

**ИНСТИТУТ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРОЛОГИИ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Теории и практики медиативно – восстановительных  
технологий  
Модуль 2 (вариант 2)**

**Методический практикум**

*Автор-составитель Т.А. Подольская*

**Москва 2021**

Практикум по профилактике и урегулированию конфликтов предназначен для самостоятельной работы над содержанием модуля .

Целью практикума является закрепление и углубление теоретических знаний, а также формирование и развитие у обучаемых навыков и умений решения задач по урегулированию конфликтов.

Содержание каждой темы практикума включает краткое конспективное изложение основных теоретических положений, набор практических рекомендаций и психологические тесты для оценки и самооценки поведения в конфликтных ситуациях

## ТЕМА 1

### Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т.е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: ***приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование (уклонение), соперничество (конкуренция)***. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

1. ***Стиль конкуренции, соперничества*** может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в

первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с людьми, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, т.к. кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать.

2. **Стиль сотрудничества** можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, т.к. он требует более продолжительной работы. Цель его применения — разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

— необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности людей в деятельность.

**3. *Стиль компромисса.*** Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, т.к. стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет обе стороны, а на варианте, который можно выразить словами: “Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться”. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- вас может устроить временное решение, т.к. нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволяет вам хоть что-то получить, чем все потерять.

**4. *Стиль уклонения (игнорирования)*** реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права,

или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стил ь уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, т.к. вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стил ь является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, т.к. за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

5. Стил ь *приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стил ь наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стил ь приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

- предмет разногласия неважен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

## ТЕМА 2

### Тест по самооценке конфликтности

Ниже приводится тест по самооценке конфликтности. Для проведения самооценки 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.

Оценка результатов

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

	Вопросы										
От вет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
А	4	0	2	4	0	2	4	0	4	0	0
Б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
В	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

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

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

**До 14 очков.** Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы.

### **ТЕМА 3**

## **Эффективные технологии общения в конфликтных ситуациях**

В разрешении конфликтов важно обращаться к эффективным технологиям общения. Конструктивные технологии общения в ходе урегулирования конфликтов - это процесс продуктивной коммуникативной деятельности. Непредсказуемость сложных и проблемных партнерских контактов стимулирует личности к изменению ранее продуманной структуры и плана общения, к импровизации как мгновенной реакции, к ориентации в изменившейся ситуации и к нахождению новых аргументов и стратегий взаимодействия. Конфликт в качестве нарушений условий общения и эмоциональной непредсказуемости также носит печать творчества.

Несколько советов отклика на конфликт.

- 1) Ощутите реальность ситуации;
- 2) Умерьте свои внутренние диалоги и самозащиту;
- 3) Все внимание сосредоточьте на реальном положении вещей;
- 4) Избегайте вербальных обвинений, словесных раздражителей;
- 5) Не ищите виновных и никого не обвиняйте;
- 6) Не формулируйте предложения как требования, лучше выразите то, что вы чувствуете, когда какое-либо требование не выполняется;
- 7) Выражайте четко и конкретно суть дела;
- 8) Не делайте однозначных выводов, лучше предложите несколько вариантов решения конфликтной ситуации, чтобы партнер самостоятельно мог выбрать для себя наиболее подходящий и выгодный вариант. Это открывает перспективу и новые возможности решения проблемы. Такой творческий подход к решению конфликтных ситуаций откроет новые перспективы для сотрудничества;
- 9) Не придумывайте возможные провалы в общении или сложности: "как плохо будет, если он...", "как я боюсь, что..." и т.д. Живите в настоящей ситуации и всегда ищите реальный выход из нее;
- 10) Ваши потери являются вашим приобретенным опытом, серьезным полезным уроком взаимоотношений;
- 11) Подумайте, какую пользу можно извлечь из сложившейся ситуации.

