

Программа тренинговых занятий «Конфликты и методы преодоления»

«Конфликт — это нормальное состояние общества; в любом обществе всегда, во все времена существовали, существуют и будут существовать конфликтные ситуации», — пишет социолог В.А. Ядов. Конфликты неизбежны, даже если взаимоотношения с другими людьми строятся на мире и гармонии. Для того чтобы ткань общественной жизни не рвалась из-за конфликтов, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы, каждый здравомыслящий человек должен обладать умением определять момент зарождения конфликта, эффективно улаживать споры и разногласия.

Для разрешения конфликта важно уметь гибко пользоваться различными подходами, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможность поступать и мыслить по-новому.

Конфликт можно использовать как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения. Конфликты могут быть использованы в качестве учебного материала, если в последующем найдется время на анализ конфликтной ситуации, что позволит узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или обстоятельствах, вызвавших конфликт. Такие знания помогут принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

Предлагаемая ниже программа является конспектом, описанием опыта проведения тренингов со слушателями Академии последипломного образования г. Минска. В самом широком варианте данная программа проводится на курсах переподготовки педагогов-психологов, в сокращенных вариантах — на курсах повышения квалификации с разными категориями слушателей.

Требовательный читатель встретит много знакомого в этом издании. Так, мы широко используем упражнения И.В. Вачкова, М.Р. Битяновой, опубликованные в газете «Школьный психолог», психодиагностические методики из школьной практики, техники психологического консультирования.

Мы не ставили своей целью описывать подробно технологию организации и проведения тренинга. Например, нами сознательно опускается описание метода и структуры программы. Может показаться недостаточным банк «разогревающих» упражнений, которых, на наш взгляд, в арсенале «играющего» тренера должно быть бесконечно много. Невозможно также в одной тренинговой программе охватить весь массив теоретической информации по конфликтологии, объем которой с каждым днем увеличивается. Мы привлекли те разделы конфликтологии, которые эффективно прорабатываются в игровых ситуациях и наиболее наглядно дают возможность представить понятие конфликта, а также конфликтного и неконфликтного взаимодействия.

Целью настоящей тренинговой программы являются осознание участниками собственных стратегий поведения в конфликтных ситуациях и формирование эффективных навыков поведения в конфликте.

Данный тренинг — не терапевтическая процедура. В программе не указано количество часов на каждую тему. Здесь возможна инициатива в зависимости от профессионализма руководителя и особенностей группы.

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ «КОНФЛИКТ»

Вступительное слово ведущего о целях работы группы, обсуждение и принятие правил работы группы, установление регламента.

Знакомство участников группы.

Количество участников может быть разным (от 12 до 24 человек), но при числе участников больше 16 необходима работа двух ведущих.

Процедура знакомства выбирается в зависимости от степени знакомства участников друг с другом. В ситуации, когда участники не знают друг друга, в кругу они по очереди называют свое имя, отмечают свои ожидания и опасения, связанные с тренингом. Затем проводится упражнение.

Упражнение «Интервью»

Участники разбиваются на пары и в течение 10 минут (по 5 минут на каждого) берут друг у друга интервью. Задача интервьюеров — представить собеседника как уникальную личность. Вопросы интервью формулируются его участниками произвольно. Затем представляющий становится за спиной у интервьюируемого и говорит от его имени в течение одной минуты, положив руки на его плечи (например, «Меня зовут Катерина, я работаю»). После того как лимит времени исчерпан, участники группы могут задавать вопросы, ориентированные в большей степени на жизненные, профессиональные взгляды. Вопросы также могут носить фактографический характер. Представляющий отвечает по-прежнему от имени своего партнера по интервью. Если он не располагает информацией для ответа на вопросы членов группы, он отвечает так, как, на его взгляд, ответил бы его партнер.

Если члены группы знакомы друг с другом и группа достаточно сплочена, можно предложить участникам по кругу еще раз напомнить свое тренинговое имя и назвать свое личностное качество, которое им помогает при разрешении конфликтов.

Ведущему необходимо затратить определенное время на создание работоспособности группы, проведя несколько упражнений с этой целью. Например, такой цели могут служить следующие упражнения.

Упражнение «Разведчики»

Цель: снятие первоначального напряжения, развитие сплоченности, доверия, установление дружеских связей. .

Инструкция: «Сейчас мы все будем разведчиками. Для этого в круге нужно связаться с кем-нибудь глазами без слов, кивков или каких-либо жестов». По сигналу ведущего «Свяжитесь с разведчиком!» участники ищут себе пару в течение 10 секунд (можно считать вслух). С первого раза связываются не все. Ведущий просит тех, кто остался без пары, встать и в течение 5 секунд найти себе пару из числа оставшихся участников; и так до тех пор, пока вся группа не разобьется на пары. Далее ведущий просит состоявшиеся пары обменяться местами, пожав руку друг другу в процессе обмена.

«А теперь помашите с места своему разведчику рукой и по команде ведущего свяжитесь с третьим». Второй этап данного упражнения повторяет предыдущий алгоритм с условием связаться с новым «разведчиком», обменяться с ним местами. Обмен местами осуществляется по команде ведущего. После этого ведущий ходит по кругу, и тот человек, к которому он подходит, должен встать с места, а одновременно с ним — третий разведчик. В ходе обсуждения упражнения участники делятся информацией об изменении своего состояния.

Упражнение «Забавный мозговой шторм»

Цель: интеллектуальная разминка, «включение» креативных способностей.

Группа разбивается на подгруппы по 4-5 человек, которые в течение 2 минут придумывают различные варианты использования какого-либо простейшего предмета, например одежной вешалки. Ведущий предупреждает, что идеи могут быть любыми, самыми абсурдными. После завершения работы каждая группа зачитывает свой вариант. Побеждает та группа, в которой было больше всего не повторяющихся в других группах идей.

На следующем этапе группа продолжает работать в режиме «мозгового шторма». Тем же подгруппам дается задание в течение 5 минут выработать определение понятия «конфликт».

Группы по очереди представляют свои определения. Те определения, в которых конфликт рассматривается как деструктивное действие, записываются на одной части доски; определения, носящие позитивный характер* — на другой. После завершения представлений определений всеми группами участники анализируют все определения, выделяя общее, и вырабатывают новое определение.

Теоретическая информация

Конфликт (столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты являются частью повседневной жизни. Конфликт в социальной сфере как спор сторон, как противоречие в их интересах и целях естественен и поэтому неизбежен. Более того, по словам известного специалиста в области переговоров Р. Фишера, чем более разнообразным становится мир, с тем большим числом противоречий в интересах приходится сталкиваться. Психологи также отмечают, что конфликт позволяет предотвратить стагнацию общества, стимулирует поиск решения проблем. Кроме того, конфликт малой интенсивности, разрешенный мирно, может предотвратить конфликт более серьезный. Замечено, что в тех социальных группах, где довольно часты небольшие конфликты, редко дело доходит до крупных противоречий. Вопрос заключается не в том, чтобы предотвратить или не заметить конфликт, а в том, чтобы предотвратить конфликтное поведение, связанное с деструктивными, насильственными способами разрешения противоречий, и направить участников на поиск взаимоприемлемого решения.

Упражнение «Составляющие конфликта»

Цель: выделить составляющие конфликта.

Группа разбивается на микрогруппы. В течение 3 минут обсуждаются характерное поведение участников конфликта, особенности проявления эмоций, специфика содержания диалога, возможные поведенческие акты. Далее дискуссия продолжается в группе.

Упражнение. Работа с ассоциациями к понятию «конфликт»

Цель: осознание собственного эмоционального поля восприятия конфликта. Участники рассказываются в круг.

Инструкция: «В фокусе нашего внимания конфликт. Когда мы произносим это слово, у нас возникает ряд ассоциаций, чувств. Мы слышали о конфликте, знаем, как он проявляется в поведении людей. Сейчас мы исследуем отражение конфликта на внутреннем состоянии человека. Пусть каждый скажет, с чем ассоциируется слово «конфликт». Какой образ подсказывает ваше воображение?»

После первого ряда ассоциаций можно попросить продолжить:

- если конфликт — это мебель, то какая?
- если посуда, то какая?
- если одежда, то какая? И т.п.

ТЕМА 2.

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТА.

Сюжетно-ролевая игра «Мельница»

Цель: проживание участниками тренинга «мелких» конфликтных ситуаций, настройка на дальнейшую работу.

Равное число участников образуют два круга (один внутри другого), встают лицом друг к другу и разыгрывают в парах маленькие диалоговые ситуации, которые задает ведущий. Диалог длится 2 минуты. После каждого диалога внешний круг делает несколько шагов, например по часовой стрелке; каждый участник меняет партнера, разыгрывается следующий эпизод.

