименских, И.А. Ершова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2015. – 76 с. – ISBN 978-5-7996-1425-6.
2. Ключко, О.И. Педагогические конфликты: практическое руководство по их анализу и разрешению: учебно-методическое пособие / О.И. Ключко, Д.В. Наумова, А.П. Сухоносков. – Москва: МГПУ, 2015. – 125 с.
3. Конфликтология в школе: учебно-методическое пособие для средних общеобразовательных учреждений / В.М. Штепель и др. – Москва: Московская школа прав человека, 1999. – 217 с.

Занятие 11. Семейные конфликты

Задания:

1. Группе даётся один тип семейного конфликта: «родители–дети», «супруги», «межпоколенные», «сиблинговые».

Задание:

А: придумать как можно больше причин конфликтов для своего типа семейного конфликта.

Б: определить типичный механизм (механизмы) развития конфликтов своего типа семейного конфликта.

В: Что можно сделать заранее, чтобы снизить вероятность конфликтов этого типа?

Рефлексия: конфликты какого типа чаще всего происходят в вашей семье? Какие наиболее частые причины конфликтов? Как в вашей семье принято решать конфликты?

2. Проведите самодиагностику по методике «Анализ семейной тревоги» Э. Эйдемиллера, В. Юстицкиса, проанализируйте результаты, напишите вывод. Ответьте на вопросы: какие факторы в вашей семье, на ваш взгляд, способствуют повышению общего уровня тревоги? Какие способы снижения семейной тревоги вы используете? (например, совместные прогулки, разговоры).

3. Разыграйте семейную ссору по методике «Конструктивная ссора» («Конструктивный спор») С. Кратохвила.

Сущность методики состоит в том, что супругам предлагают разыграть реальную или гипотетическую (согласно предложенному психологом исходному сценарию) конфликтную ситуацию, а затем с помощью специального опросного листа оценить эффективность своего поведения в только что разыгранной конфликтной ситуации.

Ситуация для проигрывания:

Роль супруги:

Вам больше 30 лет. По профессии вы инженер. Характер работы бюрократический, не требующий особых профессиональных знаний. Зарплата низкая, нерегулярная. Привычный, годами сложившийся коллектив. Рутинная. Вы давно замужем. С мужем познакомились в институте. Есть ребенок, который сейчас находится у бабушки. Вам кажется, что с момента создания семьи муж занял позицию иждивенца, стороннего наблюдателя. «Настоящий, увлеченный, активный он там – на работе, с сослуживцами, друзьями». Дома предпочитает ни во что не вмешиваться.

Летний день... Один из многих в вашей жизни. Сегодня с утра было холодно, поэтому вы оделись в теплое шерстяное платье. Днем потеплело. Вы возвращаетесь домой после работы, едете в душном транспорте. В каждой руке у вас по тяжелой сумке с продуктами. Приходите домой и видите, что муж лежит на диване с книгой в руках. То ли читает, то ли спит. В кухне, куда вы зашли, ворох грязной посуды в мойке, грязь на полу...

Вы испытываете очень сильное чувство... Такое чувство, что... Многие мысли промелькнули в голове... Вы начинаете действовать в соответствии с этим вашим состоянием...

Роль супруга:

Вам за 30. Вы инженер одного из НИИ, занимаетесь научной и конструкторской работой. Вас это захватывает. Подчас задерживаетесь на работе, так как вам хочется обсудить свои идеи с коллегами, доделать то, что не успели. В коллективе вас уважают как специалиста, хотя вы и не сделали карьеры. Зарплата низкая, он вас не удовлетворяет, но сам характер работы «все искупает». Общественной работы вы сторонитесь. У вас семья, с женой познакомились в институте. Один ребенок, сейчас у бабушки.

Дома в последние годы частые конфликты с женой. Она все время чем-то недовольна. Ей кажется, что вы уделяете семье мало внимания. Действительно, работа отнимает у вас много сил. Дома хочется отдохнуть, расслабиться, что-то обдумать. В конфликтах с женой стараетесь ее понять, иногда уступаете ей, но не всегда это получается.

