

**Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Казанский государственный технологический университет»**

И.Р. Зарипова

КОНФЛИКТОЛОГИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

Учебно-методическое пособие

**Казань
КГТУ
2009**

УДК 572

Конфликтология в социальной работе: учебно-методическое пособие / И.Р. Зарипова. – Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2008. - 87 с.

ISBN 978 – 5 – 7882 – 0723 - 0

Рассмотрены основные теоретические и практические аспекты конфликтов в социальной сфере. Представлены методические рекомендации по подготовке и проведению семинаров.

Предназначено для студентов специальности 040101 – «Социальная работа» всех форм обучения, а также для преподавателей, аспирантов и всех лиц, интересующихся конфликтологией.

Подготовлено на кафедре социальной работы, педагогики и психологии.

Печатается по решению ред. – изд. Совета Казанского государственного технологического университета

| | | |
|-------------|--------------------------|------------------|
| Рецензенты: | канд. психол. наук, доц. | Н.П. Ничипоренко |
| | канд. пед. наук, доц. | Э.М. Бурцева |
| | канд. юрид. наук, доц. | Р.Ю. Закиров |

ISBN 978-5-7882-0723-0

© Зарипова И.Р., 2009

© Казанский государственный
технологический университет, 2009

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Конфликтология в социальной работе» предназначено для изучения основных теоретических вопросов дисциплины, проведения практических и семинарских занятий со студентами, а также для самостоятельной работы над содержанием данного курса.

Пособие включает два раздела.

В первом разделе приведены «Теоретико-методологические основы конфликтологии» рассмотрены такие темы, как: Источники конфликтологических знаний; Конфликтология в системе наук; Характеристика конфликта как социального феномена; Динамика конфликта; Теории механизмов возникновения конфликтов; Основные этапы анализа социального конфликта.

Во втором разделе представлен практикум, цель которого - закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекциях, а также формирование и развитие у обучаемых навыков и умений решения конкретных задач по управлению конфликтами в различных сферах деятельности.

Содержание каждой темы практикума включает методические разработки конкретных занятий. В зависимости от содержания изучаемого материала и целевой установки предлагаются самые различные формы проведения занятий: деловые, дидактические и ситуационно-ролевые игры; дидактические тренинги; игры-семинары и др. Кроме того, в содержание некоторых занятий включены развивающие упражнения. Многие практические занятия проводятся методом отработки тренинговых упражнений, тестирования, а также методом обсуждения конфликтных ситуаций.

Методика и сценарий проведения большинства занятий апробированы в процессе преподавания.

Представленный вариант примера программы проведения семинарских занятий разработан автором совместно с доцентом Р.В. Куприяновым на кафедре социальной работы, педагогики и психологии.

I. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

1. Источники конфликтологических знаний

Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни — видоизменялись и конфликты. Не оставалось неизменным и отношение к ним общественной мысли.

Античная эпоха оставила нам детальное описание войн и первые оценки конфликтов подобного рода. В средние века и в новое время были предприняты попытки осмыслить сущность этого явления. Целая плеяда мыслителей-гуманистов высказывала свои представления о конфликтах, пагубности их роли в развитии человечества, об устранении войны из жизни общества и установлении вечного мира.

Проблему отношения к миру и войне, согласию и насилию пытались разрешить различные религиозные учения. Вопрос об отношении христианства к проблеме насилия сложен, а в некоторых аспектах неразрешим, поскольку в различных христианских культурах позиции по данному вопросу оказывались противоположными. При всей своей опоре на концепцию многовариантности мирового устройства, которая обусловлена всемогущей волей Аллаха, ислам также не исключает насилия, в том числе и между единоверцами. Наиболее последовательными в оценке силовых и ненасильственных средств в мировоззрении и политике являются буддизм и индуизм. Основывающиеся на всеобщей любви людей, они не приемлют насилия, особенно — войну, в то же время здесь стирается противопоставление добра и зла.

Конфликт как явление, играющее ключевую роль в жизни человека и общества, во все времена находил свое место в художественно-образных формах отражения действительности. Литература, живопись, скульптура, музыка, танец, кино, театр и другие виды искусства всегда художественно отражали конфликты, влияли на формирование отношения к ним у зрителей, читателей, слушателей. С момента своего появления искусство стало служить мощным фактором духовно-практического освоения людьми конфликтов, влиять на их определение своего поведения. Художественное осмысление реальности не противостоит, а дополняет, усиливает и облегчает научный анализ проблемы конфликтов. Очевидно, что использование искусства, литературы, средств массовой информации является одним из весьма перспективных направлений повышения конфликтологической культуры российского общества. Включение данной проблематики в сферу интересов конфликтологии намного повышает практические возможности науки по изучению и регулированию прежде всего социальных конфликтов.

Еще одним из важных источников конфликтологических идей являются практические знания. Практические конфликтологические знания содержатся в индивидуальном житейском опыте каждого человека. Именно они, как правило, определяют, какую стратегию поведения выберет человек в конкретном конфликте. Эти знания представляют собой накапливаемые в процессе жизни опытным путем и частично передаваемые от поколения к поколению сведения о принципах, способах и приемах поведения в предконфликтных и конфликтных ситуациях. Индивидуальный и коллективный жизненный опыт, дающий рецепты оптимального поведения в конфликтах, безусловно является объектом изучения конфликтологической науки.

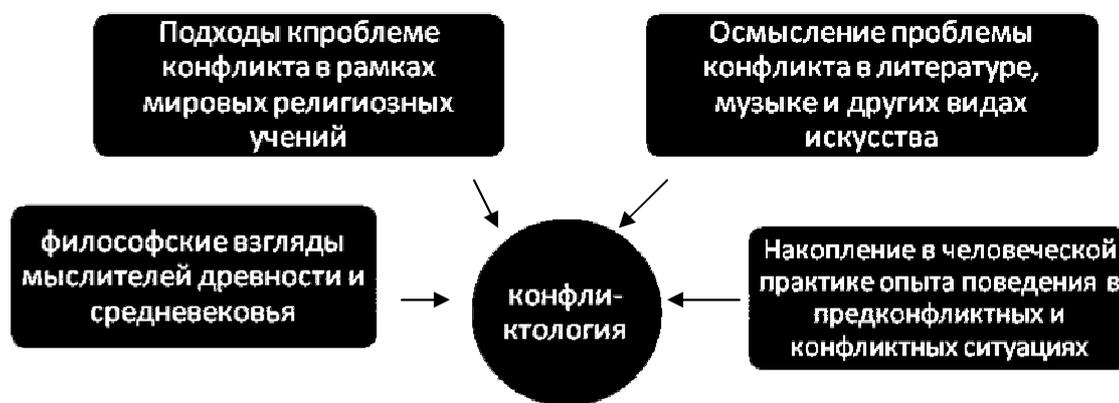


Схема 1. Источники конфликтологии

Конфликтология – наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования.

2. Конфликтология в системе наук

Раскрывая связи конфликтологии с другими науками (см. схему 2.1.), важно обратить внимание на их роль и место в становлении ее как относительно самостоятельной теории, и то, каким образом каждая из наук выполняет свою методологическую функцию по отношению к конфликтологии. Прежде всего, конфликтология обнаруживает такую связь с философией, социологией, психологией, политологией, историей, экономикой.

В настоящее время можно выделить весомый вклад в изучение проблемы шестнадцати частных конфликтологических наук. Естественно, что речь идет о той части каждой из наук, которая имеет в общем для этих наук объекте свой предмет, – «социология конфликта», «психология конфликта» и т. п.

Именно их объединенные усилия могут сыграть конструктивную роль в реформировании российского общества: помочь руководителям всех уровней принимать менее конфликтногенные решения; научить каждого

человека более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах; сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян.

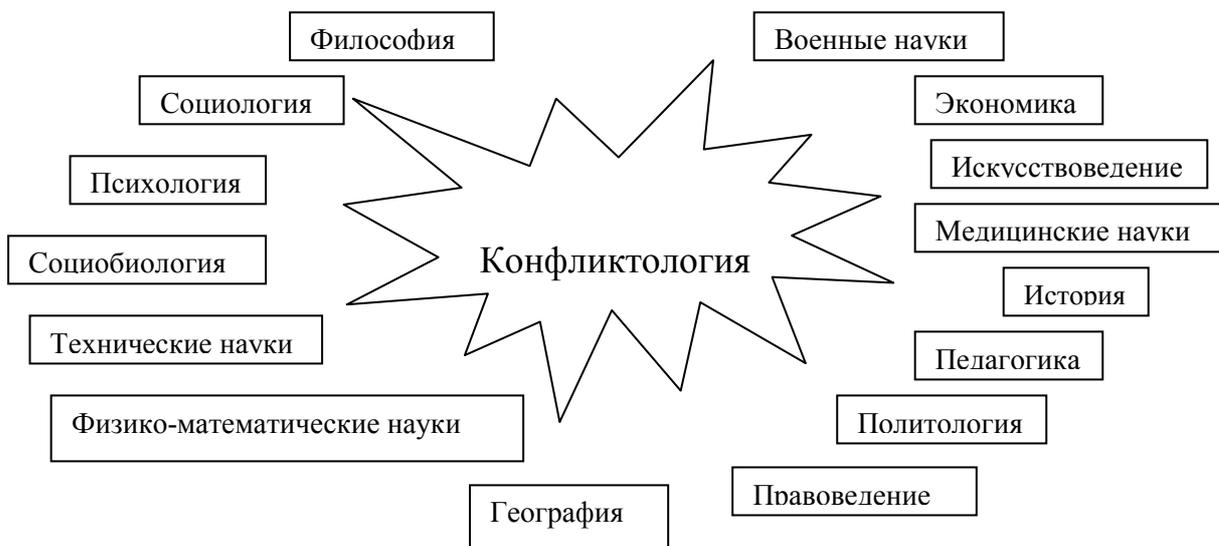


Схема 2.1. Конфликтология в системе наук

Возможность связать в систему исследования конфликта, которые ведутся в рамках психологии, социологии, правоведения, искусствovedения, истории, математики, педагогики, политологии, социобиологии, философии, военных и других наук (например, в психиатрии и экономике), основывается на том, что в основе любого конфликта лежит противоречие, играющее системообразующую роль как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание крайне необходимо, поскольку люди, органы управления, различные организации имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими и другими аспектами, и последствия их носят чаще всего деструктивный характер.

Связь конфликтологии с другими науками раскрывается в следующих двух аспектах.

Первый аспект заключается в том, что конфликтология опирается на принципы познания, которые выработаны в рамках других наук и позволяют глубже понять предмет конфликтологических исследований. Такими принципами являются: принципы всеобщей связи; детерминизма; развития; системного подхода; социально-деятельностного контекста; личностного подхода; дополненности и др.

2.1. Общенаучные принципы изучения конфликтов, используемые для обеспечения результативности исследования конфликтов

Принцип развития требует при изучении конфликтов выявлять тенденции в их эволюции – постепенном, длительном, непрерывном развитии конфликта от одних форм к другим, чаще от простых к более сложным.

Принцип всеобщей связи ориентирует на то, что, изучая конфликт, нельзя ограничиваться рассмотрением отдельных элементов, а необходимо стремиться исследовать максимальное количество существенных связей конфликта с другими явлениями и между его подструктурами.

Принцип соблюдения законов диалектики требует учета основных законов и парных категорий диалектики.

Закон единства и борьбы противоположностей показывает внутренний источник развития конфликтов: единство и борьбу противоположных сторон, сил, тенденций.

Закон перехода количественных изменений в качественные раскрывает способ эволюции и динамики конфликтов, ориентирует на поиск закономерностей, которым подчиняется развитие конфликтного взаимодействия, определение качественных и количественных изменений, происходящих при этом, выявление связей между ними.

Закон отрицания отрицания дает возможность прогнозировать направление развития конфликтов: от простого к сложному, от низшего к высшему, от одного к другому.

Парные категории диалектики, такие как материальное и идеальное, время и пространство, качество и количество, единичное, особенное и всеобщее, сущность и явление, содержание и форма, необходимость и случайность, причина и следствие и другие, позволяют определить общий подход к изучению конфликтов, ориентироваться в общей оценке правильности полученных выводов.

Принцип диалектического единства теории, эксперимента и практики раскрывает диалектику движения знания к истине и определяющую роль практики в процессе познания. Нарушение оптимального соотношения логики взаимовлияния теории, эксперимента и практики приводит к снижению результативности работы конфликтолога, превращению ее в имитационную деятельность.

Принцип системного подхода ориентирует конфликтолога в методологии поиска причин позитивных или негативных тенденций в развитии того или иного конфликта. Необходимо рассматривать конфликты как сложно организованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь, в качестве подсистем в системы более высокого уровня.

Принцип конкретно-исторического подхода показывает необходимость учета в процессе изучения конфликтов всех конкретных условий их развития. Нельзя ограничиваться в характеристике конкретного конфликта применением к нему знаний, уже имеющихся для конфликтов подобного вида.

Принцип объективности требует минимизировать влияние личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результаты исследования конфликтов. Изучая конфликты, необходимо видеть их такими, каковы они есть.

2.2. Методологические принципы конфликтологии

Принцип междисциплинарности ориентирует конфликтолога на максимально широкое использование достижений всех отраслей конфликтологии. Изучая любой конфликт, важно как можно более полно ознакомиться с методологией, теорией, методами и результатами проведения исследований. Это многократно повысит эффективность работы специалиста. Конфликт – явление междисциплинарное. Опираясь на знания только одной науки – психологии, социологии или какой-либо другой – его ни глубоко изучить, ни тем более регулировать невозможно. Важнейшей стороной принципа междисциплинарности является принцип равенства всех шестнадцати отраслей конфликтологии. Роль не главной, но системообразующей науки на данном этапе развития конфликтологии призвана выполнить и пока выполняет психология.