Замечен такой факт, что когда мы сидим напротив отрицательно настроенного к нам человека, то его агрессивное поле передается, заражая нас агрессивной энергией, а затем, в несколько раз увеличиваясь, вновь возвращается к нему. Если кто-либо не "потушит огонь" отрицания, агрессия продолжит свой круговорот, расположившись напротив положительно настроенного партнера. Если вас всего двое, то встаньте и зайдите со стороны или сзади оппонента. Этим вы нейтрализуете его агрессивную энергию, она уменьшится на несколько градусов. Контролируйте уровень

своей отрицательной энергии. Сужайте агрессивное поле и расширяйте положительное.

Критические замечания должны высказываться в этичной форме, чтобы она была принята адресатом, осталась в его памяти, положительно влияя на его личную и профессиональную деятельность.

Для практического освоения каждого предложенного Ю. Краковским приема критики в групповом режиме работы члены тренинговой группы разбиваются на пары.

В дуэтном варианте проигрываются конфликтные ситуации с использованием приведенной выше классификации вариантов критики:

- постоянное опоздание;
- некачественное выполнение работы, профессиональные ошибки;
- свободная ситуация, предложенная членами группы.

За каждый удачно использованный прием технологии критики каждый участник дуэтного этюда получает один балл. В конце победитель получает приз группы — комплимент.

### ***Советы по созидательной критике.***

Критика — обоюдоострое оружие, способное не только созидать, но и разрушать человеческую личность. Поэтому созидательная критика должна быть:

- ***позитивной***;
- ***конструктивной*** (указывать пути преодоления обнаруженных недостатков).

Критика ведет к улучшению результатов при условии, если она:

- является средством, а не целью;
- высказывается человеком, пользующимся доверием и уважением критикуемого;
- критикует дело, деятельность, а не человека;
- применяется в особых случаях, а не является

повседневной и привычной;

— высказывается наедине или дружеским тоном.

Критика — лекарство, ее нужно уметь применять и принимать. Критика, как змеиный яд: может быть полезна в малых дозах и вредна в больших. Поэтому не прибегайте к ней очень часто.

Если есть недостатки в работе или отношениях и это заметили другие, то лучше всего открыто признать свою вину, не дожидаясь критики со стороны. Критикуйте корректно и тактично. При критике желательно указывать на положительные моменты в деятельности критикуемого партнера, как бы "подслащая пилюлю".

При критике старайтесь соблюсти меру, критикуйте за один недостаток или ограничивайте критику предметом обсуждения. Применяя конструктивную критику, предлагайте методы исправления недостатков.

В критической ситуации применяйте следующую систему вопросов:

— Все ли так плохо?

— Где конкретно?

— Почему, в чем причина?

Не задевайте эмоциональную сферу личности, не травмируйте самолюбие человека. Незаслуженная критика, часто возвращается к критикуемому. Вы хотите, чтобы ваши позиции и мнения не отвергались? Тогда постарайтесь не формулировать в своей речи обвинения собеседнику: "Когда вы кричите...", "Когда вы неправы...", "Когда вы опаздываете...". Вашему собеседнику не придет в голову отвергнуть ваши слова и будет труднее опровергнуть ваше заявление, если оно представлено как ваша проблема: "Когда при мне кричат..." или "Когда на меня повышают голос...", "Когда мне говорят неправду...", "Когда мои друзья опаздывают...".

Сосредоточьте внимание как бы на своих проблемах, идентичных проблемам собеседника, независимо от его действий. Косвенный намек в скрытой опосредованной форме помогает собеседнику увидеть свои действия

под новым углом зрения и не является столь обидным, как прямые методы воздействия.

И еще один совет: собеседник чувствует себя гораздо комфортнее, если у него имеется право выбора.

### ***Психологическая технология "Вопрос со сложным выбором".***

Предлагаем использовать технологию "вопроса со сложным выбором". Секрет технологии заключается в том, что вы, предлагая партнеру варианты выбора, отвлекаете его внимание от главного поведенческого действия, которое он должен совершить. Например, один человек спрашивает у другого: "Вы поедете со мной на автобусе, на такси или пройдемся с вами пешком?". Подбрасывая варианты выбора, вы оставляете как бы в тени главное желание: поехать с вами. "Вы хотите обсудить проблему на своей или нашей территории?" "Вы можете выполнить это задание самостоятельно или стоит взять помощников?"