Ситуации для разыгрывания:

- находящиеся во внешнем круге играют роль контролеров автобуса, а находящиеся во внутреннем — роль безбилетных пассажиров;
- внутренний круг — продавцы, которым нет дела до покупателей, а внешний — покупатели;

- внешний круг—начальник, «застукавший» опаздывающего подчиненного, а внутренний — подчиненный;
- внутренний круг—житель, которого залил сосед сверху, внешний круг—сосед сверху.

В ходе обсуждения участники анализируют свое наиболее типичное поведение в различных ситуациях, переживаемые эмоции.

Теоретическая информация

Выделяют следующие стадии протекания конфликта:

1. Стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей и норм — положение дел накануне конфликта. На этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта, возможно, имеется сильная напряженность в отношениях, но она пока не выливается в открытое столкновение. Такое положение дел может сохраняться довольно долго.

Эта стадия может быть также обозначена как латентный, или скрытый, конфликт.

2. Стадия перехода потенциального конфликта в реальный, или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов. Эту стадию можно обозначить как «инцидент», то есть первую стычку конфликтантов. Инцидент выступает завязкой конфликта. Нередко инцидент выступает как будто по случайному поводу, но на самом деле — это последняя капля, которая переполняет чашу. Конфликт, начавшийся с инцидента, может им и закончиться (например, перебранка пассажиров в городском транспорте).

3. Стадия конфликтных действий. На этой стадии конфликт как бы «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий конфликтующих сторон. Эскалация может быть непрерывной: с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и волнообразной, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, а периоды активной конфронтации сменяются временным улучшением отношений.

На этой стадии возможно переживание кульминации конфликта (верхней точки его эскалации). Кульминация подводит к осознанию необходимости прервать дальнейшее обострение отношений и искать выход из конфликта.

4. Стадия снятия, или разрешения, конфликта. На этой стадии необходимо ввести два понятия: цена конфликта и цена выхода из конфликта. Сравнение этих двух составляющих позволяет рационально решать вопрос: стоит ли продолжать конфликт, или выгоднее его прекратить. Часто завершения конфликта удается достичь только посредством специальных усилий, направленных на его разрешение. Одной из форм завершения конфликта является приглашение посредника, призванного провести переговоры конфликтующих сторон.

Упражнение «Конфликт невербально»

Цель: проживание участниками группы конфликтных ситуаций на «телесном» и эмоциональном уровне.

Группа разбивается на 4 подгруппы. Каждой подгруппе отдельно даётся задание придумать конфликтную ситуацию и изобразить её невербально в ситуациях, когда:

1. в конфликте участвуют равные по статусу люди и конфликт в динамике имеет все стадии;
2. в конфликте участвуют неравные по статусу (родитель—ребенок, начальник—подчиненный) и конфликт в динамике имеет все стадии;

3) конфликт возникает спонтанно, то есть не имеет стадии потенциального формирования противоречий (например, в очереди, в транспорте и других общественных местах);

4) конфликт, который не имеет разрешения, то есть последней стадии. Сценки демонстрируются поочередно; после разыгрывания конфликта одной

группой участники определяют, в чем особенность демонстрируемого конфликта. В обсуждении необходимо проанализировать, каким образом конфликт отражается в телесных ощущениях, есть ли различия в переживаемых эмоциях на разных стадиях протекания конфликта.

Упражнение «Настойчивость — сопротивление»

Цель: дать возможность участникам группы проанализировать эмоции и чувства, возникающие на разных этапах протекания конфликта.

Группа разбивается на пары, в каждой паре определяются роли: настаивающий и сопротивляющийся. Настаивающий выдвигает требование (например, прийти домой в 10 часов), сопротивляющийся выдвигает причину, по которой он не может выполнить это требование. Настаивающий должен приводить различные убедительные доводы, сопротивляющийся приводит свои доводы, поддерживающие ответ «нет». Все доводы и с той и с другой стороны должны быть мотивированными, прочувствованными. Упражнение будет закончено, если настаивающий или сопротивляющийся скажет «ты меня убедил», а не «утомил». Далее в парах меняются ролями, и настаивающий придумывает новую ситуацию.

В обсуждении необходимо проанализировать физические реакции, эмоции и чувства, сопровождающие конфликт. Обсуждаются возможные действия, предпринимаемые конфликтантами для того, чтобы овладеть своим состоянием.

Теоретическая информация

В ходе конфликта его участники испытывают такие же физические реакции, как во время стресса: изменение тембра голоса и повышение темпа речи, учащенное дыхание и сердцебиение, вегетативные проявления, плач, тремор (дрожание) рук, повышенное потоотделение. Для эмоциональных реакций характерно большое количество раздражения, гнева, обиды, страха, чувство вины, раскаяние, удовлетворение.

В конфликте есть:

- конфликтные стороны,
- зона разногласий,
- представления сторон о ситуации,
- мотивы конфликтующих сторон,
- конфликтные действия.

Упражнение «Однажды в созвездии Лебеда»

Цель: проанализировать основные стадии протекания конфликта, собственное поведение, мотивы, переживаемые эмоции в ситуации конфликта, в ситуации победы или поражения. Кроме этого, игра имеет потенциал испытания нравственных установок и способствует прорыву на более высокий уровень самосознания.

Группа делится на две подгруппы. Подгруппы размещаются в разных концах большой аудитории или в двух разных аудиториях так, чтобы участники не могли слышать друг друга.

Инструкция: «В созвездии Лебеда имеются две разные цивилизации, конкурирующие друг с другом в поисках новых ресурсов. Это цивилизации гуситов и уткинов. Между ними существует договоренность: в

случае открытия новой планеты, на которой нет разумных обитателей, все ее богатства достаются той цивилизации, чей звездолет первым сядет на этой планете.

Однажды случилось так, что корабли-разведчики обеих цивилизаций независимо друг от друга обнаружили новую необитаемую планету и одновременно сели на нее, причем в непосредственной близости, практически на расстоянии прямой видимости.

Недра планеты оказались насыщенными разнообразными полезными ископаемыми и стратегически важными видами сырья, очень интересующими каждую цивилизацию. Обнаружив присутствие друг друга, и гуситы, и уткины укрылись в своих космических кораблях, приведя в боевую готовность нейтронные орудия и ручные бластеры. Эта планета крайне необходима и той, и другой цивилизации. По-видимому, вооруженного столкновения не избежать. Вопрос в том, кто начнет первым, то есть на кого ляжет ответственность за развязывание военного конфликта. Началось тягостное ожидание.

Впрочем, еще остается возможность мирно договориться. Но между кораблями нет связи, и, чтобы высказать свои предложения, необходимо покинуть корабль и выйти наружу. Это риск! Соперники могут не сделать такого же шага, а просто уничтожат конкурентов».

Далее команды, определившись, кто из них будет гуситами, а кто — утками, распределяют обязанности, которые они будут выполнять на звездолете. В командах распределяют роли капитана, первого, второго пилота, штурмана, программиста, разведчика, повара и др. (число «должностей» определяется в зависимости от количественного состава участников; «Должности» участников в процессе игры не имеют никакого значения, за исключением капитана корабля, и нужны только для включения в игровую ситуацию).

Ведущий. В этой игре вам придется решать, как поступить, совершив десять, ходов. В каждом ходе вы должны сделать выбор: либо выйти наружу, либо открыть огонь. Как отражается в баллах соотношение сделанных вами выборов, представлено в карточке. В зависимости от выбора команд складываются разные ситуации, оценка которых в баллах приведена в розданных карточках. За пять минут, отводимых на каждый ход, команды должны принять решение. В случае, если решение за это время не принято, команда штрафует на три балла. Голосовать можно сколько угодно, но если при окончательном голосовании есть люди, поднявшие руки «против», то за каждого из них команда лишается одного балла. Решение команд я буду сообщать вам после каждого хода. А побеждает та команда, которая после десяти ходов наберет максимальное количество баллов.

Ведущий вручает каждой из команд две карточки: одна является справочной, помогающей участникам подсчитывать полученные баллы, а вторая нужна для записи результатов каждого хода. Баллы подсчитываются следующим образом: если обе команды начинают военные действия, они теряют по три балла; если какая-то команда решает выйти из корабля для переговоров, а соперники прицельным огнем стирают их с лица планеты, то погибшие лишаются пяти баллов, а меткие стрелки по парламентарам приобретают пять баллов; если же представители обеих цивилизаций решат попытать удачу на пути переговоров, то те и другие получают по три балла. Ведущий имеет право удваивать баллы за отдельные ходы, что целесообразно делать перед четвертым и восьмым ходом. У участников игры часто возникает вопрос по поводу того, какая команда выигрывает, если идет накопление отрицательных баллов. В этом случае ведущий должен пояснить, что попадание в «минус» не может означать выигрыш. Отрицательные баллы означают не только потерю личного состава, но и повреждение звездолета.

