

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. М. ТАНКА**

Финькевич Л.В.

Конфликтология

(методическое пособие)

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Минск 2000г.

Содержание

Введение

Раздел I. Диагностика индивидуального стиля поведения личности в конфликте и степени ее конфликтности.

I.1. Стиль поведения в конфликте.

I.2. Диагностика степени конфликтности личности.

Раздел II. Методы конструктивного разрешения конфликта.

II.1. Рационально-интуитивный метод разрешения конфликта.

II.2. Картография конфликта.

II.3. Выработка альтернатив.

II.4. Планирование возможностей.

Заключение.

Литература:

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты сопровождают человечество с момента появления первого "хомо-сапиенс". Наша история полна страниц, которые хотелось бы вычеркнуть вместе с нанесенными на них навечно войнами, страданиями тысяч людей. И сейчас на стыке веков возникла новая отрасль научного знания, аккумулирующая в себе последние открытия психологии, психиатрии и социологии о цивилизованных стратегиях разрешения конфликтов.

Эта наука - конфликтология. Конфликтологические организации есть практически во всех странах мира, их более 120. Услуги специалистов-конфликтологов пользуются огромным спросом. Именно они способны оказать квалифицированную помощь в проблемных ситуациях, т.к. методы, которые предлагаются ими, позволяют трансформировать противоречия и рассогласования к гармонии, а не к конфликту.

Возможность возникновения конфликтов существует во всех без исключения сферах человеческой жизнедеятельности: В семье, на работе, на отдыхе, в транспорте... Они рождаются на почве расхождений во взглядах, разногласий мнений, не оправдавшихся надежд, наших личностных особенностей. Споров, ссор, агрессии много, их больше, чем переговоров и дискуссий. До обидного легко рушатся "замки надежд" и рвутся связи, которые созидались годами. В итоге - душевный дискомфорт и горечь утрат. В тоже время, использование эффективной стратегии поведения может преобразовать потенциальный конфликт в способ оптимизации отношений с другими людьми, дать возможность для личностного роста и самоактуализации.

Раздел I. Диагностика индивидуального стиля поведения личности в конфликте и степени ее конфликтности.