Сегодня вы вернулись домой, пообедали. На кухне оставили все так, как есть, решив, что уборку сделаете позже. Нужно было во что бы то ни стало дочитать книгу, которую вам дали на несколько дней.

Сегодня жена пришла чуть позже обычного. Правда, вы так увлеклись книгой, что не обратили внимания на ее приход. Но когда вы услышали ее голос, пришлось отложить книгу...

Оценочный формуляр для методики «Конструктивная ссора»

Стиль ссоры:				
Параметр оценки ссоры	II. Конструктивное Поведение	+	-	III. Деструктивное поведение
Конкретность	Атака или защита направлены на определенные и конкретные поступки в настоящее время			Разговор неконкретный, поведение можно назвать типичным; говорят о прежних поступках или о вещах, не имеющих отношения к решаемой проблеме
Включенность супругов во взаимодействие	Оба партнера активно включаются во взаимодействие, «бьют и получают сдачи»			Один из участников не включается в ссору, уклоняется от нее, обижается и раньше времени ее заканчивает
IV. Стиль общения	Ясные и открытые сообщения, каждый говорит за себя, обдумывает свои слова; другой его понимает и отвечает			Излишне частое повторение своего, плохо слушают друг друга, скрытые намеки и неясности, укрываются за высказываниями и словами других лиц
«Честная игра»	Не используются удары «ниже пояса», принимается во внимание, что может вынести партнер			Аргументы не относятся к предмету ссоры, но больно бьют партнера по его слабым местам
Результаты ссоры				
Информативность взаимодействия	Что-либо узнал или понял, научился чему-то новому	+	-	Не узнал ничего, о чем не слышал бы раньше
Насколько супруги смогли отреагировать накопившиеся у них эмоции	Уменьшилась напряженность, высказывались жалобы, претензии, дан выход эмоциям, снизилось раздражение			Разговор не привел к уменьшению напряженности, она осталась или даже повысилась
Несколько супруги сблизилась в результате взаимодействия	Ссора привела к взаимопониманию и сближению, супруги чувствуют, что зависят друг от друга, и правильно себя оценивают			Супруги еще более отдалились друг от друга, не понимают друг друга или чувствуют какую-то несправедливость
Привело ли	Ссора привела к реше-			Решение не найдено, партнер не

взаимодействие к улучшению ситуации	нию проблемы, выходу из конфликтной ситуации, к пониманию и взаимным уступкам; обдуманно и обсуждено дальнейшее поведение			старался улучшить ситуацию или не поддерживал такое стремление у другого, не идет на уступки и не желает в себе что-либо изменить
-------------------------------------	---	--	--	---

После того как супруги проиграют ссору, им предлагают заполнить специальный оценочный формуляр.

С помощью этого формуляра можно получить следующие интегральные показатели относительно качества взаимодействия в период ссоры: стиль ссоры, результаты ссоры, окончательный результат.

По замыслу С. Кратохвила, оценку стиля ссоры производят оба ее участника. За каждый раздел можно получить -1, 0 или +1 балл; таким образом, окончательный результат может находиться в диапазоне от -4 до +4 баллов.

При оценке результатов ссоры проводится подсчет очков для каждого из участников отдельно. Можно получить профиль ссоры, занося в колонки отметки разным цветом.

Окончательный результат получается суммированием баллов по всему формуляру и может достигать значения от -8 до +8.

После заполнения оценочного формуляра целесообразно обсудить с супругами, что они могли бы сделать, чтобы повысить результативность своего взаимодействия, и предложить им проиграть новую конфликтную ситуацию с большей эффективностью.

Опросник «анализ семейной тревоги»

(Э.Эйдемиллер, В.Юстицкис)

Методика предназначена для изучения общего фона переживаний индивида, связанного с его позицией в семье, с тем, как он воспринимает себя в семье.

Описание теста

Под «семейной тревогой», авторы методики, понимают состояния тревоги у одного или нескольких членов семьи, нередко плохо осознавае-

мые и трудно локализуемые. Характерным признаком данного типа тревоги является наличие сомнений, страхов, опасений, касающихся, прежде всего, семьи – здоровья ее членов, их отлучек и поздних возвращений, стычек и конфликтов. Тревога эта обычно не распространяется на внесемейные сферы – производственную деятельность, родственные, соседские отношения и т. п.