Во время обсуждения ведущий подходит к командам, внимательно наблюдает за ходом принятия решения и уточняет, все ли согласны со сделанным выбором, оглашает решения обеих команд после каждого хода. Если решения команд форсируют конфликт, ведущий может при объявлении решений рисовать мрачные пейзажи неизвестной планеты: кратер, усеянный останками гуситов и уткинов; два космических корабля, разбитых и дымящихся; последние, оставшиеся в живых, не способны покинуть планету и пр.

Обсуждение игры проходит в общем кругу, где нужно дать возможность всем высказать свои чувства, не прибегая к взаимным обвинениям, перейти к конструктивному анализу. Если найдется хотя бы один человек, осознавший невыгодность обмана, недоверия к партнерам и увидевший путь конструктивного взаимодействия, основанного на доброжелательности и доверии, то ведущий должен обязательно предоставить ему возможность высказаться. Обсуждение завершается дискуссией о стадиях протекания конфликта на примере игры и о тех действиях, которые необходимы для поиска выхода из конфликтной

ситуации (адекватное восприятие ситуации без эмоциональной оценки, готовность к общению и компромиссу, доверие к партнеру).

Тема 3. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Ведущий знакомит со спецификой поведения при различных стратегиях поведения и целесообразностью использования той или иной стратегии в различных жизненных ситуациях.

Теоретическая информация

К. Томас выделяет пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение и приспособление. Он также подчеркивает, что в разных ситуациях в поведении могут сочетаться различные стили.

1. **Стиль конкуренции** (доминирование, соперничество, борьба, напористость) 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. Этот стиль можно использовать, если:

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

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как, кроме отчуждения, он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения более значимого лица;

2. **Стиль сотрудничества** (кооперация, интеграция) можно использовать, если, отставив собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения — разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в ситуациях, когда:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас прочные, длительные, взаимозависимые отношения с другой стороной;
- стороны способны выслушивать друг друга и излагать суть своих интересов, умеют интегрировать точки зрения;

3. **Стиль компромисса**, суть которого в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне. Этот стиль наиболее эффективен, если 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). Такой подход к разрешению конфликтов целесообразно 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, так как нет времени для выработки другого или другие подходы оказались неэффективны;
- компромисс позволит вам хоть что-то получить;

4. **Стиль уклонения** (уход, избегание, игнорирование) реализуется обычно, когда проблема для вас не столь важна, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль реализуется также в тех ситуациях, когда одна из сторон обладает большей властью, либо понимает, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения рекомендуется в ситуациях, когда:

- источник разногласия несущественен для сторон по сравнению с другими, более важными задачами, а потому они считают, что не стоит тратить силы на решение проблемы;
- стороны хотят выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- опасно пытаться решить проблему немедленно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию (например, конфликты взрослых детей и родителей);
- подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт.

Не следует думать, что этот стиль всегда является бегством от проблемы или уклонением от ответственности, так как часто за какой-то промежуток времени проблема может разрешиться сама собой или стороны смогут заняться ею позже, когда будут обладать достаточным объемом информации;

5. **Стиль приспособления** (уступчивость) означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать свои собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела важен для другой стороны и не очень существенен для вас, и тогда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях, когда:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия для вас не важен, важнее сохранить хорошие отношения;
- осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Стили или стратегии поведения, избираемые участниками конфликта, имеют решающее значение для его последующего развития, а зачастую и для исхода конфликта. Стратегии избегания и приспособления, как уже отмечалось, хотя и имеют разное психологическое содержание, направлены на уход от конфликтного взаимодействия. Стратегии соперничества и сотрудничества рассматриваются в основном раздельно, но в рамках реального взаимодействия они могут переходить друг в друга: так, первоначальные попытки договориться, не увенчавшиеся успехом, могут смениться борьбой сторон; напротив, неудачные попытки «силового» решения вынуждают участников ситуации к переговорным вариантам разрешения конфликта. Ни одна из рассмотренных стратегий не может быть эффективной во всех без исключения ситуациях, и ни одна из них не может быть выделена как лучшая. Важно эффективно использовать каждую из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Упражнение «Выборы стратегий»

Цель: дать возможность участникам группы определить у себя преобладающую стратегию поведения в конфликте и проанализировать ее особенности.

После знакомства с основными стилями или стратегиями поведения в конфликте участники делятся на подгруппы в зависимости от диагностируемой стратегии. В том случае, если у кого-либо из участников ведущими оказались несколько стратегий, им можно предложить самостоятельно выбрать группу, в которой им бы хотелось работать. Далее подгруппам предлагается в течение 15 минут проанализировать и предложить пути урегулирования предлагаемой конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может быть предложена ведущим или кем-то из группы.

Вариант ситуации для разбора:

Нина К. одновременно является слушательницей курсов переподготовки факультета психологии и социальным педагогом в школе. Двухгодичное обучение на курсах требует частого отвлечения от работы, участия в учебных сессиях. Перед началом обучения у Нины К. была договоренность с директором школы о сохранении заработной платы в полном объеме, и на протяжении всего времени эта договоренность выполнялась; к работе социального педагога не предъявлялись высокие требования. На втором году обучения слушательница получила предложение от директора одного из заводов возглавить на время летних каникул оздоровительный детский лагерь. Зарплата, которую она может получить за летний период, во многом решит ее материальные проблемы (долгожданный ремонт в квартире, обновление мебели). Нина К. хочет работать в этом лагере и на приеме у директора завода дает свое согласие. Спустя несколько дней директор школы вызвала Нину К. и предложила ей возглавить школьный летний лагерь (естественно, зарплата несопоставима). Когда Нина К. сказала о своих намерениях, директор в резкой форме предложила или работать в школьном лагере, или увольняться.

Комментарий для ведущего (с этой информацией сначала участников лучше не знакомить): ситуация взята из жизни. Нина К., решая конфликт, избрала стратегию соперничающую, заняла доминирующую позицию и поехала работать в заводской лагерь. Через год она была уволена директором школы по сокращению штатов.

По истечении некоторого времени (10-12 минут) слово предоставляется подгруппам. В это же время всем участникам дается дополнительная инструкция: в ходе презентации решений участникам других подгрупп отмечать особенности принимаемых решений, поведенческие проявления, вербальные и эмоциональные реакции, типичные для презентуемой стратегии. При обсуждении участники делятся переживаниями, обобщают увиденное.

Упражнение-игра «Начальник — секретарь»

Цель: проанализировать степень эффективности различных стилей поведения в конфликтной ситуации.

Участники группы делятся на 3 подгруппы: первая подгруппа (5-7 человек) готовится к исполнению роли начальников, вторая (5-7 человек) — машинисток, третья — наблюдатели (3-4 человека).

Участники, исполняющие роли начальников, выходят за дверь. Их задача—дать очередное задание секретарю и выразить свое недовольство качеством ее работы (много ошибок, опечаток, работа сдается не в срок). В аудиторию «начальники» входят по одному.

Участники, исполняющие роли секретарей, также меняются в каждой сцене. При этом каждый «секретарь» наполняет роль специфическим содержанием: усталая и болезненная; капризная и молодая дама, заигрывающая с начальником; одинокая и замкнутая; интеллигентная пожилая дама; боевая и языкая женщина.

В обсуждении следует проанализировать, поведение какого из участников было наиболее эффективным и за счет какого стиля.

Упражнение — игра «Выигрыш»

Цель: продемонстрировать возможности различного разрешения одной и той же ситуации.

Группа делится на подгруппы по 4-5 человек. Зачитывается следующая ситуация:

На собранные студенческой группой деньги был куплен один лотерейный билет, по которому, как оказалось, выигрыш составил 1 миллион рублей. Студент из группы, у которого находился билет, попытался промолчать о выигрыше и сейчас не спешит вернуть выигрышный билет. Что делать с выигрышем и этим студентом?

На обсуждение дается ограниченное количество времени, по истечении которого подгруппы предлагают свои варианты решения.

Тема 4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОНФЛИКТЕ

Теоретическая информация

Конфликт возникает тогда, когда есть зона разногласий — предмет спора, факт или вопрос (один или несколько), вызвавший разногласия. При этом каждый участник конфликта имеет собственное представление о ситуации. Эти представления чаще всего не совпадают. Конфликтанты реагируют по-разному и чаще всего не знают, как видит данную ситуацию оппонент. В исследованиях каузальной атрибуции продемонстрировано существование так называемой фундаментальной ошибки атрибуции, заключающейся в следующем: при объяснении поступков других людей (но не своих собственных) люди явно переоценивают роль чужих личностных качеств и недооценивают роль ситуативных обстоятельств.

