

Тренинговое занятие по конфликтологии

Цели:

- формирование представления о природе конфликта;
- развитие способности адекватного реагирования на различные конфликтные ситуации.

Задачи:

- проанализировать конфликт с точки зрения положительного и отрицательного воздействия на межличностные отношения и на отношение к самому себе;
- показать основные факторы, определяющие поведение в конфликте;
- показать значимость эмоциональной сферы человека и ее влияние на общение в ходе конфликта.

ХОД СЕМИНАРА

1. Сообщение темы «Конфликтология» (Презентация)

2. Упражнение «Трамвайчик»

Все сидят в кругу. Один стул свободный. Начинает тот, у кого свободный стул справа. Он должен пересесть на свободный стул и сказать: «А я еду». Следующий участник, у кого справа оказался пустой стул, пересаживается и говорит: «А я тоже». Третий участник говорит: «А я зайцем», А четвертый заявляет: «А я с ... (называет имя любого участника)». Тот, чье имя назвали, торопится сесть на пустой стул, и все по аналогии повторяется с начала.

3. Упражнение «Пишем синквейны» (Приложение 1)

Приложение 1

Синквейн – поэтическая форма, которая позволяет обобщить фактический или ассоциативный материал по какой-либо теме.

Синквейн состоит из пяти строк и выстраивается следующим образом:

- строка 1 – определяемое понятие;
- строка 2 – два прилагательных к нему;
- строка 3 – три глагола к нему;
- строка 4 – фраза из четырех-пяти слов;
- строка 5 – вывод (обобщенное понятие, синоним и т.п.)

Например: образ жизни

- 1.Форма деятельности.
- 2.Индивидуальная, групповая.

3. Трудиться, проявлять, действовать.
4. Особенности поведения, обобщения и склада мышления.
5. Стил жизни.

4. Понятие конфликта

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Английский словарь синонимов дает такие понятия для термина «конфликт»: борьба, столкновение, несогласие, враждебность, оппозиция и др.

На основе анализа большого числа отечественных и зарубежных работ Н.В. Гришина предлагает определять социально-психологический конфликт как возникающее и протекающее в сфере общения столкновение, вызванное противоречивыми целями, способами поведения, установками людей, в условиях их стремления к достижению каких-либо целей. Определяющим в происхождении конфликтов выступает соответствующее сочетание объективных и субъективных факторов.

Конфликт – это противодействие субъектов по поводу возникшего противоречия, действительного или воображаемого. Причиной конфликта может стать различие в целях, недостаточная информированность сторон о событии, некомпетентность одной из сторон, низкая культура поведения и др.

К сожалению общепринятой теории конфликтов, которая бы однозначно разъясняла природу их возникновения и влияния их на развитие общества не существует, как впрочем не существует и единой классификации, тем не менее большинство авторов (Гришина Г.В. 2002; Почебут Л.Г., Чикер В.А. и ряд иностранных авторов) выделяют следующие типы конфликтов: личностные, межличностные, межгрупповые, внутригрупповые конфликты.

Неизвестный автор выделяет следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи:

- 1) конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности (например, трудности выполнения данного делового задания, неправильное решение какой-либо производственной проблемы и т.д.);
- 2) конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности (например, конфликт из-за распределения деловых заданий, считающихся "выгодными" или "невыгодными", недовольство предложенным графиком отпусков и т.д.);
- 3) конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности (например, конфликт вследствие нарушения трудовой дисциплины кем-либо из членов передовой бригады с общим высоким уровнем отношения к труду);

4) сугубо личные конфликты между работникам, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик – резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

Как возникают конфликты (Приложение 2)

Как возникают конфликты

Специалисты (Монина, Лютова) выделяют 4 стадии прохождения конфликта:

1. Возникновение конфликта (появление противоречия)
2. Осознание данной ситуации как конфликтной хотя бы одной из сторон.
3. Конфликтное поведение.
4. Исход конфликта (конструктивный, деструктивный, замораживание конфликта).

Конфликтогены

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. Слово это означает «способствующие конфликту».

Конфликтогенами мы называем слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Слово «**могущие**» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучтивое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако часто не «сходит» и приводит к конфликту.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть даже такой афоризм: «Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами». Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями.

Закономерность: эскалация конфликтогенов

Гораздо большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности – эскалации конфликтогенов. Состоит она в следующем:

На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Приведем одно наблюдение.

В автобус вошла девушка – стройная и симпатичная. Проходя по проходу, она случайно, так как автобус дернулся, толкнула мужчину средних лет. «Ну ты, корова!» – отреагировал тот. В ответ девушка предложила ему выйти с ней на следующей остановке, что он и сделал. Выйдя, она достала из сумочки баллончик и брызнула ему в лицо. Мужчина упал, а девушка вскочила в автобус и уехала.

Как видно, ни грубиян, ни решительная попутчица не только не смогли оставить без внимания действия другой стороны, но каждый из них употреблял конфликтогены,

неизмеримо более сильные, по существу, максимально сильные из всех возможных в данной ситуации. То есть эскалация конфликтогенов нашла здесь свое подтверждение.

Подобных примеров можно привести множество. Объединяет их то, что повсюду действует названный закон. Собственно, достаточно проанализировать процесс возникновения любой ссоры, чтобы убедиться в этом.

Рассмотренный конфликт относится к числу тех, когда участники его стали таковыми без всякого желания: ни один из них, садясь в автобус, не предполагал конфликтовать.

Закономерность эскалации конфликтогенов можно объяснить следующим образом. Получив в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

Житейская ситуация. Муж зашел на кухню и, случайно задев стоящую на краю стола чашку, уронил ее на пол.

Жена: «Экий ты неуклюжий. Всю посуду в доме перебил». Муж: «Потому что все не на своем месте. Вообще в доме бардак». Жена: «Если бы от тебя было хоть какая-то помощь! Я целый день на работе, а тебе с твоей мамочкой только бы указывать!..»

Результат же неутешителен: настроение и того и другого испорчено, конфликт налицо, и вряд ли супруги довольны таким поворотом событий.

Этот эпизод практически весь состоит из конфликтогенов. Неловкость мужа – первый из них. Но этот конфликтоген может привести, а может и не привести к конфликту. Все зависит от реакции жены. А она, действуя по закону эскалации, не только не пытается разрядить ситуацию, но и в своем замечании от частного случая переходит к обобщению, «на личность». Пытаясь оправдаться, муж поступает так же, действуя по принципу «лучшая защита – нападение». И так далее – по закону эскалации.