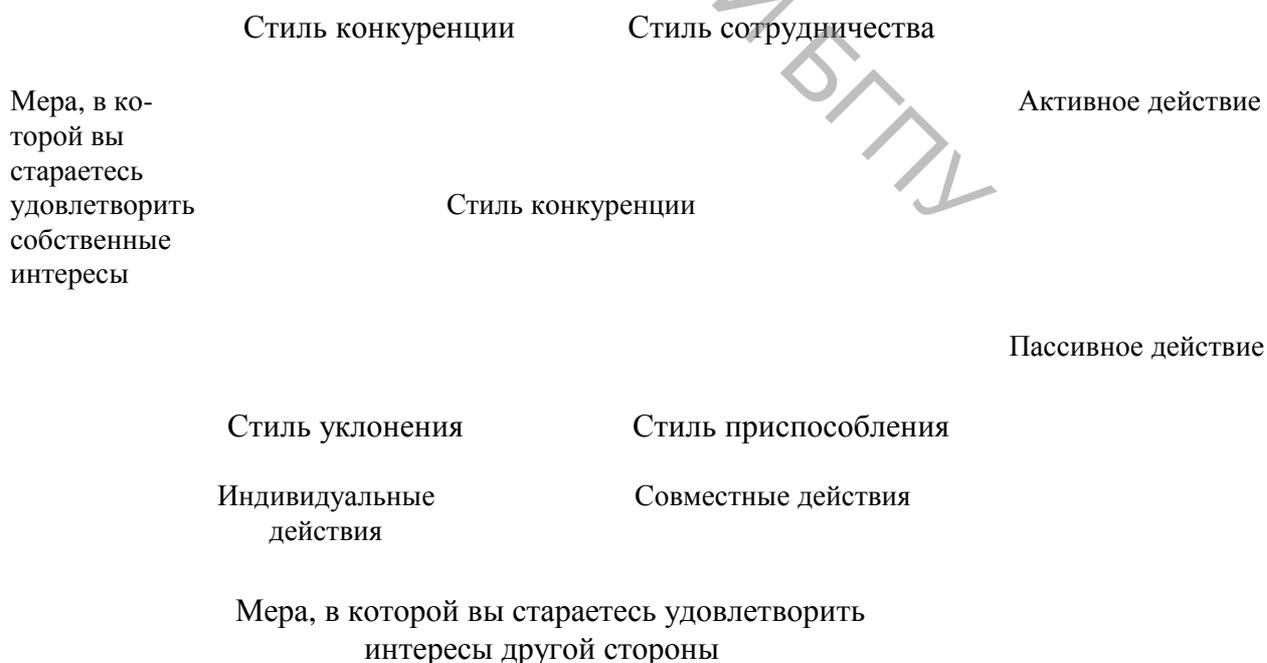
I.1. Стиль поведения в конфликте

Стиль поведения человека в конфликте может как обеспечить быстрое и конструктивное его разрешение, так и усугубить кризис.

Существует пять основных стилей поведения личности в конфликте . Они описаны и широко использованы в программах обучения управлению делами, в основу которых положена система, называемая методом Томаса - Килменна (метод разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 году). Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта - несовпадением интересов двух или более сторон.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую определить место и название для каждого из пяти основных стилей разрешения конфликта.

Сетка Тамасса-Килменна



Этот подход может быть полезным также, если вы пытаетесь это решение сейчас же нет необходимости. Вместо того, чтобы создавать напряженность, стараясь немедленно решить проблему, вы можете позволить себе дать отсрочку и сознательно уклониться от решения сегодня. Может быть, вам потребуется создать впечатление, что вы вернетесь к этому вопросу при удобном случае; иными словами, этот подход может выглядеть как промедление или уход от ответственности. Этот стиль подходит также для тех случаев, когда вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы вы не располагаете достаточной информацией. Если вы должны занять выжидательную позицию и ответ может дать само время, то лучше признать это и сказать себе: "Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду".

Ниже приведены наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость применять стиль накала;
- исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать стиль уклонения "бегством" от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликта, в действительности, уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если вы постараетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой.

Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете к этому готовы.

Стиль приспособления

Третьим стилем является стиль приспособления. Он означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас. Этот стиль полезен также в тех ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью; таким образом, вы

уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент. Томас и Киллмен говорят, что вы действуете в таком стиле, когда жертвуете своими интересами в пользу другого человека, уступая ему или жалея его. Поскольку, используя этот подход, вы отодвигаете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда вы делаете не слишком большую ставку на положительное для вас решение проблемы. Это позволяет вам чувствовать себя комфортно по отношению к желаниям другого человека. Но вы не захотите приспособляться к кому-то, если будете чувствовать себя обиженным. Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, очевидно неприемлем. Он может оказаться неподходящим и в той ситуации, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается, в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы мало теряете. Вы можете прибегнуть к такой стратегии, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако, основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если в уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считает его приемлемым для себя. Или же вы можете использовать этот период

затишья для того, чтобы выиграть время, так чтобы потом можно было добиться окончательного желательного для вас решения.

Стиль сотрудничества

Четвертым является стиль сотрудничества. Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту, поскольку вы сначала "выкладываете на стол" нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет для вас достаточно важное значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает сложно определить источник неудовлетворенности. Вначале может показаться, что обе стороны хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдаленное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако, существует различие между внешними проявлениями (высказываниями или позициями в споре) и подспудными интересами или нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Например, кажущейся причиной конфликта на работе может быть медлительность служащего. Но эта медлительность может скрывать более глубокий конфликт, причина которого - неудовлетворенность работой (недостаточное уважение, признание или недостаточная ответственность, что отчуждает человека от его работы). Если оказывать воздействие только на поверхностные проявления, то это будет подобно всего лишь внешнему косметическому ремонту, низкая эффективность которого проявится со временем, поскольку корни проблемы останутся. Человек может перестать быть медлительным, но тогда он будет прибегать к неосознанному саботажу, устраивая дополнительные перерывы в работе или используя в личных целях рабочее оборудование, убеждая самого себя в том, что он имеет на это право, поскольку его работа оценивается и оплачивается недостаточно. И это будет его способ получения некоторой компенсации. Стиль же сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний. Служащий в описанной выше ситуации может прямо заявить о том, что он нуждается в признании, в более высокой оценке и ответственности. Если его начальник поймет это, то он пойдет этому человеку навстречу, а в результате служащий будет в большей степени посвящать себя работе, и, таким образом,

проблема медлительности будет решена с дополнительными положительными результатами.