В основе «семейной тревоги», как правило, лежит плохо осознаваемая неуверенность индивида в каком-то очень для него важном аспекте семейной жизни. Это может быть неуверенность в чувствах другого супруга, в себе. Нередко подобные переживания, противоречащие представлениям о себе, вытесняются, что может проявиться в семейных отношениях в виде тревоги.

Важными составляющими «семейной тревоги» являются также ощущения беспомощности и неспособности вмешаться в ход событий в семье, направить его в нужное русло. Индивид с семейно-обусловленной тревогой не ощущает себя значимым действующим лицом в семье, в независимости от того, какую позицию он в ней занимает и насколько активную роль играет в действительности.

Инструкция к тесту

Предлагаемый Вам опросник содержит утверждения о Вашем самочувствии дома, в семье. Читайте по очереди утверждения опросника и выберите ответ, соответствующий вашему отношению к данному утверждению. Старайтесь, чтобы ответов «Трудно сказать» было не больше трех.

Помните, Вы характеризуете свое самочувствие в семье. В опроснике нет "правильных" и "неправильных" утверждений. Отвечайте так, как чувствуете.

Варианты ответов:

- Да, это так.
 - Нет, это не так.
 - Трудно сказать.
1. Знаю, что члены моей семьи часто бывают недовольны мною.
 2. Чувствую, что, как бы я ни поступил(а), все равно будет не так.
 3. Я многого не успеваю сделать.
 4. Так получается, что именно я чаще всего оказываюсь виноват(а) во всем, что случается в нашей семье.
 5. Часто чувствую себя беспомощным (беспомощной).
 6. Дома мне часто приходится нервничать.
 7. Когда попадаю домой, чувствую себя неуклюжим (неуклюжей) и нелов-

ким (неловкой).

8. Некоторые члены семьи считают меня бестолковым (бестолковой).
9. Когда я дома, все время из-за чего-нибудь переживаю.
10. Часто чувствую на себе критические взгляды членов моей семьи.
11. Иду домой и с тревогой думаю, что еще случилось в мое отсутствие.
12. Дома у меня постоянно ощущение, что надо еще очень много сделать.
13. Нередко чувствую себя лишним (лишней) дома.
14. Дома у меня такое положение, что просто опускаются руки.
15. Дома мне постоянно приходится сдерживаться.
16. Мне кажется, если бы я вдруг исчез (исчезла), то никто бы этого не заметил.
17. Идешь домой, думаешь, что будешь делать одно, но, как правило, приходится делать совсем другое.
18. Как подумаю о своих семейных делах, начинаю волноваться.
19. Некоторым членам моей семьи бывает неудобно из-за меня перед друзьями и знакомыми.
20. Часто бывает так: хочу сделать хорошо, но оказывается, вышло плохо.
21. Мне многое у нас не нравится, но я этого стараюсь не показывать.

Ключ к тесту

Субшкала В – вина (семейная вина члена семьи)

Ответы «Да»: 1,4,7, 10, 13,16, 19.

Субшкала Т – тревожность (семейная тревожность члена семьи)

Ответы «Да»: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 .

Субшкала Н – напряженность (семейная напряженность)

Ответы «Да»: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 .

За каждое совпадение ответов с ключом начисляется один балл.

Наличие у респондента каждого параметра констатируется при результатах по данной шкале: 5 и более баллов.

Также методика позволяет определить Уровень общей семейной тревожности = вина + тревожность + напряженность.

Интерпретация результатов теста

Субшкала В – вина (семейная вина члена семьи) – неадекватное ощущение индивидом ответственности за все отрицательное, что происходит в семье.

Субшкала Т – тревожность (семейная тревожность члена семьи) – ощущение, что ситуация в семье не зависит от собственных усилий обследуемого.

Субшкала Н – напряженность (семейная напряженность) – ощущение, что выполнение семейных обязанностей представляет собой непосильную задачу для индивида.