Почему это так

Мы устроены, к сожалению, весьма несовершенно: болезненно реагируем на обиды и оскорбления, проявляем ответную агрессию.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдержаться, а еще лучше – простить обиду. К этому призывают все религии и этические учения, однако, несмотря на все увещания, воспитание и обучение, число желающих «подставить другую щеку» не множится.

Вероятно, это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и оберегать свое достоинство относится к числу основных потребностей человека, и потому покушение на нее воспринимается крайне болезненно.

Игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов – это прямая дорога к конфликту. Хотелось бы, чтобы каждый постоянно помнил об этом. Тогда конфликтов будет меньше, особенно тех, в которых не заинтересован ни один из его участников. Ибо первый конфликтоген может быть (а чаще всего и бывает) непреднамеренным, результатом стечения обстоятельств, как было, в частности, и в обоих рассмотренных выше житейских ситуациях.

Схема возникновения конфликта

Это одна из схем, по которой рождаются конфликты. Данная схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех, ставших участниками конфликта.

Первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли людей (в вышеприведенных примерах это были толчок автобуса и нечаянно задетая чашка), а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов... и вот уже конфликт налицо.

Схема показывает, что для предотвращения конфликтов надо как-то прервать цепочку конфликтогенов. Отсюда непосредственно вытекают первые два правила из числа приводимых ниже.

Первопричины конфликта (Приложение 3)

Приложение 3

Первопричины конфликта

Типы конфликтогенов

Два первых правила бесконфликтного общения легче выполнить, когда знаешь, что может послужить конфликтогеном. Этому способствует их классификация.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- * **стремление к превосходству;**
- * **проявления агрессивности;**
- * **проявления эгоизма.**

Общим для всех этих типов является то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

Рассмотрим наиболее распространенные конфликтогены каждого из типов.

❖ *Стремление к превосходству*

* **Прямые проявления превосходства:** приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

* **Снисходительное отношение**, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...». Одним словом – забвение известной мудрости: «Если ты умнее других, то никому не говори об этом». Конфликтогеном является и снисходительный тон.

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

* **Хвастовство**, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

* **Категоричность**, безапелляционность – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как «Я считаю», «Я уверен». Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...».

Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа «Все мужчины – подлецы», «Все женщины – обманщицы», «Все воруют», «...и закончим этот разговор».

Категоричные суждения родителей о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения могут оттолкнуть от них детей. Например, мать говорит дочери: «Твой новый знакомый тебе не пара». Дочь в ответ нагрубилась. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта рождает протест. По-видимому, другой резонанс вызвали бы слова матери «Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается. Но, может быть, я ошибаюсь, время покажет».

* **Навязывание своих советов.** Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.

Так, например, водитель троллейбуса в порядке инициативы взяла на себя дополнительную обязанность во время следования по маршруту просвещать пассажиров по разным темам: правила дорожного движения, правила хорошего тона и т.п. Динамик в салоне не умолкал, бесконечно повторяя прописные истины. Пассажиры выражали дружное возмущение таким навязчивым «сервисом», многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.

Заметим, что намерения у водителя были самые благие. А результат – совсем не тот, на который он рассчитывал.

* **Перебивание собеседника,** повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Любопытен сюжет, связанный с Эйнштейном. Ученый имел маленькую записную книжечку, в которую записывал пришедшие в голову мысли. «Почему она у Вас такая маленькая?» – спросили его.

«Потому, - ответил выдающийся ученый, - что хорошие мысли приходят очень редко».

Неплохая подсказка любителям навязывать свою точку зрения: хорошие мысли бывают, может быть, и у них гораздо реже, чем они считают.

Источником перечисленных конфликтогенов может быть также и попытка самоутвердиться за счет позиции превосходства, проще говоря – за чужой счет.

* **Утаивание информации.** Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги.

Информация может утаиваться по разным причинам: например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями.

Но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Хотя гораздо опаснее, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

* **Нарушения этики, намеренные или непреднамеренные.** Воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. «Влез» без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

* **Подшучивание.** Его объектом обычно становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любителям насмешек не следует забывать, что уже в древности порицался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.

* **Обман или попытка обмана** есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.

* **Напоминание** (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный (по прошествии определенного времени) убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние позорной беспомощности и чувство благодарности постепенно вытеснилось раздражением, чувством ущербности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.

Конечно, это случаи из числа исключительных. Но еще Тацит сказал: «Благодетельны приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они

непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью». Не случайно христианские заповеди (и не только они) призывают делать добро не для того, чтобы получить благодарность, а для собственной души. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным Вам за сделанное, ибо, как сказал Ф.Шиллер: «Благодарность забывчивей всего».

*** Перекладывание ответственности на другого человека.**

Студент попросил друга взять на хранение большую сумму в долларах. Тот спрятал ее у себя в книгах. Вскоре к нему приехал родственник, который случайно обнаружил конверт с долларами. Заменяя их фальшивыми, он, сославшись на изменившиеся обстоятельства, уехал. Когда друг зашел за деньгами, разразился сильнейший конфликт.

Суть данного конфликтогена в том, что один переложил ответственность за сохранность денег на другого, а он согласился, не имея на то необходимых условий.

*** Просьба одолжить деньги.**

Отказ вызывает неприятное чувство у просящего. Но и удовлетворение просьбы нередко приводит к конфликту: отдают не всегда вовремя, приходится напоминать и т.д. Не зря родилась пословица: «Хочешь потерять друга – одолжи ему денег».

Завершая этим, возможно, неполный перечень конфликтогенов данного типа, необходимо отметить, что объединяет их, кроме цели достижения превосходства, еще и метод: пристройка сверху, подчеркивание своего преимущества посредством занятия позиции «Родителя». Все это – попытка манипулировать собеседником, то есть управлять им против его воли, достигая при этом собственных выгод – психологических или материальных.

❖ Проявления агрессивности

В латинском языке слово «agressio» означает «нападение». Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

Природная агрессивность

Один мой знакомый – незаурядный ученый – однажды признался, что если он с утра не поругается, то не может день работать. К сожалению, он не одинок, некоторым людям действительно присуща природная агрессивность.

Однако, к счастью, людей агрессивных от природы – меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Известны также возрастные проявления агрессивности, например, у подростков: драки («двор на двор»), вызывающее поведение дома, в школе, на улице. Здесь и попытка самоутверждения, и выражение протеста против своего «неравноправного», зависимого от других (взрослых) положения.

* Человек с **повышенной агрессивностью** конфликтен, является «ходячим конфликтогеном», поскольку выплескивает накопившееся раздражение на окружающих. Другими словами, он разрешает свои внутренние проблемы за счет окружающих. В этом смысле он является как бы «вампиром», поглощающим положительную энергию (и эмоции) окружающих.