Иными словами, для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Если вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него уклониться;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны;
- Обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако, это требует определенных усилий. Обе стороны должны затратить на это некоторое время, они должны уметь объяснять свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным. Стиль сотрудничества среди прочих стилей является самым трудным, однако, он позволяет выработать удовлетворяющее обе стороны в сложных и важных конфликтных ситуациях.

Стиль компромисса

В середине сетки находится стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает тоже самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и взвешивая все для разработки компромиссного решения, которое устроило бы обоим.

Такие действия могут в некоторой степени напоминать сотрудничество. Однако, компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает, и, в результате, вы можете прийти к общему решению. Вы не ищите скрытые нужды и интересы как в случае применения стиля

сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо. Например, вы оба хотите занять одну должность, или, находясь в отпуске вдвоем, вы хотите провести его по-разному. Следовательно, вы вырабатываете некоторый компромисс, основанный на незначительных взаимных уступках. Например, в случае совместного отпуска вы можете договориться следующим образом: "Хорошо, мы проведем часть отпуска в горах, а часть - на берегу моря".

Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, вы бы старались найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них. Например, если вы оба претендуете на выполнение какой-то функциональной обязанности, то, всесторонне обсудив этот вопрос, вы можете прийти к выводу, что в действительности ваш интерес не связан с какой-то конкретной функцией на службе; просто вы хотите добиться признания, связанного с тем, что вам доверяют ее выполнять, при этом вы можете добиться его иным способом. Вы можете попытаться добиться большего рабочего помещения или обеспечения необходимым оборудованием. При использовании стиля сотрудничества вы сосредотачиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний; применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищете способ повлиять на нее или изменить ее, уступая или обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: "Я могу смириться с этим". Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем оба выполнить полностью свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться".

В некоторых ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Допустим, что ни один из вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для сотрудничества, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите прийти к решению быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;

- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно, и если никто не хочет односторонних уступок. Таким образом, вы частично удовлетворяете свои интересы, а другой человек - частично свои, при этом вы всегда можете в будущем попытаться использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как вам кажется, устраняет проблему не надолго.

Когда вы стараетесь прийти к компромиссному решению с кем-то, вам следует начинать с прояснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо обозначить область совпадения интересов. Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т.п. Продолжайте переговоры до тех пор, пока вы сможете выработать приемлемую для обеих сторон формулу.

Определение стиля поведения в конфликте

Цель: Диагностика индивидуального стиля поведения в конфликте.

Материал: тест "Стиль разрешения конфликтов" Томаса-Килмена.

Просим вас ответить на вопросы нижеприведенного теста. Результаты этого теста позволят Вам узнать некоторые особенности Вашего общения с окружающими людьми.

При ответе на вопросы Вам достаточно обвести кружочком, тот вариант ответа ("а" или "б") который, как Вы считаете, в большей степени соответствует Вашему поведению.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов и другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, что все было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

- б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность на стоять на своем.
б) Я дам другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и позицией другого.
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен, тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
 б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
 б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
 б) Думаю, что не всегда стоит, волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ к опроснику К.Н. Томаса

- | | | |
|---------|----------|----------|
| 1. а/ Г | б/ В | 14. а/ Б |
| б/ Д | 8. а/ А | б/ А |
| 2. а/ В | б/ В | 15. а/ Д |
| б/ Д | 9 а/ Г | б/ Г |
| 3. а/ А | б/ А | 16. а/ Д |
| а/ Д | 10. а/ А | б/ А |
| 4. а/ В | б/ В | 17. а/ А |
| б/ Д | 11. а/ Б | б/ Г |
| 5. а/ Б | б/ Д | 18. а/ Д |
| б/ Г | 12. а/ Г | |
| 6. а/ Г | б/ В | |
| б/ А | 13. а/ В | |
| 7. а/ Г | б/ А | |

	б/ В	б/ А	б/ Б
19. а/	Б	23. а/	Б
	б/ Г	б/ Г	27. а/
		24. а/	Д
20. а/	Б		28 а/
б/ В		б/ В	б/ Б
21. а/	Д	25. а/	А
	б/ Б	б/ Д	29. а/
		26. а/	В
22. а/	В		30. а/
			б/ Б

А - конкуренция; Б - сотрудничество; В - Компромисс;
Г - Уклонение; Д - приспособление

Оценка Вашего подхода к конфликту

Зная, как обычно ведете себе в конфликтной ситуации, можете определить, насколько эффективным (или неэффективным является Ваш стиль и выбрать другую линию поведения.

