ТРЕНИНГ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

«РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ САМОКОНТРОЛЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ»

Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личностные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями.

С обыденной точки зрения конфликт ассоциируется с агрессией, глубокими эмоциями, спорами, угрозами, враждебностью и т. п. Бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное и его необходимо по возможности избегать и уж, если он возник, немедленно разрешать. Однако современная психология позволяет рассматривать конфликт как способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций (8). Именно поэтому, понимая неизбежность конфликтов, необходимость их регулирования, движущую силу, а также то, что их легче предупредить, чем «лечить», многие организации делают заказы на тренинг разрешения конфликтов. Эта программа тренинга является одной из наиболее востребованных, а ее построение базируется на изложенных ниже теоретических основах.

Слово «конфликт» происходит от латинского conflictus, что в переводе означает «столкновение». В таком понимании это слово в близком, но не тождественном смысле применяется в психологии.

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем психологии личности, в общей, медицинской, социальной и организационной психологии, психотерапии, педагогике и политологии. Конфликт может рассматриваться как состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию и, соответственно, как генератор новых структур. В этом определении М. А. Робер и Ф. Тильман указывают на современное понимание конфликта как позитивного явления. По мнению Дж. Фон Неймана и О. Моргенштейна, конфликт — это взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также с планированием целенаправленных действий (4).

К. Левин характеризует конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины (5). Наряду с «силовыми» линиями ситуации активную роль в разрешении конфликтов, их понимании и видении играет сама личность. Поэтому в работах Левина рассматриваются как внутриличностные, так и межличностные конфликты.

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль в социальной и межличностной структуре. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

По теории социального конфликта Л. Козера конфликт — это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор также делает упор на позитивной функции конфликтов — поддержании динамического равновесия социальной системы. По его мнению, если конфликт связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению (4).

В сущности, конфликт чаще всего рассматривается как конкуренция в удовлетворении интересов. Какую ситуацию можно назвать конфликтной? На этот вопрос отвечает так называемая теорема Томаса: если ситуации определяются как реальные, то они реальны по своим последствиям, то есть конфликт становится реальностью тогда, когда он переживается как конфликт хотя бы одной из сторон. В отечественной социальной психологии рассматривают социальные, межличностные и межгрупповые конфликты и чаще всего придерживаются следующего определения конфликта: конфликт

— это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями (2, 4, 8).

В литературе имеются различные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть их источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д. (8).

Некоторые из представленных ниже классификаций конфликтов могут служить базовым материалом для тренинга разрешения конфликтов при работе по переводу эмоционального содержания конфликтной ситуации на объективированный уровень.

По *направленности* конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», кроме этого, выделяют и «смешанные». К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, — это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

По *значению* для группы и организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые — вред. От первых уходить нельзя, от вторых — нужно.

По У. Ф. Линкольну, *положительное* воздействие конфликта (это необходимо четко осознать участникам тренинга при формировании позитивного отношения к любым жизненным событиям и ситуациям) часто проявляется в следующем (4):

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
- под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- конфликт способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств — до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
- конфликт приводит к объединению единомышленников;
- он способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;
- конфликт способствует расстановке приоритетов;
- он играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- конфликт приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
- благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.

Отрицательное воздействие конфликта часто проявляется в следующем:

- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
- конфликт препятствует быстрому осуществлению перемен;
- он приводит к потере поддержки;
- конфликт ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;
- вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- конфликт вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;
- в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;
- он в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

По *характеру причин* конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами вторые — субъективными, личностными. Объективный

конфликт чаше разрешается конструктивно, субъективный, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

М. Дойч классифицирует конфликты по критерию *истинности-ложности* или *реальности* (4):

• «подлинный» конфликт — существующий объективно и воспринимаемый адекватно;

• «случайный, или условный» конфликт — зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;

• «смещенный» конфликт — явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;

• «неверно приписанный» конфликт — конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;

• «латентный» конфликт — конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;

• «ложный» конфликт — конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований.

По типу *социальной формализации* конфликты подразделяются на официальные и неофициальные (формальные и неформальные). Эти конфликты, как правило, связаны с организационной структурой, ее особенностями и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными».

По своему *социально-психологическому эффекту* конфликты делятся на две группы:

• развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;

• способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

По *объему социального взаимодействия* выделяются конфликты межгрупповые, внутригрупповые, межличностные и внутриличностные.

Межгрупповые конфликты предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу (1). Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий (например, в организации: рабочие и ИТР, линейный и офисный персонал, профсоюз и администрация и т. д.). В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это и есть, считает автор, источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основной вывод, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т. д.).

Внутригрупповой конфликт включает, как правило, саморегуляционные механизмы. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляции, то наступает деструкция. Если конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий. Это могут быть общая неудовлетворенность, плохое состояние духа, уменьшение сотрудничества, сильная преданность своей группе при большой непродуктивной конкуренции с другими группами. Довольно часто возникает представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных, уменьшается взаимодействие и общение между сторонами, больше значения придается «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Поэтому вероятность межгрупповых конфликтов выше в диффузных, незрелых, малосплоченных и ценностно разрозненных группах.