Упражнение «Ложная уникальность»

Участникам группы предлагается записать под диктовку 10 правил, сформулированных на основе 10 библейских заповедей. Когда они будут записаны, руководитель группы предлагает оценить по 10-балльной шкале, как следуют библейским заповедям большинство людей, затем проставить себе оценку следования заповедям.

Десять правил поведения	Я следую (в процентах)	Большинство (в процентах)
Не произноси имя Господа всуе	64	15
Не сотвори себе кумира	64	22
Почитай отца твоего и мать твою	95	49
Не убий	91	71
Помни день субботний, чтобы святить его	86	45
Не прелюбодействуй	90	54
Не укради	88	33
Не лжесвидетельствуй	76	23
Не желай жены ближнего своего	84	42
Не завидуй богатству ближнего своего'	81	49

В таблице приведены данные по результатам исследования КозепЫай (1993) (Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер, 1997.).

После выполнения упражнения участники группы по кругу делятся полученными результатами. Далее руководитель группы стимулирует дискуссию о наличии в каждом человеке тенденции самооправдания: совершая дурные поступки, мы находим им объяснение (заставила ситуация, приказал начальник, другого выхода не было), при этом поступки других людей мы оцениваем предубежденно. Поведение других людей мы объясняем их внутренними чертами или установками (потому что он жадный, потому что он злой и пр.), пренебрегая ситуационными воздействиями, заставляющими человека так поступить в данной ситуации.

Кроме того, в конфликтной ситуации стороны предвзято воспринимают реальность и видят только факты, подтверждающие их интерпретацию конфликта. Пример из древнекитайской литературы: «Пропал у одного человека топор. Подумал он на сына своего соседа и стал к нему приглядываться: ходит, как укравший топор, глядит, как укравший топор, говорит, как укравший топор. Словом, каждый жест, каждое движение выдают в нем вора. Но вскоре тот человек стал вскапывать землю в долине и нашел свой топор. На другой же день посмотрел он на сына соседа: ни жестом, ни движением не похож тот на вора».

Упражнение-разминка

Участники группы распределяются по парам, упираются плечом в плечо и пытаются сдвинуть друг друга с места, затем та же процедура повторяется, только упираются друг в друга спинами, боками, ягодицами.

Ситуативная игра «Аэропорт»

Из числа участников группы выбираются две пары, которые проигрывают одну и ту же ситуацию. Одна пара выходит из аудитории на период игры первой пары. Каждому игроку дается для ознакомления инструкция только для его роли, напечатанная на отдельном листе. Остальные участники, оставшиеся в аудитории, становятся на время наблюдателями и должны понять суть происходящего, провести анализ общения (позиции: открытая—закрытая, активная—пассивная, доброжелательная—враждебная — нейтральная; родитель — взрослый — ребенок) и эффективности результатов общения двух пар. Анализируются эффективные пути разрешения конфликта.

Инструкция для «начальника»: Вы—начальник планово-экономического отдела. Сотрудница Н. не сделала расчеты к сроку. Вам передали, что она заболела и долго не появится. Однако, когда вы несколько раз звонили домой, к телефону никто не подходил. Вы летите в командировку в Санкт-Петербург без нужных вам документов, и вас это злит. В аэропорту вы сталкиваетесь с сотрудницей Н.

Инструкция для «подчиненной»: Вы—работник планово-экономического отдела. Очень неудачно складываются ваши дела: в самую пору сдачи важного документа тяжело заболела сестра, и, поскольку за ней некому ухаживать, вы взяли больничный по уходу и теперь временно у нее живете. Ваш знакомый прилетает из Санкт-Петербурга, откуда вам обещали передать хорошее лекарство для сестры (без этого лекарства она может даже умереть). В аэропорт вы опоздали, самолет давно прилетел, вы стоите и не знаете, что делать. Вдруг вас окликает начальник.

Упражнение-разминка «Армрестлинг»

Цель: снятие эмоционального напряжения.

Группа делится на пары, которые устраиваются за столами так, как устраиваются участники соревнований по армрестлингу.

Инструкция: «Победителем среди всех пар станет тот участник, которому удастся заработать больше всех конфет (жетонов). Количество заработанных конфет (жетонов) будет зависеть от числа побед над соперником. Соревнования будут длиться 3 минуты».

По истечении отведенного времени участники рассказывают о своих достижениях и цене этих достижений.

В обсуждении важно обратить внимание на способы достижения результата, особенно в тех парах, которые смогли договориться, достичь партнерских отношений и заработать больше всех конфет (жетонов).

Упражнение «Ток-шоу»

Ток-шоу—активная учебная форма групповой работы; может проводиться в виде драматизации конфликта, в котором задаются противоречивая ситуация, характерные роли, однако основное действие разворачивается спонтанно, исходя из личностных особенностей участников драматизации.

Цель ток-шоу — дать возможность участникам группы проанализировать динамику конфликта, интерпретацию участниками конфликта причин и мотивов их поведения и испытываемых ими чувств.

Порядок проведения: ведущим или участниками группы определяется конфликтная ситуация, актуальная для целей группы, определяются основные действующие лица конфликта, выбираются участники — исполнители основных ролей. С каждым участником драматизации отдельно выбираются стратегия, мотивы поведения и зона разногласий с другими участниками. Кроме основных, определяются роли, оказывающие влияние на протекание конфликта (например: соседи, дальние родственники, друзья). Таким образом, вся группа принимает активное участие в драматизации.

Группа организует пространство, напоминающее зрительный зал: сцена, на которой будут действовать герои, и места для зрителей. Руководитель группы играет роль ведущего ток-шоу, он имеет право вводить новых действующих лиц, останавливать действие, организовывать рефлексии участников драматизации на определенных этапах разыгрывания. Действующие лица организуют взаимодействие в соответствии с заданными ролями на сцене. На первом этапе в драматизации участвуют только основные действующие лица, по мере разворачивания действия руководитель может предоставлять слово другим участникам.

Вариант ситуации, который зачитывается всей группе

В четырехкомнатной квартире проживают три семьи: в одной комнате—родители (мать и отец — старшее поколение), в другой — старший сын с женой и дочерью, в третьей — младший сын с женой.

Первоначально старшее поколение дружно жило с семьей старшего сына, приняло беременную невестку (до этого она проживала в другом городе), дедушка с бабушкой помогали растить внуку.

Семья старшего сына по инициативе его жены подала заявление в суд на раздел квартиры, претендуя при этом на две комнаты. Родители согласились разделить лицевой счет и выделить одну комнату площадью 10 кв. м. Конфликт затянулся, заявления переходят из одной инстанции в другую. Эта ситуация остро переживается ее участниками. Семья старшего сына запретила внучке общаться с бабушкой и дедушкой. Отец пережил инсульт и получил инвалидность. Братья не общаются.

Дополнительная информация для жены старшего сына (зачитывается только исполнительнице роли): она обижается на свекровь, которая постоянно ее контролировала в ведении домашнего хозяйства и в воспитании дочери, и не скрывает своей обиды, считает, что родители мужа настраивают его против нее, разрушают семью. Выделение одной комнаты не дает возможности разменять квартиру.

Дополнительная информация для младшего сына: при разделе квартиры у него не остается возможности получить собственное жилье.

Разыгрывание ситуации начинается с диалога свекрови и невестки, постепенно вводятся остальные действующие лица.

Задача ведущего — стимулировать поиск выхода из конфликтной ситуации, организуя переговоры, не затрагивая юридическую сторону вопроса. В ходе ток-шоу целесообразно предлагать высказывать мнения участникам группы, исполняющим роли соседей, друзей, сослуживцев участников конфликта, представляющим разные точки зрения.

После завершения драматизации проводится деролинг (снятие ролей) участников.

В обсуждении анализируются ложные мотивы и представления каждого участника, испытываемые ими чувства, их влияние на динамику конфликта. Важно прийти к выводу, что конфликты часто содержат небольшое ядро подлинно несовместимых целей, окруженных толстой мантией искаженного восприятия мотивов и целей противника.

После ток-шоу целесообразно провести динамическое упражнение с целью эмоциональной разрядки. Это может быть модификация: игры «Испорченный телефон».