Принцип преемственности требует максимально полного знания конфликтологом всего основного, что сделано по проблеме конфликта в той науке, которую он представляет. Важной стороной принципа преемственности является необходимость знания российскими конфликтологами истории, в первую очередь отечественной, конфликтологии. Западные теории конфликтов представляют для нас несомненную ценность. Однако не стоит рассчитывать на решение проблемы российских конфликтов на основе западных подходов. К тому же не может быть великой и даже самостоятельной наука, не знающая своей отечественной истории, только лишь заимствуя исходные принципы, основные теоретические концепции.

Принцип эволюционизма ориентирует на учет основных закономерностей эволюции конкретных видов конфликтов при их исследовании. Он требует от конфликтолога знания и учета основных макроэволюционных тенденций развития конфликтов при исследовании конфликтного взаимодействия вообще и анализа конкретных конфликтов в частности. Необходимо знать и учитывать основные тенденции изменений социальных и внутриличностных конфликтов в процессе истории развития человека и человечества. При изучении конкретных конфликтов важно выявлять не только динамику, но и эволюционные предпосылки и тенденции их возникновения и развития.

Принцип личностного подхода формулируется как необходимость выявления и учета конкретных личностных особенностей конкретных людей, выступающих центральным звеном конфликтов всех без исключения уровней. Реальные конфликты начинают и в них участвуют не среднестатистические индивиды или абстрактные социальные группы, а конкретные люди, имеющие конкретные индивидуально-психологические особенности. Даже решение начать межгосударственную войну принимается небольшой группой государственных деятелей, обладающих вполне определенными личностными особенностями. Трудно вскрыть причины

конфликтов, проникнуть в их суть, не поняв, какую роль сыграли в них конкретные люди.

Принцип поиска скрытого содержания конфликтов ориентирует конфликтолога на изучение не только доступной информации, но и скрытых, глубинных причин конфликтов. Он означает необходимость выявления неосознаваемых мотивов поведения людей в ходе возникновения, развития и завершения конфликтов, обнаружения осознаваемых, но скрывааемых, часто основных, целей. Необходимо находить не только скрытые элементы в действиях людей, но и глубинные механизмы развития конфликтов в целом.

Второй аспект проблемы состоит в творческом использовании конфликтологией методов исследования других наук.

2.3. Система методов конфликтологии

Изучая конфликты во всех их проявлениях, конфликтология использует систему методов представленных в таблице 2.1.

| № | 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 |

Таблица 2.1. Система методов конфликтологии

Как сравнительно молодая наука, объективно вынужденная использовать для изучения конфликта методы, разработанные в других отраслях знаний она использует, в первую очередь методы психологии. (см. схему 2.2.)

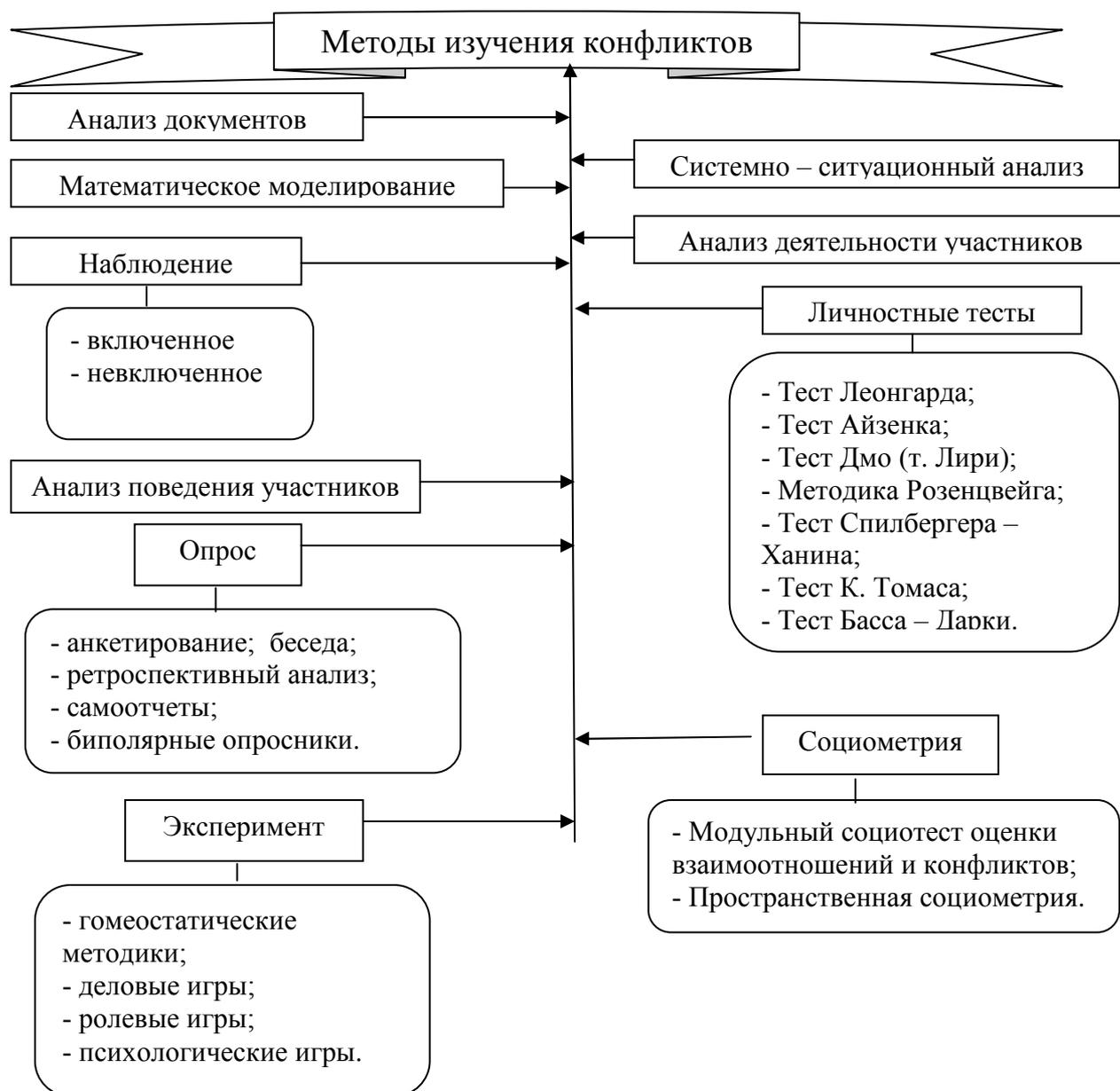


Схема 2.2. Психологические методы в конфликтологии

Анализ документов. Используется для ретроспективного анализа конфликтов в социальной и юридической психологии.

Системно-ситуационный анализ конфликта использует в качестве единицы анализа конфликта конфликтную ситуацию, имеющую определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы.

Для исследования межгрупповых и межгосударственных конфликтов все чаще применяется метод математического моделирования. Его значимость связана с тем, что экспериментальные исследования таких конфликтов трудоемки и сложны. Математическое моделирование межгрупповых конфликтов позволяет заменить непосредственный анализ

конфликтов анализом свойств и характеристик их математических моделей. Математическое моделирование с привлечением средств вычислительной техники позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном масштабе времени.

Математическое моделирование – исследование конфликтов с помощью их реальных или идеальных математических моделей. Под «моделью» понимается система объектов или знаков, воспроизводящая некоторые существенные свойства системы-оригинала.

Анализ деятельности. Метод исследования конфликта, использующий анализ влияния конфликтной ситуации на процесс и результаты деятельности оппонентов.

Анализ поведения участников. Использует в качестве единицы анализа поведенческие акты оппонентов в конфликтной ситуации.

Наблюдение – метод исследования конфликта путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксации конфликтных событий. Применяется для изучения конфликтов различного уровня – от внутриличностного до межгосударственного. Удобство использования метода обеспечивается тем, что в ходе наблюдения конфликт воспринимается непосредственно. Это может быть обеспечено или участием в конфликте (наблюдатель выступает одним из оппонентов), или восприятием конфликта со стороны (свидетель, второстепенный участник, медиатор).

Эксперимент – метод научного познания, отличающийся активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя-конфликтолога, осуществляющего планомерный и активный контроль за одной или несколькими переменными и регистрацию происходящих изменений в изучаемом явлении.

Метод опроса предлагает испытуемым согласиться или не согласиться с содержанием определенного набора предложений, подготовленных в виде стандартизированной анкеты. Используются анкетирование, беседы, массовые и экспертные опросы.

Социометрия – метод, применяемый для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, разработан американским социальным психологом и психиатром Я. Морено. В конфликтологии применяется для выявления напряженных, конфликтных взаимоотношений в малой группе.

Модульный социотест оценки межличностных взаимоотношений и конфликтов разработан на основе идей социометрии и, однако более эффективен при изучении конфликтных явлений и позволяет оценить взаимоотношения персонала комплексно.

Личностные тесты. При отсутствии тестов, специально предназначенных для определения межличностной конфликтности человека, специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности.

Говоря о связи конфликтологии с другими науками, нельзя не отметить и ее обратного влияния на эти науки. Например, конфликтологические проблемы в сфере межличностных отношений стимулируют решение многих психологических, социологических, правовых и нравственных проблем, в частности проблем общения, взаимоотношений, социально-психологического климата и многих других.

3. Характеристика конфликта как социального феномена

Конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. Важнейшими из них являются его сущность, структура, причины и динамика. Именно эти характеристики конфликта и находят свое освещение во второй теме практикума.

3.1. Сущность конфликта и его структура

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.
2. Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Исходя из выше сказанного, можно сформулировать необходимые и достаточные условия возникновения (наступления) конфликта.

Необходимыми и достаточными условиями возникновения (наступления) конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

Структуру конфликта можно представить в виде схемы 3.1

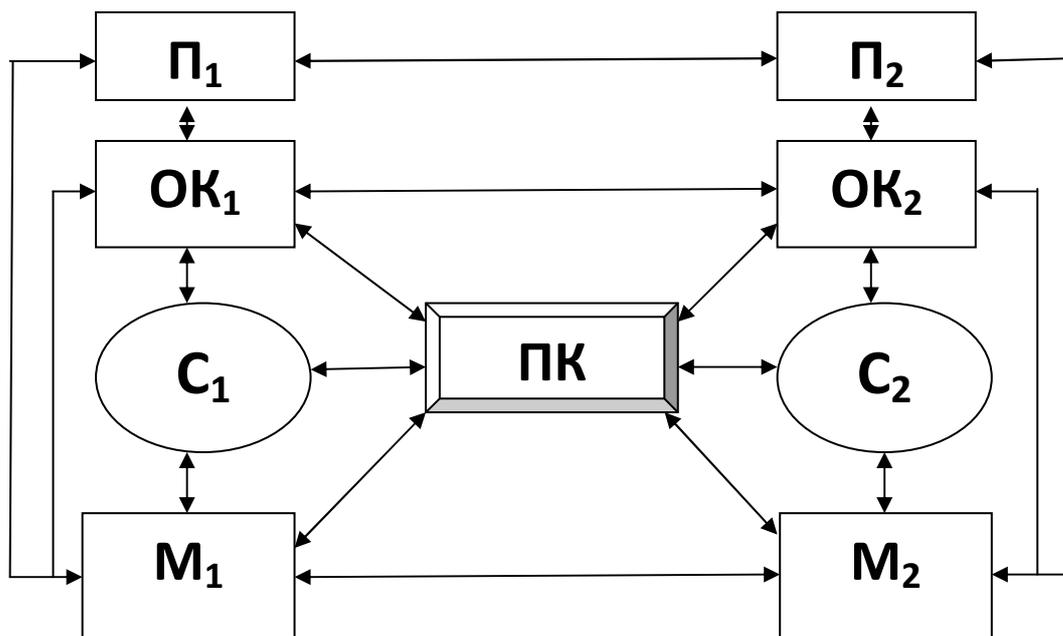


Схема 3.1. Структура конфликта

Где: C_1, C_2 – стороны конфликта (субъекты конфликта); ПК – предмет конфликта; OK_1, OK_2 – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации); M_1, M_2 – мотивы конфликта; P_1, P_2 – позиции конфликтующих сторон.

3.2. Определение основных структурных элементов конфликта

Стороны конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждении).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

4. Динамика конфликта

Развиваясь во времени, конфликт проходит несколько стадий:

1. Латентную стадию.
2. Открытую стадию.
3. Стадию завершения.

4.1. Латентная стадия

Латентная стадия конфликта, то есть скрытая, когда присутствуют все элементы конфликта (участники, предмет конфликта), за исключением внешних действий.

Формально латентная стадия состоит из пяти последовательных этапов:

1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация – это такое совпадение обстоятельств и человеческих интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между субъектами.



Характеристики конфликтной ситуации:

- она имеет объективное содержание, которое определяется происходящими в действительности событиями.

- она имеет субъективное значение, которое зависит от интерпретации сторонами событий.

2. Осознание хотя бы одним из субъектов своих интересов в этой ситуации.

3. Осознание обстоятельств, препятствующих удовлетворению интересов.

Препятствия могут:

а) вытекать из объективной ситуации, безотносительно к позиции других субъектов – потенциальных участников конфликта;

б) быть собственными личностными качествами (только внутренние, субъективные);

в) быть объективными, персонифицированными, то есть исходить от конкретного субъекта.

4. Осознание своих интересов и соответствующих препятствий другой, стороной.

5. Начало действий, предпринятых одной из сторон для отстаивания своих интересов, которые ущемляют интересы другой стороны.

Эти этапы не обязательно чередуются в указанной последовательности. Некоторые из них могут выпадать, другие повторяться.