Межличностный конфликт — это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин — с профессиональной деятельностью (2).

Психологически малоконструктивное поведение в конфликте часто объясняется индивидуально-личностными особенностями человека. К чертам «конфликтной» личности относят нетерпимость к

недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубежденное отношение к другим людям, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности и др.

Внутриличностный конфликт — это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека. Безусловно, максимальная психологическая сложность внутренних конфликтов не позволяет глубинно прорабатывать их в тренинге поведенческой направленности, программа которого по регулированию конфликтов представлена ниже.

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его значение ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, групп, отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. *Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.*

Межличностное управление конфликтом отражается хорошо известной схемой К. Томаса, описывающей различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других (2). В терминологии Томаса это избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество.

Если говорить об аспектах личностного поведения в конфликтной ситуации, то конструктивное решение конфликтов зависит как минимум от четырех факторов:

1) адекватного восприятия конфликтов, когда присутствует точная, не искаженная личными пристрастиями, оценка действий, намерений, позиций оппонентов и своих собственных;
2) открытого и эффективного общения;
3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4) определения существа конфликта.

В разрешении конфликтов большое значение имеет *ведение переговоров* с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий. На основе работ Р. Фишера и У. Юри (9) нами предлагается схема конструктивных и неконструктивных средств, применяемых в переговорах (см. приложение).

Все сказанное выше является теоретической базой для построения *авторской (В. А. Чикер) тренинговой программы* «Тренинг разрешения конфликтов».

Основная цель тренинга — обучение адекватным способам эффективного разрешения конфликтов путем осмысления содержания конфликтной ситуации и оптимизации личного поведения. Программа тренинга в основном базируется на идеях поведенческого коммуникативного тренинга, однако в нее входят и некоторые элементы работы с личностью участников групп, включающие в себя осознание индивидуальных качеств, мешающих разрешению противоречивых ситуаций и нарушающих внутриличностное равновесие. Прежде всего, это работа с эмоциями человека, которые являются неизменным спутником конфликтов. Поэтому наряду с традиционными для поведенческого тренинга методами работы (дискуссии и обсуждения, деловые игры, психогимнастики, послеигровая и ежедневная рефлексия опыта) дополнительно проводится работа с личностными проблемами участников групп, балинтовские сессии, тестирование (например, методика Томаса, диагностика уровня профессионального выгорания, многофакторная диагностика личности и др.). Основные подходы к разбору, анализу и интерпретации возникающих ситуаций, дискуссий и ролевых игр лежат в плоскости анализа, принятого в классических социально-психологических тренингах. Ключевая роль ведущего в поведенческих тренингах — помочь участникам группы в переводе импульсивного поведения, весьма характерного для конфликтных ситуаций, на уровень объективированного, осмысленного и конструктивного.

Программа тренинга является логическим продолжением освоения программы коммуникативного тренинга, так как конфликты усложненная непониманием и эмоциональными переживаниями коммуникация между людьми, группами, организациями. Спланированная программа тренинга разрешения конфликтов рассчитана на три дня восьмичасовой работы по традиционной схеме деления на «сессии» (интенсивная работа в течение полутора-двух часов) — логически выстроенные части, касающиеся освоения основных тем, после которых делаются перерывы для отдыха.

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

Цель. Определение содержания понятия «конфликт», его типов и видов, построение различных классификаций конфликтов, осознание не только негативных следствий конфликта, но, также, и его позитивных, развивающих составляющих. В этот день актуализируются знания, полученные ранее на коммуникативном тренинге или, если участники до этого не участвовали в таком тренинге, закладывается их основа.

Любое занятие с группой начинается с вводной лекции ведущего, с обозначения цели, задач и правил взаимодействия, а также знакомства участников группы (или возобновления его, если тренинг разрешения конфликтов является логическим продолжением коммуникативного тренинга, что представляется нам весьма эффективным).

В качестве вопроса, настраивающего на основную тему работы, можно предложить вопрос о том, что помогает и мешает каждому участнику группы в решении конфликтных ситуаций. Возможен также вопрос о том, какие ассоциации возникают при слове «конфликт»; с каким животным, погодой, цветом ассоциируется это понятие.

Затем для уточнения понятия «конфликт» и его классификации предлагается провести работу в мини-группах. Обобщенные мнения, полученные при обсуждении, выносятся ведущим на флип - чарт и остаются в группе на весь период ее работы в качестве методического сопровождения. К результатам выработанной классификации Удобно возвращаться при рассмотрении конкретных случаев анализа конфликтных ситуаций. Таким же образом возможно обсуждение причин возникновения конфликта.