К ребенку: "Ты пойдешь спать прямо сейчас или когда уберешь игрушки?"

Что еще необходимо помнить?

1. Не начинайте свою речь с выражения: "Я давно уже хотел сказать...", а также избегайте слов «всегда» и «никогда». Обычно они свидетельствуют о предвзятости и, кроме того, напоминают о старых "грехах". Это затрудняет принятие критики.
2. Если вы никогда не хвалили партнера, не ожидайте, что на вашу критику он отреагирует положительно.
3. Критикуйте лишь те действия, которые можно изменить.
4. Не сравнивайте поведение данного человека с поведением других. Это унижает. Не уничтожайте индивидуальность — это всегда вернется вам бумерангом.
5. Не приписывайте собеседнику того, что он не говорил. Лучше не утрировать, пересказывая его мысль своими словами. Это опасно, потому что вас могут обвинить во лжи.

б. Очень важно уметь выслушать критические замечания в свой адрес.

Избегайте критиканства: критики как цели, ибо оно создает иллюзию превосходства и престижа. Установка на критику изъянов, слабых и уязвимых мест в позиции партнера мешает конструктивному отношению к чужому мнению и нахождению оптимальных средств взаимодействия.

Помните, что часто личные интересы выражаются нечетко, маскируются критиканами и скрываются под видимостью объективности и разумности предлагаемых критических доводов. Важно увидеть причину их возникновения и порождения, раскрыв личностные интересы критикана.

Не стройте критику на сведениях личных счетов: "око за око", "зуб за зуб". Это унинительно. Вы теряете при этом авторитет и престиж руководителя. Вас будут считать необъективным, злопамятным, мелочным и опасным.

Если вас хотят покритиковать более опытные партнеры, обратитесь лучше сами с просьбой сделать вам замечания: "У вас больше опыта, выскажите, пожалуйста, мне свои критические замечания. Ваши советы мне помогут". Этим методом вы отобьете охоту вас критиковать или критика будет конструктивной.

***Как критиковать, не возбуждая при этом ненависть к себе?***

1. Не вызывайте у людей чувство обиды, указывайте на их ошибки не прямо, а косвенно. Например, при критике длинного и утомительного выступления на юбилее одного из коллег удачнее сказать: "Ваше выступление прекрасно подошло бы к праздничному собранию".

2. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уж критикуйте своего собеседника.

3. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того чтобы ему что-то приказывать: "Каково ваше мнение об этом?", "Вы полагаете, что это даст результат?". Такой метод критики щадит самолюбие человека и пробуждает в

нем ощущение своей значительности, порождает у человека желание сотрудничать, а не стремление к протесту.

Вам предлагается **психологический тест «Критика и Вы»**. Выберите один из вариантов ответов на каждый из предлагаемых ниже вопросов. Затем с помощью ключа проанализируйте свой выбор.

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

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

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

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

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

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

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

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

а) да, конечно;

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

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

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

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

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

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

а) да, разумеется;

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

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

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

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом необходимости;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

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

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.

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

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

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

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

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

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

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

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

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

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

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

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

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

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

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

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

- а) считаю их «приспособленцами», «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.

Вариан	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

**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 4

# Практические рекомендации по разрешению конфликтов

В качестве практических рекомендаций по разрешению конфликтов можно предложить следующие рекомендации.

1. Желательно, чтобы обе стороны хотели разрешить конфликт, иначе трудно предотвратить отрицательный результат.
2. Посмотрите на проблему с разных сторон и выработайте общий подход.
3. Подумайте о нуждах и выгодах в конфликте своих соперников, разберитесь в истинных причинах.
4. Почувствуйте, какие страхи и опасения соперники испытывают в отношении возможных решений и исходов конфликта.
5. Уясните для себя, что вы хотите изменить. Отрефлексируйте свою позицию.
6. Не сосредотачивайтесь на личности соперника, а активизируйте внимание на проблеме и вариантах ее решения.
7. Утихомирьте свои внутренние диалоги и приготовьтесь услышать все, что скажет партнер. Поймите его точку зрения и позицию.
8. Подойдите к личности не так, как к противнику, а как к партнеру с его нуждами.