Упражнение «Испорченный телефон»

Из числа участников выбирается 7-9 человек, которым дается инструкция: «Сейчас одному из оставшихся в помещении членов подгруппы (остальные выйдут за дверь) я прочту небольшой отрывок литературного текста. Задача оставшегося участника — максимально близко к тексту пересказать все, что удалось запомнить, следующему члену группы, который войдет в комнату. Эта информация поочередно должна быть передана всем стоящим сейчас за дверью. Вносить свои интерпретации и подробности нельзя».

Оставшиеся в комнате члены группы при полном молчании отмечают, как утрачивается и искажается информация при передаче ее от одного человека другому.

Текст для упражнения (автор М.Р. Битянова):

«Генри вышел из дома, как обычно, в половине десятого. Было свежо. На нем была серая шляпа, в руках он держал трость. Он шел на свидание с той самой дурнушкой из бара, рыжей Бетси.

Встречу она назначила в неживописном месте (под часами на старой площади).

Генри и Бетси отправились в лагуну. Здесь они быстро договорились с владельцем старой моторной лодки и через несколько минут уже удалялись от берега в юго-восточном направлении. Но не успели они перекинуться и парой многозначных и игривых фраз, как увидели быстро идущую им наперерез новую белую лодку с широкой красной полосой.

Генри быстро положил руку в карман, но больше он ничего не успел сделать. Раздался хлопающий звук, и Бетси уткнулась лицом в мокрое днище...»

Информация для ведущего: особенность передачи данного текста состоит в том, что чаще всего эта история обрастает новыми смыслами, связанными с хлопающими звуками, падением Бетси и пр.

В ходе обсуждения в группе следует отметить, как происходила утрата важной информации и обрастание простого текста новым содержанием.

Упражнение «И тут вы ему говорите»

Цель: дать возможность участникам группы почувствовать себя в разных коммуникативных техниках, найти поведенческие ходы, которые делают каждую технику успешной и субъективно привлекательной (владение всеми тремя позициями — важный залог гибкого, конструктивного поведения в общении).

Группа делится на тройки. В каждой тройке участники получают роли игрока, подыгрывающего и наблюдателя.

Инструкция игроку. Ситуация, которую я вам опишу, предполагает диалог с другим персонажем. Его роль будет исполнять подыгрывающий. Предложенную ситуацию вы разыграете с ним три раза. Сначала вы будете вести свою партию с позиции «сверху» — давите, требуйте, грубите, угрожайте, насмехайтесь, будьте очень настойчивы. Как бы ни вел себя ваш партнер, постарайтесь все время лидировать, быть «над ним». Через 3-4 минуты остановите диалог, немного помолчите и начинайте игру с позиции «снизу» — заигрывайте, просите, почувствуйте себя слабым и зависимым, уступайте, входите в положение другого человека, и так 3-4 минуты, а затем после небольшой паузы побудьте в позиции «на равных». Найдите верный тон, нужную позу, доброжелательные и уверенные слова.

Инструкция подыгрывающему. В отличие от игрока вы не имеете ограничений в поведении. Расслабьтесь, максимально включитесь в ситуацию, настройтесь на партнера, а после этого реагируйте на его слова так, как вам хочется. Если он вас разозлил — злитесь, обидел — обижайтесь, если его реакции

растрогали вас—уступите своим добрым порывам. Будьте максимально искренни. Желательно фиксировать, какие именно слова, жесты партнера создали тот или иной ваш настрой, почему поменялось отношение к партнеру.

Инструкция наблюдателю. Ваша задача—фиксировать развитие диалога, особенности поведения, развитие сюжета, а также следить, чтобы партнеры выполнили свои инструкции. Если вы считаете, что игрок не выполняет свою задачу, уходит в другую социальную роль, вы имеете право остановить игру.

После проведения первого цикла меняются роли. Для обсуждения даются следующие ситуации.

Ваш коллега попросил у вас на несколько дней «посмотреть» ценные рабочие материалы. Вернул только через неделю в неприглядном, местами нечитабельном виде. И тут вы ему говорите...

Вы—страстный любитель тюльпанов, выращиваете у себя на участке редкие сорта, приобретаете луковицы за очень приличные деньги. У соседки, с которой у вас нормальные отношения, есть собака — спаниель. Однажды вы выходите и видите, что клумба с тюльпанами изрыта наглыми собачьими лапами. И тут вы соседке говорите...

Вы купили на рынке понравившуюся вам блузку, придя домой и примерив ее, вы обнаружили, что она не гармонирует ни с одной вещью в вашем гардеробе, да и внутренняя обработка вам показалась некачественной. Вы возвратились на рынок с намерением сдать блузку и говорите продавцу...

Упражнение «Паровозики»

Цель: физическая и эмоциональная разгрузка, а также предоставление возможности участникам группы почувствовать наиболее эмоционально комфортное положение для себя.

Группа делится на тройки. Участникам предлагается положить руки на талию впереди стоящего человека. Первый изображает паровоз, как в детской игре («чух-чух-чух...»). Остальные участники молчат. Все команды передаются через руки.

Первым в тройке стоит «паровоз», он абсолютно пассивен и едет туда, куда его направят. Второй участник, находящийся в середине тройки, — «пассажир» — едет себе, глядит в окно, думает о своем, повлиять на движение он не может, но и опасность ему никакая не грозит. Третий участник, стоящий последним, — «машинист». Он отвечает за все: за то, чтобы состав двигался, не врезался и не столкнулся с другими составами, чтобы пассажиру было комфортно путешествовать. На речевые команды «паровоз» не реагирует. Попытки врезаться в другие «паровозы» пресекаются. Движение продолжается две-три минуты. Затем ведущий просит тройки перестроиться: «пассажир» становится «паровозом», а «паровоз» — «машинистом».

Тема 5 БАРЬЕРЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Теоретическая информация

Конфликты, возникающие по любым причинам, протекают особенно остро, если стороны не владеют элементарными навыками партнерского общения. Выбор стиля общения во многом предопределяет возможность партнеров понимать друг друга.

Способы ведения разговора, стимулирующие конфликт, негативные переживания, такие, как злость, протест, раздражение, принято называть «барьерами общения». К ним относятся:

- Негативные оценки и ярлыки (оскорбления): «Ты все врешь!», «ты не можешь понять элементарного», «не твоего ума дело» и пр. Негативные оценочные высказывания провоцируют противодействие, желание партнера противостоять.

- Советы: «Мой тебе совет, сделай, как я сказал», «Не советую тебе меня злить» и др. Совет следует давать только в тех случаях, когда вас об этом просят, в других случаях совет вызывает у партнера чувство протеста.
- Вопросы (на которые не нужно отвечать или невозможно ответить): «Что ты здесь делаешь?», «Кто ты такой?», «Ты в своем уме?». Любой вопрос предполагает ответ, но эти вопросы ответа не требуют, предполагается, что сам партнер поймет, как вы злы, обижены, волнуетесь. В ситуации конфликта партнер вряд ли захочет понять ваше состояние и, вероятнее всего, попытается прекратить разговор вопросами, например: «А твое какое дело?»
- Приказы: «Прекрати меня злить!», «Замолчи!», «Прекрати плакать!». Конфликт может быть разрешен, если партнеры в общении демонстрируют равенство или уважение. Человек, отдающий приказы, тем самым демонстрирует превосходство, право распоряжаться, что вызывает чувство протеста и желание оспорить приказ.
- Обобщения, глобальные выводы из единичных случаев: «Меня никто не любит», «Ты никогда не моешь посуду», «Ничего хорошего в жизни я не видела» и т.п. Сильные эмоции заставляют человека делать поспешные выводы. Подобные обобщения чаще всего неверны, партнер обязательно вспомнит, как он мыл хоть когда-нибудь посуду по собственной инициативе, что в вашей совместной жизни были и любовь, и добро.
- Ирония, язвительность: «Ну ты у меня и герой!», «Ты просто писаная красавица». В ситуации конфликта ирония и язвительность могут обидеть партнера, будут восприниматься как оскорбление.

Нарушают отношения и осложняют ситуацию и перебивание, настаивание на собственной правоте, упреки, выдвижение ультиматума. На эти и другие «барьеры общения» люди реагируют весьма эмоционально, и чаще всего эти эмоции носят негативный характер.

Основное правило эффективного общения — это открытое выражение желаний и чувств, уважение к желаниям и чувствам партнера.

Упражнение «АХ-ХА»

Цель: снятие эмоционального напряжения.

Участники группы делятся на пары; в каждой паре партнеры становятся друг напротив друга. Один делает энергичный шаг вперед и одновременно выставляет перед грудью согнутую в локте руку, произнося при этом громкое «ХА!». В звук надо вложить всю свою силу и мощь, сохраняя при этом спокойствие. Партнер, стоящий напротив, демонстрирует движение пассивного начала, делает шаг назад, разводя руки в сторону, произнося при этом громкое «АХ!». Так несколько раз, меняясь ролями.