Цель: осознать возможность использования новых стилей поведения в конфликте, обеспечивающих успех и эмоциональный комфорт.

Материал: Оценка эффективности стиля поведения в конфликте и определение альтернатив - метод Дж. Скотт.

Инструкция: Вспомните конкретные конфликты и свой стиль поведения в них. Отметьте их в соответствующих графах. Затем рассмотрите итоги каждого конфликта. Был ли эффективным Ваш стиль? Оцените достигли ли Вы желаемого результата? Считаете ли вы, что Ваш стиль был неэффективным? Если это так, то какой, по Вашему мнению, следовало бы использовать? Укажите в графе "Альтернативный подход".

Оценка эффективности использования стилей разрешения конфликтов

Конфликтная ситуация	Использованный стиль	Общая эффективность (от - 3 до + 3)	Результат применения этого стиля (описать положительный или отрицательный)	Альтернативный подход	Почему лучше было бы использовать альтернативный подход

			итог)		

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1.2. Диагностика степени конфликтности личности.

Цель: диагностировать степень конфликтности личности и адекватность ее восприятия и оценивания.

Материал: тест-опросник «Степень конфликтности» А. Розановой.

Инструкция: Соедините отметки по баллам (крестики) на каждой строке и постройте график. Отклонение влево к середине (цифра 4) будет указывать на склонность конфликтности, вправо – на склонность избегать конфликтных ситуаций.

1. Рвется в спор.	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняется от спора
2. Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения.	7 6 5 4 3 2 1	Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном.
3. Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать.	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что проиграет, если будет возражать.
4. Не обращает внимания на то, что другие не понимают доводов.	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов.
5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента.	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждает о спорных проблемах в отсутствие оппонента.
6. Не смущается, если попадает в напряженную обстановку.	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствует себя неловко.
7. Считает, что в споре надо проявлять свой характер.	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции.
8. Не уступает в спорах.	7 6 5 4 3 2 1	Уступает в спорах.
9. Считает, что люди легко выходят из конфликта.	7 6 5 4 3 2 1 7 6 5 4 3 2 1	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта.
10. Если взрывается, то считает, что без этого нельзя.	7 6 5 4 3 2 1	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины.

Оценка данных: Подсчитайте общее количество баллов. Сумма в 70 баллов указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов – на высокую; 50 – на выраженную конфликтность. Сумма 11-15 баллов свидетельствует на склонность избегать конфликтных ситуаций. Сравните собственную оценку (по графику и баллам) и оценку, данную Вам другими. Используя метод корреляционного анализа определите характер и направление связи

собственной оценки и оценки другим человеком степени Вашей конфликтности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Раздел II. Методы конструктивного разрешения конфликта.

II.1. Рационально-интуитивный метод разрешения конфликта.

Решение задачи распознавания конфликта и осуществление контроля над ним наиболее эффективно при условии использования рационально-интуитивного метода, предложенного доктором философии Дж. Скотт. Суть этого метода состоит в том, что с самого начала возникновения конфликта требуется вовлечение в его анализ сознания (рационального компонента) и интуиции, поскольку в конфликтной ситуации наблюдается чрезвычайно высокая модальность эмоций, являющаяся деструктивным компонентом межличностного поведения.

Базисная рационально-интуитивная модель предполагает прежде всего одним из первых шагов разрешения конфликта подавление рождаемых им отрицательных эмоций (недоверие, враждебность, страх, раздражение, ревность, чувство вины и др.) у обеих конфликтующих сторон. Во-вторых, использование разума и интуиции для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон. В ситуации когда реалистический подход к решению проблемы или подавлению эмоций отсутствует, то используя рационально-интуитивный метод следует принять решение «ухода». Уход, осуществленный разумным образом, сможет стать эффективным вариантом выбора и решением проблемы.

Упражнение 1.

Рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией.

Цель: научиться понимать, оценивать конфликт; делать выбор собственной модели поведения для достижения успеха.

Материал: вопросник Дж. Скотт.

Инструкция: Если вы чувствуете, что попали в конфликтную ситуацию или потенциально конфликтную обратитесь к данному вопроснику. В колонке "стратегия" вы обнаружите описание соответствующей техники, используя которую можно эффективно разрешить конфликт.