Развивает тему первая ролевая игра на тему «День приема руководителя по личным вопросам», когда к «руководителю» организации приходят по личным конфликтным вопросам и претензиям «сотрудники». При анализе игры очень важно обратить внимание группы как на вербальные, так и на невербальные проявления конфликтного поведения (молчание, взгляд, поза, мимика, тон речи, резкие возражения в разговоре, прозвища, устный и письменный спор и все другие особенности манеры обращения и общения). Кроме этого, результатом анализа может быть подведение итогов, касающихся негативных и, самое главное, возможных позитивных следствий каждой анализируемой ситуации для той и другой стороны взаимодействия. Таким образом, тренинг становится базой для формирования позитивного взгляда на жизненные ситуации, конфликтное содержание которых является основой для личностного развития.

Следующая игра может быть посвящена посредничеству в решении конфликтных ситуаций. Часто посредниками в решении конфликтов выступают руководители, и ситуация такого рода может быть смоделирована в тренинге. Например, сюжетом ролевой игры может быть ситуация, когда двое сотрудников отказываются совместно участвовать в проекте (или супруги не желают продолжать совместную жизнь). Задача руководителя (консультанта) — решить эту ситуацию, применяя необходимый алгоритм: выслушивание одной стороны, повторение этой точки зрения другой стороной, затем проведение этой же процедуры с точкой зрения другой стороны, прояснение руководителем совпадений точек зрения, нахождение общего и решение конфликта. Анализ результатов игры предполагает обращение к техникам установления контакта, активного слушания и аргументации, что позволяет всем участникам в полной мере понимать точку зрения коллег.

Итоги дня обсуждаются в общем круге. Эта процедура позволяет ведущему тренинга подвести итоги первого дня, выяснить наиболее важные направления дальнейшей работы и обратить внимание на личные переживания участников группы, их состояние.

ДЕНЬ ВТОРОЙ

Цель Рассмотрение субъективных составляющих конфликта. Это подразумевает разделение субъективных и объективных причин и составляющих решения конфликта. Главное направление этого анализа — эмоции и чувства, которые существенно затрудняют решение проблемных ситуаций. Поэтому особым предметом рассмотрения в этот день является вербализация (проговаривание) чувств своих и участников взаимодействия. Обращается внимание не только на результат — получение выгоды или достижение поставленной цели, но и на чувства, сопровождающие этот процесс. Показывается разрешение конфликтных ситуаций возможно лишь при избегании чисто оценочных суждений, замены их описаниями собственных эмоциональных суждений.

День начинается с настроя на работу — с психогимнастических упражнений, которые, как правило, направлены на диагностику эмоционального состояния участников группы, проявление их чувств.

Особое внимание уделяется осознанию психологической множественности и субъективности трактовки практически любой ситуации, когда каждый из участников видит ее только со своей точки зрения. Для этого вполне подходит работа в небольших группах по интерпретации содержания притчи (в качестве материалов для интерпретации вполне подойдет книга Н. Пезешкиана «Торговец и попугай») (7). Анализируется неоднозначность понимания описанной ситуации и необходимость прояснения других возможных взглядов на нее.

Одним из упражнений тренинга может быть психогимнастика, содержательным анализом которой будет анализ первого впечатления о человеке, неточность которого часто влияет на ситуацию взаимодействия. Участникам группы задается вопрос о том, какое впечатление произвел партнер во время первого контакта и почему впечатление было именно таким. Обращается внимание на элементы социальной стереотипизации при восприятии окружающих.

Далее в тройках анализируются черты личности, являющиеся субъективными предпосылками конфликта, и на флип-чарте строится классификация так называемых «конфликтных личностей» (демонстративная, ригидная, неуправляемая, сверхточная, бесконфликтная и целенаправленно конфликтная), обсуждаются способы понимания таких людей и умения найти с ними общий язык при помощи установления контакта и вербализации чувств.

Важный момент второго дня — тема контроля эмоционального состояния в конфликтной ситуации и приемов саморегуляции. Для этого возможно моделирование в виде ролевой игры ситуации межличностного взаимодействия в семейном конфликте, а также межличностных претензий. Важно показать, что с точки зрения личностного научения и развития именно «отрицательные» эмоции являются самым «положительным» и информативным фактором. Ситуации, в которых возникают такие эмоции, — это ситуации, к которым человеку нужно подойти наиболее внимательно, как к уроку, который нужно усвоить и учитывать в будущем (1).

В этот же день может быть проведена индивидуальная психодиагностика, касающаяся, например, преимущественных способов решения конфликтных ситуаций (тест Томаса), обсуждаются преимущества и недостатки каждого из способов реагирования.

День заканчивается групповой рефлексией, подведением итогов в контексте ведущей темы дня.

ДЕНЬ ТРЕТИЙ

Цель. Рассмотрение межгрупповых конфликтов, их специфики и профилактики, а также посредничества в конфликтных ситуациях.

После вводных упражнений по созданию рабочей атмосферы возможно провести ролевую игру по противостоянию двух команд «соперников» (руководители—подчиненные, администрация—профсоюз, ученики—учителя, продавцы—покупатели, отцы—дети и т. д., в зависимости от целевой аудитории), когда каждый из участников команды после группового обсуждения общего списка претензий предъявляет личную претензию представителю противоположной команды. При ответе на претензию учитывается как решение вопроса, так и эмоциональные составляющие этого процесса.