Литература

1. Бобрышов, С.В. Конфликты в сфере семейных отношений: социально-психологический аспект: учебное пособие / С.В. Бобрышов, В.В. Иванкина. – Ставрополь: Изд-во СГПИ, 2017. – 194 с.
2. Волков, Б.С. Психология семейных конфликтов: учеб. пособие для педагогических вузов (бакалавриат) / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Издательство ВЛАДОС, 2017. – 238 с. – ISBN 978-5-906992-01-7
3. Олифиревич, Н.И. Психология семейных кризисов / Н.И. Олифиревич, Т.А. Зинкевич-Куземкина, Т.Ф. Велента. – СПб., 2006. – С.281-283.

Занятие 12. Организационные конфликты

Задания:

1. Познакомьтесь с типологией конфликтных личностей и особенностями общения с ними. На основе любой типологии, заполните таблицу.

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики	Особенности общения с конфликтной личностью

2. Познакомьтесь с типологией эффективных и деструктивных командных ролей. Переведите деструктивные роли в конструктивные, используя приведенный алгоритм.

3. Оцените собственную конфликтность и агрессивность по методике «Личностная агрессивность и конфликтность» (Е. П. Ильин и П. А. Ковалев), проанализируйте результаты, напишите вывод.

4. Проанализируйте организационные конфликты, выделите участников конфликта и предмет конфликта. Предложите внутриличностные, структурные и межличностные методы управления этими конфликтами.

Ситуация 1.

Екатерина работает юристом в крупной компании. Сначала ей очень нравилось работать, однако все изменилось, когда пришел новый начальник со своими правилами и требованиями. Новый начальник начал ставить Екатерине задачи устно по телефону, еще и в спешке. А потом ругать за результат и утверждать, что он имел в виду совсем другое. Екатерина не подготовила нужных документов к сроку для очень важного клиента и начальник пригрозил ей увольнением.

Ситуация 2.

Бухгалтер Анна устроилась на новую работу, первое время все шло отлично – удалось сработаться с руководителем, найти общий язык с некоторыми сотрудниками и проявить себя как профессионал. Но через пару месяцев она начала замечать, что команда стала реже ее звать на обед и неохотно отвечать на просьбы. Начальник мягко намекнул, что коллективу сложно с ней взаимодействовать. Но Анна чувствовала, что дело совсем в другом: с самого начала у нее сложились натянутые отношения с еще одним бухгалтером Ириной, она всячески пыталась ее подколоть и конкурировать с ней в любых вопросах. Скорее всего, Ирина могла повлиять и на других специалистов.

Ситуация 3.

Сотрудников обязали работать в электронной системе управления компанией, в частности, вести деловую переписку, отмечать начало и конец работы, ставить/снимать задачи и т. п. Савелий Иванович – консервативный пожилой сотрудник – посчитал нововведение бессмысленным, стал демонстративно саботировать его, постоянно выражая недовольство. Он начал срывать свой гнев на коллегах и без конца ругал руководство.

Командные роли
Конструктивные роли:

Роль	Описание
Пионер	Способный раньше других видеть проблемы и формулировать их даже тогда, когда для всех ситуации проблемными не представляются.
Энциклопедист	Способный быстро находить аналоги рассматриваемых проблем во многих областях деятельности.
Генератор идей	Человек, генерирующий основное количество реальных, применимых предложений в команде.
Концептолог	или системщик, способный селектировать и объединять множество идей под одной целевой крышей.
Оптимизатор	человек в чью обязанность входит поиск оптимальных схем и режимов деятельности.
Энтузиаст	он же «фанатик» или оптимист, заражающий своей уверенностью в успехе.
Скептик	он же «зануда», сомневающийся в осуществлении любого плана и тем самым охлаждающий пыл не в меру оптимистичных работников.
Прогнозист	чья функция – просчитывать всевозможные последствия принимаемых решений и действий членов команды.
Переводчик	человек, способный верно объяснить сущность проблемы специалистам разных областей знаний.
Исполнитель	тот, кто умеет «привязать» результаты совместной работы к конкретным условиям и добиваться их практического применения.