Итак, латентная стадия – это предтеча конфликта. Его еще нет, если действует только одна сторона, или участниками проводятся лишь мысленные операции (планирование поведения, обдумывание, прогнозирование развития конфликта). Конфликт представляет собой форму взаимодействия и обязательно выражается в поведенческих действиях, а не намерениях и замыслах.

Нередко на этой стадии развития конфликта стороны (или одна из сторон) предпринимают действия неконфликтного характера для разрешения противоречивой ситуации. На этой стадии развития конфликта возможны различные варианты решения проблемной ситуации:

- переход конфликтной ситуации в открытый конфликт,
- неконфликтное решение противоречия асимметричным способом,
- неконфликтное решение противоречия симметричным способом.
- игнорирование ситуации и взаимный отказ от активных действий.

В конфликтной ситуации всегда содержится угроза безопасности одной из сторон (или всех), по крайней мере, именно так она воспринимается. Восприятие ситуации как угрожающей своему положению и интересам может быть:

- потенциальная угроза.
- непосредственная угроза.

В зависимости от степени воспринимаемой угрозы, субъекты оценивают свои стимулы для начала противоборства. То есть, восприятие ситуации как непосредственно угрожающей является важным фактором развития конфликта.

Необходимым условием развития конфликтной ситуации можно назвать **инцидент** – повод, который использует одна из сторон для начала противостояния. Этот повод – подходящее по случаю основание, позволяющее без ущерба для собственной репутации или соотношения сил, предпринять первый опыт реализации своего интереса в сложившейся ситуации.

Повод для развязывания конфликта может вытекать из ситуации, может также быть сознательно или неосознанно создан одним из участников.

Ответные действия другой стороны являются началом конфликта, так как позиции сторон четко определились, и началось противостояние.

Таким образом, развитие конфликта можно представить, с помощью схемы 4.1.

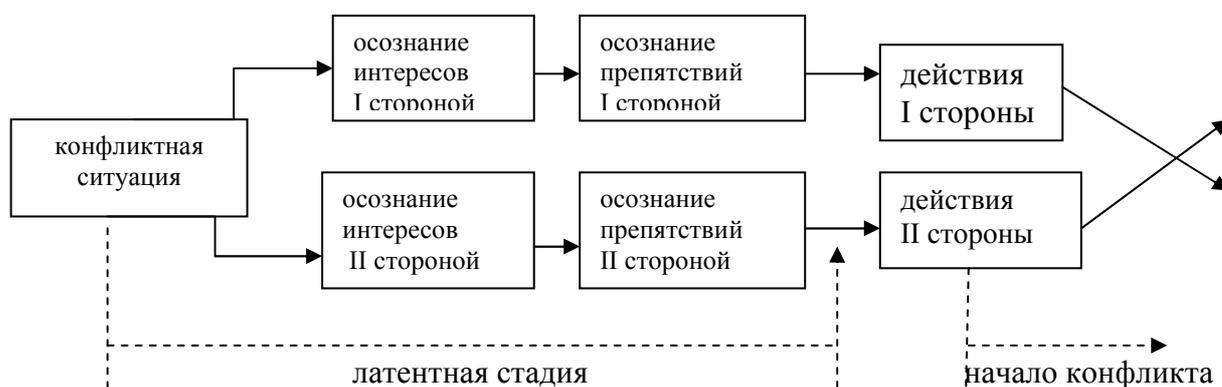


Схема 4.1. Логическая схема "идеального" развития конфликта

4.2. Открытая стадия

Взаимные действия сторон приводят к изменению ситуации. Открытая стадия конфликта начинается после того, как один из участников "нажмет пусковой крючок" и стороны перейдут к взаимным действиям, направленным на ущемление интересов друг друга.

Для открытой стадии характерно:

1. Конфликт очевиден для всех участников. Действия участников становятся практическими, они приобретают внешнюю форму (включая использование средств массовой коммуникации, действия по захвату спорного объекта, угрозы, насилие и т.д.).
2. О конфликте осведомлены третьи стороны, которые в разной степени влияют на его ход.

В этот момент конфликт приобретает устойчивость, которая выражается в том, что все субъекты, втянутые в его орбиту, вынуждены подчиняться правилам, предписанным их ролям, постепенно теряя личный контроль за развитием ситуации и свободу выбора лучшей альтернативы собственной модели поведения.

Таким образом, внутренняя логика социального конфликта заставляет субъектов следовать определенному сценарию. Это не значит, что финал предопределен и любые позитивные усилия бесполезны. Каждый момент развития конфликта предусматривает несколько вариантов дальнейшего развития. Выбор варианта всегда остается за участниками противоборства, поэтому все социальные конфликты имеют свои особенности и отличительные черты.

Итак, один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям, направленным на нанесение ущерба «противнику», Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь предпринимает

активные ответные действия против инициатора конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

Восприятие конфликта

Любая жизненная ситуация обязательно отличается от ее восприятия людьми. В целом, восприятие характеризуется определенным искажением, отражающим субъективное осознание реальности. В основе субъективного отражения действительности лежат:

- индивидуальные особенности;
- жизненный опыт;
- уровень образования;
- направленность личности и присущие ей интересы;
- коммуникативные барьеры и другие факторы.

Искажение восприятия конфликтной ситуации еще более значительно, чем обычной. Степень искажения восприятия конфликтной ситуации зависит от силы воздействия многих факторов. Наиболее существенными являются следующие:

- интеллектуальный потенциал и свобода мышления субъектов;
- влияние негативных эмоций на восприятие;
- качественные и количественные характеристики опыта и кругозора субъектов;
- доступность объективной информации о ситуации;
- значимость целей субъектов в контексте ситуации;
- психологические особенности субъектов (тип темперамента, особенности характера, склонности и так далее);
- психические состояния (стресс, отклонения в здоровье, фрустрация, алкогольное или наркотическое опьянение и другие);
- степень недопонимания людьми друг друга;
- психологическая готовность к самозащите от априорной агрессивности своего партнера.

Отражая реальную ситуацию, восприятие создает несколько отличные от нее субъективные образы. Эти образы восприятия, как правило, представляют собой стереотип сознания.

Стереотип характеризуют следующие черты:

1. схематичность и упрощенность образа;
2. несамостоятельность производства, то есть оно скорее было воспринято от других людей, чем получено в непосредственном опыте с действительностью, устойчивость к воздействию нового опыта;

3. избирательность восприятия, которое выражается в активном поиске фактов, подтверждающих сформированный образ и игнорирование или вольную интерпретацию фактов, ему не соответствующих.

Стереотипность восприятия сужает источники получения необходимой информации о ситуации, ограничивает поиск вариантов ее решения, повышает вероятность конфронтации и закономерно ведет к неадекватной оценке собственных возможностей и потенциала противника.

Субъективные образы оказывают сильное воздействие на эмоции и чувства участников, вызывая недоверие, страх, подозрительность и враждебность; или напротив, успокоенность и умиротворенность. Эти образы обязательно усиливают или ослабляют желания добиться своей цели в конкретной ситуации.

Американский конфликтолог К. Боулдинг отмечал, что искаженные образы развиваются по присущим им закономерностям, так, под давлением обстоятельств они могут меняться и исчезать.

В целом, искажение восприятия конфликтной ситуации повышает вероятность иррационального выбора модели поведения в конфликте.

Рациональный выбор является более продуктивным и предполагает трезвый анализ и оценку всех возможных альтернатив, а также прогнозирование результатов.

Наиболее типичные программы поведения в конфликте:

1. Достижение цели за счет другой стороны и, тем самым, доведение конфликта до более высокой стадии.
2. Подчинение другой стороне, несколько снизив уровень напряженности, но сохранив сам конфликт, переведя его в скрытую стадию.
3. Мирное завершение конфликта, по возможности, покинув опасную зону агрессивных взаимодействий.
4. Активное сотрудничество по выработке решения, удовлетворяющего обе стороны.

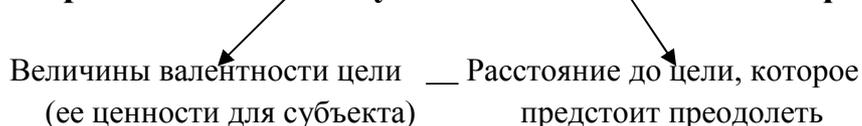


На выбор модели поведения влияет фактор времени: не во всем можно сразу разобраться объективно.

Общие и типичные дилеммы, возникающие перед субъектом, вынужденным делать выбор:

1. Нужно выбрать одну из двух привлекательных альтернатив. Не типична для конфликта.
2. Выбор из двух "зол", ничего не приобретая. Цель - понести наименьшие потери, с большей вероятностью сохранить имеющийся потенциал.
3. Одно и тоже одновременно притягивает и отталкивает. Например, применение насилия, с одной стороны, эффективно, но, с другой, может вызвать ответную реакцию.
4. Связано с комплексом противоречивых оценок ситуации, когда не в одной, а в двух или более альтернатив усматриваются и положительные и отрицательные стороны. Более типична для конфликта.

Сила выбора зависит от следующих взаимосвязанных факторов:



Закономерности разрешения внутренних противоречий в рассматриваемых случаях:

1. Тенденция стремления тем сильнее, чем ближе цель (градиент стремления).
2. Тенденция избегания тем сильнее, чем ближе внушающий опасения объект (градиент избегания).
3. Градиент избегания растет быстрее градиента стремления (то есть опасность воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния).
4. В случае конфликта между двумя несовместимыми реакциями побеждает более сильная.
5. Сила подкрепляемой тенденции реагирования возрастает вместе с количеством подкреплений (то есть повторяемость эпизодов конфликта существенно влияет на поведение участников).

Перечисленные тенденции в определенной степени позволяют объяснить выбор поведения участников конфликта. Но этот выбор зависит от многих других психологических факторов (интеллектуальных, волевых, эмоциональных) и совокупных внешних условий, включающих совершенно случайные, непредсказуемые.

4.3. Последняя стадия – завершение конфликта

Все конфликты изменчивы, не похожи друг на друга, поэтому нет единой системы их завершения.

Конфликт может быть:

1. Исчерпан и разрешен примирением сторон.
2. Прекращен ввиду выхода из него одной из сторон, либо ее уничтожением.
3. Развитие конфликта может быть пресечено, либо конфликт может быть прекращен в результате вмешательства третьей стороны.

Завершение конфликта – это прекращение действий всех противоборствующих сторон, независимо от причин, по которым это произошло. Это более широкое понятие, чем разрешение конфликта.

Разрешение конфликта – то или иное положительное действие участников, прекращающее противоборство мирными или силовыми методами.

В целом для этой ситуации характерны следующие события:

1. Намечают тенденции к нормализации конфликта и его ликвидации (победа одной из сторон, истощение ресурсов и т.п.).
2. Эпизодические вспышки противостояния. Агрессивные настроения подогреваются воспоминаниями о причиненных друг другу бедах и зле.
3. Постепенно вызревает решение предметной проблемы. Нормализуется эмоционально-волевая сфера взаимодействия.

4.4. Фазы конфликта

Фазы конфликта непосредственно связаны с его стадиями и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения;

Основными фазами конфликта являются:

- 1) начальная фаза;
- 2) фаза подъема;
- 3) пик конфликта;
- 4) фаза спада.

Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в 1-м цикле может начаться фаза подъема 2-го цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться 3-й цикл и т.д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются. Описанный процесс можно изобразить графически (рис. 4.1).

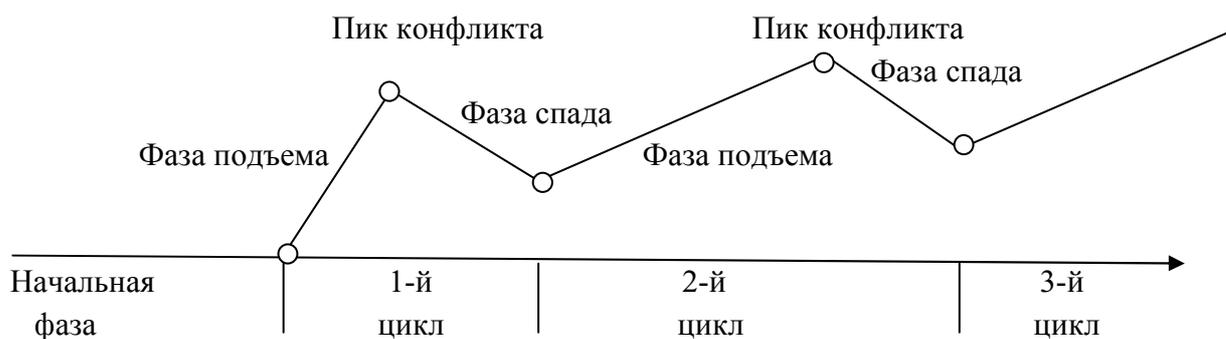


Рис. 4.1. Фазы конфликта

Взаимосвязь фаз и этапов конфликта, а также возможности по его разрешению отражены в табл. 4.1.

| Фаза конфликта | Этап конфликта | Возможности разрешения конфликта (%) |
|----------------|--|--------------------------------------|
| Начальная фаза | Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации. | 92% |
| Фаза подъема | Начало открытого конфликтного взаимодействия | 46% |
| Пик конфликта | Развитие открытого конфликта | Менее 5% |
| Фаза спада | - | Около 20% |

Таблица 4.1. Соотношение фаз и этапов конфликта

5. Теории механизмов возникновения конфликтов

Уяснение сути того, как именно возникают конфликты, имеет существенное значение для определения способов их разрешения. Рассмотрим некоторые из простейших механизмов, которые были описаны в работах отечественных и зарубежных авторов.

5.1. Формулы конфликта

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии В.П. Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит три формулы конфликтов (1 - «А», 2 - «Б» и 3 - «В»). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых

конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).