Далее ведущим группы формулируется возможность запроса на решение личной конфликтной ситуации, которая волнует конкретных участников группы. Если эти запросы сформулированы (а это возможно к третьему дню тренинга, когда доверие участников группы друг к другу и к процедуре тренинга возрастает), то можно работать с ними в рамках балинтовской сессии. Поскольку количество таких запросов может быть велико, то и продолжительность сессии может быть очень значительной.

Иным способом ответа на конкретные вопросы участников группы может быть рассмотрение реальных случаев из повседневной или профессиональной практики, связанных с конфликтным взаимодействием, которые представляются самими участниками (сбор проблем) или являются достаточно типичными для данной ситуации (кейсы). В этом контексте правомерно, если об этом не заходила речь ранее обратить внимание на различие в понятиях «повод» и «причина», лежащих в основании конфликта.

На последнем этапе третьего дня тренинга подводятся итоги по конструктивным и неконструктивным способам решения конфликтов, проводится игра на целостное действие. В качестве основной моделирующей ситуации рассматривается ситуация переговоров с ограниченными ресурсами и претензиями сторон друг другу. Тема переговоров формулируется исходя из специфики и интересов группы, а также задач конкретной организации. Важно обратить внимание на разграничение интересов и позиций сторон, четкость их формулировок (9).

Обобщающая схема конструктивных и неконструктивных способов ведения переговоров представлена в приложении. Обсуждение ее может быть своеобразным подведением итогов тренинга.

Заключительный круг тренинга дает всем участникам группы возможность высказаться, выразить собственные чувства и сформулировать личные задачи на фоне решения ситуаций конфликтного взаимодействия.

Особый контекст применения программы тренинга разрешения конфликтов полностью зависит от целевой аудитории и задач, поставленных перед ведущим группы, а репертуар игр и ситуаций, анализируемых в тренинге, легко может быть изменен без коррекции его общей концепции.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Агеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие. М: Изд-во МГУ, 1990.
2. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. СПб.: Питер, 2005.
3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов / Пер. с нем. М.: Экономика, 1990.
4. *Кричевский Р. Л.* Если Вы руководитель. М.: Дело, 1996.
5. *Левин К.* Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000.
6. *Скотт Д. Г.* Способы разрешения конфликтов / Пер. с англ. Киев: Изд. общество «Верзилин и К. ЛТД», 1991.
7. *Пезешкиан Н.* Торговец и попугай. М.: Прогресс, 1992.
8. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002.
9. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения /Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990.
10. *Снетков В. М.* Психология коммуникации в организациях. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000.
11. **Источник упражнений, приведенных ниже:** https://econet.ru/articles/149303-9-kineziologicheskih-uprazhneniy-kotorye-zastavyat-mozg-rabotat-na-polnuyu-moschnost

Комплекс упражнений, по формированию самоконтроля и саморегуляции в конфликтных ситуациях.

Кинезиологическая гимнастика включает в себя:

1. ***Дыхательные упражнения*** *улучшают ритмирование организма, развивают самоконтроль и произвольность***.** Единственным ритмом, которым произвольно может управлять человек, является ритм дыхания и движения. Нейропсихологическая коррекция строится на автоматизации и ритмировании организма через базовые многоуровневые приемы. Нарушение ритма организма *(электрическая активность мозга, дыхание, сердцебиение, перистальтика кишечника, пульсация сосудов и т. д.)* непременно приводят к нарушению психического развития. Умение произвольно контролировать дыхание развивает самоконтроль над поведением. **Особенно эффективны дыхательные упражнения для коррекции детей с синдромом дефицита внимания и гиперактивности.**

*Отработку дыхательных упражнений лучше всего начинать со стадии выдоха***,** после чего, выждав естественную в цикле дыхания паузу и дождавшись момента, когда появится желание вдохнуть, сделать глубокий вдох ртом или носом так, чтобы было приятное, легкое, без напряжения ощущение вдоха. Нужно внимательно следить за тем, чтобы двигалась диафрагма, и оставались спокойными плечи, хотя при глубоком вдохе обязательно будет двигаться верхняя часть грудной клетки. *На этапе освоения глубокого дыхания* также предлагается положить руку на область движения диафрагмы, чувствуя, как на вдохе рука поднимается вверх, а на выдохе - опускается вниз.

Дыхание (различные его этапы) можно сочетать с разнообразными вариантами упражнений глаз и языка. Эффективным приемом является подключение к дыхательным упражнениям визуальной и сенсорной системы ("надувание" цветных шаров в животе, "вдыхание" солнечного света и золотистой энергии и т. д.).