В обсуждении следует проанализировать физические и эмоциональные реакции, испытываемые в разных ролях.

Упражнение «Опоздание»

Цель: овладение навыками конструктивного взаимодействия.

Оборудование: стандартные листы бумаги у членов группы и написанные на ватмане «барьеры общения».

Ведущий зачитывает группе ситуацию:

Ваша хорошая подруга уже давно потеряла работу, денег в ее семье явно не хватает. И вот в организации, где выработаете, появилась вакансия. Очень неплохие деньги платят за элементарную работу, с которой подруга легко бы справилась. Вы переговорили с начальником, рекомендовали подругу как добросовестную, исполнительную женщину. Начальник пригласил ее на собеседование к 12 часам.

В 12 часов у дверей кабинета начальника подруги не было. Она не пришла и в 15 минут первого. В половине первого появляется подруга, и вы ей говорите...

После того как ситуация представлена, ведущий просит участников группы написать то, что они бы сказали подруге в такой ситуации. Варианты реагирования зачитываются по кругу, анализируются и прикрепляются к соответствующему «барьеру». На следующем этапе участники группы совместно формулируют целесообразное реагирование.

Вариант реагирования: «Вчера мы договорились встретиться с тобой в 12 часов. Сейчас мои часы показывают половину первого. Договорившись об этой работе для тебя, я радовалась тому, что смогу тебе помочь. Когда я поняла, что ты опаздываешь, я разозлилась, затем начала волноваться, думала, что случилось какое-то несчастье. Сейчас я чувствую усталость и переживаю по поводу того, что подумает обо мне начальник в связи с данной тебе рекомендацией. Поэтому я бы хотела, чтобы ты сама объяснила начальнику причину опоздания; и если он тебя возьмет, прошу впредь быть пунктуальной у нас на работе».

В обсуждении проанализировать, почему «барьеры» первыми приходят в голову. В скрытой или открытой форме легче понять чувства?

Упражнение «Я-высказывание»

Цель: овладение навыками конструктивного взаимодействия с помощью «Я-высказываний».

Ведущий объясняет группе, что одним из способов открытого выражения желаний и чувств может служить прием «Я-высказывания». Этот прием помогает дать партнеру по общению обратную связь, не перекладывая на него ответственности.

Общая схема проговаривания в рамках этого приема такова: Событие — Реакция — Причина напряжения (без интерпретации):

Событие	Реакция	Причина напряжения
Когда вы кричите (говорите, делаете)...	Я чувствую себя (беспомощной, злой, обиженной, у меня возникает проблема)...	Я не могу сосредоточиться, я хочу и не могу высказать вам свою точку зрения, потому что у меня были совершенно другие планы

Далее участникам группы предлагается сформулировать «Я-высказывание» как реакцию на предлагаемые ведущим ситуации. Например:

1. коллега «перехватила» работу, о которой у вас была предварительная договоренность с руководством, на которую вы рассчитывали как на дополнительный заработок;
2. вы узнали, что ваш 14-летний сын пропустил целую неделю занятий с репетитором, которому вы платите достаточно большие деньги;
1. ваш сын разбил любимую семейную чашку;
3. ваша дочь пришла домой значительно позже, чем обещала; до ее прихода вы успели обзвонить друзей, позвонили в больницы, морг;
4. сосед по парте во время теста заглядывает к вам в листок и тем самым навлекает на вас неприятности;
5. подруга взяла у вас конспект и не вернула в условленное время;

6. лучшая подруга показала ваш дневник вашему другу.

В обсуждении важно проанализировать различия между «Ты-высказыванием» и «Я-высказыванием», между проявлением чувств, мыслей и оценок.

Упражнение «Конфликты»

Цель: помочь участникам группы научиться выражать свои чувства посредством «Я-высказывания».

Группа делится на пары, один участник из пары обвиняет в чем-то другого, создавая ситуацию конфликта. Второй участник реагирует тремя разными способами:

- оправдывается и извиняется (с позиции «жертвы»);
- использует «Ты-высказывания» для ответных обвинений;
- использует «Я-высказывания» по схеме.

Затем участники меняются ролями и придумывают новую ситуацию и варианты решений.

В обсуждении участники анализируют критерии соответствия поведения заявленной позиции, правильность использования приема «Я-высказывания».

Упражнение «Архитектор — строитель»

Цель: участники группы могут наблюдать за тем, как различно обрабатывается, передается и воспринимается одна и та же несложная информация участниками взаимодействия.

Оборудование: два листа бумаги, два карандаша, две ширмы (ширмой может служить картонная папка). Лист бумаги расчерчен на 6-8 прямоугольников, в одном из них нарисовано сложное схематическое изображение (пересекающиеся геометрические фигуры, какой-либо узор). Второму участнику выдается лист, также расчерченный на прямоугольники, но в каком будет сложное изображение, он не знает.

Инструкция: группа разбивается на пары. Один участник пары будет выполнять роль «архитектора», указывать «строителю», что, где и как он должен рисовать. Задача «архитектора» — передать информацию так, чтобы «строитель» нарисовал точно такой же рисунок. Информацию передавать только вербально, что-либо показывать и тем самым помогать «строителю» нельзя. Строитель информацию не уточняет, выполняет все молча.

В ходе-обсуждения участникам важно обратить внимание на то, насколько одна и та же информация по-разному интерпретируется и обрабатывается партнерами по взаимодействию.

Обсуждение: что помогало, что мешало понять информацию «архитектора».

Упражнение «Видеоролик»

Цель: осознание участниками группы влияния стереотипов на наши представления о различных группах людей, связанных профессией, национальностью, социальным положением и пр.

Участникам группы предлагается разделить на пары, представить, что они являются режиссерами, и снять видеоролик с сюжетом на заданную тему. Темы сюжетов раздаются участникам на карточках. После подготовки сюжеты демонстрируются остальным участникам, задача которых узнать, какие группы людей были сняты на видеоролик. Примерные темы сюжетов: «Милиционер»; «Учительница»; «Новый русский»; «Супружеская пара со стажем»; «Итальянцы» и др.

Упражнение «Снежинка»

Цель: работа со стереотипами, развитие умения принимать чужие точки зрения.

Участникам группы раздаются одинаковые листы бумаги. Ведущий просит выполнить молча следующие действия с листом бумаги, не глядя, как такую же операцию проделывают другие:

1. сложите лист вдвое, оторвите правый верхний угол;
2. снова сложите лист вдвое и оторвите правый верхний угол;
3. сложите лист вдвое и оторвите правый верхний угол;
4. сложите лист вдвое и оторвите правый верхний угол;
5. разверните.

При демонстрации остатков листов бумаги участники группы увидят разнообразные варианты «снежинки».

В обсуждении у участников группы целесообразно спросить: «Можно ли сказать, что у кого-то бумага оторвана неправильно? Бывает ли так, что мы оцениваем человека в зависимости от того, делает он так же, как мы, либо поступает не так, как мы, смотрит на мир не так, как мы?».

Упражнение «Наши стереотипы»

Цель: осознание участниками группы роли и влияния стереотипов на формирование представлений о людях в конфликтном взаимодействии.

Инструкция: написать характеристику на людей по их фотографиям, используя свои психологические знания о физиогномике человека.

Группа разбивается на две подгруппы, которые размещаются в разных концах аудитории. Подгруппам предъявляются одинаковые фотографии, например мужчины (см. «Фото Курта Уолдена» в кн.: Майерс Д. Социальная психология, с. 121), при этом в каждой подгруппе о мужчине с фотографии рассказываются разные истории. Например, в одной подгруппе это может быть история о руководителе антифашистского подполья, а в другой — о начальнике концентрационного лагеря.

После того как характеристики будут написаны, подгруппы зачитывают их, собравшись в круг.

В обсуждении важно акцентировать внимание на влияние стереотипов на представления о различных группах людей.

Теоретическая информация

Стереотипы — социально разделяемые представления о характеристиках (личностных чертах, ценностях, ожидаемом поведении), воспринимаемых как справедливые в отношении социальных групп и их членов.

В наиболее общем плане стереотипы рассматриваются как абстрактные умственные репрезентации социальных групп — групповые схемы или групповые прототипы.

Групповые репрезентации включают стереотипизированные представления, ассоциируемые в долгосрочной памяти с групповыми обозначениями (например, кавказец).