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

Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

$KФГ_1 \rightarrow KФГ_2 \rightarrow KФГ_3 \rightarrow \dots \rightarrow KФ,$

где $KФГ_1$ — первый конфликтоген; $KФГ_2$ - второй конфликтоген, ответный на первый; $KФГ_3$ — третий конфликтоген, ответный на второй, и т.д.

При этом важно иметь в виду, что $KФГ_2 > KФГ_1$, $KФГ_3 > KФГ_2$ и т.д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным чем тот, на который он отвечает (Закон эскалации конфликтогенов).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно будем называть конфликтами типа А. Важно отметить, что по наблюдениям специалистов 80% конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле. В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов. В табл. 5.1 дается характеристика некоторых конфликтогенов, наиболее часто встречающихся на практике в отношениях между людьми.

| Характер конфликтогена | Форма проявления |
|-----------------------------|---|
| Прямое негативное отношение | Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм |
| Снисходительное отношение | Унизительное утешение; унизительная похвала; упреки подшучивание |
| Хвастовство | Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах |

Таблица 5.1. Типы конфликтогенов

| Характер конфликтогена | Форма проявления |
|-----------------------------|--|
| 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 |

Таблица 5.1. Типы конфликтогенов (продолжение)

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$КС+И=КФ$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б: **устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.**

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n = КФ, \text{ при этом } n \geq 2$$

Словами эту формулу можно выразить так: Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов **сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.**

5.2. Классификация конфликтов

Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

Приводимая в таблице 5.2. классификация является самой общей, и в ней мы выделяем виды конфликтов по различным признакам.

| № | Основание классификации | Виды конфликтов | Общая характеристика |
|---|--|--|--|
| 1 | Сферы проявления конфликта | Экономические Идеологические Социально-бытовые 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 |
| 2 | Степень длительности и напряженности конфликта | Бурные быстротекущие конфликты Острые длительные конфликты Слабо выраженные и вялотекущие конфликты Слабовыраженные и быстротекущие | 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 |
| 3 | Субъекты конфликтного взаимодействия | Внутриличностные конфликты Межличностные конфликты Конфликты «личность– группа» Межгрупповые конфликты | 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 |

Таблица 5.2. Классификация конфликтов

| № | Основание классификации | Виды конфликтов | Общая характеристика |
|---|-------------------------|---|---|
| 4 | Социальные последствия | Конструктивные конфликты Деструктивные конфликты | В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы |
| 5 | Предмет конфликта | Реалистичные (предметные) конфликты Нереалистичные (беспредметные) конфликты | Имеют четкий предмет Не имеют предмета или имеют предмет, который является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта |

Таблица 5.2. Классификация конфликтов (продолжение)

Причины конфликтов

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику протекания.

Причины конфликта – это явлений, событий, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Среди огромного множества причин конфликтов, прежде всего, выделим так называемые ***общие причины***, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие причины.

Социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.

Социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.

Социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах; взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.

Индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).

Вторую группу причин в нашей классификации назовем **частными**. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Здесь мы назовем лишь некоторые из них:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов.

5.3. Функции социальных конфликтов

Цивилизованный конфликт требует сохранения силового взаимодействия в рамках кооперации и соревнования. Борьба означает переход конфликта в нецивилизованные рамки. Отсюда следует разделение конфликтов на конструктивные и деструктивные. Существует некоторая норма, в рамках которой конфликт имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конструктивного конфликта в деструктивный.

Понятие "патология" имеет смысл лишь в связи с понятием "норма" и означает нечто ненормальное с точки зрения правовой или моральной нормы в рамках конкретных особенностей социума.

Конструктивность, как правило, сужается до понятия "социальной нормы". Выход за пределы этой нормы и есть деструктивная социальная патология.

Конструктивные (позитивные) функции конфликта. К ним относятся:

- функция разрядки напряженности между антагонистами, "выхлопного клапана";
 - «коммуникативно-информационная» и, «связующая» функции, в ходе осуществления которых, люди могут проверить друг друга и сблизиться;
 - функция стимулятора и движущей силы социальных изменений;
- Л. Козер: "Группы или системы, которым не брошен вызов, более неспособны к творческой реакции".
- функция содействия формированию социально необходимого равновесия;

- гарантии развития общества путем вскрытия противоположных интересов, возможностей их научного анализа и определения необходимых изменений;
- оказания содействия в переоценке прежних ценностей и норм;
- оказания содействия по усилению лояльности членов данной структурной единицы.

Деструктивные (негативные) функции конфликта, то есть условия, мешающие достижению целей. Это такие как:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;
- уменьшение степени сотрудничества в будущем, нарушение системы коммуникаций;
- абсолютная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о враге, о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения общения, рост взаимной неприязни и ненависти;
- смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы;
- возможность подготовки к новому витку конфликта; закрепление в социальном опыте личности или группы насильственных способов решения проблем.

Однако, оценивая конструктивность и деструктивность функций конфликта, необходимо иметь в виду следующее:

- отсутствие четких критериев различий конструктивных и деструктивных конфликтов. Грань между конструктивными и деструктивными функциями иногда теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта;
- подавляющее большинство конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции;
- степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;
- следует учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого – деструктивен. В конфликте могут быть заинтересованы не сами противоборствующие стороны, а иные участники (подстрекатели, пособники, организаторы). Поэтому функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному.

6. Основные этапы анализа социального конфликта

Конфликт не возникает вдруг. Причины его накапливаются, зреют иногда довольно длительное время. Конфликт более или менее четко ограничен во времени и поэтому представляется возможным определить, какое событие считать началом (завязкой) собственно конфликта.

Первым этапом анализа конфликта считается его развитие во времени, от момента завязки до начала наблюдения за ним. Здесь необходимо изучить следующие проблемы:

- предмет конфликта и его объект;
- состав участников;
- исторические корни;
- непосредственный повод;
- уровень напряженности в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта.

Схематично это будет выглядеть так (схема 6.1.):

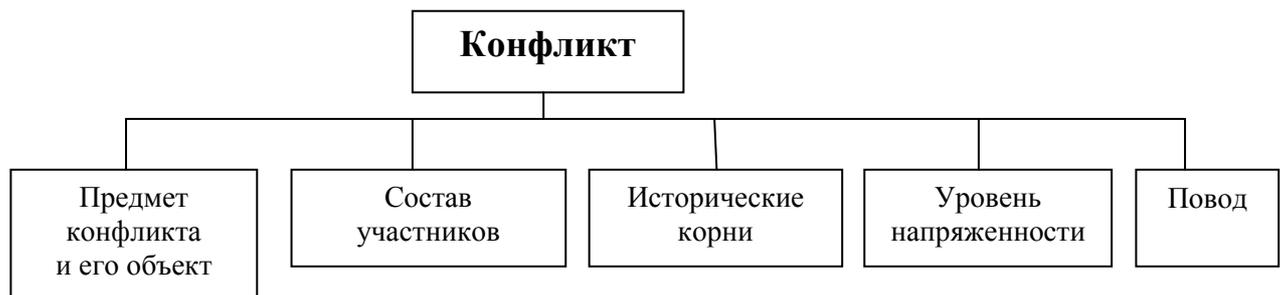


Схема 6.1. Первый этап анализа конфликта

Предмет конфликта. Поиск путей разрешения конфликта должен начинаться с определения его предмета, а сделать это часто оказывается нелегко. В сложных и запутанных конфликтах предмет конфликта может не иметь четких границ, стать перетекающим. В этом понятии отражается обыденное восприятие основного противоречия в конфликте. Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Это может быть проблема власти, обладания какими-либо ценностями, проблема первенства или несовместимости.

Объект конфликта. Еще одним обязательным элементом конфликта является его объект, который сразу выделить в каждом случае не всегда удастся. Легче определяется основное противоречие или предмет конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть)

или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней. Конфликт может и не иметь явного объекта. Наряду с «объектными» выделяют «безобъектные» конфликты, которые не базируются на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Так, конфликт может начаться из-за того, что случайный прохожий делает замечание хулигану. Здесь нет того объекта, обладать которым хотели бы оба субъекта, скорее один нарушает нравственные представления другого. К таким конфликтам можно отнести ситуацию, в которой отношения индивидов пропитаны беспричинной взаимной ненавистью и даже стремлением уничтожить друг друга.

Анализ участников конфликта является трудным делом. Среди них необходимо выделить непосредственных участников, их союзников и тех, кто косвенно заинтересован в поддержке участников конфликта; определить степень вовлеченности в конфликт всех его участников. Например, анализ международного конфликта требует учесть подробно характеристики всех участников с различных точек зрения, а именно:

- ресурсы (силы);
- уровни притязаний и целей.

При анализе ресурсов (сил) следует учитывать: материальные ресурсы (запасы полезных ископаемых, уровень производства); идеологические (морально-политическое единство народа, готовность защищать интересы государства); военные (состав вооруженных сил, технику, вооружение); политические (тип государства, политический режим, стабильность режима, лидер страны); внешнеполитические (расстановка сил в своей коалиции, расстановка сил в коалиции противника).

Уровень притязаний. Цели сторон нужно рассматривать с точки зрения возможностей их достижения какой-либо из сторон. Предстоит оценить собственные ресурсы, ресурсы противника и его возможные реакции.

Среди *исторических корней конфликта* выделяют территориальные споры, национальные противоречия, религиозные противоборства, экономические и другие разногласия.

Непосредственный повод конфликта – это описание конкретных событий, приведших к конфликту. Ими могут быть: принятие административного акта, ущемляющего права одной из групп; спланированные провокации; принятие таможенных ограничений и т.д.

Уровень напряженности (или устойчивости) в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта. Его можно представить в виде

степени удовлетворения различных социальных групп политикой правительства, уровня организованности социальных групп, возможности их давления на политику властей. Социальная напряженность – это индикатор конфликта, психологическое состояние значительных социальных групп, групповые эмоции.

Второй этап анализа – изучение хода конфликта, а также событий, приносящих принципиально новое качество в развитие конфликта (митинги, забастовки, решения неформальных органов и т.д.). Эти события продвигают его на новую ступень эскалации: или накапливают какое-то качество для скачка, или искусственно задерживают его продвижение. Особую трудность анализа хода конфликта составляет определение его перехода в кризис. (**Кризис** – это ситуация внезапного обострения, требующая оперативных решений.)

Третьим этапом анализа конфликта является разбивка его течения на временные интервалы.

Любой конфликт диктует определение временного горизонта и временных интервалов внутри этого горизонта. Каждое рассматриваемое событие должно быть привязано к сетке интервалов и уровню эскалации.

Четвертый этап анализа – прогнозирование конфликта.

Прогноз – это вероятностное научно обоснованное суждение относительно ненаблюдаемого состояния объекта в определенный момент времени; это разработка на основе прогностических методик, историко-логического анализа, системного подхода, дедуктивных выводов и др.

В задачу прогноза, главным образом, входит получение ответа на вопрос: что будет, если будут иметь место определенные события.

Таким образом, будет интересно рассмотреть факторы, обуславливающие способности человека предвидеть будущее (см. схему 6.2.)



Схема 6.2. Факторы, обуславливающие способности человека предвидеть будущее.

Пятый этап анализа – разрешение конфликта. Это процесс решения проблемы, его цель – разрешить конфликт в самой его сути, добраться до действительных его причин. Это процесс распознавания потребностей и ценностей, о которых не удастся договориться, таких как: страх за собственную безопасность, гнев людей из-за отсутствия достаточного общественного признания и т.д. Эти опасения, а не только материальные интересы, обычно лежат в основе самых трудноразрешимых конфликтов.

II. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Сущность конфликта и его причины

1.1. Деловая игра «Жалоба»

Цель игры. Развитие у студентов умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

Игровая ситуация. Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников. (За ранее студентам дается задание разработать «жалобу от сотрудника». Наиболее подходящие варианты содержания жалоб выбираются на занятии.)

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. *Состав рабочей группы:* менеджер по кадрам – руководитель; специалист по связям с общественностью; юрист фирмы.

Порядок проведения игры.

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию.

Студенты получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных понятий: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». Кроме того, студентам напоминают, что они должны продемонстрировать в ходе деловой игры умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов: наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

В ходе игры:

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда – руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора по связям с общественностью, финансовый директор.

Вторая команда – рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте – «Игровая ситуация»).

Третья команда – эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей – 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда

готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку – 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

Игровой сценарий. «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15-20 минут). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на выслушивание мнений может быть выделено 5 минут).

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15-20 минут).

4. Подведение преподавателем итогов игры.

Тема 2. Конфликтные ситуации

2.1. Конфликтные ситуации

Цель занятия. Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

Порядок проведения занятия.

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия в форме решения ситуационных задач. Им сообщают тему и цель занятия. Дают указания по самостоятельному изучению литературы и освоению основных понятий: «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент». Особое внимание обращают на уяснение соотношения между этими понятиями.

В ходе занятия. Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

Задача 1.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно

беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

2.2. Дидактическая игра «Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях»

Цель занятия. Закрепление у студентов навыков выявления конфликтных ситуаций в процессе социального взаимодействия в нестандартных деловых ситуациях. Развитие навыков и умений эффективного общения в деловых отношениях.

Порядок проведения игры. Обучаемым показываются рисунки (см. рис.2.1-2.10.), на которых изображены люди. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Обучаемые должны записать свои варианты ответа за другого человека.

Затем преподаватель организует обсуждение вариантов ответа.



2.1.



2.2.



2.3.



2.4.



2.5.



2.6.



2.7.



2.8.



2.9.



2.10.

Рисунки 2.1. – 2.10.

Тема 3. Понятийная схема конфликта

3.1. Формулы конфликта

Цель занятия. Развитие у студентов навыков анализа конфликтов между субъектами социального взаимодействия на основе применения формул (А, Б и В) и поиска вариантов разрешения конфликтных ситуаций.