- ***2. Глазодвигательные упражнения*** *позволяют расширить поле зрения, улучшить восприятие.* Однонаправленные и разнонаправленные движения глаз и языка развивают межполушарное взаимодействие и повышают энергетизацию организма. Известно, что **разнонаправленные движения глаз активизируют процесс обучения**. Дело в том, что многие черепные нервы, идущие от продолговатого мозга, включая тройничные, лицевой, отводящие, глазодвигательный и блоковый, соединяются с глазом. Они активизируют движение глазного яблока во всех направлениях, сокращают или расслабляют мышцы зрачка, чтобы регулировать колебания сетчатки, и изменяют форму хрусталика для того, чтобы видеть вблизи и вдали. В трехмерной среде глаза находятся в постоянном движении, собирают сенсорную информацию и строят сложные схемы образов, необходимые для обучения. Мозг объединяет их с другой сенсорной информацией для построения визуальной системы восприятия. Трехмерное визуальное восприятие является необходимым условием успешного обучения. К сожалению, чаще всего используется двумерное пространство (книга, таблица, тетрадь, компьютер и т. д.), что существенно снижает качество обучения.

Коррекционные движения тела и пальцев *обеспечивают развитие межполушарного взаимодействия, снятие синкинезий и мышечных зажимов***.**Кроме того, развитие "чувствования" своего тела способствует обогащению и дифференциации сенсорной информации от самого тела (дополнительная афферентация тела). Известно, что **центром тонкой моторной координации является лобная доля мозга, отвечающая также за внутреннюю речь и самоконтроль.**

В качестве статических упражнений можно использовать **мудры.** Искусство мудр возникло в Китае более двух тысяч лет назад. Целители того времени считали, что жизнедеятельность организма поддерживается не только пищей, но и энергией, которую он получает из Космоса. Эта энергия циркулирует по особым каналам-меридианам, обеспечивающим "доставку" ко всем органам и тканям организма. Если в одном или нескольких меридианах возникает сбой, энергетическое "топливо" перестает поступать к месту своего назначения, и работа внутренних органов нарушается. Причины могут быть разными: неблагоприятные внешние условия, плохая наследственность, стресс, а результат один: человек начинает болеть. Шесть основных энергетических каналов, связанных с сердцем, легкими, головным мозгом, печенью, селезенкой, сосудистой системой, толстым и тонким кишечником, проходят по рукам и пальцам человека. Именно поэтому рука обладает такой огромной целительной силой! Соединяя пальцы в определенных комбинациях, можно активизировать меридианы и направить энергию по всему телу, восстановить поток энергии и устранить "поломки" в больных органах.

При регулярном выполнении реципрокных движений образуется и миелинизируется большое количество нервных путей, связывающих полушария головного мозга, что обеспечивает развитию психических функций. Медленное выполнение перекрестных движений способствует активизации вестибулярного аппарата

и лобных долей мозга. Большая часть двигательной (моторной) коры больших полушарий участвует в мышечных движениях гортани, языка, рта, челюсти и глаз, которые формируют речь. Кроме того, выразительные движения являются неотъемлемым компонентом эмоциональной, чувственной сферы человека, так как нет такой эмоции, переживания, которые бы не выражались в телесном движении. **В результате дети лучше чувствуют и осознают свое тело, свои чувства и переживания, могут более адекватно их выразить.**

4.*Коррекционная работа должна включать в себя* ***различные виды массажей*** (дополнительная афферентация тела). Особенно эффективным является массаж пальцев рук и ушных раковин. Специалисты насчитывают 148 точек, расположенных на ухе, которые соответствуют различным частям тела. Точки на верхушке уха соответствуют ногам, а на мочке – голове.

Комплекс№1

1. **Колечко.** Поочередно и как можно быстрее перебирайте пальцы рук, соединяя в кольцо с большим пальцем последовательно указательный, средний и т.д. проба выполняется в прямом (от указательного пальца к мизинцу) и в обратном (от мизинца к указательному пальцу) порядке. Вначале упражнение выполняется каждой рукой отдельно, затем вместе.
2. **Кулак-ребро-ладонь.** Ребенку показывают три положения руки на плоскости стола, последовательно сменяющих друг друга. Ладонь на плоскости, ладонь сжатая в кулак, ладонь ребром на плоскости стола, распрямленная ладонь на плоскости стола. ребенок выполняет пробу вместе с педагогом, затем по памяти в течении 8-10 повторений моторной программы. Проба выполняется сначала правой рукой, потом – левой, затем двумя руками вместе. При усвоении программы или при затруднениях педагог предлагает ребенку помогать себе командами(«кулак-ребро-ладонь»), произносимыми вслух или про себя.
3. **Лезгинка.** Левую руку сложите в кулак, большой палец отставьте в сторону, кулак разверните пальцами к себе. Правой рукой прямой ладонью в горизонтальном положении прикоснитесь к мизинцу левой. После этого одновременно смените положение правой и левой рук в течение 6-8 смен позиций. Добивайтесь высокой скорости смены положений.
4. **Зеркальное рисование.** Положите на стол чистый лист бумаги. Возьмите в обе руки по карандашу или фломастеру. Начните рисовать одновременно обеими руками зеркально-симметричные рисунки, буквы. При выполнении этого задания почувствуйте, как расслабляются глаза и руки. Когда деятельность обоих полушарий синхронизируется, заметно увеличится эффективность работы всего мозга.
5. **Ухо-нос.** Левой рукой возьмитесь за кончик носа, а правой – за противоположное ухо. Одновременно отпустите ухо и нос, хлопните в ладоши, поменяйте положение рук «с точностью до наоборот».
6. **Змейка.** Скрестите руки ладонями друг к другу, сцепите пальцы в замок, выверните руки к себе. Двигайте пальцем, который укажет ведущий. Палец должен двигаться точно и четко, не допуская синкенизий. Прикасаться к пальцу нельзя. Последовательно в упражнении должны участвовать все пальцы обеих рук.