К особенностям стереотипов можно отнести:

1. готовность людей к характеристике различных групп упрощенными, резкими оценочными суждениями;
2. трудную изменяемость сформировавшихся стереотипов;

3. зависимость изменения стереотипов от глубоких социальных, политических и экономических изменений;
4. укоренение стереотипов в раннем детском возрасте;
5. большую воспроизводимость и враждебность стереотипов, которая сопровождается возрастанием их устойчивости по мере роста напряженности во взаимоотношениях со стереотипизируемой группой;
6. изменение при непосредственном контакте, которое сопровождается достаточным количеством подтверждений неточности стереотипа.

Стереотипы играют защитную функцию, являясь надежным стражем нашей психики, адаптивным и энергосберегающим ее механизмом. Стереотипы позволяют оценивать явления как положительные или отрицательные, значимые или незначительные с точки зрения своей группы. В стереотипах проявляется «типическое Я». В зависимости от того, в какой ситуации проявляется стереотип, он может сберечь силы, а может и подвести, создав проблемы в отношениях или достижении значимых целей.

Примерами стереотипов может служить образ «бухгалтера», «учителя», «кавказца», «нового русского». Как они соотносятся с реальным носителем данной характеристики? Использование стереотипов в межличностных отношениях, в отношениях родителей и детей, мужчин и женщин («все мужчины такие...», «современные дети — они же...», «все начальники...») может усугубить конфликт, противодействовать его разрешению,

Тема 6 АНАЛИЗ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

К самым распространенным психологическим конфликтам относятся межличностные конфликты. Любой конфликт в конечном счете так или иначе сводится к межличностному. При этом у участников возникают и поддерживаются напряженные отношения. В конфликтах проявляются потребности, цели и ценностные ориентации людей, их мотивы, установки и интересы, воля и интеллект.

Для выявления причин межличностных конфликтов нужен всесторонний и глубокий анализ как действий, позиций и психологических особенностей его участников, так и обстоятельств, возникающих в ситуации взаимодействия. Одной из характеристик образа партнера в конфликте является пристрастность. Участники конфликта по-своему, а следовательно, по-разному воспринимают и трактуют конкретную ситуацию столкновения, по-разному видят и способы выхода из конфликта. В межличностных конфликтах велика эмоциональная составляющая, которая часто затмевает содержание. Для большинства конфликтов характерно предубеждение в пользу самих себя. Человек фильтрует информацию и интерпретирует ее так, чтобы она соответствовала его предубеждениям.

Упражнение «Золушка»

Цель: снятие эмоционального напряжения, эмоциональная разрядка, а также тренировка умения взглянуть на ситуацию с различных точек зрения.

Инструкция: у участников есть возможность выступить свидетелями событий, происходящих в сказке «Золушка». Членам группы будут розданы карточки, в которых указано, в какой роли они являлись участниками событий, происходящих в сказке. После того как карточки будут розданы, участники в течение 3 минут готовят рассказ, в котором от имени действующего лица (мачехи, сестер, Золушки, отца, принца, дамы, короля и др.) дается описание и оценка ситуации.

В обсуждении следует обратить внимание на то, что у участников или свидетелей конфликта есть собственная картина и представления о целесообразности тех или иных действий.

Упражнение «Разбор конфликтных ситуаций»

Цель: анализ конфликтных ситуаций и выработка навыков по их эффективному разрешению.

I этап. В течение 10 минут каждый участник группы на листе бумаги описывает какую-либо конфликтную ситуацию. Это может быть ситуация, которую он пережил сам или в которой участвовали его знакомые.

- II. этап. Группа делится на подгруппы по 3-4 человека. В подгруппах каждый участник по очереди зачитывает ситуацию. В ходе обсуждения участники микрогруппы предлагают варианты выхода из анализируемой ситуации, выбирают наиболее эффективный вариант. На этом же этапе микрогруппа выбирает наиболее сложную, на их взгляд, конфликтную ситуацию.
- III. этап. Каждая микрогруппа по очереди предлагает свою ситуацию для общего обсуждения. В наиболее проблемных случаях желательно ситуации разыграть. В разыгрывании целесообразно участие человека, предложившего ситуацию. Его партнером может быть любой участник группы. Эта роль может проигрываться несколькими людьми. Если ситуация по-прежнему не находит разрешения, подключается ведущий группы уже в качестве посредника.

Примечание: по времени это упражнение занимает не менее четырех учебных часов. Ведущему необходимо обладать навыками разбора конфликтных ситуаций.

Теоретическая информация

Общие рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций.

- Признать существование конфликта, то есть признать наличие у участников противоположных целей и методов;
- признать необходимость проведения переговоров, договорившись заранее (по телефону) и продумав, есть ли возможность решения конфликта без посредников;
- заранее определить круг вопросов, составляющих предмет конфликта; на этом же этапе определить, что в вашем восприятии предмета конфликта — домыслы, а что — конкретные факты;
- постараться посмотреть на предмет конфликта неэмоционально; занять позицию оппонента, представить, как конфликт видит он; определить для себя, на какой компромисс вы готовы и что может быть целью переговоров;
- открытое общение — это основное условие конструктивного разрешения конфликтной ситуации. Таким образом, первое условие — выслушать и продемонстрировать слушание, получить как можно больше информации. В обсуждении конфликта желательно выяснить, как каждый понимает проблему, признать, что ваши действия и поступки могли привести к конфликту. Далее необходимо прояснить: соответствует ли поведение каждого участника сложившейся ситуации; как можно наиболее лаконично и полно изложить общую проблему, отметить вопросы, в которых участники конфликта либо расходятся, либо солидарны и понимают друг друга.

Конфликтологи отмечают, что люди занимают в конфликте определенные позиции, а затем фокусируют усилия на их защите, вместо того чтобы определить собственные скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять.

Ключ к разрешению конфликтов — распознавание собственных скрытых желаний и интересов. Решение конфликтов не в примирении позиций, а в прояснении интересов, которые позволяют перебирать варианты разрешения ситуации;

- выработка взаимовыгодных решений путем переговоров.

Существуют правила ведения конфликтного разговора:

1. сначала объективно опишите ситуацию и содержащуюся в ней проблему так, как вы ее видите;
1. дайте возможность партнеру описать свое видение ситуации;
2. сообщайте о своем эмоциональном состоянии, позитивных и негативных чувствах; отделяйте эмоциональное состояние от решаемых задач;

3. в ситуации возникновения спонтанной вспышки партнера не отвечайте тем же, ждите, пока он (партнер) остынет; извинения за испытываемые чувства не требуются;
4. подчеркивайте общность, сходство интересов—своих и партнеров, проявляйте интерес к проблемам партнера, признавайте свою неправоту;
5. обращайтесь к фактам, а не к их интерпретации;
6. претензии высказываются к конкретному поведению, событиям, недопониманию, действиям партнера, а не к его личности;
7. прошлое и будущее оставьте в покое, находите конкретное решение в конкретной ситуации;
8. избегайте барьеров общения;
10. открыто высказывайте свои желания;
11. предлагайте конкретные варианты выхода из ситуации; спросите у партнера, видит ли он какое-либо другое решение возникшей проблемы; процесс выработки соглашения должен быть гибким, то есть видоизменяться по ходу обсуждения спорных вопросов.

Поведение, стимулирующее развитие конфликта:

- прерывание речи партнера;
- негативная оценка личности партнера;
- уклонение от конфликта, нарочитое молчание;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- использование интимного знания о партнере;
- резкое ускорение темпа речи и изменение тембра голоса;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего;
- косвенное нападение, критика кого-либо или чего-либо, представляющего ценность для другого конфликтанта;
- избегание пространственной близости и контакта глаз;
- использование угроз;
- симулирование согласия при сохранении обиды.

Таким образом, взаимное доверие и достижение справедливых соглашений более вероятно, если люди настроены позитивно, ориентированы на взаимное благополучие, и менее вероятно, если они негативно (конкурентно) воспринимают эту возможность.

Тема 7. МЕДИАЦИЯ (Теоретическая информация)

Технологией, позволяющей конструктивно разрешать различные конфликты, ввести любые переговоры в русло сотрудничества и ориентировать их на результат типа «выигрыш — выигрыш», является медиация (от англ. *mediate* — посредничать).

Медиация представляет собой метод разрешения конфликта путем переговоров спорящих сторон при участии третьего человека—нейтрального посредника. Этапы взаимовыгодных переговоров см. в Приложении.

Результатом работы посредника является соглашение сторон, благодаря которому клиенты уверены, что их интересы будут удовлетворены. (Действительно, такие соглашения выполняются обеими сторонами в более чем 70 % случаев, в то время как судебные решения в среднем выполняются лишь в 30 %.)

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем. Это особенно важно при разрешении конфликтов внутри организации, когда от отношений между отдельными сотрудниками или подразделениями зависит результат деятельности организации в целом.