Порядок проведения занятия

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение практического занятия методом решения ситуационных задач. Также они получают указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «типы конфликта (А, Б и В)», «конфликтогены», «эскалация конфликтогенов», «конфликтная ситуация», «инцидент».

В ходе занятия. Студентам предлагаются задачи с конкретными ситуациями. Они должны решить эти задачи, ответив на вопрос — по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них. Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

Задача 1.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Задача 2.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос

подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Задача 3.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

Задача 4.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Задача 5.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Задача 6.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Задача 7.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

3.2. Дидактическая игра «Фрустрирующие ситуации»

Цель игры. Закрепление у студентов навыков выявления конфликтных ситуаций в процессе социального взаимодействия в нестандартных жизненных ситуациях, развитие навыков и умений эффективного общения в сложных ситуациях.

Порядок проведения игры. Обучаемым предоставляются рисунки 3.1.-3.16., на которых изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Обучаемые должны записать свои варианты

ответа за другого человека. Затем преподаватель организует обсуждение вариантов ответа.

- Рисунки взяты из рисуночного теста Розенцвейга.



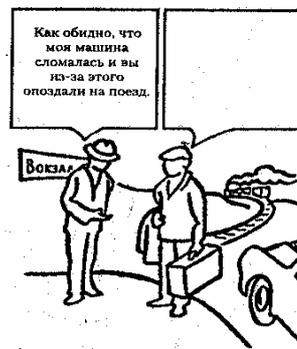
3.1.



3.2.



3.3.



3.4.



3.5.



3.6.



3.7.



3.8.



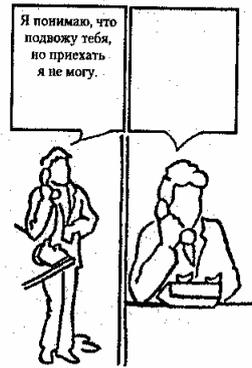
3.9.



3.10.



3.11.



3.12.



3.13.



3.14.



3.15.



3.16.

Рисунки 3.1. – 3.16.

В конце занятия студентам даются психокоррекционные упражнения для самостоятельной отработки.

Упражнение 1

Умение реагировать на хамство, сохраняя при этом чувство собственного достоинства, можно тренировать во время поездок в общественном транспорте, в магазине, на рынках и в других общественных местах. Заставьте себя молчать, когда вас задевают в мелком конфликте, например в трамвайной ссоре. Научитесь отвлекаться от таких «сцен» приятными воспоминаниями или наблюдением за пейзажем и т. п.

Вскоре вы почувствуете преимущество такого поведения – вы избежите конфликта и сохраните честь и достоинство.

Упражнение 2

Вспомните конфликтные ситуации на улице, в общественном транспорте, в учреждениях сферы обслуживания и т. п., свидетелями которых вы были, и проанализируйте их, ответив на следующие вопросы:

1. По какой формуле шло развитие конфликта?
2. Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применял первым?
3. Как ответил на конфликтоген второй участник конфликта?
4. Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

3.3. Трансактный анализ конфликтов

Цель занятия. Развитие у студентов навыков оценки конфликтности между субъектами социального взаимодействия на основе трансактного анализа, а также поиска вариантов разрешения таких конфликтов.

Порядок проведения занятия

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение практического занятия в форме решения ситуационных задач. Им сообщают тему и цель занятия. Дают указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «транзакция», «поведенческие позиции Родителя, Взрослого, Ребенка»; «алгоритм применения трансактного анализа».

В ходе занятия:

1. Студентам предлагается тест «Родитель – Взрослый – Ребенок».

Тест "Родитель – Взрослый – Ребенок"

Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания 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. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подучиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
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 безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я–увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

- 1,4, 7,10, 13, 16,19 - «Д» (Дитя);
- 2, 5,8,11,14, 17, 20 - «В» (Взрослый);
- 3, 6,9,12,15,18,21 - «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Хуже, если на первом месте стоит Р, категоричность и самоуверенность противопоставлены, например, педагогу, организатору, словом, всем, 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 – вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать.

Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

2. Студентам предлагаются задачи, содержащие конкретные ситуаций. Ситуации, описанные в задачах, они должны оценить на основе транзактного анализа. Решение задач обсуждается в учебной группе.

Задача 1

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

Задача 2

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

Задача 3

Проведите транзактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства.»

Задача 4

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

В конце занятия студентам даются психокоррекционные упражнения для самостоятельной отработки.

Упражнение 1

Вступая в общение в реальных жизненных ситуациях, старайтесь определять позиции своих партнеров. Попробуйте поэкспериментировать с собственной позицией, всякий раз наблюдая и анализируя последствия ее изменения. Какие конкретно транзактные комбинации ведут к обострению ситуации, а какие — к конструктивному общению?

Упражнение 2

Проанализируйте привычные транзакции членов вашей семьи, друзей, коллег. С кем вам легче и приятнее общаться: с Родителями, Детьми или

Взрослыми? Как вы думаете, почему? Есть ли у вас «любимая» позиция? Меняете ли вы свою трансакцию в зависимости от ситуации? Надо ли согласовывать свою позицию с позицией партнеров?

Тема 4. Технологии управления конфликтами»

4.1. Дидактическая игра «Оценка глубины конфликта»

Цель занятия. Развитие у студентов навыков оценки глубины конфликтной ситуации с использованием специальных методик и формирование у них умений принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии.

Порядок проведения игры.

Подготовительный этап. За одну-две недели студентам выдают задание и установку на подготовку к игре. Суть задания состоит в следующем.

1. Студенты получают тест «Оценка глубины конфликтам для изучения его содержания.
2. Для апробации теста обучаемые самостоятельно должны проанализировать конфликтные ситуации, которые происходили с их участием или которые они наблюдали, на предмет оценки выраженности каждого из 8 факторов, представленных в тесте, и быть готовыми к докладу по этому вопросу на занятии.

Тест Оценка глубины конфликта

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест. В тесте представлены 8 основных позиций (см. таблицу 4.1.), имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

| Позиция | Оценка | Позиция |
|--|--------|---|
| 1. Стороны осознают причину конфликта | 12345 | Стороны не осознают причину конфликта |
| 2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер | 12345 | Причина конфликта имеет материальный характер |
| 3. Цель конфликтующих - устремленность к социальной справедливости | 12345 | Цель конфликтующих – получение привилегий |
| 4. Есть общая цель, к которой стремятся все | 12345 | Общей цели нет |
| 5. Сферы сближения выражены | 12345 | Сферы сближения не выражены |

Таблица 4.1.

| Позиция | Оценка | Позиция |
|---|--------|---|
| 6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем | 12345 | Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем |
| 7. Лидеры и их мнения не выделяются | 12345 | Замечено влияние лидеров и их мнений |
| 8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения | 12345 | В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения |

Таблица 4.1. (продолжение)

Оценка результатов:

Сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25-34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) если вы руководитель, то:

- при сумме баллов 35-40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;
- при сумме баллов 35-34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;
- при сумме баллов менее 24 – вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

б) если вы являетесь медиатором, то:

- при сумме баллов 35-40 – следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дизъюнктивным способом (см. > 136) до снижения накала борьбы между ними;
- при сумме баллов 25-34 – можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;
- при сумме баллов менее 24 – можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

В ходе занятия.

1. Проводится игровая разминка. В течение 10-15 минут заслушиваются и анализируются задания студентов, выполненные ими на подготовительном этапе.

2. Создаются и анализируются игровые ситуации.

Игровая ситуация. Студенты разбиваются на игровые группы по 4 человека. В каждой игровой группе 2 человека играют роль конфликтующих,

1 роль менеджера и 1 медиатора (в ходе игры студенты меняются ролями). Далее преподаватель дает игровую установку:

- конфликтующим – определяется предмет конфликта и направление конфликтного взаимодействия, которое они должны разыграть (направление взаимодействия не должно быть известно другим участникам игры);
- менеджеру и медиатору – сообщаются предмет конфликта и дается ролевая установка на оценку глубины конфликта между условными конфликтантами методом беседы с ними, наблюдения за их поведением, опираясь на тестовые позиции, и принятия решения на разрешение конфликта.

На подготовку к ролевому взаимодействию участникам дается 10 минут. На ролевое взаимодействие отводится 10-15 минут.

Каждый игровой сюжет обсуждается.

4.2. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии. Методика Томаса – Килменна.

Цель занятия: Закрепление у студентов навыков определения стилей поведения в конфликте.

Порядок проведения занятия: За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия по методу тестирования в целях установления стратегий и тактик используемых в конфликтном взаимодействии. Им сообщается тема и цель занятия.

Общая информация. Межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций. Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный российский конфликтолог Н.В. Гришина описывает их следующим образом:

1. Путь "борьбы", направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого.
2. Уход от конфликта.
3. Ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Для описания стратегий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К.У.Томаса и Р.Х. Килменна, которая была разработана ими в 1972 г. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса – Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать собственную стратегию разрешения конфликта.

Прежде чем изучить особенности различных стилей поведения в конфликте, студентам предоставляется опросник Томаса – Килменна, который помогает определить, характерные лично для каждого человека, особенности поведения в конфликтной ситуации.

Инструкция испытуемым. Для того, чтобы выяснить, к какому стилю вы наиболее склонны, необходимо, внимательно прочитав каждое из двойных высказываний – А и Б, – выбрать то из них, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете. Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

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 дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. А. Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших 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 интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

- Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать 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. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить все спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
Б. Я отстаиваю свою позицию.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция, другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
Б. Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. А. Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. А. Я обычно предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. А. Зачастую стремлюсь избежать споров.
Б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

1) стратегия "партнерство" характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. "Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны" – провозглашают сторонники партнерской стратегии поведения (то есть при ее доминанте).

2) стратегия "напористость" характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники – противники, цель – победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или стилей) поведения.

При низкой напористости и низком значении партнерства – тактика **"Избегание"** ("уход", "уклонение") – стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству тактика **"Уступка"** ("приспособление") – стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечит интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стратегический выигрыш". Если стратегия станет для

менеджера доминирующей, то он, скорее всего. Не сможет эффективно руководить подчиненными.

При высокой напористости и низком партнерстве – тактика **"Противоборство"** ("соперничество", "конкуренция") – стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

При средних значениях напористости и партнерства – тактика **"Компромисс"** – стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность "половинчатыми решениями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

При высоких значениях напористости и партнерства – тактика **"Сотрудничество"** – поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: " Не ты против меня, а мы вместе против проблемы".

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти известных вам стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

Для того чтобы выяснить, какие стили поведения в конфликтной ситуации (и в какой степени) характерны лично для вас, необходимо обработать свои ответы, используя следующий "ключ", начисляя по одному баллу за каждое совпадение:

стиль "соперничество" характеризуют ответы 3"А", 6"Б", 8"А", 9"Б", 10"А", 13"Б", 14"Б", 16"Б", 17"А", 22"Б", 25"А", 28"А";

стиль "сотрудничество" : 2"Б", 5"А", 8"Б", 11"А", 14"А", 19"А", 20"А", 21"Б", 23"А", 26"Б", 28"Б", 30"Б";

стиль "компромисс": 2"А", 4"А", 7"Б", 10"Б", 12"Б", 13"А", 18"Б", 20"Б", 22"А", 24"Б", 26"А", 29"А";

стиль "уклонение" : 1"А", 5"Б", 6"А", 7"А", 9"А", 12"А", 15"Б", 17"Б", 19"Б", 23"Б", 27"А", 29"Б";

стиль "приспособление (уступка)" : 1"Б", 3"Б", 4"Б", 11"Б", 15"А", 16"А", 18"А", 21"А", 24"А", 25"Б", 27"Б", 30"А".

Таким образом, значение каждого из пяти стилей (тактик) может колебаться от 0 до 12 баллов.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять стилей поведения, и каждый из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Ваш результат отличен от оптимального, если одни тактики (стили) имеют значения ниже 5 баллов, другие – выше 7 баллов (сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, то есть реже прибегать к тактике, имеющей завышенное значение и чаще использовать тактику, имеющую заниженное значение по результатам тестирования.

Специалисты в области конфликтологии утверждают, что необходимо умелое применение всех пяти тактик (стилей) – соперничества, сотрудничества, компромисса, уклонения и уступки – в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.

Тема 5. Мое поведение в конфликте

Цель занятия. Закрепление знаний по основным проблемам поведения личности в конфликте, развитие навыков самооценки личности и формирование умений анализировать полученные результаты тестирования и выработать программу самосовершенствования и самокоррекции поведения.

Порядок проведения занятия

Подготовительный период. За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия по методу тестирования в целях самооценки личности. Им сообщают тему и цель занятия. Даются указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «модели поведения личности в конфликте»; «стратегии поведения в конфликте».

В ходе занятия. Студенты работают с тестами, с помощью преподавателя анализируют результаты, определяют пути коррекции поведения.

5.1. Оценка акцентуации характера по методике Шмишека

Инструкция. Вам предлагаются 97 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет». Не тратьте много времени на обдумывание. Здесь не может быть «плохих» или «хороших» ответов.

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?
2. Восприимчивы ли вы к оскорблениям, обидам?
3. Легко ли вы плачете?
4. Возникают ли у вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли вы к проверке — правильно ли все было сделано?
5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Часто ли у вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?
7. Бываете ли вы во время веселья в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что вас лучше не трогать?
9. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
10. Вы человек серьезный?
11. Способны ли вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для вас?
12. Предприимчивы ли вы?
13. Быстро ли вы забываете обиды и оскорбления?
14. Мягкосердечны ли вы?
15. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, опустилось оно туда или нет?
16. Требуем ли ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) вы были одним из первых?
17. Боялись ли вы в детские годы грозы и собак?
18. Смеетесь ли вы иногда над неприличными шутками?
19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают вас педантичным?
20. Очень ли зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?