Вопрос	Стратегия
<p>1. Являются ли эмоции причиной конфликта и препятствуют ли они его разрешению? Если да, то:</p> <p>а) Каковы эти эмоции?</p> <p>1. Раздражение? Если да, то чье?</p> <p>(а) Других людей?</p> <p>(б) Ваше собственное?</p> <p>(2) Недоверие? Если да, то с чьей стороны?</p> <p>(а) Других людей?</p> <p>(б) Вашей?</p> <p>(3) Страх? Если да, то чей?</p> <p>(а) Других людей?</p> <p>(б) Ваш собственный?</p> <p>(4) Другие эмоции? (Например, ревность, чувство вины и т.п.)</p> <p>(а) других людей?</p> <p>(б) Ваши собственные?</p> <p>2) Каковы скрытые причины конфликта?</p> <p>(а) В чем действительно нуждаются другие люди и чего они хотят?</p>	<p>а) Техника охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы могли выработать решения или соглашения.</p> <p>а) Техника охлаждения или рассеивания раздражения: сочувственное выслушивание, предоставление выхода гневу, утверждение чего-либо с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, которое вызывает раздражение.</p> <p>б) Техника направления гнева по иному руслу или контроля раздражения: кратковременный выход, переключение, визуализация с целью освобождения от гнева.</p> <p>а) Техника преодоления недоверия.</p> <p>б) Техника оценки обоснованности этого недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.</p> <p>а) Техника уменьшения страха.</p> <p>б) Техника оценки обоснованности этого страха или техника открытого и продуктивного обсуждения его.</p> <p>а) Техника успокоения других людей.</p> <p>б) Техника самоуспокоения.</p> <p>а) Рассмотрение скрытых нужд и желаний.</p> <p>а) Непосредственное общение с целью выяснения причин конфликта, нужд и</p>

<p>б) В чем вы действительно нуждаетесь и чего хотите на самом деле?</p> <p>3) Вызван ли конфликт непониманием? Чьим?</p> <p>а) Другого человека?</p> <p>б) Вашим собственным?</p> <p>в) Обоих участников конфликта или неизвестно чьим?</p> <p>4) Вызван ли конфликт тем обстоятельством, что кто-то не берет на себя ответственность за какое-либо действие?</p> <p>Действие в прошлом? Действие в будущем? Согласие сделать что-либо?</p> <p>а) Ответственность другого человека?</p> <p>б) Ваша собственная ответственность?</p> <p>5) Какой из стилей был бы наилучшим в данной конфликтной ситуации?</p>	<p>желаний другого человека, если это возможно.</p> <p>б) Техника сознательного или интуитивного поиска скрытых причин, если человек отказывается от общения или он знает себя недостаточно для того, чтобы распознать эти подспудные нужды и желания.</p> <p>а) Самоанализ с целью определения ваших реальных желаний и нужд, если они для вас еще не ясны.</p> <p>б) Техника сознательного и интуитивного выявления скрытых целей.</p> <p>а) Техника преодоления непонимания посредством улучшения общения.</p> <p>а) Техника объяснения и внесения определенности.</p> <p>б) Техника открытости и восприятия объяснений других людей.</p> <p>в) Комбинирование техники по п.п а), б).</p> <p>а) Техника определения ответственной стороны и выработки соглашения о принятии ответственности?</p> <p>а) Техника приведения другого человека к пониманию своей ответственности и соглашению что-то сделать.</p> <p>б) Техника выявления и признания этой ответственности.</p> <p>а) Оценка подходящих стилей и выбор наилучшего, исходя из:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Предпочитаемого вами стиля; 2) Силей, которые, как вы полагаете, другие люди считают наиболее подходящими;
--	---