9. В начале разговора найдите и поговорите на другую, интересную для обоих тему, по которой у вас сложилась общая точка зрения. Создайте базу для доверия.

10. Прощение – это освобождение от негативных качеств.

11. Измените отрицательную установку на положительную, этим вы измените обратную реакцию партнера.

12. Задавайте вопросы, поощряйте партнера высказывать свою точку зрения на проблему. Проверьте вопросами его реакцию. Рефлексируйте свое поведение, предложения и стратегию воздействия.

13. Ведите разговор в доброжелательном, твердом и спокойном тоне, стараясь начинать с тех вопросов, мнения по которым с партнером совпадают и могут вызвать утвердительный ответ.

14. Не говорите только о своих нуждах, проблемах и о себе, предоставьте возможность высказаться партнеру и внимательно слушайте его.

15. Не делайте выводы за партнера, не утверждайте, а спрашивайте. Не советуйте, а слушайте его советы. Расспрашивайте о нуждах и опасениях партнера, о его чувствах.

16. Первое замечание человеку целесообразно делать наедине, что позволяет выяснить скрытые внутренние причины, которые могут быть устранены без участия остальных членов коллектива, обстоятельно и не спеша обсудить само недоразумение, не задев тем самым самолюбие человека.

17. Предоставляйте людям, находящимся в состоянии ссоры, психологическую паузу, которая поможет снять эмоциональный накал, обратиться к логике вещей, самосознанию, за советом к психологу.
18. Стремитесь искренне и серьезно понять точку зрения собеседника, не отвергая ее сразу и резко, а давая возможность высказаться до конца.
19. Свою ошибку, неверный шаг признавайте быстро и решительно, опережая возможную критику.
20. Найдите истинные мотивы. Определите причинно-следственные связи: "Из-за чего же на самом деле идет борьба?".
21. Дифференцируйте "мнимые мотивы": "Что же не является причиной конфликта?".
22. Определите динамику взаимоотношений и осознайте преследуемые партнером цели и мотивы его поведения на всех этапах конфликта.
23. Выработайте стратегию и тактику конструктивных изменений в оптимальном режиме, которые необходимы для разрешения конфликта.
24. Развивайте способность к регулирующему контролю и сознательному самоконтролю.
25. Защитой от воздействия чужого раздражения могут быть внутренние диалоги-выражения: "не спеши реагировать", "включи тормоз", "посмотри на себя со стороны", держи паузу".

26. Укрепляйте положительную установку, это очень выгодно в общении. Она поможет избежать непредсказуемых и предосудительных поступков, будет способствовать сохранению хорошего самочувствия, самоуважения и даст радостное ощущение эмоциональной свободы, независимости от личности партнера и ситуации. Человек может в любой момент включить в себе "защиту добра и сострадания" от воздействия чужого раздражения, обиды и даже оскорбления. Искренне пожалейте партнера за неумение и некомпетентность ведения делового общения. Помогите ему!

27. Сам механизм защиты основывается на следующей закономерности: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление. Подкреплением выступает эмоциональное реагирование. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает.

28. Чтобы внимание не фиксировалось на отрицательном смысле слов, нужно его сознательно распределять на другие предметы. Необходимо фиксировать внимание не на слуховых ощущениях, а на зрительно и чувственно воспринимаемых объектах.

29. Нежелательно противопоставлять предлагаемую информацию и личность партнера, чтобы не давать повода для самозащиты от ощущения эмоционального дискомфорта.

30. Необходимо "включить" сознательный самоконтроль за собственными отрицательными эмоциями. При этом, получая словесное описание, они утрачивают свою остроту.