21. Любят ли вас ваши знакомые?
22. Часто ли вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?
23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?
24. Случалось ли вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?
25. Трудно ли вам долго сидеть на одном месте?
26. Отстаиваете ли вы свои интересы, когда по отношению к вам допускается несправедливость?
27. Хвастаетесь ли вы иногда?
28. Смогли бы вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?
29. Раздражает ли вас, если штора или скатерть висит неровно, стараетесь ли вы это поправить?
30. Боялись ли вы в детстве оставаться дома один?
31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?
32. Случалось ли вам быть одним из лучших в вашей профессиональной деятельности?
33. Легко ли вы впадаете в гнев?
34. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?
35. Бывают ли у вас состояния, когда вы переполнены счастьем?
36. Смогли бы вы играть роль конферансье в веселых представлениях?
37. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?
38. Говорите ли вы людям свое мнение о них прямо в глаза?
39. Можете ли вы спокойно смотреть на кровь?
40. Нравится ли вам работа, когда только вы один ответственны за нее?
41. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?
42. Беспокоит ли вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую темную комнату?
43. Предпочитаете ли вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?
44. Вы очень общительный человек?
45. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?
46. Сбегали ли вы в детстве из дома?
47. Обычно вы без колебаний уступаете в автобусе место престарелым пассажирам?
48. Часто ли вам жизнь кажется тяжелой?
49. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого вы чувствовали себя не в состоянии прийти на работу?
50. Можно ли сказать, что при неудаче вы сохраняете чувство юмора?
51. Стараетесь ли вы помириться, если кого-нибудь обидели?
Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению?
52. Очень ли вы любите животных?

53. Случалось ли вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить: не забыли ли вы выключить газ, свет и т. п.?
54. Беспокоили ли вас когда-нибудь мысли, что с вами или с вашими родственниками должно что-нибудь случиться?
55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?
56. Трудно ли вам выступать перед большой аудиторией?
57. Можете ли вы, разозлившись на кого-либо, пустить в ход руки?
58. Очень ли вы любите веселиться?
39. Вы всегда говорите то, что думаете?
60. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?
61. Привлекает ли вас роль организатора в каком-нибудь деле?
62. Упорствуете ли вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?
63. Чувствовали ли вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые вам неприятны?
64. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что у вас на глазах выступят слезы?
65. Часто ли вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?
66. Свойственно ли было вам в школьные годы подсказывать или: давать списывать товарищам?
67. Смогли бы вы пройти в темноте один через кладбище?
68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили слишком много?
69. Большое ли значение вы придаете тому, что каждая вещь в вашем доме должна находиться на своем месте?
70. Случается ли, что, ложась спать в отличном настроении, следующим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?
71. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
72. Часто ли у вас бывают головокружения?
73. Часто ли вы смеетесь?
74. Сможете ли вы относиться к человеку, о котором вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем действительном отношении к нему?
75. Вы человек живой и подвижный?
76. Сильно ли вы страдаете, когда совершается несправедливость?
77. Вы страстный любитель природы?
78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?
79. Пугливы ли вы?
80. Может ли употребленный вами алкоголь изменить ваше настроение?
81. Охотно ли вы принимаете участие в художественной самодеятельности?
82. Тянет ли вас иногда уехать далеко от дома?

83. Смотрите ли вы обычно на жизнь несколько пессимистично?
84. Бывают ли у вас переходы от веселого настроения к тоскливому?
85. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?
86. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?
87. Переживаете ли вы длительное время горести других людей?
88. Всегда ли вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых сознаете?
89. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за помарок страницу в тетради?
90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?
91. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?
92. Бывают ли у вас иногда такие навязчивые мысли, что если вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?
93. Становитесь ли вы веселее в обществе веселых людей?
94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?
95. Совершаете ли вы под влиянием алкоголя внезапные импульсивные поступки?
96. В беседах вы больше молчите, чем говорите?
97. Могли бы вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой вы на самом деле?
- Оценить результаты можно по таблице 5.1.

| № п/п | Тип акцентуации | Коэффициент | «Да» Номера вопросов | «Нет» Номера вопросов |
|-------|------------------|-------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 1 | Гипертимный | 3 | 1,12,25,36,50,61,75,85 | - |
| 2 | Дистимный | 3 | 10,23,48,83,96 | 34,38,73 |
| 3 | Циклоидный | 3 | 6,20,31,44,55,70,80,93 | - |
| 4 | Возбудимый | 3 | 8,22,33,46,57,72,82,95 | - |
| 5 | Застравающий | 2 | 2,16,26,38,41,62,76, 86,90 | 13,51 |
| 6 | Педантичный | 2 | 4,15,19,29,43,53,65,69, 78,89,92 | 40 |
| 7 | Тревожный | 3 | 17,30,42,54,79,91 | 5,67 |
| 8 | Эмотивный | 3 | 3,14,52,64,77,87 | 28,39 |
| 9 | Демонстративный | 2 | 7,21,24,32,45,49,71,74, 81,94,97 | 56 |
| 10 | Экзальтированный | 6 | 11,35,60,84 | - |
| | Ложь | 1 | 9,47,59,68,88 | 18,27,37,63 |

Таблица 5.1. Оценка результатов

Количество совпадающих с ключом ответов умножается на значение коэффициента соответствующего типа акцентуаций. Если полученный результат превышает 18 баллов, то это свидетельствует о выраженности

данного типа акцентуации. При этом, полученному результату можно доверять, если по позиции «ложь» вы набрали не более 5 баллов:

Ниже приводятся поведенческие характеристики основных типов акцентуации характера.

1. **Гипертимный тип.** Отличается повышенным настроением, оптимистичен, чрезвычайно контактен, быстро переключается с одного дела на другое. Не доводит начатое дело до конца, недисциплинирован, склонен к аморальным поступкам, необязателен, самооценка завышена. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов.

2. **Дистимный тип.** Противоположен гипертимному типу. Отличается пессимистическим настроением, неконтактен, предпочитает одиночество, ведет замкнутый образ жизни, склонен к занижению самооценки. Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.

3. **Циклоидный тип.** Отличается довольно частыми периодическими сменами настроения. В период подъема настроения поведение гипертимно, а в период спада — дистимно. Самооценка неустойчива. Конфликтен, особенно в период подъема настроения. В конфликте непредсказуем.

4. **Возбудимый тип.** Отличается низкой контактностью в общении. Занудлив, угрюм, склонен к хамству и брани. Неуживчив в коллективе, властен в семье. В эмоционально спокойном состоянии добросовестен, аккуратен. В состоянии эмоционального возбуждения вспыльчив, плохо контролирует свое поведение. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

5. **Застревающий тип.** Отличается умеренной общительностью, занудлив, склонен к нравоучениям, часто занимает позицию «родителя». Стремится к высоким показателям в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе, чувствителен к социальной справедливости. Обидчив, уязвим, подозрителен, мстителен, ревнив. Самооценка неадекватна. Конфликтен, обычно выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

6. **Педантичный тип.** Отличается добросовестностью, аккуратностью, серьезностью в делах. В служебных отношениях - бюрократ, формалист, легко уступает лидерство другим. В конфликты вступает редко. Однако его формализм может провоцировать конфликтные ситуации. В конфликте ведет себя пассивно.

7. **Тревожный тип.** Отличается низкой контактностью, неуверенностью в себе, минорным настроением. Самооценка занижена. Вместе с тем для него характерны такие черты, как дружелюбие, самокритичность, исполнительность. Редко вступает в конфликты, играя в них пассивную роль, преобладающие стратегии поведения в конфликте — уход и уступка.

8. **Эмотивный тип.** Отличается стремлением к общению в узком кругу. Устанавливает хорошие контакты только с небольшим избранным кругом людей. Чрезмерно чувствителен. Слезлив. Вместе с тем для него характерны

доброта, сострадательность, обостренное чувство долга, исполнительность. Редко вступает в конфликты. В конфликтах играет пассивную роль, склонен к уступкам.

9. **Демонстративный тип.** Отличается легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадой власти и славы. Склонен к интригам, обходителен, артистичен. Вместе с тем люди данного типа эгоистичны, лицемерны, хвастливы. Конфликтен. В конфликте активен.

10. **Экзальтированный тип** (от лат. восторженное, возбужденное состояние, болезненная оживленность). Отличается высокой контактностью. Словоохотлив, влюбчив. Привязан и внимателен к друзьям и близким, подвержен сиюминутным настроениям.

5.2. Самооценка конфликтности 1

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?
 - а) избегаю вмешиваться в ссору;
 - б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
 - в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.
2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?
 - а) всегда критикую за ошибки;
 - б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
 - в) нет.
3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
 - а) если другие меня поддержат, то да;
 - б) разумеется, я предложу свой план;
 - в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
 - а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) я спорю со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.
 - а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
 - б) возмущаюсь, но про себя;
 - в) открыто высказываю свое негодование.
6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;
- в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.
7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?
- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
- в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.
8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?
- а) делаю им замечание;
- б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
- в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.
9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:
- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
- б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;
- в) выскажу ему все, что о нем думаю.
10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?
- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;
- в) придираюсь к обслуживающему персоналу — повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.
11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?
- а) нет;
- б) разумеется, признаю;
- в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице 5.2.

| | Вопросы | | | | | | | | | | |
|-------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Ответ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| а | 4 | 0 | 2 | 4 | 2 | 4 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| б | 2 | 2 | 0 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| в | 1 | 4 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 |

Таблица 5.2. Оценка результатов

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

5.3. Самооценка конфликтности 2

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить степень вашей собственной конфликтности.

Тест содержит шкалу, которая будет использована вами для самооценки по 10 парам утверждений. Выполнение его сводится к следующему. Вы оцениваете каждое утверждение левой и правой колонки таблицы 5.3. При этом отметьте кружочком, на сколько баллов в вас проявляется свойство, представленное в левой колонке. Оценка производится по 7–балльной шкале. 7 баллов означает, что оцениваемое свойство проявляется всегда – 1 балл указывает на то, что это свойство не проявляется вовсе.

| № | Утверждение | Оценка | Утверждение |
|----------|--|---------------|---|
| 1 | Рветесь в спор | 7654321 | Уклоняетесь от спора |
| 2 | Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений | 7654321 | Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном |
| 3 | Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать | 7654321 | Считаете, что если будете возражать, то не добьетесь своего |
| 4 | Не обращаете внимания на то, что другие не принимают доводов | 7654321 | Сожалеете, если видите, что другие не принимают доводов |
| 5 | Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента | 7654321 | Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствие оппонента |

Таблица 5.3. Самооценка конфликтности

| № | Утверждение | Оценка | Утверждение |
|----------|--|---------------|--|
| 6 | Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку | 7654321 | В напряженной обстановке чувствуете себя неловко |
| 7 | Считаете, что в споре надо проявлять свой характер | 7654321 | Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции |
| 8 | Не уступаете в спорах | 7654321 | Уступаете в спорах |
| 9 | Считаете, что люди легко выходят из конфликта | 7654321 | Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта |
| 10 | Если взрываетесь, то считаете, что без этого нельзя | 7654321 | Если взрываетесь, то вскоре ощущаете чувство вины |

Таблица 5.3. Самооценка конфликтности (продолжение)

Оценка результатов

На каждой строке соедините отметки по баллам (отметки кружочками) и постройте свой график. Отклонение от середины (цифра четыре) влево означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо будет указывать на склонность к избеганию конфликтов.

Подсчитайте общее количество отмеченных вами баллов. Сумма, равная 70 баллам, указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов — на высокую; 50 баллов - на выраженную конфликтность. Число баллов 11-15 указывает на склонность избегать конфликтных ситуаций.

5.4. Тактика поведения в конфликте

Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом». Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать свой выбор. За ответ «да» начисляете 1 балл, за ответ «нет» — 0 баллов. С помощью этого теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо.

«Избегающий конфликта»

- | | | |
|---|----|-----|
| 1. Всегда проигрывает в конфликте | Да | Нет |
| 2. Считает, что конфликта надо избегать | Да | Нет |
| 3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном | Да | Нет |
| 4. Считает, что проиграет, если выразит несогласие | Да | Нет |
| 5. Удивляется, почему другие его не понимают | Да | Нет |
| 6. Говорит о конфликте на стороне оппонента | Да | Нет |
| 7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально | Да | Нет |
| 8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций | Да | Нет |
| 9. Чувствует, что надо уступить, если хочешь | | |

| | | |
|--|----|-----|
| разрешить конфликт | Да | Нет |
| 10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта | Да | Нет |

Оценка результатов

8-10 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности, 4-7 баллов – средне выраженная тенденция к конфликтному поведению; 1-3 балла – тенденция не выражена.

«Действующий напролом»

| | | |
|---|----|-----|
| 1. Часто подтасовывает факты | Да | Нет |
| 2. Действует напролом | Да | Нет |
| 3. Ищет слабое место в позиции оппонента | Да | Нет |
| 4. Считает, что отступление ведет к «потере лица» | Да | Нет |
| 5. Использует тактику «затыкания» рта оппоненту | Да | Нет |
| 6. Считает себя знатоком | Да | Нет |
| 7. Нападает на человека, а не на проблему | Да | Нет |
| 8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т. п.) | Да | Нет |
| 9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен | Да | Нет |
| 10. Отказывается от дискуссии, если она идет не в соответствии с его замыслом | Да | Нет |

Оценка результатов

8-10 баллов свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом; 4-7 баллов – показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом; 1-3 балла означают, что тенденция действовать напролом не выражена.