Деструктивные роли

Роль	Описание
Паникер	Заряжает группу негативными настроениями: «Нет, так не получится», «Нам не хватает времени», «Мы не сможем».
Саботажник	Отказывается (открыто или скрыто) выполнять работу. Например, требует множества уточнений. Демонстрирует негативное отношение к работе.
Требующий	Подчеркивает собственную исключительность, настаивает на своей

особого положения	идее и мнению. «У меня больше оснований так говорить».
Сибарит	Предпочитает удовлетворение личных целей командным. Любит развлечения и не любит дополнительную работу. «Это что ж, тогда надо будет напрягаться...», «Ну, это будет слишком сложно», «Может, перерыв (перекур, кофе)?»
Пожиратель времени	Занимает время присутствующих разговорами, рассказывает случаи из своей жизни, привлекает к себе внимание, предлагает идеи, уводящие в сторону.
Несчастный	Заявляет, что его все обижают, с ним не считаются, замыкается, обижается. «А, поступайте, как хотите». «Ну вот, я так и думал», «А я предупреждал».

Пошаговый алгоритм нахождения путей нейтрализации деструктивной командной роли и перевод в конструктивную

- Шаг 1. Определите выгоду, которую получает человек, играющий эту деструктивную командную роль.
- Шаг 2. Продумайте, какие сильные, полезные качества есть у этой командной роли.
- Шаг 3. Продумайте действия, способные убрать эту выгоду, лишить человека этих бонусов.
- Шаг 4. Решите, в какую конструктивную командную роль можно перевести этого человека.

Рассмотрим этот алгоритм на примере первой деструктивной командной роли «Паникер».

- Шаг 1. Выгода: меньше работы, меньше ответственности, перестраховка, можно потом напоминать: «А я же говорил!».
- Шаг 2. Сильные, полезные качества: высокая чувствительность к риску, умение видеть слабые стороны идеи, эмоциональность.
- Шаг 3. Действия по нейтрализации: Сначала выяснить «Почему Вы считаете, что не получится? Какие проблемы Вы видите? Что нужно предпринять, по Вашему мнению, чтобы все получилось?». Стараться получить

разумные доводы и объяснения. На основе этого скорректировать план, четко поставить задачу и мониторить выполнение. Не забывать подбадривать через разумные промежутки времени.

- Шаг 4. Конструктивная командная роль: скептик, прогнозист

Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»

Авторы Е. П. Ильин и П. А. Ковалев

Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик. Конфликтность личности – это черта характера, способствующая частоте возникновения конфликта и вступления в них человека. Конфликтность личности определяется действием таких психологических факторов, как особенность темперамента, уровень агрессивности, компетентность в общении, эмоциональное состояние. А также рядом социальных факторов – условиями жизни и деятельности, среды и социального окружения, общего уровня культуры. Таким образом, конфликтность – это комплексный показатель, который связан с личностными предпосылками.

Личные ситуативные предпосылки таковы:

- чувство неопределенности, неуверенности;
- утомление;
- неустойчивость настроения;
- повышенная возбудимость;
- состояние внушаемости.

Данная методика поможет определить позитивную агрессивность, негативную агрессивность, обобщенный показатель конфликтности.

Под агрессивным поведением понимают – мотивированное деструктивное поведение, противоречащее нормам сосуществования людей, наносящее вред объектам нападения, приносящее физический ущерб людям или вызывающее у них психологический дискомфорт. Позитивная агрес-

сивность – это такое поведение, которое помогает человеку добиться желаемой цели, но при этом наносит незначительный дискомфорт другим. К позитивной агрессивности относятся такие качества как: напористость, наступательность, неуступчивость. Эти качества помогают обладателю в достижении цели, но не во всех ситуациях они необходимы. Негативная агрессивность – это такое поведение человека, которое вызывает психологический дискомфорт у других людей. К негативной агрессивности относятся такие качества, как: мстительность, нетерпимость к мнению других.

Инструкция Вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением в карте опроса (приводится ниже) в соответствующем квадрате поставьте знак "+" ("да"), при несогласии – знак "-" ("нет").

Текст опросника

1. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
2. В спорах я всегда стараюсь захватить инициативу.
3. Мне чаще всего не воздают должное за мои дела.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не уступлю.
5. Я стараюсь делать все, чтобы избежать напряженности в отношениях.
6. Если по отношению ко мне поступают несправедливо, то я про себя накликаю обидчику всякие несчастья.
7. Я часто злюсь, когда мне возражают.
8. Я думаю, что за моей спиной обо мне говорят плохо.
9. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.
10. Мнение о том, что нападение – лучшая защита – правильное.
11. Обстоятельства почти всегда благоприятнее складываются для других, чем для меня.
12. Если мне не нравится установленное правило, я стараюсь его не выполнять.
13. Я стараюсь найти такое решение спорного вопроса, которое удовлетворило бы всех.
14. Я считаю, что добро эффективнее мести.
15. Каждый человек имеет право на свое мнение.
16. Я верю в честность намерений большинства людей.
17. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
18. В споре я часто перебиваю собеседника, навязывая ему мою точку зрения.
19. Я часто обижаюсь на замечания других, даже если и понимаю, что они справедливы.

20. Если кто-то "корчит" из себя важную персону, я всегда поступаю ему наперекор.
21. Я предлагаю, как правило, среднюю позицию.
22. Я считаю, что лозунг из мультфильма: "Зуб за зуб, хвост за хвост" справедлив.
23. Если я все обдумал, то я не нуждаюсь в советах других.
24. С людьми, которые со мной любезнее, чем я мог ожидать, я держусь настороженно.
25. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимания.
26. Я считаю бестактным не давать высказаться в споре другой стороне.
27. Меня обижает отсутствие внимания со стороны окружающих.
28. Я не люблю поддаваться в игре даже с детьми.
29. В споре я стараюсь найти то, что устроит обе стороны.
30. Я уважаю людей, которые не помнят зла.
31. Утверждение: "Ум – хорошо, а два – лучше" – справедливо.
32. Утверждение: "Не обманешь – не проживешь" тоже справедливо.
33. У меня никогда не бывает вспышек гнева.
34. Я могу внимательно и до конца выслушать аргументы спорящего со мной.
35. Я всегда обижаюсь, если среди награжденных за дело, в котором я участвовал, нет меня.
36. Если в очереди кто-то пытается доказать, что он стоит впереди меня, я ему не уступаю.
37. Я стараюсь избегать обострения отношений.
38. Часто я воображаю те наказания, которые могли бы обрушиться на моих обидчиков.
39. Я не считаю, что я глупее других, поэтому их мнение мне не указ.
40. Я осуждаю недоверчивых людей.
41. Я всегда спокойно реагирую на критику, даже если она кажется мне несправедливой.
42. Я всегда убежденно отстаиваю свою правоту.
43. Я не обижаюсь на шутки друзей, даже если они злые.
44. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение важного для всех вопроса.
45. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
46. Я верю, что за зло можно отплатить добром и действую в соответствии с этим.
47. Я часто обращаюсь к коллегам, чтобы узнать их мнение.
48. Если меня хвалят, значит, этим людям от меня что-то нужно.
49. В конфликтной ситуации я хорошо владею собой.
50. Мои близкие часто обижаются на меня за то, что в разговоре с ними я им "рта не даю открыть".