31. Пользуйтесь искусством дипломатии. Идите на возможные компромиссы.

32. Избегайте критиковать личность партнера. Критикуйте дело, деятельность, результат. Критикуйте конструктивно. Иногда полезно начать критику с себя и со своей точки зрения. Регулируйте процесс в конструктивном русле.

33. Предлагайте партнеру альтернативные варианты решения конфликта. Например: "Нам было бы выгодно, если бы вы взяли на себя часть нагрузки по выполнению общего дела".

34. Решайте, что для вас является важным, а в чем можно уступить. Уступайте в мелочах, чтобы расчистить дорогу своей главной позиции.

35. Слушайте активно, акцентируйте то, что важно для вас двоих. Просчитывайте возможные последствия и результат.

36. Создавайте возможности для корректного выхода эмоций партнера. Не позволяйте "закупоренному кипящему чайнику" взорваться. Эмоция — сильная энергия, которая может быть разрушительной или созидательной. Никогда не наносите эмоциональный ущерб личности.

37. Превращайте свои проблемы в новые возможности и перспективы.

38. Чувствуйте, когда нужно отступить, "уйти со сцены".

39. Если нет выхода, значит, вы его просто не замечаете, продолжайте его искать. Безвыходных ситуаций не бывает.

40. Достигнутые положительные эмоции и установки осознайте и закрепите как результат опыта. Он может быть неоценим в следующем конфликте.

41. Создавайте возможность достойного выхода для партнера. Вы сохраните нервы и время. Конфликтная "эxecуция" закончится гораздо раньше.

42. Действуйте! Не избегайте конфликтов, а старайтесь их решать или предотвращать отрицательные последствия. Стоит ли завязывать глаза и постоянно наткаться на одни и те же проблемы?

43. Прогнозируйте и обязательно варьируйте стратегии своего поведения. Когда вас невозможно "просчитать", вас трудно обмануть и вами трудно управлять или манипулировать.

## ТЕМА 5

### Метод оптимального самоутверждения

Не делайте однозначных выводов, лучше предложите несколько вариантов решения конфликтной ситуации, чтобы партнер самостоятельно мог выбрать для себя наиболее подходящий и выгодный вариант. Это открывает перспективу и новые возможности решения проблемы. Такой творческий подход к решению конфликтных ситуаций откроет новые перспективы для сотрудничества.

Конфликтологи предлагают несколько проблемных ситуаций, решенных **методом оптимального самоутверждения**:

1. По отношению к человеку, часто не выполняющему работу к сроку: "Если вам нужно больше времени для выполнения задания, мне хотелось бы знать об этом как можно раньше, с тем чтобы я смог пересмотреть свой график и ресурсы".
2. Когда вам приказывают, вместо того, чтобы попросить: "Когда мне говорят о перемене наших планов, у меня возникает ощущение, будто мое мнение безразлично. Мне хотелось бы знать о переменах, до того как решение о них будет принято".

3. По отношению к чрезмерно строгому руководителю: "Когда я слышу критику от вас, мне больно, так как я прилагаю все усилия и мне хотелось бы иногда получать похвалу".

4. По отношению к детям, с трудом встающим по утрам: "Когда я уйду на работу, то должна быть готова к 8 часам. И мне неприятно опаздывать из-за тебя".

5. Когда в семье не понимают, насколько волнует вас поздний приход с работы: "Я чувствовала бы себя спокойнее, если бы ты позвонил и предупредил, что задерживаешься".

- ✓ Избегайте вербальных обвинений, словесных раздражителей.
- ✓ Не ищите виновных и никого не обвиняйте.
- ✓ Не формулируйте предложения как требования, лучше выразите то, что вы чувствуете, когда какое-либо требование не выполняется.
- ✓ Выражайте четко и конкретно суть дела.