Комплекс№2

1. **Массаж ушных раковин.** Помассируйте мочки ушей, затем всю ушную раковину. В конце
2. упражнения разотрите уши руками.

3. **Перекрестные движения.** Выполняйте перекрестные координированные движения одновременно правой рукой и левой ногой (вперед, в сторону, назад). Затем сделайте то же левой рукой и правой ногой.
4. **Качание головой.** Дышите глубоко. Расправьте плечи, закройте глаза, опустите голову вперед и медленно раскачивайте головой из стороны в сторону.
5. **Горизонтальная восьмерка.** Нарисуйте в воздухе в горизонтальной плоскости цифру 8 три раза сначала одной рукой, затем другой рукой, потом обеими руками вместе.
6. **Симметричные рисунки.** Нарисуйте в воздухе обеими руками одновременно зеркальносимметричные рисунки (можно прописывать таблицу умножения, слова и т.д.).
7. **Медвежьи покачивания.** Качайтесь из стороны в сторону, подражая медведю. Затем подключите руки. Придумайте сюжет.
8. **Поза скручивания.** Сядьте на стул боком. Ноги вместе, бедро прижмите к спинке. Правой рукой держитесь за правую сторону спинки, левой – за левую. Медленно на выдохе поворачивайте верхнюю часть туловища так, чтобы грудь оказалась против спинки стула. Оставайтесь в этом положении 5-10 сек. Выполните то же самое в другую сторону.
9. **Дыхательная гимнастика.** Выполните ритмичное дыхание: вдох в два раза короче выдоха.

Комплеккс№3

1. Постучите по столу расслабленной кистью правой, а затем левой руки.
2. правую руку на ребро, согните пальцы в кулак, выпрямите, положите руку на ладонь. Сделайте то же левой рукой.
3. **Звонок.** Опираясь на стол ладонями, полусогните руки в локтях. Встряхивайте по очереди кистями.
4. **Домик.** Соедините концевые фаланги выпрямленных пальцев рук. Пальцами правой руки с усилием нажмите на пальцы левой, затем наоборот. Отработайте эти движения для каждой пары пальцев отдельно.
5. Постучите каждым пальцем правой руки по столу под счет «один, один-два, один-два-три и т.д.».
6. Зафиксируйте предплечье правой руки на столе. Указательным и средним пальцами возьмите карандаш со стола, поднимите и опустите его. Сделайте то же левой рукой.
7. Раскатывайте на доске небольшой комочек пластилина, по очереди пальцами правой руки, затем левой.
8. Вращайте карандаш сначала между пальцами правой руки, затем левой (между большим и указательным; безымянным и мизинцем; затем в обратную сторону).
9. Зафиксируйте предплечье на столе. Берите пальцами правой руки спички из коробочки на столе и складывайте рядом, не сдвигая руку с места. Затем уложите их обратно в коробку. Сделайте то же левой рукой.

Комплекс№4

1. Сядьте на пол «по-турецки», положите руки на диафрагму. Поднимая руки вверх, сделайте вдох, опуская руки,- выдох.
2. **Снеговик.** Стоя. Представьте, что вы только что слепленный снеговик. Тело должно быть напряжено как замерзший снег. Пришла весна, пригрело солнце и снеговик начал таять. Сначала «тает» и повисает голова, затем опускаются плечи, расслабляются руки и т.д. В конце упражнения упадите на пол и лежите, как лужица воды.

3. Сидя, согните руки в локтях, сжимайте и разжимайте кисти рук, постепенно убыстряя темп. Выполняйте до максимальной усталости кистей. Затем расслабьте руки и встряхните.
4. Свободные движения глаз из стороны в сторону, вращения.
5. **Рожицы.** Выполняйте различные мимические движения: надувайте щеки, выдвигайте язык, вытягивайте губы трубочкой, широко откройте рот.
6. Поглаживание лица: приложите ладони ко лбу, на выдохе проведите ими с легким нажимом вниз до подбородка. На вдохе проведите руками со лба через темя на затылок, с затылка на шею.
7. Вытяните руки перед собой, сгибайте кисти вверх и вниз. Затем вращайте обеими кистями по и против часовой стрелки (сначала однонаправлено, затем разнонаправлено), сводите и разводите пальцы обеих рук. Попробуйте одновременно с движениями рук широко открывать и закрывать рот.
8. Сделайте медленные наклоны головы к плечам и «кивающие» движения вперед-назад. Затем сделайте круговые движения головой в одну сторону, затем в другую.
9. Сделайте круговые движения плечами вперед-назад и пожимания ими.
10. Возьмите в руки мяч или игрушку. По команде ведущего поднимите его вверх, вправо, влево, вниз.