51. Меня не трогает, если при похвале за общую работу не упоминается мое имя.
52. Ведя переговоры со старшим по должности, я стараюсь ему не возражать.
53. В решении любой проблемы я предпочитаю "золотую середину".
54. У меня отрицательное отношение к мстительным людям.
55. Я не думаю, что руководитель должен считаться с мнением подчиненных, ведь отвечать за все ему.
56. Я часто боюсь подвохов со стороны других людей.
57. Меня не возмущает, когда люди толкают меня на улице или в транспорте.
58. Когда я разговариваю с кем-то, меня так и подмывает скорее изложить свое мнение.
59. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
60. Я всегда стараюсь выйти из вагона раньше других.
61. Вряд ли можно найти такое решение, которое бы всех удовлетворило.
62. Ни одно оскорбление не должно оставаться безнаказанным.
63. Я не люблю, когда другие лезут ко мне с советами.
64. Я подозреваю, что многие поддерживают со мной знакомство из корысти.
65. Я не умею сдерживаться, когда меня незаслуженно упрекают.
66. При игре в шахматы или настольный теннис я больше люблю атаковать, чем защищаться.
67. У меня вызывают сожаление чрезмерно обидчивые люди.
68. Для меня не имеет большого значения, чья точка зрения в моя или чужая.
69. Компромисс не всегда является лучшим разрешением спора.
70. Я не успокаиваюсь до тех пор, пока не отомщу обидчику.
71. Я считаю, что лучше посоветоваться с другими, чем принимать решение одному.
72. Я сомневаюсь в искренности слов большинства людей.
73. Обычно меня трудно вывести из себя.
74. Если я вижу недостатки у других, я не стесняюсь их критиковать.
75. Я не вижу ничего обидного в том, что мне говорят о моих недостатках.
76. Будь я на базаре продавцом, я не стал бы уступать в цене за свой товар.
77. Пойти на компромисс – значит показать свою слабость.
78. Справедливо ли мнение, что если тебя ударили по одной щеке, то надо подставить и другую?
79. Я не чувствую себя ущемленным, если мнение другого оказывается более правильным.
80. Я никогда не подозреваю людей в нечестности.

Ответы на вопросы соответствуют 8 шкалам: «вспыльчивость», «наступательность», «обидчивость», «неуступчивость», «компромиссность», «мстительность», «нетерпимость к мнению других», «подозри-

тельность». За каждый ответ «да» или «нет» в соответствии с ключом к каждой шкале начисляется 1 балл. По каждой шкале испытуемые могут набрать от 0 до 10 баллов.

Ключ к расшифровке ответов

Ответы "да" по позициям 1, 9, 17, 65 и ответы "нет" по позициям 25, 33, 41, 49, 57, 73 свидетельствуют о склонности субъекта к вспыльчивости.

Ответы "да" по позициям 2, 10, 18, 42, 50, 58, 66, 74 и ответы "нет" по позициям 26, 34 свидетельствуют о склонности к наступательности, напористости. Ответы "да" по позициям 3, 11, 19, 27, 35, 59 и ответы "нет" по позициям 43, 51, 67, 75 свидетельствуют о склонности к обидчивости. Ответы "да" по позициям 4, 12, 20, 28, 36, 60, 76 и ответы "нет" по позициям 44, 52, 68 свидетельствуют о склонности к неуступчивости.

Ответы "да" по позициям 5, 13, 21, 29, 37, 45, 53 и ответы "нет" по позициям 61, 69, 77 свидетельствуют о склонности к бескомпромиссности. Ответы "да" по позициям 6, 22, 38, 62, 70 и ответы "нет" по позициям 14, 30, 46, 54, 78 свидетельствуют о склонности к мстительности.

Ответы "да" по позициям 7, 23, 39, 55, 63 и ответы "нет" по позициям 15, 31, 47, 71, 79 свидетельствуют о склонности к нетерпимости к мнению других.

Ответы "да" по позициям 8, 24, 32, 48, 56, 64, 72 и ответы "нет" по позициям 16, 40, 80 свидетельствуют о склонности к подозрительности.

Сумма баллов по шкалам "наступательность (напористость)", "неуступчивость" дает суммарный показатель позитивной агрессивности субъекта. Сумма баллов, набранная по шкалам «нетерпимость к мнению других», «мстительность», дает показатель негативной агрессивности субъекта.

Сумма баллов по шкалам «бескомпромиссность», «вспыльчивость», «обидчивость», «подозрительность» дает обобщенный показатель конфликтности.

Литература

1. Анцупов, А.Я., Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Емельянов, С.М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С.М. Емельянов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 222 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16319-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/585409> (дата обращения: 22.04.2026).
3. Шейнов, В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2010. – 912 с.
4. Юрьева, О.В. Командообразование: учебно-методическое пособие / О.В. Юрьева, О.Ю. Кукушкина, Ф.Б. Михайлов, К.Р. Насретдинова. – Казань: Изд-во КФУ, 2022. – 80 с.