<p>а) Возможно ли взаимовыигрышное решение?</p> <p>б) Стоит ли вообще этот конфликт усилий, затрачиваемых на его разрешение?</p> <p>в) Может ли оказать влияние на разрешение конфликта вопрос власти?</p> <p>(1) Другой человек.</p> <p>(2) Вы.</p> <p>б) Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при разрешении конфликта?</p> <p>а) Представляет ли противоположную сторону человек, трудный в общении?</p> <p>б) Имеете ли вы особые личностные нужды, которые вам необходимо удовлетворить (например, желание получить признание)?</p> <p>7) Какого рода альтернативы и решения возможны?</p> <p>а) Какие альтернативы и решения являются подходящими?</p> <p>б) Как эту проблему превратить в благоприятную возможность?</p> <p>в) Какой выход является наилучшим?</p>	<p>3) Стилей, которые были бы самыми эффективными в данных обстоятельствах.</p> <p>а) Использование переговоров и дискуссий для выработки решения посредством компромисса или сотрудничества.</p> <p>б) Выбор стратегии ухода от конфликта и отказ от разрешения его в настоящий момент.</p> <p>а) Приспособление или предложение компромисса.</p> <p>б) Конкуренция или выход на компромиссное решение.</p> <p>а) Использование техники общения с особо трудными людьми.</p> <p>б) Техника эффективного выражения своих нужд.</p> <p>а) Выработка собственных идей или побуждение других сторон к выдвижению предположений.</p> <p>а) Метод мозговой и творческой визуализации для генерирования идей.</p> <p>б) Мозговая атака и творческая визуализация.</p> <p>в) Установление приоритетов среди разных возможностей.</p>
---	---

II.2.Картография конфликта

Метод картографии конфликта разработан австралийскими конфликтологами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр в русле стратегии "выиграть-выиграть".

Составление карты конфликта - это взгляд в будущее.

Цель этого метода - глубокое осознание истинных причин конфликта, обнаружение возможностей согласования несоответствий, выявление скрытых альтернатив решения конфликта.

Метод картографии имеет следующие преимущества:

- ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя.
- создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы.
- представляет людям возможность сказать, что им нужно.
- создает атмосферу эмпатии и признает мнение людей, считавших ранее, что они были не поняты.
- позволяет вам яснее увидеть как собственную точку зрения, так и очки зрения других.
- придает систематический характер взглядам каждой стороны на проблему.
- наталкивает на новые направления в выборе решений.

Материал: Лучше использовать большой лист бумаги. Если работаете с группой, прикрепите его к доске. Пользуйтесь карандашами разного цвета: одни - для отображения проблемы и участников конфликта; другие - потребностей; третьи - опасений.

Ситуации эффективного использования карт:

- при близких отношениях;
- при подготовке к деловым переговорам;
- при разделе имущества;
- при трудностях в отношении группы;
- на рабочем месте при наличии трудных людей;
- при семейных конфликтах;
- при создании рекламных объявлений;
- при фракционных трениях;
- на совещаниях по планированию;
- при предстоящих переменах;

Этапы работы

1. Номинация проблемы: выразите проблему одной фразой. Опишите еще в общих чертах, одним - двумя словами в центре листа. К примеру: "распределение нагрузки", "общение", "мытьё" посуды".

2. Определение главных участников конфликта. Решите, кто является главными сторонами конфликта (отдельные лица: он, она, группы: продавцы - администрация). Обозначьте их в противоположных углах карты.

3. Выявление подлинных потребностей и опасений конфликтующих сторон. Вы должны выявить истинную мотивацию, стоящую за позициями участников конфликта. В случае, если в конфликт вовлечены люди, находящиеся в близких отношениях (муж и жена; родители и дети), имеет смысл описать их ожидания в отношении друг другу. Участники конфликта "проговаривают" свои потребности, опасения, ожидания. Вы напишите их в соответствующем пространстве. Не отвлекайтесь в сторону обсуждения последствий, побочных вопросов пока карта не будет заполнена полностью. Упорно настаивайте на ответах на вопрос: "Каковы ваши потребности и опасения?" Опасения могут включать следующие категории:

- провал и унижение;
- боязнь оплошать;
- финансовый крах;
- страх быть отвергнутым;
- боязнь утери любви;
- одиночество;
- неинтересная работа
- попасть под контроль другого

Всегда возвращайтесь к потребностям, порой человек за высказанным опасением, укрывает потребность. К примеру: "опасаюсь и не терплю неуважения" - скрывает острую потребность в уважении; строптивость подростка может скрывать страх перед отвержением его родителями.

Чтение карты

- Ищите новую информацию и новое понимание - что-то незамеченное или недопонятое вами ранее. Карта помогает вам увидеть ситуацию глазами другого человека.

- Ищите общую "точку опоры" - общие потребности или интересы

- Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками. В карте 2 некурящие указали на желательность "не иметь лишней нагрузки", в то время как курильщики

поддержали необходимость "продолжения нормальной работы". Обе группы рассматривали "нормальное течение работы" как часть их общих устремлений.