* Человек с **агрессивностью ниже средней** рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Вспоминается, к примеру, главный герой фильма «Осенний марафон»: мучается сам, мучает близких ему людей – и все из-за слабости, неспособности отстаивать свое мнение.

Ситуативная агрессивность

Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологии это состояние называется **фрустрация**. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

Следует отметить, что конфликтогены типа «стремление к превосходству» и «проявление эгоизма» можно также отнести к некоей форме агрессии – скрытой агрессии. Ибо они представляют собой посягательство, хоть и завуалированное, на достоинство человека, его интересы.

В силу эскалации конфликтогенов скрытая агрессия получает отпор в виде явной, более сильной агрессии.

❖ *Проявления эгоизма*

Корнем слова «эгоизм» является латинское «ego», обозначающее «я».

Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Эгоизм – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей. Проявления эгоизма заключаются в отношении к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей.

Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Завышенная самооценка и эгоцентризм личности закрепляются еще в детском возрасте, в результате чего в расчет принимаются лишь собственные интересы, потребности, переживания и пр. В зрелом возрасте подобная концентрация на собственном Я, себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению. «Эгоизм ненавистен, - говорил Паскаль, - и те, которые не подавляют его, а только прикрывают, всегда достойны ненависти».

5. Упражнение «Алфавит эмоций»

Задача – за несколько минут вспомнить и записать возникающие в конфликтной ситуации – по одной эмоции на каждую букву алфавита. В общем кругу создается единый банк данных (устно или на доске/флипчарте).

6. Упражнение «Плюсы и минусы конфликта»

На конфликт, как на вероятное, и на любое явление действительности можно посмотреть с разных точек зрения и найти свои плюсы и минусы.

Участники делятся на две группы. Первой команде нужно будет в режиме мозгового штурма записать как можно больше позитивных следствий конфликтных ситуаций,

второй команде, соответственно, – описать негативные последствия конфликтов. На работу группам дается 10 минут.

Н.В.Клюева предлагает характеристику конфликта:

Конструктивные стороны конфликта:

Конфликт вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях (диагностическая функция конфликта).

Конфликт дает возможность увидеть скрытые отношения.

Конфликт дает возможность выплеснуть отрицательные эмоции, снять напряжение.

Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное.

Необходимость разрешения конфликта обуславливает развитие организации.

Конфликт способствует сплочению коллектива при противостоянии с внешним врагом.

Деструктивные стороны конфликта:

Отрицательные эмоциональные переживания, которые могут привести к различным заболеваниям.

Нарушение деловых и личных отношений между людьми, снижение дисциплины. В целом ухудшается социально-психологический климат.

Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений.

Представление о победителях или побежденных как о врагах.

Временные потери. На одну минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний.

7. Технология разрешения конфликта (Приложение 4)

Приложение 4

Технология разрешения конфликта

С чего оно начинается?

С установления причин конфликта.

Сложность здесь в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Первая формула конфликта

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Рассмотрим суть входящих в формулу составляющих.

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт - это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт - это значит:

* **устранить конфликтную ситуацию,**

* **исчерпать инцидент.**

В жизни много случаев, когда конфликтную ситуацию устранить невозможно по объективным причинам. Формула конфликта показывает: чтобы избежать конфликта, следует проявить максимальную осторожность, не создавать инцидента.

Конечно, первое сделать сложнее, но и более важно.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Случай из практики.

Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второму обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. "Инцидент исчерпан", - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это?

Обратимся к формуле конфликта. Конфликт здесь - жалоба; конфликтная ситуация - несложившиеся отношения между сотрудниками; инцидент - случайно сказанные неудачные слова. Заставив извиниться, руководитель действительно исчерпал инцидент.

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виноватым, но должен был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увеличилась. И тот, в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (несложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.

Наглядная аналогия. Конфликт между людьми можно уподобить сорняку в огороде: конфликтная ситуация - это корень сорняка, а инцидент - та часть, что на поверхности.

Ясно, что, оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Вторая формула конфликта

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой.

Данная формула дополняет первую формулу, в соответствии с которой каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для другой. Разрешить конфликт по этой формуле - значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

В векторном виде первую и вторую формулы конфликта можно представить следующим образом:

Первая (а) и вторая (б) формулы конфликта.

Обозначения:

К - конфликт,

И - инцидент,

КС, КС1, КС2 - конфликтные ситуации.

Для иллюстрации второй формулы приведу текст записки, переданной одним из обучающихся на занятиях по разрешению конфликтов.

Некоторые курильщики выходят покурить на балкон. Один из них, живущий на 7-м этаже, курил сигарету, периодически поплеывая вниз. Докурив, он сплюнул последний раз и удалился.

Волею случая плевков попал в соседа, который жил на 6-м этаже. Он поднял голову, но никого не увидел. Решив, что это может быть только Леха с 8-го этажа, он поднялся и позвонил в дверь Лехиной квартиры.

Дверь открыл Леха, только что вышедший из ванны. Сосед накинулся на него с руганью, тот ничего не мог понять. Однако, разозлившись, ответил ему тем же. Завязалась ссора, закончившаяся дракой.

Анализ ситуации

Описанный случай поучителен во многих отношениях. Во-первых, здесь проявляется (что естественно) закономерность эскалации конфликтогенов. Во-вторых, конфликт попадает в число тех 80% конфликтов, которые возникают помимо воли участников (до злосчастного плевка ни один из них не собирался драться).

Первой конфликтной ситуацией является здесь бескультурное поведение курильщика. Привычка плевать, рано или поздно, может привести к конфликту с кем-либо из окружающих.

Второй конфликтной ситуацией служит низкий имидж Лехи: плохая репутация приводит к тому, что при всяком происшествии неопределенность будет толковаться не в его пользу ("презумпция виновности").

6 правил формулирования конфликтной ситуации

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки.

Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

Приведем правила, делающие эту процедуру наиболее эффективной для разрешения конфликта.

Правило 1. Помните, что конфликтная ситуация – это то, что надо устранить.

Следовательно, не годятся формулировки типа: "конфликтная ситуация – в этом человеке", "в социально-экономической ситуации", "в нехватке автобусов на линии" и т.п., ибо мы не имеем никакого права устранить человека вообще, социально-экономическую обстановку в одиночку ни один из нас не изменит и числа автобусов на линии не увеличит.

Правило 2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту и инциденту.

Не случайно в первой формуле конфликта на первом месте стоит КС, затем И и уже потом К.

Правило 3. Формулировка должна подсказывать, что делать.

Например, в последнем случае конфликтные ситуации показали, что нужно впредь вести себя более воспитанно (не плевать, в частности); не допускать падения своего имиджа, авторитета.

Правило 4. Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.

Если вспомнить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте только часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк.

Правило 5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

Суть в том, что при рассмотрении конфликта обычно много говорится о его видимых сторонах, то есть о самом конфликте и об инциденте. К пониманию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения) разнородных составляющих. Так и появляются в ее формулировке слова, которых не было в первоначальном описании.

Правило 6. В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Когда слов слишком много, мысль не конкретна, появляются побочные нюансы и т.п. Вот уж как нигде уместен афоризм "краткость – сестра таланта".

Конфликтная ситуация – это диагноз болезни под названием "конфликт". Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.

8. Как избежать конфликтогенов (Приложение 5)

Приложение 5

Как избежать конфликтогенов

Первое - это постоянно помнить, что **всякое наше неосторожное высказывание** в силу эскалации конфликтогенов **может привести к конфликту**. Хотите ли Вы его? Если нет, то помните, как высока плата за слово, которое, как известно, "не воробей, вылетит - не поймаешь".

Второе - проявлять эмпатию к собеседнику. Представьте, как отзовутся в его душе Ваши слова, действия.

Это общие положения, справедливые для любых конфликтогенов. Ниже мы дадим дополнительные рекомендации по каждому их типу.

Как избавиться от стремления к превосходству

Известный китайский мыслитель Лао-цзы учил: "Реки и ручьи отдают свою воду морям потому, что те ниже их. Так и человек, желая возвыситься, должен держать себя ниже других".

Следовательно, всевозможные проявления превосходства - это тупиковый путь, ведущий в противоположную сторону от цели - возвыситься над другим. Ибо человек - источник конфликтогенов - вызывает отрицательную реакцию окружающих, ценящих спокойную обстановку.

Еще Будда сказал: "Истинная победа та, когда никто не чувствует себя побежденным".

Как сдерживать агрессию

Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом конфликта. Великий Лев Толстой точно подметил: "То, что начато в гневе, кончается в стыде".

Однако не "выпускать пар" агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки - вот болезни сдержанных эмоций.

Мудрость гласит: "Язва желудка - не от того, что едим мы, а от того, что ест нас".

Итак, эмоции требуют выхода и подобная разрядка необходима человеку. Но, как видно из предыдущего, разрядиться на окружающих - это не выход, а выходка.

Есть три способа снять агрессивность - пассивный, активный и логический.

Пассивный способ заключается в том, чтобы "поплакаться" кому-то, пожаловаться, выговориться. Терапевтический эффект этого огромен. Женщины в этом отношении находятся в более выгодных условиях: сложилось так, что мужчине не пристало жаловаться, а тем более плакать. Слезы же снимают внутреннее напряжение, так как с ними выводятся ферменты - спутники стресса. Дать облегчение - это одна из важнейших функций слез.

Активные способы. Все они строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин - спутник напряженности - "сгорает" во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копка земли, работа топором и пилой, косьба.

Не менее полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением огромного количества раз элементарных движений: неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед. Поглощая значительное количество энергии, эти занятия эффективно снимают нервное напряжение. Например, каково бы ни было раздражение перед началом бега, уже на 2-3 километре всегда наступает облегчение, приходит простая мысль: "Жизнь прекрасна! Все остальное - мелочи".

Женщинам можно рекомендовать дополнительно аэробику (не профессионально-спортивную, чреватую травмами, а любые упражнения под музыку) или просто потанцевать. А если уж совсем не вмоготу - грохните об пол тарелку, чашку - из тех, что не жалко. Сразу почувствуете большое облегчение.

Логический способ погасит агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное - докопаться до сути явления. Ему отгонять от себя неприятные мысли - себе дороже, поэтому лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того,

человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом - работой мысли, в результате эмоции притупляются.

Преодоление эгоизма

Любовь к себе - в разумных пределах - присуща любому нормальному человеку. Каждый должен заботиться о себе, чтобы не стать обузой для других. Например, заботиться о своем здоровье, будущем, благосостоянии и т.п. Еще Аристотель отметил: "Эгоизм заключается не в любви самого себя, а в большей, чем должно, степени этой любви".

У эгоиста любовь к себе гипертрофирована, достижение целей осуществляется за счет других людей. Обычно, поступая эгоистично, человек преследует корыстные цели, достижение каких-то благ. Однако при этом он теряет значительно больше - свою добрую репутацию.

В заключение отметим, что самая почетная победа - та, которую одерживают над эгоизмом.

Правила бесконфликтного общения (Приложение 6)

Приложение 6

Правила бесконфликтного общения

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Не забывайте, что если не остановитесь сейчас, то позднее сделать это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

Чтобы выполнить первое правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы Вы, услышав подобное? И допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее Вашего.

Способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли называется эмпатией. Таким образом, мы пришли еще к одному правилу.

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Существует понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послы в адрес собеседника. Сюда относится все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.д.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Следует вкратце сказать о гормональных основах наших состояний. Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

И наоборот, благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» – эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послы, становится желанным собеседником.

Развитие конструктивного спора должно иметь три четкие и последовательные фазы.

1 фаза - вводная. "Пострадавший" должен сказать, что хочет спросить. Например: "Я хочу выяснить то-то и то-то, почему вы поступили так-то и не сделали того-то?"

2 фаза - средняя (собственно спор). Говорите о сути дела, а не вокруг да около. Обязательно отреагируйте на высказанное недоразумение, критику. Изложите свое мнение конкретно и четко.

3 фаза - заключительная, когда принимается решение по вопросу, вызвавшему противоречие. Признайте свою ошибку или докажите обратное. Найдите у другого что-нибудь приятное, положительно его характеризующее

9. Упражнение «Я в конфликте»

Цели:

выразить свое видение самого себя в сложной ситуации

дать возможность освободиться от накопившихся эмоций.

Участникам раздаются листы бумаги, все необходимые для рисования материалы, и они занимают любое уединенное место. В течение 10 минут им нужно будет нарисовать картину, главная идея которой выражается в ее названии – «Я в конфликте». Это может быть автопортрет или абстрактное произведение. Главное – чтобы работа передавала эмоции, которые автор чаще всего испытывает в конфликтных ситуациях, говорила о его способах реагирования на конфликты и способностях поведения в них. В процессе рисования важно не оценивать себя со стороны, а передать реальное положение вещей. Когда все рисунки готовы, ведущий собирает их и перемешивает, чтобы нельзя было догадаться, где чей рисунок. Участники рассаживаются в круг, и далее они должны обсудить, кто является творцом той или иной работы. Рисунки предъявляются ведущим по очереди. Естественно, автор старается никак себя не выдавать. Он, а вместе с ним и другие участники, поскольку часто авторство устанавливается неверно, имеют возможность получить обратную связь о том, что думает группа об их поведении и переживаниях в конфликтах, какими видит их в преодолении сложной ситуации.

Когда все авторы определены, участники обмениваются впечатлениями как от самого процесса рисования, так и от последующего обсуждения рисунков в группе.

10. Тест «30 пословиц» (Приложение 7)

Тест «30 пословиц»

Инструкция к тесту:

«Представьте себе, что вы — экзаменатор, оценивающий предлагаемые ниже суждения так, что не удовлетворяющие из них лично вас оцениваются единицей или двойкой, а совпадающие с вашим личным мнением или близкие к нему — 4 или 5.

Оценка 3 не должна использоваться вовсе.

Оценивается каждое суждение без особенно долгих раздумий, чтобы не затягивать процедуру "экзамена". За советами обращаться к вам не рекомендуется по вашему положению экзаменатора — оценки ставятся по первому ясному впечатлению напротив номеров суждений в таблице, приведенной ниже».

После того как участники оценят все пословицы, они могут подсчитать баллы по колонкам. Тренер, перед тем как зачитает интерпретацию, напоминает участникам, что если они не согласны с тем, что получилось в тесте, то лучше оставаться при своем мнении. Любой тест работает с определенной долей вероятности, и всегда находятся люди, чьи результаты ошибочны. Совпадает результат с действительностью или нет, решать самим участникам.

Бланк теста «30 пословиц»

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30

Тест «30 пословиц»

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можешь заставить другого думать, как ты хочешь, заставь его делать.
3. Мягко стелет, да жестко спит.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двоих спорящих умнее тот, кто замолчит.
7. Кто сильнее, тот и прав.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.
10. Правда то, что умный знает, а не то, о чем все бают.
11. Кто ударит и убежит, тот смелый драться хоть каждый день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Дерись подольше, да ума набирайся побольше.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Добро слово победит.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, может извлечь пользу из истины, которой обладает другой.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает — тот обращает в бегство.
23. Ласковый теленок двух маток сосет.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Вынеси заботы на свет и держи с другими совет.

26. Лучший способ решить конфликт — избежать его.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над злом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.
30. Чистосердечие, честь и доверие сдвинут горы.

Интерпретация

1-й тип - «черепашка». У людей такого типа - большое желание спрятаться от проблем под «панцирь». Это представители позитивного консерватизма, они ценны тем, что никогда не теряют цель. В спокойной ситуации человек данного типа с вами во всех делах, но в сложной ситуации он может изменить вам.

2-й тип — «акула». Для людей этого типа главное — их цель, их работа. Их не волнует отношения коллег («Ваша любовь мне ни к чему»). Умный руководитель уважает целенаправленность «акулы» — надо лишь ограничить ее притязания. Если коллектив состоит из «черепашек», он может добиться, чтобы «акулы» не процветали. «Акулы» очень важны для коллектива, потому что, двигаясь к собственной цели, они могут вывести коллектив из сложной ситуации.

3-й тип — «медвежонок». Люди этого типа стараются сглаживать острые углы, чтобы все в коллективе любили друг друга. Зная заботы и интересы каждого, они вовремя подадут чай, подарят цветы в день рождения, посочувствуют, поддержат в трудную минуту. Но при этом они могут полностью забыть конечную цель своей деятельности, потому что для них наиболее важным оказываются человеческие отношения.

4-й тип — «лиса». Люди этого типа всегда стремятся достигнуть компромисса. Они не просто хотят, чтобы всем было хорошо, они становятся активными участниками любой деятельности. Но в отношениях с людьми «лиса» может отойти от главных заповедей (пользуются принципом «Не обманешь — не проживешь»). Люди этого типа часто не понимают, почему их не ценят окружающие.

5-й тип — «сова». Это честные и открытые люди. Представители этого типа никогда не будут изворачиваться, уходить от борьбы, они могут пожертвовать хорошими отношениями во имя выбранной цели. У них стратегия честной и открытой борьбы, честной и открытой цели.

11. К. Томас выделяет пять способов выхода из конфликтной ситуации.

Конкуренция (соревнование) предполагает сосредоточение внимания только на своих интересах, полное игнорирование интересов партнера.

Избегание (уклонение) характеризуется отсутствием внимания как к своим интересам, так и к интересам партнера.

Компромисс представляет собой достижения «половинчатой» выгоды каждой стороной.

Приспособление предполагает повышенное внимание к интересам другого человека, при этом собственные интересы отходят на задний план.

Сотрудничество является стратегией, позволяющей учесть интересы обеих сторон.

«акулы» чаще используют соревнование»;

«черепахи» – уклонение;

«медвежата» – приспособление;

«лисы» – компромисс»;

«совы» – сотрудничество.

В педагогической практике существует мнение, что наиболее эффективными являются такие способы выхода из конфликта, как сотрудничество и компромисс. Однако любая из представленных Томасом стратегий может оказаться в разных ситуациях эффективной, поскольку имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Как бы нам ни хотелось этого, едва ли возможно представить и тем более осуществить совершенно бесконфликтное взаимодействие между людьми. Иногда даже важнее не избежать конфликта, а грамотно выбрать стратегию поведения в конфликтной ситуации и привести стороны к конструктивному соглашению.

Способы регулирования конфликтов (Приложение 8)

Приложение 8

Способы регулирования конфликтов

№	Стиль	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
1	Соревнование	Стремление добиться своего в ущерб другому	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения.	При поражении – неудовлетворенность. При победе – чувство вины; непопулярность; испорченные отношения;
2	Уклонение	Уход от ответственности за решения	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время.	Переход конфликта в скрытую форму.
3	Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов	Предмет разногласия более важен для другого. Желание сохранить мир. Правда на другой стороне.	Вы уступили. Решение откладывается.

			Отсутствие власти.	
4	Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок	Одинокая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени. Другие стили неэффективны.	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены
5	Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего о всех участников	Есть время. Решение важно обеим сторонам. Четкое понимание точки зрения другого. Желание сохранить отношения.	Временные и энергетические затраты. Негарантированность успеха

12. Упражнение «Достойный ответ» (Приложение 9)

Приложение 9

Упр. «Достойный ответ»

Цель: Отработка навыка конструктивного выхода из конфликтных ситуаций.

Содержание: Все участники сидят в кругу. Каждый получает от ведущего карточку, на которой содержится какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников.

Все слушатели по кругу (по очереди) произносят записанную на карточку фразу, глядя в глаза соседу справа, задача которого — достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник поворачивается к своему соседу справа и зачитывает фразу со своей карточки. Когда каждый выполнит задание, то есть побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы», упражнение заканчивается и группа переходит к обсуждению.