Тема 6. Эффективное общение и рациональное поведение в конфликте

Цель занятия. Развитие у студентов навыков эффективного общения и рационального поведения в конфликте, формирование у них умений управлять своим поведением в сложных и критических ситуациях социального взаимодействия.

Порядок проведения занятия.

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия методом отработки тренинговых упражнений. Они узнают о теме и цели занятия и получают указания по поводу самостоятельного изучения литературы и уяснения основных понятий.

В ходе занятия студенты получают тренинговые упражнения, которые они самостоятельно отрабатывают. Преподаватель контролирует работу студентов и оказывает им методическую помощь в овладении приемами эффективного общения и рационального поведения.

6.1. Самооценка рационального поведения в конфликте

Проанализируйте свои действия, используя таблицу 6.1., по 11 позициям в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице: оценка 1 означает полное соответствие вашего поведения по той или иной позиции, а оценка 5 – для вас не характерно такое поведение.

| № п/п | Позиция | Оценка |
|-------|--|---------|
| 1 | Критически оцениваю партнера | 12345 |
| 2 | Приписываю ему низменные или плохие намерения | 12345 |
| 3 | Демонстрирую знаки превосходства | 12345 |
| 4 | Обвиняю и приписываю ответственность только партнеру | 12345 |
| 5 | Игнорирую интересы соперника | 12345 |
| 6 | Вижу все только со своей позиции | 12345 |
| 7 | Уменьшаю заслуги партнера | 12345 |
| 8 | Преувеличиваю свои заслуги | 1 2 345 |
| 9 | Задеваю «больные точки» и уязвимые места партнера | 12345 |
| 10 | Выдвигаю перед партнером множество претензий | 12345 |
| 11 | Раздражаюсь, перехожу на крик, повышение голоса | 12345 |

Таблица 6.1. Самооценка рационального поведения в конфликте

Оценка результатов

Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками рационального поведения в конфликте;

Отклонение влево от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными навыками рационального поведения. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков рационального поведения в конфликте и заняться тренировками.

6.2. Самооценка «мудрого поведения в конфликте»

Проанализируйте свои действия по пяти позициям «мудрого поведения в конфликтах, которые происходили с Вашим участием и оцените их по пятибалльной шкале по следующей таблице 6.2.

| № п/п | Позиция | Оценка | Позиция |
|-------|---|--------|---|
| 1 | «Открытость» ума. Вы настроены на понимание доводов и аргументов оппонента | 54321 | Вы ни когда не стремитесь понять своего оппонента |
| 2 | Позитивное отношение к оппоненту | 54321 | Негативное отношение к оппоненту |
| 3 | Рациональное мышление. Вы контролируете свои эмоции | 54321 | Вы отдаетесь стихиям и эмоциям |
| 41 | Сотрудничество, Вы не делаете ставку на односторонний выигрыш, а ориентируетесь на равенство и сотрудничество | 54321 | Вы стремитесь к одностороннему выигрышу |
| 5 | Терпимость. Вы признаете право людей быть такими, какие они есть | 54321 | Вы нетерпимы к оппоненту, вас раздражают эмоции, его позиция или точка зрения, не совпадающая с вашей |

Таблица 6.2. Самооценка «мудрого поведения в конфликте»

Оценка результатов

Отклонение влево от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте.

Отклонение вправо от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте. В этом случае вам необходимо обратиться к технологиям рационального поведения в конфликте и заняться тренировками.

6.3. Развитие эмпатии

1. Подумайте, способны ли вы отвечать на такие вопросы: «Что я сейчас переживаю?», «Чего я в данный момент хочу?», «Зачем я это делаю?». Если вы умеете отдавать себе в этом отчет, у вас есть способность мыслить за других.
2. Подумайте и решите, почему в одинаковых ситуациях вы иногда действуете одним образом, а иногда — другим. Вспомните конкретные события. Нужно знать причины своих действий. Это поможет вам понимать причины действий других.
3. Назовите (про себя) имя человека, который вам неприятен. Решите, в чем здесь причина.
4. Вспомните случай, когда в беседе ваш собеседник отстаивал, как вам думается, совсем абсурдную точку зрения. Почему он это делал?

5. Были ли случаи, когда вы, слушая оратора, думали, что он говорит одно, а подразумевает другое? Почему вы так думали?
6. Если вы хотите развить свою способность понимать переживания и намерения других людей, выработайте у себя привычку наблюдать.
- Обратив внимание на какого-нибудь человека, оцените его эмоциональное состояние.
 - Научитесь слушать других людей.
 - Перед тем как что-нибудь предлагать или высказать просьбу, подумайте, могут ли вам возразить?
 - Наблюдая за человеком, попробуйте угадать, во что этот человек будет одет в следующий раз. Часто ли подтверждаются ваши прогнозы?
 - Когда смотрите по телевизору художественные фильмы, периодически выключайте звук. При этом старайтесь не терять нити событий. Это поможет вам развить способность идентифицировать себя с другими лицами.
7. Когда будете в картинной галерее, понаблюдайте за людьми, которые будут внимательно рассматривать картину: а) изображающую радостное событие и б) изображающую печальные или трагические события. Сравните поведение двух групп людей, обратив внимание на их лица, осанку, жесты, характер переговоров между ними. Заметили ли вы разницу?

6.4. Деструктивное (разрушительное) поведение

Цель упражнения. На основе анализа собственного стиля поведения выявить «саботажников общения», используемых нами сознательно или бессознательно.

Задание. Проанализируйте свой стиль общения, если вам кажется, что вы одиноки среди людей и загнаны в угол. Заполните пустые колонки в приведенной ниже таблице. Каких «саботажников общения» используете вы для подрыва конструктивного общения с другими? К каким из них прибегают другие в отношении вас самих? Кто это делает: ваши начальники, коллеги, подчиненные?

Перечисленные в таблице 6.3. фразы становятся особенно разрушительными, когда они высказаны презрительным тоном и с амбициозной мимикой, сопровождаются агрессивными жестами и позами.

| 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» | | |

Таблица 6.3. «Саботажники общения»

| Саботажники общения | Примеры | Это делаете | |
|---|---|-------------|--------|
| | | вы | другие |
| Оскорбительные «диагностические» прозвища | «Такое может сказать только идиот». «Ну ты просто дурак». «Чего еще можно ожидать от бюрократа» (кретина, козла, чокнутого ит. п.) | | |
| Приговор | «По тебе тюрьма плачет». «Неудачник». «Пропавший 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» | | |

Таблица 6.3. «Саботажники общения» (продолжение)

6.5. Аутотренинг: «Первая помощь в острой стрессовой ситуации»

- Первое и главное правило гласит, что в острой стрессовой ситуации не следует принимать никаких решений, равно как и пытаться их принимать (исключение составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни).
- Прислушайтесь к совету предков: сосчитайте до десяти.
- Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте крайне медленно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.
- События могут развиваться двумя путями.

1. Если стрессовая ситуация застигнет вас в помещении, то напряжение можно снять следующими способами.

Встаньте, если это нужно и, извинившись, выйдите из помещения. Например, у вас есть возможность пройти в туалет или в какое-нибудь другое место, где вы сможете побыть один.

Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и запястья холодной водой.

Медленно осмотритесь по сторонам. Даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо? Разве мир не прекрасен?

Набрав воды в стакан (в крайнем случае, в ладони), медленно, как бы сосредоточенно, выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь (действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова).

2. Если стрессовая ситуация застигнет вас где-либо вне помещения, старайтесь сосредоточенно выполнить следующие упражнения.

Осмотритесь по сторонам. Попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

Если есть возможность выпить воды — воспользуйтесь ею — пейте медленно, сосредоточившись на том, как жидкость течет по вашему горлу.

Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем также медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом вдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи. Приятное ощущение, не правда ли? Насладитесь им!

Тема 7. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликтах

7.1. Дидактический тренинг «Овладение искусством критики»

Цель занятия. Ознакомить студентов с социально-психологическими исследованиями критики в социальных группах и научить их использовать различные виды критики, не ущемляя достоинства критикуемого.

Рассмотрим такую ситуацию: вы руководитель и вам нужно оценить работу своих подчиненных. Это только кажется, что нет ничего проще, как похвалить или поругать. На самом деле – это значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд. Но и похвала может быть очень разной. Например: ваш подчиненный хорошо выполнил данное ему задание, смотрит на вас и ждет оценки.

Вы можете сказать: «Работа выполнена отлично! Рад за вас». А можно похвалить человека, используя такую форму похвалы: «Хочу отметить выполненное таким-то задание», – хорошо звучит на оперативном совещании, рабочем собрании. Или: «Я вам очень признателен за выполнение этого сложного задания. Если бы не вы, не знаю, как бы мы справились с программой» – удачная форма для личной беседы с глазу на глаз. Доверительная, дружеская похвала высоко оценивает труд подчиненного и подчеркивает его значимость для всего коллектива в целом. Но такую похвалу нельзя высказать публично или хотя бы при одном свидетеле, так как она ущемляет достоинство коллектива.

Из приведенных примеров ясно, что похвала имеет ряд оттенков: смысловых, эмоциональных, этических, психологических. Этими оттенками нужно умело пользоваться.

Гораздо сложнее, чем похвала, выбор формы критики. Рассмотрим наиболее часто используемые формы критики. В процессе тренинга преподаватель диктует критические оценки, а студенты записывают их в свои тетради.

Критические оценки могут быть:

1. Подбадривающая критика: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось».
2. Критика-упрек: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!» Или: «Эх вы! Я был о вас более высокого мнения!»
3. Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

4. Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы молодым специалистом, то тоже допустил точно такую же ошибку. Ну и попало мне от начальника!»
5. Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая».
6. Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив».
7. Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии. Думаю, что они и сами сделают для себя должные выводы».
8. Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано».
9. Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что ваша работа выполнена некачественно».
10. Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали еще работу? Не ожидал...»
11. Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Работа что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»
12. Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»
13. Критика-смягчение: «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...»
14. Критика-укоризна: «Что же вы сделали так неаккуратно? Да еще и не вовремя?!»
15. Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!»
16. Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»
17. Критика-требование: «Работу вам придется переделать!»
18. Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».
19. Критика-совет: «Я вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить».
20. Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?!» Или: «Работа не выполнена. Посмотрите возможность использования такого-то варианта».
21. Критика-опасение: «Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».
22. Критика-окрик: «Стой! Что ты делаешь? Разве можно так выполнять эту работу?»
23. Критика-обида: «Эх вы! Не ожидал я от вас такого! Где же ваша совесть?!»
24. Критика-покровительство: «Да! Не получилось! Ну ничего, я вам помогу».

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

Можно было бы привести и другие виды критики, но для тренинга достаточно и такого количества.

Дальше следует перейти к упражнениям.

Условия выполнения упражнений. Задание выдается аудитории, разделенной на две группы. Каждая группа, посоветовавшись в течение 3-5 минут, определяет форму критики согласно выданной установке. Затем представители групп зачитывают окончательный вариант критических замечаний и сами определяют, какую форму критики они использовали. Преподаватель и представители другой группы выступают экспертами по отношению к отвечающей по выполненному заданию группе. Для развития состязательности присваивается 1 балл той группе, которая лучше справилась с заданием.

Упражнение 1

Общая установка. Выработаете мастером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним.

Ситуации для групп:

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете ругать?
2. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

Упражнение 2

Общая установка. Вы работаете начальником цеха. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого цеха.

Ситуации для групп:

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?
2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

Упражнение 3

Общая установка. Вы работаете старшим мастером. На рабочем собрании или оперативном совещании у начальника цеха вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

Ситуации для групп:

1. Начальник цеха не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?

2. На вашем участке уже который месяц не работает вентиляционная установка. Начальник цеха об этом знает, сам лично в присутствии рабочих обещал ее срочно отремонтировать, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

В конце упражнений подсчитывается число набранных баллов, и определяется победитель. Критерий оценки выбирает преподаватель.

Некоторые выводы

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мотивы критики

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

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

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

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

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

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

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

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

В конце тренинга, если позволяет время, можно предложить следующий тест.

7.2. Тест «Критика и вы»

Выберите один из вариантов ответов на каждый из предлагаемых ниже вопросов. Затем с помощью ключа проанализируйте свой выбор.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку в кабинете, чем публично на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке, в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки работы «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выразиться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, то чем сильнее задета личность критикуемого, тем лучше;

в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива – учитываю это, а если нет – особо не церемонюсь.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указаниями на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;
б) нет, не вижу в этом необходимости;
в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;
б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие – либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он критиковать не в праве, поэтому и стараюсь внести какие-либо предложения;

б) нет, я полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а как его устранить - дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительней конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;
б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступить с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение характерно для вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей службы»), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства и т. п.

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

а) да, как правило;

- б) нет, крайне редко;
- в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите отношения с критикующим вас человеком?

- а) как и прежде;
- б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;
- в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

- а) считаю их «приспособленцами», «трусиками»; «угодниками»;
- б) нормально отношусь, что тут особенного;
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

- а) критика - это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;
- в) и на критику существует мода.

Оценить результат вы сможете используя таблицу 7.1.

| Вариант ответа | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| а | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| б | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| в | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 |

Таблица 7.1. Ключ к тесту

8-18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а, критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходим некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19-32 балла. Вы терпеливо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая однако ее значения. Ваше поведение в роли критикуемого и критикующего можно

охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» — вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33—46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Тема 8. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте

8.1. Дидактическая игра «Искусство критики»

Цель занятия. Закрепление знаний студентов по основам эффективного общения и рационального поведения в конфликтах; развитие у них навыков конструктивной критики, как одной из форм эффективного общения в системе служебных взаимоотношений; формирование у обучаемых умений принимать оптимальные решения в сложных конфликтных ситуациях.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение дидактической игры. Им дают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Особый акцент делается на изучение студентами теоретических и практических проблем критики. С этой целью им предлагают изучить следующую литературу: Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. - СПб.: Лань, 1999, - С: 367-368; Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Об-во «Знание», 1999. - С. 453-464.