- Совмещайте различные ценности и перспективы. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон? Для некурящих важно поддержание чистоты на дорожках (отсутствие окурков), но это немаловажно и для курящих. В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими для охвата ими индивидуальных ценностей всех сторон. Например: для родителя важно, чтобы выполнял домашние задания, в то время как для ребенка важно иметь время для игр. Общие ценности должны включать в себя то, так и другое.

- Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремление спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.

- Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.

- Ищите наметки. Чего вы не знали раньше, что требует подробного рассмотрения теперь?

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

- Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.

- Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками. Затем запишите вопросы, требующие внимания. Вы готовы теперь к следующему этапу – выработке вариантов решений.

Пример карты

Одна женщина была недовольна тем, что ее сосед хотел построить высокий каменный забор между их дворами. План забора должен быть вскоре передан в горсовет на одобрение. Эта женщина пришла на один из курсов по разрешению конфликтов с чувством беспомощности и гнева. Она составила карту конфликта и покинула семинар, решив пригласить соседа на чашку чая, для того чтобы узнать о нем попозже, вместо того, чтобы вступить в конфликт по поводу забора. Она ушла с семинара уже не такой расстроенной. Другие участники, помогавшие ей в составлении карты этого конфликта, увидели насколько полезен процесс отображения потребностей, до того как они приступят к немедленному поиску решения. Сначала, они были склонны встать на сторону женщины в ее осуждении ужасного соседа, предлагая способы посредством которых она могла бы поставить всевозможные препятствия на его пути. После составления карты они проявили гораздо

большую озабоченность в отношении чувства изоляции, испытываемого

Ее

Потребности

- не загражденное пространство
- неповрежденная недвижимость
- Сохранение прежней стоимости недвижимости
- Добрососедские и дружелюбные отношения с ее соседом

Опасения

- чувство стесненности забором
- игнорирование ее пожеланий соседом
- ответные меры в случае отказа горсовета
- изоляция
- возможные денежные издержки
- потеря вида из-за каменного забора

Забор

Его

потребности

- уединение
- безопасность
- его собаки в закрытом дворе
- сотрудничество и понимание со стороны соседа

Опасения

- потеря собак
- собаки мешают соседям
- ограбление
- нежелательный социальный контакт, с которым у него могут быть трудности

II.3.Выработка альтернатив

Создание карты конфликта дало возможность увидеть его в общем плане. Выработка новых альтернатив для принятия более конструктивных решений – следующий шаг. Он имеет 3 стадии:

1. Разработка альтернатив.

Сформулируйте определение проблемы с точки зрения потребностей. Как только потребности каждого будут четко определены, раскройте заложенные в них возможности. Вы стараетесь выработать решение, которое означало бы выигрыш для каждого, которое превращало бы бывших оппонентов в партнеров по поиску решения. Есть ли у вас общая основа, на которой вы объединены общими устремлениями? Быть может, некоторые из ваших потребностей дополняют друг друга? Например, автомобиль нужен вам в 2 часа пополудни, а мне он не нужен до пяти вечера.

Мозговая атака

Быть может, вам захочется рассмотреть самый широкий набор альтернатив. В этом случае нужно обеспечить вовлечение всех участников в эту стадию процесса поисков разрешения проблемы, превратив ее в формальную «мозговую атаку».

- Соберите нужное число участников.
- Иногда желательно ограничить сессию по времени: «На протяжении последующих пяти минут (или получаса, или какого-то другого промежутка времени) мы устроим спонтанный обмен идеями». Дайте людям высказать любые приходящие им на ум идеи, пока их поток не иссякнет.
- Если проблема сложная, назначьте секретаря, в задачу которого входила бы запись всех предложений на доске или на бумаге толстыми карандашами, чтобы записываемые идеи были видны всем.
- Приветствуйте все идеи, даже если они кажутся сумасбродными. Юмор и чувство абсурда вовсе не мешают делу; в большинстве случаев они могут высвободить неортодоксальные идеи. Будьте смелы – то, что кажется невозможным, может тем не менее послужить зародышем хороших идей.

Принимайте все идеи без предупреждения, признания их правильности или неправильности или возможности претворения в жизнь. Такой подход не ограничивает круг новых возможностей и не подразумевает, что авторы идей должны впоследствии защищать их. В ходе трудных переговоров вы можете отвести время на отдельную от остальных сессию мозговой атаки, которую можете определить как процесс, который не отразится на формальной стороне переговоров и не потребует формального принятия высказанных идей.

Выбор альтернатив.