Комплекс№5

1. Задержка дыхания. Сделайте глубокий вдох и задержите дыхание так долго, насколько это возможно. Можно ввести элемент соревнования в группе.
2. **Дерево.** Сидя на корточках. Спрячьте голову в колени, колени обхватите руками. Это семечка, которая постепенно прорастает и превращается в дерево. Медленно поднимайтесь на ноги, затем распрямляйте туловище, вытягивайте руки вверх. Напрягите тело и вытяните его вверх. Подул ветер: раскачивайте тело, имитируя дерево.
3. **Внутри – снаружи.** Лежа на спине. Закройте глаза, прислушивайтесь к звукам вокруг себя (шум транспорта за окном, дыхание других и т.д.). Перенесите внимание на свое тело и прислушивайтесь к нему (собственное дыхание, биение сердца, ощущение позы тела и т.д.). Переключите внимание на внешние шумы и внутренние ощущения несколько раз.
4. Следите глазами по контуру воображаемой фигуры (круг, треугольник, квадрат) или цифры.
5. Делайте движения челюстью в разных направлениях.
6. Самомассаж ушных раковин: зажмите мочку уха большим и указательным пальцами, разминайте раковину снизу вверх и обратно. Потяните ушные раковины вниз, в стороны и вверх.
7. Попробуйте перекатывать орехи или шарики сначала в каждой ладони, а затем между пальцами.
8. Упражнения в парах: встаньте напротив друг друга, коснитесь ладонями ладоней партнера. Совершайте движения аналогичные велосипеду.
9. Стоя на четвереньках, имитируйте подтягивание кошки: на вдохе прогибайте спину, поднимая голову вверх; на выдохе выгибайте спину, опуская голову.
10. Прыгайте по команде ведущего вперед, назад, вправо, влево определенное количество раз.

Комплекс№6

1. Стоя, опустите руки, сделайте быстрый вдох, подтягивая руки к подмышкам, ладонями вверх. Затем, медленно выдыхая, опустите руки вдоль тела ладонями вниз.

2. **Полет.** Стоя. Сделайте несколько сильных взмахов руками, разводя их в стороны. Закройте глаза, представьте себе, что вы летите, размахивая крыльями.
3. Бегая по комнате, размахивайте руками и громко кричите. По команде остановитесь и расслабьтесь. Можно выполнять сидя или лежа на полу, размахивая руками и ногами.
4. Лежа на спине. На расстоянии вытянутой руки перед глазами хаотично двигайте какой-нибудь яркий предмет. Следите за предметом глазами, не двигая головой.
5. Отработайте такие движения языка, как щелканье, цоканье, посвистывание. Затем выполните последовательность: два щелканья, два цоканья, два посвистывания и т.д.
6. Правой рукой массируйте левую руку от локтя до запястья и обратно. Затем от плеча до локтя и обратно. То же самое движение проделайте с другой рукой.
7. Прижмите ладонь к поверхности стола. Сначала по порядку, а затем хаотично поднимайте пальцы по одному и называйте их.
8. Встаньте на четвереньки и ползите, не задевая расставленные предметы на полу. Руки ставьте крест-накрест. С движениями рук совмещайте движения языка: сначала язык двигается за рукой, затем в противоположную сторону.
9. Сидя на полу, вытяните ноги перед собой. Совершайте движения пальцами обеих ног, медленно сгибая и выпрямляя их сначала вместе, затем поочередно. Добавьте синхронные движения кистями рук.
10. **Клад.** В комнате прячется игрушка или конфета. Найдите ее, ориентируясь на команды ведущего, например: «Сделай два шага вперед, один направо и вперед».

Комплекс№7

1. Дышите только через одну ноздрю (сначала левую, затем правую).
2. **Яйцо.** Сядьте на пол, подтяните колени к животу, обхватите их руками, голову спрячьте в колени. Раскачивайтесь из стороны в сторону, стараясь расслабиться.
3. **Лодочка.** Лягте на спину, вытяните руки. По команде одновременно поднимите прямые ноги, руки и голову. Держите позу максимально долго. Затем выполните это упражнение, лежа на животе.
4. Совместные движения глаз и языка. Выдвинутым изо рта языком и глазами делайте совместные движения из стороны в сторону, вращая их по кругу, по траектории лежащей восьмерки. Сначала отрабатываются однонаправленные движения, затем – разнонаправленные.
5. **Гимнастика для языка.** Движения в разные стороны, выгибания языка, сжимание и разжимания языка, свертывание в трубочку.
6. Хлопните несколько раз в ладони, чтобы пальцы обеих рук соприкасались. Затем выполните хлопки кулаками, ориентированными тыльной поверхностью сначала вверх, а потом вниз.
7. Закройте глаза. Попробуйте опознать небольшой предмет, который дадут вам в руку (ключ, пуговица, скрепка и т.д.). Другой рукой нарисуйте его на бумаге (промашите его в воздухе).
8. Лежа на полу, коснитесь локтем (кистью руки) колена, слегка приподнимая плечи и сгибая ногу. Выполняйте сначала односторонние, затем перекрестные движения.
9. Лежа на спине, поднимите вместе ноги и пишите ими в воздухе узоры, цифры, буквы.
10. Упражнения в парах: встаньте лицом друг к другу. Один из партнеров выполняет движения руками или ногами, другой должен их зеркально отобразить.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Конструктивные и неконструктивные средства при переговорах