Исследования показали, что снижение конфликтности в коллективе, помимо улучшения психологической атмосферы, сплочения команды, повышения лояльности персонала, повышения авторитета и эффективности работы руководящего звена, непосредственно влияет на производительность труда сотрудников и повышение прибыли организации.

Ролевая игра «Потребности»

Группа делится на две равные подгруппы. Ведущий зачитывает историю:

Мария, девушка 16 лет, хочет пойти на вечеринку в дом к своему другу. Последний раз, когда была у него, она вернулась домой на два часа позже условленного с родителями времени. Вообще она достаточно много времени проводит со своим другом. Родители Марии волнуются, когда дочери нет дома, тем более что в последнее время она стала меньше заниматься, а в ближайшее время у нее экзамены.

Одна подгруппа — друзья Марии, другая — друзья родителей. Друзья Марии должны перечислить потребности (не желания) их подруги; друзья родителей — их потребности. Затем составляются пары из участников разных подгрупп и им предлагается обсудить: общие потребности Марии и ее родителей; потребности, которые не могут быть удовлетворены, так как они противоречат друг другу.

В обсуждении следует рассмотреть противоречивые потребности, проанализировать — не являются ли эти потребности желаниями, позволяют ли общие потребности разрешить противоречие и прийти к взаимному соглашению.

Потребность — состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования, развития, и выступающее источником его активности.

Желание — отражающее потребность переживание, перешедшее в действенную мысль о возможности чем-либо обладать или что-либо осуществить.

Упражнение «Сила власти»

Цель: разминка, снятие эмоционального напряжения.

Группа разбивается на подгруппы по 4-5 человек. Каждой подгруппе выдается газета. Участники подгруппы берутся одновременно за нее одной рукой. Ведущий говорит, что газета символизирует собой «власть». По команде ведущего участники подгрупп должны забрать как можно, больше «власти», но при этом можно использовать только руку, которой они держат газету.

В обсуждении анализируются ощущения, эмоции, которые испытывали участники группы в ходе «захвата власти».

Упражнение «Я — посредник»

Цель: выработка навыков посредничества в разрешении конфликтных ситуаций.

Для проведения данного упражнения необходимо подготовить помещение для ведения переговоров. В упражнении участвуют представители конфликтующих сторон и посредник. Посредник выбирается из числа участников группы.

Теоретическая информация

Процесс медиации должен соответствовать ряду принципов.

Первый принцип медиации — добровольность участия конфликтующих сторон. При этом сам процесс переговоров полностью принадлежит сторонам. И ответственность за результаты — соглашение, которое принимают стороны, — также полностью принадлежит им. Задача посредника — организовать

процесс переговоров таким образом, чтобы стороны действовали эффективно в достижении своих интересов, нарушенных в результате возникшего конфликта.

Второй важный принцип медиации — конфиденциальность. Третий принцип медиации — нейтральность, беспристрастность посредника. Только при условии выполнения этих принципов может происходить процесс медиации, который включает в себя несколько этапов:

1. знакомство участников с посредником и сообщение посредника о своей компетентности;
2. сообщение участникам принципов переговоров;
3. предоставление по очереди участникам возможности высказаться по поводу своего видения конфликта;
4. предложение сторонам обсудить услышанное и выразить чувства, которые у них при этом возникают; главная задача на этом этапе — достижение совместно принимаемой сторонами формулировки проблем;
5. выработка и обсуждение сторонами предложений (посредник обобщает наиболее конструктивные предложения);
6. подготовка соглашения и обсуждение мер, которые могут быть предприняты в случае нарушения соглашения.

Профессионализм посредника предполагает следующие умения:

- быть серьезным и твердым, но вместе с тем «теплым» и «позитивным»;
- выказывать доверие и заботу;
- быть ответственным, нейтральным, демонстрировать уважение, не вовлекать других и самому не вовлекаться в конфликт, не руководствоваться эмоциями, не давать советов, не навязывать свои идеи для поиска решения, не действовать свысока;
- посредник при работе слушает, повторяет услышанное, не перебивает, проясняет спорные моменты, стимулирует участников к расширению информации, предлагает варианты решений, достигает соглашения, не ищет правого, а ищет эффективное решение.

Ситуация для медиации предлагается участниками или ведущим группы (см. ситуацию в упражнении «Ток-шоу» на с. 15). По ходу разворачивания ситуации посредниками могут становиться другие члены группы.

При обсуждении следует проанализировать стратегию действий посредников, участвовавших в упражнении.

В завершение тренинга целесообразно провести ряд «закрывающих» упражнений.

Цель: дать возможность проанализировать свои личностные качества и соотнести их с качествами «неконфликтной личности», то есть личности, способной к эффективному взаимодействию в различных ситуациях.

Инструкция: перед вами стоит задача выработать сообща перечень качеств личности, способной к эффективному межличностному взаимодействию, в том числе в конфликтных ситуациях. Для этого в микрогруппах по 5-6 человек необходимо обсудить и предложить-перечень не более 10 качеств личности, являющихся важными для эффективного межличностного общения. После выполнения задания представители микрогрупп зачитывают свои перечни, при этом каждое предлагаемое качество обосновывается и обсуждается группой. Ведущий пишет качества на листе ватмана (или на доске). В результате общей работы группой должен быть составлен список качеств в количестве не более десяти.

На следующем этапе работы ведущий предлагает в индивидуальном порядке оценить степень сформированности каждого качества и составить в случае необходимости программу действий по выработке умений эффективного взаимодействия в конфликте.

Теоретическая информация

- Эмпатия — постижение эмоционального состояния, проникновение в переживания другого человека; в то же время — способность сказать другому о своем понимании и дать возможность подтвердить или опровергнуть эти представления.
- Доброжелательность — способность не только чувствовать, но и демонстрировать партнерам свое расположение, симпатию.
- Аутентичность — естественность в отношениях, способность быть самим собой, не прятаться за масками в межличностном взаимодействии.
- Конкретность — отказ от общих рассуждений, умение говорить в русле заданной темы, говорить о своих переживаниях, действиях, готовность однозначно отвечать на вопросы.
- Инициативность — склонность к деятельной позиции в отношениях с людьми, способность устанавливать контакты, не дожидаясь инициативы со стороны.
- Открытость — способность открывать другим свой внутренний мир, твердая убежденность в том, что открытость способствует установлению здоровых и прочных отношений; открытость — это не обнаружение интимных Секретов, она скорее означает искренность в обсуждаемом вопросе.
- Умение слушать — способность личности переключиться на другого человека, демонстрация ему своей заинтересованности по обсуждаемым вопросам с учетом его позиции (умение слушать предполагает владение методами активного слушания);
- Тактичность — соблюдение этических норм во взаимодействии.
- Конфронтация — противостояние мнению другого человека с полным осознанием своей ответственности и заинтересованности, а в случае несходства мнений — готовность пойти на конфликт, но не с целью испугать или покарать, а с надеждой на установление подлинных и искренних отношений.
- Гибкость — способность применять разнообразные стратегии при решении проблем.

Приложение: «Шаги взаимовыгодных переговоров»

1. Соглашение об основных правилах (сверхвежливость приемлема):

- выслушать, не перебивая;
- не сердиться и не выражать враждебности;
- относиться друг к другу с уважением;
- договориться о времени, которое вы посвящаете переговорам.

2. Контролирование эмоций.

2. Выяснение позиций:

- смотреть на ситуацию с точки зрения другого человека;
- не выносить скороспелых суждений;
- обсуждать любые расхождения;
- вовлекать другого человека в процесс;
- предлагать варианты, быть реалистом.

4. Определение скрытых нужд и интересов:

- спрашивать, почему человек выбрал эту позицию;
- интересоваться, почему не по душе та или иная позиция;
- определить всю гамму интересов;

— говорить о собственных интересах и нуждах.

5. Выдвижение альтернативных вариантов:

- предлагайте большое количество вариантов, не обращая внимания на их качество;
- сохраняйте восприимчивость к альтернативам оппонента;

- не торопитесь при выборе оптимального варианта.

6. Согласие на наилучшие взаимовыгодные варианты:

- не оставляйте без похвалы ни один шаг навстречу;
- выделите те выгоды, которые собеседник получает от вашей уступки;

— помогите человеку почувствовать себя комфортно, независимо от того, согласился ли он на уступки.

Можно еще предложить:

- в случае неясного общения отделите то, что вы точно знаете» а что предполагаете., что основывается на фактах, а что — на чувствах;
- задавайте себе вопрос: имеет ли смысл такое поведение человека с разных точек зрения;
- если есть возможность, поделитесь с человеком своими спорными предположениями;

решение конфликта состоит в прямом обсуждении и определении, что верно в предположениях, а что нет.