Обсуждение: Тренер спрашивает участников, легко ли им было выполнять задание, принимали ли они близко к сердцу нелестное замечание о себе. Как правило, слушатели говорят, что грубые высказывания их не взволновали, потому что они не воспринимали их как направленные конкретно против себя. Затем все предлагают различные варианты конструктивного поиска, который поможет и в реальных жизненных условиях так же воспринимать негативную информацию от партнеров по общению.

Ты слишком высокого мнения о себе. Ты ведешь себя так, как будто ты самый главный здесь.
Ты никогда никому не помогаешь
Когда я тебя встречаю, мне хочется перейти на другую сторону улицы.
Ты совсем не умеешь красиво одеваться.
Почему ты на всех смотришь волком?
С тобой нельзя иметь никаких деловых отношений.
Ты как не от мира сего

У тебя такой страшный взгляд.
С тобой бесполезно договариваться о чем -либо. Ты все равно все забудешь.
У тебя такой скрипучий голос, он действует мне на нервы.
Посмотри, на кого ты похожа!
Ты слишком много болтаешь ерунды.
Что ты вечно на всех кричишь?
У тебя полностью отсутствует чувство юмора.
Ты слишком плохо воспитана.

13. Типология конфликтных личностей (Приложение 10)

Приложение 10

Типология конфликтных личностей

Немало конфликтов возникает из-за сложности характера некоторых людей.

Из числа конфликтных личностей можно выделить 6 характерных типов. Каждый из них мы обозначим одним (для краткости) словом.

"Демонстративные"

Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

"Ригидные"

Слово "ригидный" означает негибкий, непластичный. Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих.

Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, для которых "если факты нас не устраивают - тем хуже для фактов". Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

"Неуправляемые"

Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля.

Поведение - агрессивное, вызывающее.

"Сверхточные"

Это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиций завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике.

Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Все эти особенности нередко приводят к неустроенности личной жизни.

"Рационалисты"

Расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не "закачается кресло" под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

"Безвольные"

Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого тот оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха.

Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его "устаами глаголет истина".

В отличие от первых четырех типов этот тип (как и предыдущий) является "ситуативным", т.е. проявляется только при создании определенной ситуации. В данном случае - это наличие отрицательного влияния на безвольного человека. Представители всех остальных типов идут на конфликт сами.

Конфликтные типы личности и стратегии взаимодействия с ними

Дженни Грехем Скотт (1991) считает, что у каждого человека в зависимости от жизненного опыта есть собственная классификация трудных в общении людей. Он приводит одну из классификаций, предложенную Робертом М. Бремсоном, в которую входят такие типы людей, как «агрессивисты», «жалобщики», «молчуны», «сверхпокладистые», «вечные пессимисты», «нерешительные» (стопоры) и др. Однако какой бы классификации мы ни придерживались, главное — выяснение особенностей партнера по общению и выбор в соответствии с этим стратегии и тактики при взаимодействии с ним.

Д. Скотт утверждает, что успех будет зависеть и от того, сумеете ли вы взять под контроль собственные эмоции и дать выход эмоциям партнера по общению: «Не принимайте на свой личный счет оскорбления, не попадите под влияние трудного человека».

Он же дает рекомендации по общению с конкретными «трудными» типами людей, однако мы должны иметь в виду, что в жизни скорее встречаются люди, обладающие *набором* особенностей *нескольких* типов. Поэтому нижеследующая классификация, предложенная автором, носит условный характер.

«Паровой каток». Люди этого типа считают, что все должны уступать им, они убеждены в собственной правоте. Главная угроза для них — подрыв их имиджа, поэтому они могут вести себя грубо, бесцеремонно по причине того, что боятся ошибки, после которой произойдет подрыв их имиджа. Поэтому при общении с таким партнером, если предмет спора не очень для вас важен, лучше использовать такие способы выхода из конфликта, как уклонение или приспособление. Уступив такому человеку в малом, вы поможете ему успокоиться. Если же вы решили бороться за свои права, желательно дать «паровому катку» выпустить пар, снизить эмоциональное напряжение. Не перечьте ему в это время. А затем спокойно и уверенно изложите свою точку зрения, ни в коем случае не критикуя его подход, иначе вместо конструктивного решения вы спровоцируете враждебное отношение к себе. Ярость «парового катка» можно подавить только собственным спокойствием.

«Скрытый агрессор». Такие люди стремятся причинить нам неприятности с помощью закулисных махинаций. Причем они вполне убеждены в своей правоте, в том, что именно они выполняют роль тайного мстителя, что они восстанавливают справедливость. Иногда их поведение вызвано тем, что они не обладают властью, чтобы действовать открыто. При возникновении трудностей общения с подобным «оппонентом» при возможности лучше уклониться от общения с ним, но в случае необходимости взаимодействия желательно выявить конкретный факт причинения зла и сказать такому человеку, что вам известно, что именно он совершил то или иное действие против вас. Приведите ему доказательства, если он будет оспаривать ваши факты. Однако сохраняйте при этом спокойствие, не давайте ему повод для агрессивного нападения. После того как вы разоблачили его, попытайтесь определить скрытые причины подобного поведения. Если вы поймете их, то вам легче будет

прийти к общему решению. Быть может, он считает вас конкурентом, стремится получить то, что вовсе не нужно для вас (например, должность, внеочередной отпуск).

«Разгневанный ребенок». Эти люди не злы по своей природе, но время от времени взрываются подобно детям, у которых плохое настроение. Как правило, также вспышки бывают спровоцированы ощущением беспомощности, испугом, что в настоящий момент у них «земля уходит из-под ног» и они теряют контроль над ситуацией. Будь то родитель, который кричит на сына-подростка, или начальник, топающий ногами на подчиненного, причина вспышки может быть одна и та же: «разгневанный ребенок» боится потерять авторитет, власть, боится не справиться с ситуацией.

Если у вас нет возможности уклониться от контакта с таким человеком, то лучше всего в момент вспышки не перечить ему, дать накричаться, убедить его в том, что вы слушаете его. То есть он должен быть уверен, что по-прежнему контролирует ситуацию, это его успокоит. После вспышки он, скорее всего, будет ощущать дискомфорт, смущение, раскаяние, поэтому лучше всего не заостряйте внимание на случившемся, не напоминайте и не упрекайте его в содеянном. Переведите разговор на решение проблемы, не настаивайте на извинении перед вами, а если извинения последовали без вашей просьбы, примите их тут же, без анализов случившегося. Помогая «разгневанному ребенку» вновь почувствовать себя спокойно, уверенно, вы тем самым приблизите обоих к моменту конструктивного решения проблемы.

«Жалобщик». «Жалобщики», как реалистичные, так и параноидальные (они жалуются на воображаемые обстоятельства), как правило, охвачены какой-либо идеей и обвиняют всех окружающих. Если «жалобщик» говорит вам о ком-то другом, можно либо поддакивать, либо возразить ему. Но лучше сначала просто его выслушать, причем совсем не обязательно соглашаться с тем, что он говорит. Может, единственное, что ему необходимо, — быть выслушанным, и вы тем самым возвратите ему ощущение собственной значимости. Выслушав, используйте технику резюмирования: изложите кратко суть его жалобы, дайте ему понять, что вы услышали его слова. Затем лучше всего перевести разговор на другую тему. Если же он вновь и вновь будет возвращаться к теме своей жалобы, спокойно и уважительно прервите его, переключите на решение проблемы, а не на ее описание. Можно спросить его: «Что бы вы хотели сделать в данной ситуации?» Скорее всего, у «жалобщика» нет готового рецепта, тогда вы спросите: «Чем я могу вам помочь?» Если и тут ситуация не прояснится, попробуйте вместе с ним придумать, какой конкретный человек (или люди) может помочь в этой ситуации. Например, это может быть специалист-дефектолог для ребенка, семейный психотерапевт, тренер спортивной секции и т. д.

«Молчун». Причины скрытности таких людей могут быть самыми разными (враждебное отношение, плохое самочувствие, природная интровертированность и др.), и успех вашего общения будет зависеть от того, известна ли вам эта причина. Лучше всего с целью выяснения этого задать «молчуну» несколько открытых вопросов (например: «Что вы думаете по этому поводу?»). Но не перегибайте палку: если вопросов будет слишком много, «молчун» еще больше может замкнуться, ибо ваш разговор будет похож на допрос. Причем необходимо учитывать и возможные природные особенности человека: если он обычно малоразговорчив и медленно действует, то вы, задав ему какой-либо вопрос, не торопите его с ответом, не подгоняйте (ему необходимо больше времени для ответа). Если этот человек заговорил с вами, не старайтесь тут же заполнять возможные в этом случае паузы в разговоре. Не торопите его, дайте обдумать и высказать ему все, что он хочет, в удобном для него темпе. В противном случае он вряд ли захочет продолжать общение с вами. Главное при взаимодействии с такими людьми — доброжелательное отношение к ним.

Соблюдайте чувство меры: если вы видите, что общение с вами тяготит «молчуна», не настаивайте, не вовлекайте его в разговор против его воли. Возможен вариант, когда вы,

размышляя вслух, говорите о причине молчания партнера: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены...». Однако такой способ помогает далеко не всегда: если человеку неприятно то, что вы сказали, или вы ошиблись в своем предположении, он может прекратить общение вовсе.

«Сверхпокладистый». Когда такие люди встречаются нам, они кажутся приятными во всех отношениях: поддерживают любую нашу идею, всегда уступают в спорах, стараются понравиться всем окружающим. Но, как правило, их слова расходятся с делом: вы полагаетесь на такого человека, а он в ответственный момент подводит вас, не выполнив того, что обещал. Если вы вынуждены общаться с таким человеком, скажите ему, что для вас самое главное — правдивость. Пусть он обещает сделать для вас только то, что действительно в его силах. Объясните, что вы будете относиться к нему лучше не в том случае, когда он соглашается с вами во всем и обещает помочь во всем, а когда он будет говорить вам правду о том, что он думает и что делает. Однако этот человек должен видеть и с вашей стороны подобное поведение.

Безусловно, указанная типология носит лишь условный характер, и в жизни вряд ли мы встретим чистый тип «сверхпокладистого» человека, «скрытого агрессора» или «разгневанного ребенка» и т. п. Поэтому наша главная задача — распознать конфликтную личность, реагировать на ее поступки так, чтобы не усугублять конфликт, а попытаться прийти к конструктивному решению.

В практике работы педагога (как и в общении между любыми категориями людей) конфликты возникают не только при взаимодействии с «трудными» родителями. Очень часто конфликты возникают в ситуациях, когда одна из сторон пытается манипулировать другой.

Дерманова И.Б., Сидоренко Е.В. предлагают техники, снижающие и повышающие напряжение.

14. Техники, снижающие напряжение:

Предоставление партнеру возможности выговориться.

Вербализация эмоционального состояния:

Своего;

Партнера.

Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство цели и др.)

Проявление интереса к проблемам партнера.

Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах.

В случае вашей неправоты – немедленное признание ее.

Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.

Обращение к фактам.

Спокойный уверенный темп речи.

Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и контакта глаз.

Техники, повышающие напряжение:

Перебивание партнера.

Игнорирование эмоционального состояния:

Своего;

Партнера.

Подчеркивание различий между собой и партнером, преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.

Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера.

Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.

Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее.

Поиск виноватых и обвинение партнера.

Переход на «личности».

Резкое убыстрение темпа речи.

Избегание пространственной близости и наклона тела.

15. Упражнение «Быстроногий олень и звенящая струна» (Приложение 11)

Приложение 11

Упр. «Быстроногий олень и звенящая струна»

Еще одна процедура для анализа своих субличностей или стилей поведения в конфликте может принять форму «игры в индейцев». Она может проводиться в продолжение предыдущего упражнения (но лучше не сразу после него, а через некоторое время, например, на следующий день в качестве разминки) или как отдельная аналитическая работа. Условие использования этого упражнения — довольно мощный креативный потенциал участников группы и высокий уровень их вербального интеллекта.

Работа проводится в индивидуальном режиме.

Потребуется дополнительные материалы:

- вырезанные из плотного картона перья (длина пера около 20 см, не менее пяти перьев на одного участника; эскизы см. в Приложении 2);
- широкая плотная нескользкая тесьма (примерно 0,5 м на человека);
- цветные карандаши или фломастеры (несколько

комплектов, чтобы у участников была возможность выбора);

- записи индейской музыки;
- фотоаппарат.

Участникам предлагается подумать над тем, какие роли они обычно играют в межличностных конфликтах, и обозначить эти роли двумя-тремя словами по аналогии с именами, которые носили индейцы (Усмиряющий Шторма, Мирная Голубка, Разгорающийся Огонь и т. д.). Если человек во всех выпадающих на его долю конфликтных ситуациях ведет себя примерно одинаково, он может выбрать себе только одно имя, если же в разных обстоятельствах и с разными людьми стиль его поведения варьирует, имен может быть несколько.

Каждое из имен пишется на обратной стороне пера, а лицевую сторону пера участники имеют возможность раскрасить по своему желанию.

Обдумывание ипостасей и подготовка перьев для усиления эффекта может проводиться с аудиосопровождением: тренер может включить записи индейских песен или стилизованную инструментальную музыку.