Контрольный тест

Уровень 1.

1. По природе возникновения выделяют следующие виды конфликтов:

- А) социальные, организационные, эмоциональные
- Б) экономические, идеологические, социально-бытовые, семейно бытовые
- В) ресурсные, статусно-ролевые, конфликты идей, норм принципов

2. Объект конфликта – это:

- А) конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента
- Б) объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником разногласий между сторонами; основное противоречие, из-за которого возник конфликт
- В) действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующие резкое обострение противоречия и начало открытой борьбы между ними

3. Какому типу конфликтной личности принадлежат следующие характеристики: неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив, непоследовательность поведения, недостаточно хорошо видит перспективу, зависит от мнения окружающих, не обладает достаточной силой воли, излишне стремится к компромиссу:

- А) ригидному
- Б) сверхточному
- В) «бесконфликтному»

4. Стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен частичных уступок со стороны оппонента – это...

- А) компромисс
- Б) сотрудничество

В) приспособление

5. К нейтральным тактикам в конфликте относят:

А) сделки, коалиционная, давление

Б) коалиционная, санкционирование, демонстративных действий

В) сделки, дружелюбия, фиксация позиции

6. Управление конфликтом – это...

А) это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками или третьей стороны

Б) организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними

В) вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в стороны разрешения

7. Механизм психологической защиты, который заключается в бессознательный перенос на себя чувств и качеств, которые присущи другому человеку и недоступны, но желательны для себя, – это...

А) идентификация

Б) проекция

В) замещение

8. К какой тактике относится прием «закрытая дверь»?

А) ультимативной тактике

Б) тактике выжимания уступок

В) тактике лавирования

9. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: «Приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка»

А) снисходительное отношение;

Б) негативное отношение;

В) менторские отношения;

10. К информационной технологии управления конфликтом относится:

- А) обеспечение эффективного общения
- Б) работа с неформальными лидерами
- В) ликвидация дефицита информации в конфликте

Уровень 2

11. Третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы называется ...

12. Перечислите и раскройте принципы медиации

13. Охарактеризуйте условия, при которых субъект конфликта выбирает:

- стратегию компромисса
- стратегию сотрудничества

14. Дайте определение внутриличностному конфликту.

Уровень 3

15. Решите задачу. Определите и докажите, по какой формуле развивается данный конфликт:

Житейская ситуация: утро. Родители собираются на работу. Дочка уже позавтракала и убежала в школу. Отец зашел на кухню и... полкой пиджака нечаянно задел чашку, которую дочка, торопясь, оставила на краю стола. Чашка падает на пол и разбивается на мелкие куски. Жена, мирно «рисовавшая лицо» перед зеркалом в прихожей, кидается на кухню:

- Экий ты неуклюжий! Всю посуду в доме перебил, – кричит она на мужа.
- Потому что все не на своем месте!
- Тебе только бы указывать! Сам за собой никогда не убираешь!

16. Сформулируйте конструктивное критическое высказывание к ситуации: *Сотрудник имеет привычку пить чай и по забывчивости оставлять грязную кружку на столе у коллеги. Тот долго терпел, но не выдержал...*

17. Ответьте на агрессивные высказывания оппонентов:

«И на какую карьеру вы рассчитываете с такой внешностью?»

Учебное издание

Конфликтология: теория и практика

Учебно-методическое пособие
для студентов направления подготовки
44.03.02 Психолого-педагогическое образование

Составитель:
Орлова Ольга Александровна

Электронное текстовое издание

Издание разработано с помощью программного
обеспечения Microsoft Office Word, Adobe Acrobat

Подписано к использованию 25.05.2026.

Объем издания – 2,17 Мб.
Усл.печ.л. 27,25 Уч.-изд.л. 13,95

Издательство АмГПУ: 681000, Комсомольск-на-Амуре,
ул. Кирова, д. 17, корп. 2.