В ходе игры студенты объединяются в игровые группы по 3-4 человека. Каждой группе выдается одинаковый набор карточек с ситуациями (ситуации взяты из кн.: Панфилова, 1999, с. 467-468) и заданием: проанализировать предложенные ситуации, разработать механизм критики по каждому случаю и подготовить критические замечания (время на обработку одной ситуации — 10 минут).

На втором этапе проводится межгрупповая дискуссия по обсуждению предлагаемых вариантов критики и выработка наиболее конструктивных.

Ситуация 1

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились

отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако, вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Тема 9. Психология переговорного процесса. Самооценка подготовленности к ведению переговоров

Цель занятия. Закрепление знаний студентов по основным проблемам ведения переговорного процесса, направленного на разрешение конфликта, развитие у них навыков самооценки психологической подготовленности к участию в переговорах и формирования такой подготовленности в ходе отработки тренинговых упражнений.

Порядок проведения занятия

Подготовительный период. За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия. Им сообщается тема и цель занятия. Даются указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «основное содержание переговорного процесса», «манипуляции в переговорном процессе», «стратегии и тактики в переговорном процессе».

В ходе занятия. Сначала студенты работают с тестами по самооценке своей подготовленности к ведению переговоров, а затем им предлагаются тренинговые упражнения по развитию у них психологической подготовленности к участию в переговорах.

9.1. Тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»

Инструкция. Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет».

Если вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может весьма вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы

такой способностью, или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

1. Бывает ли» что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?

5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с друзьями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Оценка результатов. За каждый ответ, совпадающий с контрольным в таблице 9.1., начислите себе по 1 баллу. Оцените свои результаты.

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| нет | да | нет | да | да | да | да | нет | нет | нет |

Таблица 9.1. Контрольные ответы

Сумма баллов от 0 до 5 означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

Сумма баллов от 6 до 11 означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное – научиться жестко держать себя в руках.

Сумма баллов от 12 до 16 означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.

9.2. Тест «Как вести деловые переговоры»

Инструкция. Вам предлагается 9 вопросов, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а», «б» или «в».

1. На чем вы настаиваете во время переговоров?
 - а) на соглашении;
 - б) на своем решении;
 - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?
 - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
 - б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
 - в) представляю множество вариантов на выбор.
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
 - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
 - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
 - в) продумываю возможность взаимной выгоды.
4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?
 - а) открываю свою «нижнюю границу»;
 - б) скрываю свою «нижнюю границу»;
 - в) не устанавливаю «нижнюю границу».
5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?
 - а) прибегаю к угрозам;
 - б) изучаю интересы сторон;
 - в) выдвигаю предложения.
6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?
 - а) легко меняю позиции;
 - б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
 - в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.
7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?
 - а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Оценка результатов

Если у вас преобладают ответы группы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цепь переговоров — соглашение.

Если у вас больше ответов группы «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов группы «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

9.3. Тест «Моя тактика ведения переговоров»

Инструкция. Вам предлагается 10 позиций, по каждой из которых вы должны выбрать вариант ответа «а» или «б».

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.

2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.

б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.

б. Я всегда стараюсь войти в положение другого.

4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.

б. Разногласия всегда волнуют меня.

5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.

б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.

6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.

б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.

б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.

8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
б. Чаще я пытаюсь понять точку зрения других людей.
9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка результатов. Определите совпадение ваших выборов с приведенной ниже таблицей 9.2.

| Тактика ведения переговоров | Варианты ответов |
|-----------------------------|---|
| Противоборство | 1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а |
| Сотрудничество | 1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б |

Таблица 9.2. Оценка результатов

Если в вашем выборе преобладают ответы верхнего ряда таблицы то в переговорах вы ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое. Такая тактика малоэффективна. Вам следует заняться самоанализом, ответив на вопрос: «Что мне мешает выбрать курс на сотрудничество в переговорах?»»

Пример программы проведения семинарских занятий

1. Занятие 1. Введение в конфликтологию

1. Знакомство с рейтингом, предметом и основной литературой по предмету.
2. Темы рефератов.
3. Введение в конфликтологию, история конфликтологии.
4. Тесты: на стрессоустойчивость, конфликтность и лидерство.

2. Занятие 2. Сущность конфликта

1. Объект, предмет конфликтологии, ее проблемы и задачи
2. История отечественной конфликтологии
3. Развитие западной конфликтологии
4. Сущность конфликта (Понятие конфликта, его характерные черты).
5. Классификация конфликтов, ее задачи и основания. Примеры конфликтов из жизни по представленной классификации.
(Ролевая игра «Конфликтные ситуации в организации»)

3. Занятие 3. Понятийная схема конфликта

1. Методы изучения конфликтов (анализ документов (контент-анализ), наблюдение, опрос, эксперимент, тестирование, социометрия, мат. моделирование, анализ поведения и деятельности участников конфликта).
2. Понятийная схема конфликта: Структура конфликта.

(Практическое упражнение «Формула конфликта», «Схема анализа конфликта»)

3. Понятийная схема конфликта: Динамика конфликта.
4. Понятийная схема конфликта: Функции конфликтов
5. Понятийная схема конфликта: Генезис конфликта (причины конфликта).

4. Занятие 4. Управление конфликтом

1. Профилактика и прогнозирование конфликта
2. Предупреждение, стимулирование конфликта
3. Стили поведения в конфликте
(Практика тест Томаса)
4. Регулирование и разрешение конфликта.
5. Приемы разрешения конфликта.

5. Занятие 5. Контрольная работа (4 варианта по 3 вопроса)

1. Объект, предмет и задачи конфликтологии. Этапы развития отечественной конфликтологии.
2. Науки, изучающие конфликты (отрасли конфликтологии).
3. Методы изучения конфликта.
4. Основные функции конфликтов. Классификация как метод изучения конфликта.
5. Социологические теории конфликтов. Первые теории конфликта в социологии: Социал-дарвинизм Г. Спенсера, теория К. Маркса, функциональная теория конфликта Г. Зиммеля.
6. Социологические теории конфликтов. Тема конфликта в работах функционалистов Э.Дюркгема, Т.Парсона.
7. Социологические теории конфликтов. "Конфликтная модель общества" Р. Дарендорфа, теория "функционально-позитивного конфликта" Л. Козера.
8. Социологические теории конфликтов. "Общая теория конфликта" К.Боулдинга, "чистая теория конфликта" Д.Рекса.
9. Структура конфликта. Причины конфликтов.
10. Динамика конфликта.
11. Стили поведения в конфликте
12. Социально-психологические эксперименты по изучению межличностных конфликтов. Эксперименты М. Шерифа, Ф. Зимбардо, Г.Тешфела, В.С. Агеева.

6. Занятие 6. Посредничество в конфликте

1. Медиация. Основные принципы, тактики, правила проведения, этапы медиации.
2. Роли третьей стороны.
3. Позиционный торг и принципиальные переговоры.

4. Этапы переговоров

Тесты: Самооценка подготовленности к ведению переговоров и др.

Методика: «Оценка глубины конфликта»

7. Занятие 7. Внутриличностный конфликт

1. Понятие внутриличностного конфликта. Причины внутриличностных конфликтов и их классификация. Последствия внутриличностного конфликта.

2. Психологические подходы к внутриличностному конфликту.

3. Внутриличностный конфликт в теории З.Фрейда, Э.Эриксона, А.Адлера

4. Способы разрешения внутриличностных конфликтов.

Тесты: Оценка акцентуации характера по методике Шмишека или Тактика поведения в конфликте

8. Занятие 8. Специфика межличностных конфликтов

1. Основные причины трудовых конфликтов

2. Разрешение трудовых конфликтов.

3. Педагогические конфликты

4. Кризисы семейной жизни и возрастные кризисы как предпосылка конфликта в семье.

5. Причины и последствия семейных конфликтов

Библиографический список

1. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. –М.: Перспектива, 1997. – С.256.
2. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. -СПб.: Об-во «Знание», 1999. – С.465-469.
3. Социология:Практикум/ Сост. И отв. Ред. А.В. Миронов, Р.И.Руденко.-М.: Социально-политический журнал, 1993. – С.194-203.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2001. - 400 с. : ил.- (Серия «Практикум по психологии).
5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.- 551 с.
6. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М., 1996.- 318 с.
7. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. М., 2001. — 176 с.
8. Конфликтология: Учебник для вузов/ В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С.Лукашова и др. - М.: 2001.- 512 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2000. - 704 с.
- 10.Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений. — Кн. 3. Психодиагностика.— М., 1998.- 632 с.
- 11.Цибульская В., Яхонтова Е.С. Конфликтология: Учебное пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2002. – 95 с.
- 12.Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. – 540 с.
- 13.Аклаев А.Р. Этнополитическая конфликтология: Анализ и менеджмент: Учебное пособие. – М.: Дело, 2005. – 472 с.
- 14.Прикладная конфликтология: Хрестоматия / Сост. К.В. Сельченюк. – Мн.:Харвест, 2003. – 624 с. – (Библиотека практической психологии)
- 15.Ершов А.А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе, их разрешение). Л., 1976. - 40 с.

16. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. -М, 1990. - 335 с.
17. Конфликтология. Учебник. /Под ред. А.С.Кармина. СПб., 1999.- 448 с.
18. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992. -215 с.
19. Корэн Л., Гудман П. Искусство торговаться или все о переговорах. Пер. с англ. М.,1995. – 160 с.
20. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов: Подходы, решения, технологии. — М, 1997. — 272 с.
21. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс. - Минск, 1988.-220 с.
22. Майерс Д. Социальная психология. - СПб., 1996. – 684 с.
23. Малибруда Е. Я-Ты-Мы (психологические возможности улучшения общения). М.,1986. -256 с.
24. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга,1993. – 173 с.
25. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2000. – 704 с.
26. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений. — Кн. 3. Психодиагностика.— М., 1998.- 632 с.
27. Орлова Э.А., Филонов Л.Б. Взаимодействие в конфликтной ситуации. Некоторые факторы, определяющие ход взаимодействия // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976. -С.319-342.
28. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 1977. С. 126-143.
29. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2006. – 288 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

СОДЕРЖАНИЕ

| | Стр. |
|--|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ | 4 |
| 1. Источники конфликтологических знаний | 4 |
| 2. Конфликтология в системе наук | 5 |
| 2.1. Общенаучные принципы изучения конфликтов, используемые для обеспечения результативности исследования конфликтов | 6 |
| 2.2. Методологические принципы конфликтологии | 8 |
| 2.3. Система методов конфликтологии | 9 |
| 3. Характеристика конфликта как социального феномена | 12 |
| 3.1. Сущность конфликта и его структура | 12 |
| 3.2. Определение основных структурных элементов конфликта | 13 |
| 4. Динамика конфликта | 13 |
| 4.1. Латентная стадия | 14 |
| 4.2. Открытая стадия | 16 |
| 4.3. Последняя стадия – завершение конфликта | 20 |
| 4.4. Фазы конфликта | 20 |
| 5. Теории механизмов возникновения конфликтов | 21 |
| 5.1. Формулы конфликта | 21 |
| 5.2. Классификация конфликтов | 23 |
| 5.3. Функции социальных конфликтов | 26 |
| 6. Основные этапы анализа социального конфликта ... | 28 |
| II. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ | 32 |
| Тема 1. Сущность конфликта и его причины | 32 |
| 1.1. Деловая игра «Жалоба» | 32 |
| Тема 2. Конфликтные ситуации | 33 |
| 2.1. Конфликтные ситуации | 33 |
| 2.2. Дидактическая игра «Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях» | 34 |
| Тема 3. Понятийная схема конфликта | 36 |
| 3.1. Формулы конфликта | 36 |
| 3.2. Дидактическая игра «Фрустрирующие ситуации» | 37 |
| 3.3. Трансактный анализ конфликтов | 40 |
| Тема 4. Технологии управления конфликтами | 43 |
| 4.1. Дидактическая игра «Оценка глубины конфликта» | 43 |
| 4.2. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии. Методика Томаса – Килменна | 45 |

| | |
|---|----|
| Тема 5. Мое поведение в конфликте | 50 |
| 5.1. Оценка акцентуации характера по методике Шмишека | 51 |
| 5.2. Самооценка конфликтности 1 | 56 |
| 5.3. Самооценка конфликтности 2 | 58 |
| 5.4. Тактика поведения в конфликте | 59 |
| Тема 6. Эффективное общение и рациональное поведение в конфликте | 60 |
| 6.1. Самооценка рационального поведения в конфликте | 61 |
| 6.2. Самооценка «мудрого поведения в конфликте»..... | 61 |
| 6.3. Развитие эмпатии | 62 |
| 6.4. Деструктивное (разрушительное) поведение | 63 |
| 6.5. Аутотренинг: «Первая помощь в острой стрессовой ситуации» | 65 |
| Тема 7. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликтах | 66 |
| 7.1. Дидактический тренинг «Овладение искусством критики» | 66 |
| 7.2. Тест «Критика и вы» | 71 |
| Тема 8. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте | 74 |
| 8.1. Дидактическая игра «Искусство критики» | 74 |
| Тема 9. Психология переговорного процесса. Самооценка подготовленности к ведению переговоров | 76 |
| Тест 9.1. «Умеете ли вы вести деловые переговоры?» | 76 |
| Тест 9.2. «Как вести деловые переговоры» | 78 |
| Тест 9.3. «Моя тактика ведения переговоров» | 79 |
| Пример программы проведения семинарских занятий | 80 |
| Библиографический список | 83 |