## **ТЕМА 6**

### **Методы профилактики конфликтов**

Разнообразие понятий, используемых в области изучения конфликтов, отражает даже не столько неопределенность применяемых терминов, сколько реальное разнообразие возможных форм работы с конфликтами. В свою очередь, на практике явно различаются меры, направленные на предупреждение, «профилактику» конфликтности и собственно деятельность по управлению конкретными конфликтными ситуациями.

Технология предупреждения конфликтов представляет собой совокупность приемов, методов и средств воздействия на предконфликтную ситуацию и участников взаимодействия. В целом, воздействие на ситуацию, чреватую возникновением конфликта, возможно в следующих направлениях:

- переделать реальность под ожидания заинтересованных сторон и тем самым изначально убрать предмет возможного конфликта;
- изменить свое отношение к проблеме, лежащей в основе противоречия (то есть повлиять на изменение своего поведения);
- изменить отношение оппонента к проблеме (то есть воздействовать на его сознание и поведение).

Достаточно эффективным приемом изменения реальности под ожидания сторон и предупреждения конфликтов является *поддержание сотрудничества*. Зачастую до начала конфликта участники взаимодействия находятся в нейтральных взаимоотношениях, а возможно, и сотрудничают друг с другом. Поэтому весьма важно не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, поддержать и усилить конструктивность взаимоотношений.

*Методы поддержания и развития сотрудничества. Профилактика конфликтов.*

1. **Метод согласия.** Его сущность заключается: в вовлечении возможного «противника» в свое дело; в создании условий, которые исключают противоречие интересов, формируют общие интересы.

2. **Метод практической эмпатии.** Он предполагает психологическую «настройку» на оппонента, «вхождение» в его положение, понимание его трудностей. На практике этот метод выражается в доброжелательности, отсутствии немотивированной враждебности и агрессивности, выражении сочувствия и готовности оказать партнеру помощь.

**3. Метод сохранения репутации партнера.** Конкуренция – не значит враг. Противник может быть достоин уважения. Авторитет и статус противника подчеркивает собственный статус и авторитет. В любом случае, правила межличностного общения предполагают уважительное отношение к партнеру.

**4. Метод взаимного дополнения.** Этот метод заключается в создании ситуации, когда возможно в совместном проекте использовать определенные характеристики, черты своего партнера, которыми не обладает субъект. Развивая и используя эти черты, можно укрепить взаимоотношения и сотрудничество, избежать многих конфликтов и остаться в выигрыше.

**5. Метод исключения социальной дискриминации.** В основе этого метода лежит недопустимость подчеркивания различий между партнерами, какого-либо превосходства одного над другим. «Даже если Вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».

**6. Метод разделения заслуг.** В условиях коллективного труда целесообразно общие заслуги (результаты) делить на всех участников работы, даже если большая часть их принадлежит кому-либо одному. Этот метод позволяет избежать зависти, обид и других негативных моментов, окружающих и провоцирующих конфликт.

**7. Метод психологического настраивания.** В отличие от метода практической эмпатии, он предполагает многообразное, позитивное воздействие на партнера. В основе это воздействие сводится к своевременному информированию партнера о возможных или предстоящих переменах, обсуждение с ним последствий и т.п.

**8. Метод психологического «поглаживания».** Он заключается в постоянной и последовательной деятельности по поддержанию хорошего настроения, положительных эмоций, для чего используются различные поводы (презентации, юбилеи и т.п.). Этот метод позволяет снять напряжение, вызвать чувство симпатии и, таким образом, затруднить

возникновение конфликта. Все, что способствует сохранению нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное доверие и уважение – «работает» против конфликта.