После того как этот этап завершен, участники могут примерить на себя эти перья: тесьма плотно завязывается на головах участников, и перья фиксируются под ней. Если позволяют условия, можно провести короткую фотосессию.

В ходе обсуждения участники делятся впечатлениями от работы: сложно ли было анализировать свою линию (или линии) поведения в конфликте; много их или мало и почему; что предшествует выбору той или иной линии поведения и т. д.

16. Упражнение «Четыре квадрата» (Приложение 12)

Приложение 12

Упр. «Четыре квадрата»

Благодаря этому упражнению можно проанализировать свои личностные особенности, сделать шаг на пути формирования положительного отношения к себе и принятия себя. Кроме того, оно способствует развитию и поддержанию толерантных отношений с окружающими.

«Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре квадрата. В углу каждого квадрата поставьте цифры 1, 2, 3, 4. (Ведущий показывает свой лист, разделенный на четыре части с пронумерованными квадратами.)

1	2
3	4

Теперь в квадрате 1 напишите пять ваших качеств, которые вам нравятся и которые вы считаете положительными. Можно назвать качества одним словом, например «находчивый», «надежный». А можно описать их несколькими словами, например, «умею по-настоящему дружить», «всегда довожу начатое дело до конца».

После того как задание выполнено, тренер предлагает «Теперь заполните квадрат 3: напишите в нем пять ваших качеств, которые вам не нравятся, которые вы считаете негативными. Вы можете писать совершенно искренне, если вы не захотите, никто не узнает о том, что вы написали».

После того как заполнен квадрат 3, тренер предлагает: «Теперь внимательно посмотрите на качества, которые вы записали в квадрате 3, и переформулируйте их так, чтобы они стали выглядеть как положительные. Для этого вы можете представить, как эти качества назвал бы человек, который вас очень любит и которому в вас нравится все. Запишите переформулированные качества в квадрате 2».

После того как заполнен квадрат 2, тренер предлагает: «Теперь представьте, что вас кто-то очень не любит и поэтому даже ваши положительные качества он воспринимает как отрицательные. Посмотрите на качества, записанные в квадрате 1, переформулируйте их в негативные (с точки зрения вашего врага) и запишите в квадрате 4».

После того как все квадраты заполнены, тренер предлагает: «А теперь прикройте ладонью квадраты 3 и 4, и посмотрите на квадраты 1 и 2. Видите, какой замечательный человек получился!»

Теперь, наоборот, закройте ладонью квадраты 1 и 2, и посмотрите на квадраты 3 и 4. Жуткая картина! С таким человеком никто не захочет общаться.

А теперь посмотрите в целом на свой лист. Ведь на самом Деле вы описали одни и те же качества. Это все вы. Только с двух точек зрения: с точки зрения друга и с точки зрения врага.

Нарисуйте на пересечении квадратов круг и напишите в нем крупную букву «Я»».

Иногда участники испытывают затруднения при переформулировании своих качеств. Нужно предоставить им возможность обратиться за помощью к тренеру или к группе в целом (в этом случае процесс может стать увлекательной тренировкой для всей группы).

Обсуждение может касаться того, какие качества было анализировать и переформулировывать, положительные или отрицательные, в каких ситуациях может пригодиться этот навык.

Тренер может предложить участникам проанализировать по той же схеме своих оппонентов по потенциальному или уже разгоревшемуся конфликту. Такой подход к «противнику» помогает найти в нем позитивные качества и иногда меняет отношение к нему, минимизируя риск конфликтного развития событий. Полезным может оказаться и анализ своих качеств с точки зрения оппонента.

17. Упражнение «Нас с тобой объединяет» (Приложение 13)

Приложение 13

Упр. «Нас с тобой объединяет»

Это упражнение может быть включено в блок тренинга, где речь идет о эмоциональной регуляции и саморегуляции, о восстановлении отношений после конфликта и т. п. Оно, как и многие другие разминки, выполняется в кругу с использованием мяча. Первый игрок — тот, у которого в руках мяч, — кидает его кому-то из своих коллег по группе, заканчивая фразу: «Нас с тобой объединяет...» (например «...любовь к путешествиям» или «...то, что мы оба предпочитаем решать конфликты путем переговоров» или «...знак зодиака»). Тот, с кем объединились, ловит мяч; если он согласен со сказанным, он говорит: «Да, спасибо»; если сказанное его удивило: «Спасибо, я подумаю». И объединяется уже со следующим игроком, заново заканчивая фразу: «Нас с тобой объединяет...»

Если эта игра проводится в середине тренинга, она может предоставить тренеру и дополнительную социометрическую информацию. В конце тренинговой работы основная задача ее использования — создать позитивный эмоциональный настрой и напомнить участникам группы о событиях и впечатлениях, которые они «собрали» за эти дни.

Игру лучше не ограничивать по времени; важно, чтобы у каждого участника была возможность объединиться со всеми, с кем он хочет, и поведем признакам, которые придут ему в голову. Бывают группы, которые по ходу игры демонстрируют «цепную реакцию». Эта реакция

заключается в том, что признак объединения, предложенный первым участником и принятый вторым, используется и для объединения второго с третьим, третьего с четвертым и так далее. Это не является нарушением правил игры, а тоже работает на создание благоприятного эмоционального и энергетического фона и групповой принадлежности (что особенно важно, если тренинг проводится в реальной группе, которая продолжит свое функционирование и после окончания работы на тренинге).

Результаты этой игры можно представить и графически. На листах бумаги (для лучшего эффекта окрашенных в теплые цвета спектра) рисуется «солнышко» — круг с именем адресата в центре и лучи по числу оставшихся участников. На конце луча человек пишет свое имя, а вдоль луча — то качество, которое, по его мнению, объединяет его с «солнышком». Важно, чтобы на всех листах, у каждого солнышка все лучики были заполненными. Поэтому если группа, несмотря на все усилия тренера, не очень склонна к такого рода обратной связи, недостаточно креативна или в ней остались неразрешенные межличностные конфликты и есть риск, что кто-то кому-то «из принципа» ничего не напишет, лучше ограничиться лишь перекидыванием мяча. Риск при такой форме проведения заключается и в том, что у адресата нет возможность откомментировать признак объединения.

Используемая литература:

Г.Б.Монина, Е.К. Лютова-Робертс «Коммуникативный тренинг», С-П «Речь» 2007.

И. Авидон, О. Гончарова «Тренинг взаимодействия в конфликте», С-П «Речь» 2008.

И.А. Агеева «Успешный учитель: тренинговые и коррекционные программы», С-П «Речь» 2007.

В. Шейнов «Конфликты в нашей жизни, возникновение, развитие и разрешение конфликтов», интернет-статья.