(по Р. Фишеру и У. Юри) (*Почебут Л.Г.,Чикер В.А.*Организационная социальная психология. СПб.:Речь,2002.)

Фазы	Конструктивные средства	
Первая стадия - подготовка переговоров		
Осознание противоречия между сторонами и необходимости переговоров	Осознание своих интересов	Осознание своей позиции
Осознание цели переговоров	Цель - достигнуть соглашения	Цель - выиграть, победить
Разведка целей, интересов, позиций, требований другой стороны	Открытость для другой стороны, гласность	Закрытость, секретность
Ориентация в интересах, позициях другой стороны	Оценка возможностей другой стороны и значимости ее интересов	Дезориентация другой стороны в своих возможностях. Жесткость требований
Разработка пакета предложений	Пакет предложений с учетом интересов другой стороны	Пакет требований с учетом только своих интересов. Эгоцентризм позиции
Формирование установки на переговоры	Установка на сотрудничество	Установка на соперничество, конкуренцию, подавление
Вторая стадия - проведение переговоров		
Установление контакта	Проявление дружелюбия, открытости. Вербализация состояния	Проявление враждебности, закрытости, напряженности
Организация пространства переговоров	Круглый стол, деловая дистанция между партнерами	Прямоугольный стол, большая дистанция между партнерами
Ориентация в проблеме переговоров	Вопросы на понимание интересов. Вербализация ответов. Анализ интересов	Дезинформация, дезориентация, скрытность, эгоцентризм
Поиск путей для совместного решения	Аргументация. Оценка значимости интересов. Нахождение общих интересов и их согласование. Разработка вариантов решения. Нахождение взаимовыгодного	Манипуляция чувствами, интересами и позициями партнера по переговорам. Шантаж, угрозы, давление, внушение, требование уступок,

Принятие решения, подведен ие итогов	Точность формулировок. Доверие к людям, выводам, итогам. Дружелюбие. Удовлетворенность результатом переговоров	Неточность формулировок, расплывчатость. Недоверие к людям, выводам, итогам. Враждебность. Неудовлетворенност ь результатами переговоров

15 общих рекомендаций по управлению конфликтом

(*Вердебер Р.,Вердебер К.* Общение. СПб.: прайм - Еврознак; Издательский дом «Нева»; М.:Олма Пресс,2003.)

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.
4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.
5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.
6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.
7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.
8. Обращение к фактам.
9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров).
10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению.
11. Предложение рассмотреть альтернативные решения.
12. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.
13. Повышение значимости партнера.
14. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.
15. В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

Рекомендации для решения конфликта через сотрудничество

(*Вердебер Р.,Вердебер К.* Общение.СПб.:прайм - Еврознак; Издательский дом «Нева»; М.:Олма Пресс,2003.)

1. *Признайте* наличие проблемы.
2. *Опишите* конфликт:

ПОВЕДЕНИЕ	ПОСЛЕДСТВИЯ	ЧУВСТВА
(Когда ты включаешь музыку...)	(Я отвлекаюсь и не могу заниматься)	(Испытываю беспокойство и досаду)

1. *Старайтесь не позволять* другому человеку менять тему разговора («У всех громкая музыка...»).
2. *Предложите* разумное решение на основе общих ценностей («У всех нас бывает время, когда необходимо сосредоточиться...»).
3. *Продумайте,* что сказать, прежде чем столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу коротко и ясно («Что я должен сказать?»).

Вопросы для группового обсуждения на тренинге разрешения конфликтов

(*Вердебер Р.,Вердебер К.* Общение. СПб.: прайм - Еврознак; Издательский дом «Нева»; М.:Олма Пресс,2003.)

1. Опишите эпизод конфликта, недавно пережитого вами. Как вы вели себя и как вел себя другой человек? Каков результат? Как вы себя чувствовали тогда? А сейчас? Можно ли было разрешить конфликт и прийти к лучшему результату?

2. Вспомните недавно пережитый конфликт, который вам удалось удачно разрешить. Какого типа был этот конфликт? Каков был стиль вашего поведения? Как вел себя человек, с которым был конфликт? В чем ваше поведение соответствует рекомендациям по преодолению конфликта? Что бы вы изменили, если бы могли переиграть ситуацию?