Этап разработки альтернатив может пропустить, если потребности каждого понятны всем. Один из вариантов решения может оказаться очевидным для всех как идеальное решение проблемы. В том же случае, если вы провели сессию мозговой атаки, не переходите к выбору альтернатив до тех пор, пока не истечет отпущенная вами для этой сессии время или пока вами не будет набрано достаточно большое число альтернатив. После окончания сессии вы можете начать отбор, поставив каждое предложение в одну из категорий:

1. Очень полезное
2. Не хватает некоторых элементов
3. Непрактичное

Это дает участникам дополнительную возможность оценить, какие из предложений отвечают их потребностям и какие нет.

Оценка предложений может также проводиться посредством сопоставления с такими критериями:

- Осуществимо ли предложение? Насколько осуществимо? Когда его можно претворить в жизнь?
- Достаточно ли оно? Решает ли оно проблему? Достаточно ли оно удовлетворяет нужды всех сторон?
- Справедливо ли оно? На чем основано заключение о его справедливости?

2. Претворение в жизнь избранных альтернатив.

Много прекрасных планов было сведено на нет из-за отсутствия мер по претворению их в жизнь. Формально или неформально наметьте конкретные пути претворения решения в жизнь или по крайней мере первые шаги на этом пути.

- В чем заключаются меры?
- Кто претворит в жизнь и что?
- К какому сроку задачи должны быть выполнены?

Наметьте первые шаги. Обсудите вместе задачи каждого и наметьте график исполнения. Если решение приемлемо для обеих сторон и вы пришли к нему совместно, можно в разумных пределах доверять, что каждая сторона выполнит свои обязательства. Проверьте, насколько каждая сторона понимает свои обязательства, и наметьте конкретные сроки проверки их исполнения.

II.4. Планирование возможностей

что было бы очень хорошо продолжать тесные взаимоотношения	будет продолжаться			
Сотрудничество: использование глубинных преимуществ этих взаимоотношений и взаимных выгод от продолжения их	Отношения прервутся каким-либо образом	3	2	6
	Или Отношения наладятся и будут продолжаться	3	4	12

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Заключение

Несмотря на наше идеальное представление о взаимоотношениях с другими людьми как радостных и гармоничных, конфликты неизбежны. Для их разрешения Вы сможете применить те методы, которые описаны выше. В то же время, научитесь использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания. Вспомните свой конфликт, спросите себя, что послужило ему причиной, чему он может научить? Тогда Вы сможете больше узнать о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или обстоятельствах. Это знание поможет в будущем принять правильное решение и избежать конфликта.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Литература:

Основная:

1. Бабосов Е.М. Конфликтология. – Мн., 1997.
2. Бондура Н.М., Друзь В.А. Конфликтология. Ростов-на-Дону 1997.
3. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии
4. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 1995.
5. Князева М.Н. Конфликт. – М., 1992, N 2.
6. Конфликтология /Под ред. Кармина., М. 1999./
7. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М., 1992г.
8. Левин К. Типы конфликтов / Психология личности. М., 1980/.
9. Основы конфликтологии /Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М., 1997/.
10. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. – М., 1993.
11. Скотт Дж. Г. Конфликты: пути их преодоления. – Киев, 1991.
12. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. – Киев 1991.
13. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М., 1992.
14. Хорни К. Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза //Психоанализ и культура. Избр. тр. – М., 1995.
15. Юнг К. Конфликты детской души. – М., 1997.

Дополнительная:

1. Вишнякова Н.М. Конфликт – это творчество? – Мн., 1996.
2. Vollrath M., Torgersens. Personality as long-term predictor of coping. Person. Individ. Diff., 18, 1, 117-125. 1995.
3. Козлов Н. Лучшие психологические игры и упражнения. Екатеринбург, 1997.
4. Конфликты. Материалы международной научно-практической конференции / Под ред. Финькевич Л.В., и др. Мн-Таллин, 1998.
5. Lasarus R.S. and Folhman s. Stress, appraisal and coping. New York: springer, 1984.
6. Лупьян Я.Л. Барьеры общения, конфликты, стресс. –Мн, 1986.
7. Разрешение конфликтов. Практическое пособие Белорусской Ассоциации клубов Юнеско. – Выпуски 1-4., 1991-1999г.
8. Рояк А.А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития личности ребенка. – М, 1988.
9. Хили Э. Как научить младших школьников улаживать конфликты – М., 1992.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