*Разработка нормативных процедур разрешения предконфликтных ситуаций*

### **1. Институциализация отношений.**

Под институциализацией отношений подразумевается создание постоянных или временных формальных отношений, в которых происходит взаимодействие сторон. Формализация отношений предполагает их структуризацию и распределение ролей, определенные оценки и модели поведения, основанные на общности ценностей и интересов. Институциализация отношений серьезно затрудняет возникновение конфронтации, конфликтных способов утверждения и защиты своих мнений и позиций. С точки зрения социальных ролей конфликт обусловлен следующими причинами:

1. Отсутствием ясных и общепринятых отдельных ролей, что порождает применение разных критериев оценки эффективности исполнения одной и той же роли.
2. Отсутствием у человека полного понимания и одобрения отведенной ему позиции, ожиданий и требуемого поведения. В целом, это равнозначно отсутствию у человека желания или возможности (или того и другого) отождествлять себя с данной ролью.
3. Чрезмерными или противоречивыми социальными ожиданиями людей, связанными с исполняемыми ими ролями.
4. Чрезмерными или противоречивыми ожиданиями, направленными к одному и тому же человеку в связи с тем, что он занимает одновременно множество позиций в различных группах.

Примерами институциализации отношений служат различные службы, выполняющие экспертные и консультативные функции, а также общественные объединения и организации по интересам (клубы, секции и

так далее). Все эти организации обязательно характеризуются наличием некоего этического кодекса, обязательного для членов, который ограничивает деятельность членов определенными нормами и правилами. Таким образом, существование писанных или неписанных норм поведения служит одной цели: сузить «поле», где возможны «игры без правил».

Также общепринятой практикой является создание «круглых столов» для обсуждения общих и спорных проблем и достижения понимания относительно совместных усилий по изменению ситуации. Существуют и другие разновидности этой формы предупреждения конфликтов. Их объединяет основная задача: недопущение или институализация конфликта и четкое определение границ его допустимости.

**2. *Принятие нормативных механизмов***, регулирующих конфликты и предконфликтные ситуации с помощью правовых, нравственных, религиозных, политических и других норм. Эффективность этой формы предупреждения конфликтов во многом зависит от отношения общества и государственных органов к существующим нормам, последовательности следования им. Нормативное регулирование конфликтов, в отличие от временно действующих институтов, делает систему более стабильной. Оно определяет долговременный порядок развития и разрешения конфликтов. В целях предупреждения конфликтов во многих государствах широко распространена практика включения в договоры, заключающиеся между организациями, специальных параграфов, предусматривающих детальное поведение сторон при возникновении споров.

Заблаговременная запись в контракте этих условий предупреждает спонтанный конфликт и удерживает стороны от непродуманных действий.

Воздействие нормы – это:

1. Информационное воздействие, так как норма предполагает определенный вариант поведения, одобренный обществом.
2. Ценностное воздействие, поскольку им декларируются ценности, признаваемые обществом. Это также и воспитательное воздействие.

3. Правовое, которое представляет собой принудительную силу к тем, кто ее игнорирует.

Нормативные механизмы способствуют установлению *интердиктивного общения*, т.е. не выходящего за рамки целевой направленности, предмета общения. Например, коммерсант – потребитель; судья – обвиняемый; руководитель – подчиненный и т.д.

## ГЛОССАРИЙ

Внутриличностный конфликт – конфликт внутри психического мира личности; представляет собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

Границы конфликта – внешние пределы конфликта по числу участников, по территории, на которой происходит конфликт, по продолжительности конфликта.

Групповые нормы – правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности.

Групповые санкции – принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

Диагностика конфликта – исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

Динамика конфликта – ход развития конфликта по этапам и фазам.

Инцидент – 1) Внешнее открытое противоборство сторон, возникшее впервые; 2) Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Компромисс – стратегия поведения в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

Консенсус – общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны

Конфликт – отношение между субъектами взаимодействия, характеризующиеся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

Конфликтогены – слова, действия, которые могут привести к конфликту, вызывающие возмущение, злость, ярость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

Медиатор – профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

Межличностные конфликты – противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникшее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

Образ конфликтной ситуации – субъективное отражение предмета конфликта в сознании участников конфликта.

Предмет конфликта – то, из-за чего возник конфликт.

Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

Разрешение конфликта – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Регулирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Соперничество – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

Сотрудничество - стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Управление конфликтом – целенаправленное воздействие на динамику конфликта в интересах развития той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Уступка - стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Уход - стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта.