

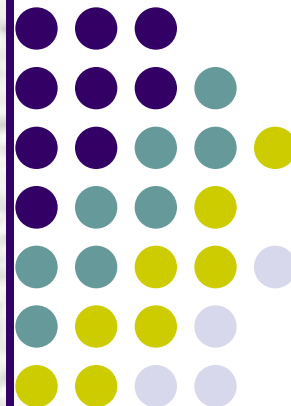
Тема: «ОСНОВЫ конструктивного поведения в конфликтных ситуациях»



Лекция № 15

по учебной дисциплине

«ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ»



К.п.н., доцент кафедры психологии **МГУ** имени
М.В. Ломоносова **Ковалев В.Н.**



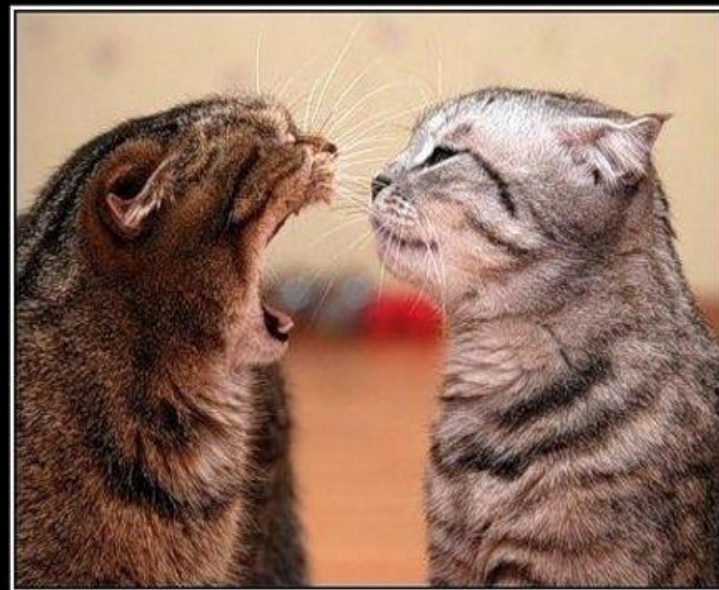
Kovalev_vn@mail.ru





ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ:

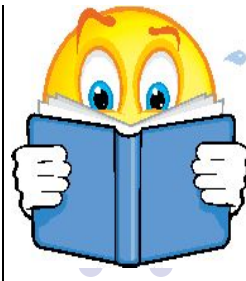
**ОЗНАКОМИТЬСЯ С
ПРИНЦИПАМИ И
ПРАВИЛАМИ
КОНСТРУКТИВНОГО
ПОВЕДЕНИЯ В
КОНФЛИКТНЫХ
СИТУАЦИЯХ И
КОНФЛИКТАХ.**



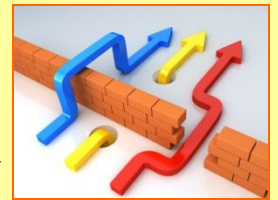
**ОСТАВАЙСЯ НЕВОЗМУТИМ
это всех бесит**



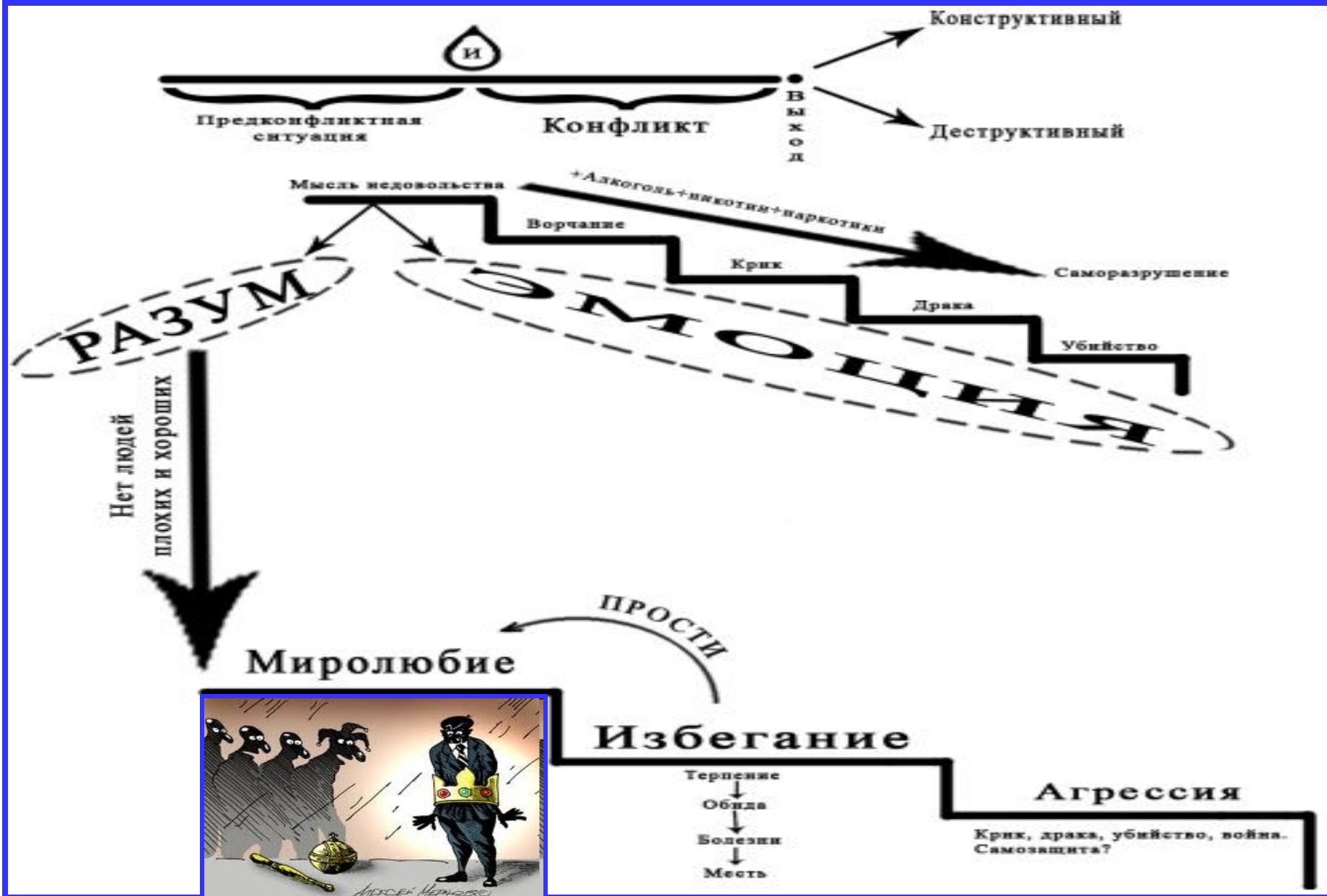
ПЛАН ЛЕКЦИИ:



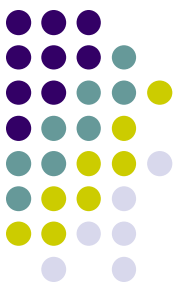
1. Стили поведения субъектов в конфликте.
2. Типы конфликтных личностей.
3. Правила поведения в конфликтных ситуациях.
4. Конструктивное поведение в конфликте с позиций транзактного анализа.
5. Правила эффективной коммуникации.



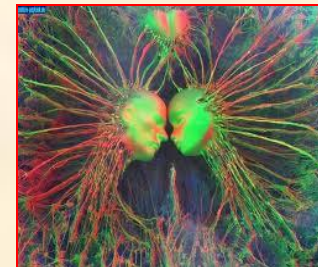
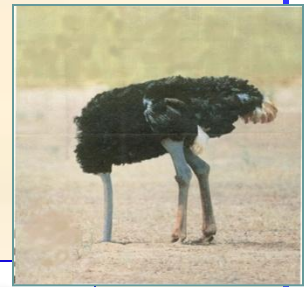
Эскалация конфликтного поведения



Реакции на конфликт: (по Мэрлин Биггерстафф)



- Капитуляция (уступать);
- Избегание (отступление);
- Конструктивное решение (приглашение к сотрудничеству);
- Триангуляция (создание коалиции против кого-то);
- Конфронтация (борьба).



Стратегия поведения в конфликтной ситуации



ПРИСПОСОБЛЕНИЕ
(изменение своей позиции)

СОТРУДНИЧЕСТВО (совместная выработка
решений, удовлетворяющая интересам всех
сторон)

КОНКУРЕНЦИЯ
(открытая борьба за свои интересы)

КОМПРОМИСС
(урегулирование путем взаимных уступок)

ИГНОРИРОВАНИЕ
(выход из конфликтной ситуации не решая её)



СЕТКА К. Томаса и Р. Килмена СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ



Высокая

Конкуренция

выигрыш — проигрыш



Сотрудничество

выигрыш — выигрыш



Компромисс

обмен



Избегание

уступки — проигрыш



Приспособление

проигрыш — выигрыш



Настойчивость

Низкая

Низкая

Склонность к сотрудничеству

Высокая

Высокий

1. Разрешение конфликта силой (стиль типа «проигрыш—выигрыш»)

2. Разрешение конфликта через сотрудничество (стиль типа «выигрыш—выигрыш»)

5. Разрешение конфликта через компромисс (стиль типа «невыигрыш—невыигрыш»)

3. Уход от конфликта (стиль типа «проигрыш—проигрыш»)

4. Войти в положение другой стороны (стиль типа «невыигрыш—выигрыш»)

Низкий

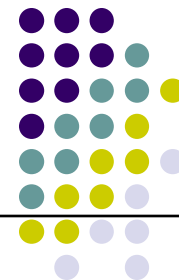
Интерес к другим

Высокий

Интерес к себе

Низкий

Графы поведенческих реакций субъектов в конфликтной ситуации (В.Н. Ковалев)



Соперничество	Избегание	Сотрудничество
* спор; борьба; * вызов; месть; * обвинение; * неистовство; * словесные атаки; * унижение; * триангуляция; * драка; * цинизм. 	* желание спрятаться * уклонение; * отсрочка; ложь; * игнорирование; * пренебрежение; * притворное согласие; * неуместный юмор; * избежание разговора. 	* диалог; * переговоры; * голосование; * убеждение; * объединение; * логические рассуждения; * обоюдовыгодный договор. 
Компромисс	Приспособление	Амортизация
* обмен ресурсами; * справедливый торг; * временное заключение соглашения; * частичное соглашение, отказ от конфронтации; * взаимные уступки. 	* согласие без борьбы; * согласие без обсуждения; * мазохизм; * уступки; * заискивание; * принятие поражения. 	* юмор; * допущение - согласие - контратака; * активное слушание и выражение понимания, сочувствия, сопереживания. 

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с оппонентом



- Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, партнерство и т.д.) не представляют никакой ценности, поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество).
- И наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленности такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.



ПРИНУЖДЕНИЕ (борьба, соперничество)



- Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего, исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника — как низких. Является целесообразной и эффективной в двух случаях:
- при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности.
- при угрозе существованию организации, коллектива. (В этом случае складывается ситуация «кто кого»).



Как правило, конкуренцию (соперничество или принуждение, конфронтацию, противоборство) избирают в тех ситуациях, когда:



- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- конфликтующая сторона занимает выгодную для себя, беспроеигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации, и, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;
- субъект в данный момент лишен другого выбора практически не рискует что-либо потерять, решительно в защиту своих интересов оппонентов на проигрыш.



Уход (избегание)



Стратегия отличается стремлением уйти от конфликта. Характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника.

Два варианта ее проявления:

- когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;
- когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, т.е. субъект(ы) конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный.

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив. Межличностные отношения при выборе данной стратегии серьезным изменениям не подвергаются.



Стиль ухода, уклонения обычно выбирают в тех случаях, когда:



- проблема для участника(ов) не существенна; предмет расхождения мелочный, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- субъект чувствует свою неправоту или его оппонент более сильный;
- надо отсрочить столкновение, чтобы выиграть время, проанализировать ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой;
- надо избежать контактов с трудным (психологически) или пристрастным оппонентом, намеренно ищущим повод для обострения отношений.

Уклонение оправданно в условиях конфликта, возникающего по причине субъективного, эмоционального порядка, когда единственным средством выигрыша в споре оказывается уклонение от участия в нем.

Если конфликт возник на объективной основе, то уклонение и нейтралитет часто неэффективны, ибо спорная проблема сохраняет свое значение; причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а усугубляются.

УСТУПКА (приспособление)



Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

- а) иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели;
- б) уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта;
- в) данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. Характерно для конформистской личности.

Стратегия уступки оправдана, когда условия для разрешения конфликта не созрели. В этом случае она ведет к временному перемирию, является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:



- участник конфликта не очень озабочен проблемой, не считает ее существенной для себя и потому проявляет готовность учесть интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже;
- оппоненты намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь своими принципами;
- имеется желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, чувствуя себя вполне удовлетворенным своей добротой;
- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию и нанесение ущерба другой стороне.

Стиль приспособления в конфликте может оказаться и малоэффективным, если участники охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательностью, а их интересы и цели не поддаются согласованию.

КОМПРОМИСС



Характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон. Компромисс не портит межличностные отношения, способствует их положительному развитию.

- 1) компромисс, чаще всего, не рассматривается как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка лишь этап на пути поиска приемлемого решения проблемы;**
- 2) но иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это возможно при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность.**
- 3) компромисс может принимать активную и пассивную формы.**
 - Активная форма проявляется в заключении четких договоров, принятии каких-либо обязательств и т.п.**
 - Пассивный компромисс — это отказ от активных действий по достижению взаимных уступок в тех или иных условиях. Иногда перемирие обеспечивается пассивностью сторон.**
- 4) условия компромисса могут быть мнимыми, когда стороны достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.**

К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:



- стороны хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
- равные по рангу стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом решения;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.



СОТРУДНИЧЕСТВО



Характеризуется высоким уровнем направленности на интересы свои и соперника. Строится на основе баланса и на признании ценности межличностных отношений.



Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одной или обеих сторон, то сотрудничество невозможно. Сотрудничество возможно, когда предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая развитие событий в благоприятном направлении.

- Сотрудничество: 1) включает в себя все другие стратегии, которые играют подчиненную роль, выступая психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта;
- 2) отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.



В конфликтном взаимодействии возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:



- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения проблемы;
- Стороны конфликта поступают как партнеры, доверяя друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями.
- Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях.

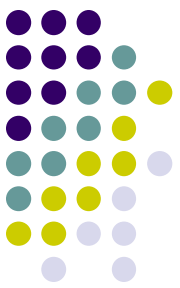




Конфликт

для некоторых единственный способ общения

Типы конфликтных личностей

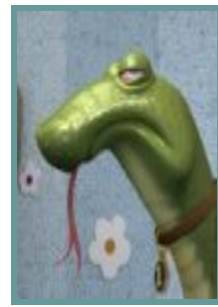


1. Конфликтная личность — демонстративный тип:

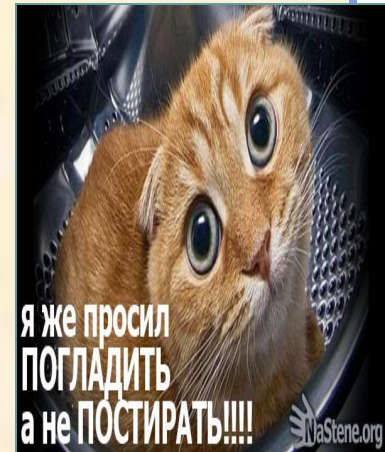
- хочет быть в центре внимания;
- любит хорошо выглядеть в глазах других;
- его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся;
- ему легко даются поверхностные конфликты, присущее любование своими страданиями и стойкостью;
- хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное;
- планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь;
- кропотливой систематической работы избегает;
- не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;
- часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.



2. Конфликтная личность — ригидный тип:



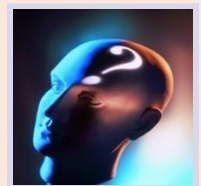
- обладает завышенной самооценкой;
- нуждается в постоянном подтверждении собственной значимости; подозрителен;
- часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением; прямолинеен и негибок;
- выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;
- выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду;
- малокритичен по отношению к своим поступкам;
- болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости.



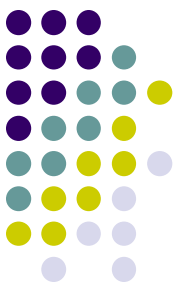
3. Конфликтная личность — неуправляемый тип:



- импульсивен, недостаточно контролирует себя;
- поведение трудно предсказуемо;
- ведет себя вызывающе, агрессивно;
- часто в запале нарушает общепринятые нормы;
- обычно имеет высокий уровень притязаний, несамокритичен;
- во многих неудачах, неприятностях, склонен обвинять других;
- не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
- недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- из прошлого опыта извлекает мало пользы.



4. Конфликтная личность — сверхточный (педантичный) тип:



- скрупулезно относится к работе;
- предъявляет повышенные требования к себе и к окружающим, делает это так, что люди, с которыми он работает, воспринимают это как придирки;
- обладает повышенной тревожностью и чрезмерно чувствителен к деталям;
- склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
- иногда резко порывает отношения с друзьями, знакомыми т.к. ему кажется, что его обидели;
- страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, др.);
- сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях;
- плохо чувствует реальные взаимоотношения в группе.



5. Конфликтная личность — бесконфликтный тип:



- неустойчив в оценках и мнениях;
- обладает легкой внушаемостью;
- внутренне противоречив, для него характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
- недостаточно хорошо видит перспективу;
- зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.





Правила поведения в конфликтной ситуации

Не стремитесь
быть главным во
что бы то ни стало

Будьте
принципиальны

Не проявляйте
инициативу там,
где в ней не
нуждаются

Не переоценивайте
свои способности и
возможности

Умейте сказать
правду

Чаще
улыбайтесь

Будьте
независимы, но не
самоуверенны

Не ждите
справедливости,
если вы
несправедливы

Прямолинейность
хороша, но не всегда

Проявляйте
доброжелательность
и выдержку



**Соблюдай
правила**

ПРАВИЛА

ЧИТАТЬ

ВСЕМ

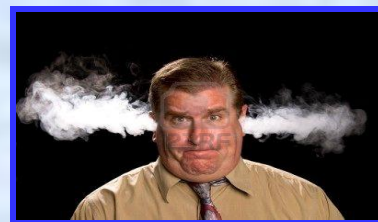
и тебе тоже



1. Дайте партнеру “выпустить пар”



- Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.
- Во время его “взрыва” следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Помните, он - страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями, которые блокируют разум.
- Наилучший прием в эти минуты - представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Немного воображения, и этот прием срабатывает.



2. Потребуйте от него спокойно обосновать претензии



- Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отмечайте вопросами: “То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?” и т.п.



3. Сбивайте агрессию неожиданными приемами

- Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета.
- Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него.
- Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным.
- Сделайте комплимент (“В гневе вы еще красивее...” и т.п.).
- Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных на положительные.



4. Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах



- Не говорите: “Вы меня обманываете”, лучше звучит: “Я чувствую себя обманутым”.
- Не говорите: “Вы грубый человек”, лучше скажите: “Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете”.



5. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.



- Проблема — это то, что надо решать.
- Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя!
- Не позволяйте эмоциям управлять вами!
- Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.



6. Предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы.



- Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него.
- Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.



- При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и он должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.
- Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).



7. В любом случае дайте партнеру “сохранить свое лицо”



- Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию.
- Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму.
- Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: “Вы уже дважды не выполнили свое обещание”, но нельзя говорить: “Вы — необязательный человек”.



8. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий



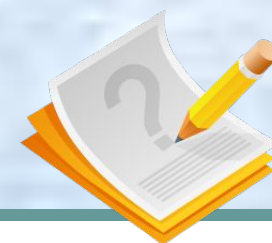
- Кажется, что все понятно, и все же: “Правильно ли я вас понял?”, “Вы хотели сказать...?”, “Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет”.
- Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.



9. Держитесь как на острие ножа в позиции “на равных”



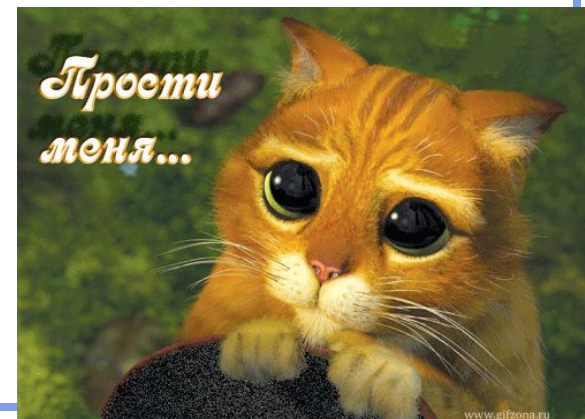
- Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. **Обе эти позиции (сверху — “родительская” или снизу — “детская”) неэффективны.**
- **Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — “взрослая”). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не “потерять свое лицо”.**



10. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину



- во-первых, это обезоруживает оппонента;
 - во-вторых, вызывает у него уважение.
- Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.



11. Ничего не надо доказывать



- В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой.
- Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с “врагом”. Работа мысли останавливается.
- Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это - бесполезное, пустое занятие.



12. Замолчите первым



- Если получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите.
- Ваше молчание позволяет выйти из ссоры. В межличностном конфликте участвуют обычно две стороны, а одна исчезла — конфликт прекращается.
- Если ни один из участников не склонен замолчать, то обоих быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. Взаимные реакции участников только разожгут конфликт.
- Молчание не должно быть обидным для партнера. оно окрашено издевкой, это усугубит ситуацию.
- Чтобы скандал прекратился, надо молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера.



Если



13. Не характеризуйте состояние оппонента



- Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера:
- “Ну вот, полез в бутылку! ...
- А чего ты нервничаешь, чего злишься?.. Чего ты бесишься?”.
- Подобные “успокаивающие” слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.



14. Уходя, не хлопайте дверь



- Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты.
- Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, мы вызываем эффект страшной, разрушительной силы.
- Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом “под занавес”.



15. Говори, когда партнер остыл



- Если вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет.
- Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью, что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера.
- Побеждает не тот, кто оставляет за собой посягающий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.
- **Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения .**



Правила поведения в конфликтной ситуации

(М.А. Гончаров)



Правило первое: непредвзято относись к инициатору конфликта

Роль обвиняемого неприятна, поэтому каждый старается дать отпор инициатору». Он же, за редким исключением, когда это просто капризный, «склочный» человек - всегда имеет личные основания «затевать ссору». Как правило, за его недовольством и претензиями стоит важная причина или личный интерес - положение вещей, которое его не устраивает.



Правила!

Чтобы конфликтная ситуация с первого же шага не перешла в инцидент, нужно справедливо и терпеливо отнестись к инициатору столкновения: не осуждать, не отмахиваться, не бранить, а внимательно и максимально доброжелательно его выслушать.

Правило второе: не расширяй предмет спора



- **Под предметом понимается причина недовольства партнера.**
- Важно ясно сформулировать, прежде всего для себя, что не устраивает и раздражает в другом. Затем полно и понятно изложить причину своих претензий.
- К уточнению предмета конфликта» относят «сокращение числа претензий в один раз».
- Опасность расширения числа претензий состоит в том, что стороны погрязая в неконкретных обвинениях, не видят существа ссоры.
- Свойство людей сдерживать себя и уходить от конфликта, способствует накоплению обид, образующих такой «снежный ком», что справиться с конфликтом будет невозможно.
- «Сглаживание» и «уход» оставляют у сторон обиды в виде неразрешенности противоречий. Разные мысленные ассоциации, накапливаясь, вызовут обобщение предмета конфликта и усиление эмоциональной включенности в него сторон.



Правило третье: стремись к позитивному решению конфликта



Это заставит инициатора:

- **во-первых**, мысленно взвесить все «за» и «против» в выдвигаемом обвинении;
- **во-вторых**, рассчитать возможные последствия конфликта для взаимоотношений;
- **в-третьих**, самому подумать за обвиняемого предпочитаемом им варианте исхода конфликта.

последствия



Это может: снизить негативную напряженность инициатора, расширить его представление о предмете и целесообразности конфликта, ощутить себя в роли обвиняемого.

Чтобы избежать ссоры, обвиняемому необходимо уточнить предмет противоречий, локализовать причины недовольства и предложить инициатору конфликта подсказать позитивный выход.



Правило четвертое: сдерживай эмоции

- Конфликтующие стороны в момент конфликта испытывают напряженность эмоционального состояния. Их высказывания категоричны и требовательны.
- Обязательное условие погашения конфликта — максимально спокойный тон высказываний, точность и продуманность слов.
- Нужно говорить так, чтобы в голосе и словах не было даже намека на раздраженность, гнев, упрек, не было оскорбления в адрес партнера.



Эмоции.

Они подобны взрыву - момент их проявления ярк и красочен, но после лишь кратер.

www.AntiPoster.ru

Правило пятое:

соблюдай такт в споре



- Главное правило: избегайте конфликтов, затрагивающих чувства собственного достоинства личности. Нельзя допускать, чтобы претензии переходили в оскорбление личности.
- Часто у взрослых людей сохраняется «детский эгоцентризм», когда любые конфликты с любыми людьми воспринимаются как сугубо личные.



Извините, что я говорю, когда вы перебиваете

СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ

(Теория ЭГО-состояний Э.Берна)



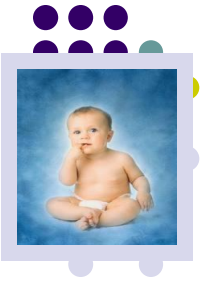
Теория эго-состояний Э. Берна основана на трех элементарных положениях. **Каждый человек:**

- был когда-то ребенком;
- имел родителей или заменивших их воспитывающих взрослых;
- со здоровым мозгом способен адекватно оценивать окружающую реальность.



Из этого вытекает представление о личности человека, содержащей три особые функциональные структуры (ЭГО – состояния): Ребенок (Дитя), Родитель и Взрослый.

Эго-состояние Ребенок



Эго-состояние Ребенок - это сохраненные (зафиксированные) переживания прошлого, в основном детства.

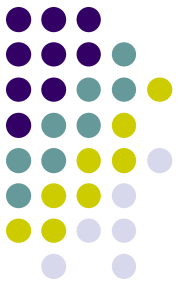
Ребенок - это чувства, поведение и мысли человека, которые были у него прежде, в детстве.

Состояние **«Р»** характеризуется интенсивными эмоциями, как свободно выраженными (**Р** естественный, свободный), так и сдерживаемыми, переживаемыми внутри (**Р** адаптивный).

ЕСТЕСТВЕННЫЙ И АДАптиРОВАННЫЙ РЕБЕНОК



- **Естественный Р** - спонтанное, творческое, игривое, независимое и самопотворствующее состояние. Характерны естественный выход энергии, естественность самовыражения, непосредственность побуждений, импульсивность, поиск острых переживаний, риска; развиты интуиция и искусство манипулирования другими людьми.
- **Адаптированный Р** формируется под воздействием взрослых, ограничивающих самовыражение Р, вводящих его поведение в рамки социальных норм. Приводит к потере способности к внутренне достоверным чувствам, проявлениям любознательности, способности любить, к замене собственных чувств и мыслей на ожидаемые от него. Возможно полное принятие родительских предписаний и реализация предписанных поведения и чувств (Подчиняющийся, Уступающий Р - стремящийся умиротворить, угодить другим), что обусловлено чувствами страха, вины и стыда.



Адаптивный ребенок

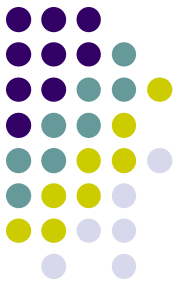
- Уход в себя, отчуждение (**Р - Уклоняющийся**). Характерно: состояние застенчивости, стремлением отгородиться от других; чувство обиды и досады.
Открытое противостояние родительским предписаниям (**Бунтующий Р**). Характерны негативизм, неприятия любых правил и норм, чувство гнева и возмущения.
- Адаптированный **Ре**бенок функционирует в ответ на воздействие внутреннего **Ро**дителя.
Рамки, вносимые им, навязаны, не всегда рациональны и мешают нормальному функционированию.

Эго-состояние Родитель



- **Эго-состояние Родитель - сохраненные внутри нашей психики значимые другие люди (чаще родители).**
- **«Родитель» содержит не просто воспоминания, образы значимых других, это как бы вложенные в нас другие люди со своим голосом, обликом, поведением, характерными жестами и словами, как они воспринимались тогда, в детстве.**
- **Механизм формирования этого эго-состояния объясняется "интроекцией", однако не только защитным включением в свою структуру личности другого, но и как нормальный процесс формирования личности во взаимодействии со значимыми другими. (См. концепцию персонализации).**

РОДИТЕЛЬ



- Эго-состояние **Родитель** - это наши убеждения, верования и предрассудки, ценности и установки, многие из которых мы воспринимаем как свои собственные, принятые нами самими, тогда как на самом деле они "внесены" извне посредством включения внутрь значимых для нас людей. Поэтому **Родитель** - наш внутренний комментатор, редактор и оценщик.
- **Родитель** значимые для нас люди "вкладываются" в различном состоянии. Воспитывающие взрослые проявляют по отношению к ребенку две основ-ные формы поведения:
 - 1) жесткие указания, запреты и т. д.
(**Контролирующий Родитель**);
 - 2) проявление заботы, доброты, покровительства
(**Заботящийся родитель**).

КОНТРОЛИРУЮЩИЙ И ЗАБОТЯЩИЙСЯ РОДИТЕЛЬ



- **Контролирующий Родитель** характеризуется низкой эмпатией, неспособностью сочувствовать, сопереживать, догматичностью, нетерпимостью и критичностью. Он видит причину неудач только вне себя, перекладывая ответственность на других, но требует следования жестким нормам и от самого себя (направляет собственного Адаптированного Ребенка).
- **Заботящийся Родитель** защищает, заботится и беспокоится о других, поддерживает и успокаивает окружающих, утешает и ободряет их.
- В обеих этих формах Родитель предполагает позицию сверху: и Контролирующий, и Заботящийся Родитель требуют от другого быть Ребенком.

ЭГО- СОСТОЯНИЕ - ВЗРОСЛЫЙ



Взрослый - отвечает за рациональное восприятие жизни, объективную оценку реальности, что характеризует взрослого человека. Взрослый принимает решения с опорой на мыслительную деятельность и используя прошлый опыт, исходя из конкретной ситуации в данный момент, "здесь" и "теперь".

Это эго-состояние воплощает объективность, организацию, приведение всего в систему, достоверность, опору на факты. Взрослый исследует и оценивает имеющиеся вероятности и альтернативы, и принимает осознанное рациональное решение, целесообразное в данной ситуации.



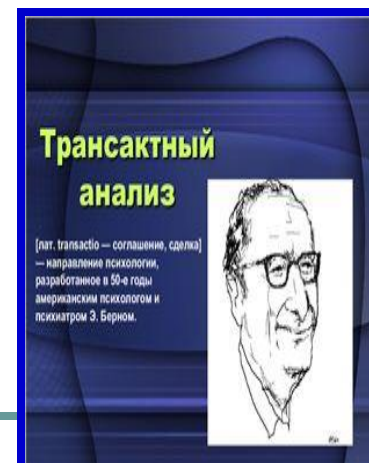
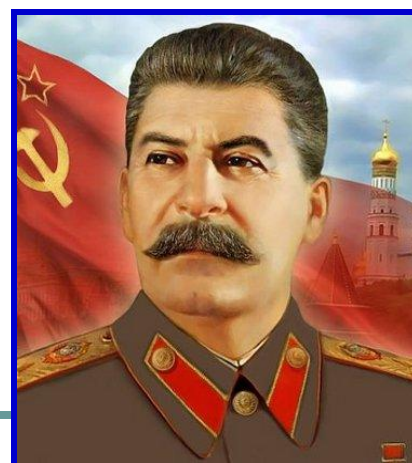
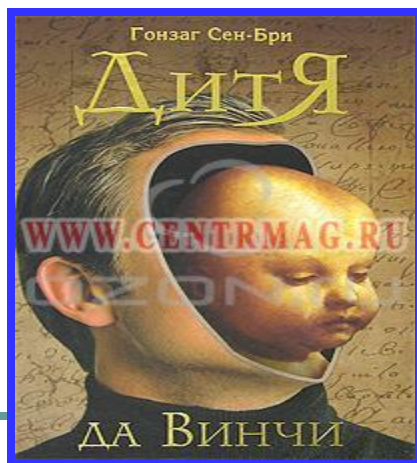
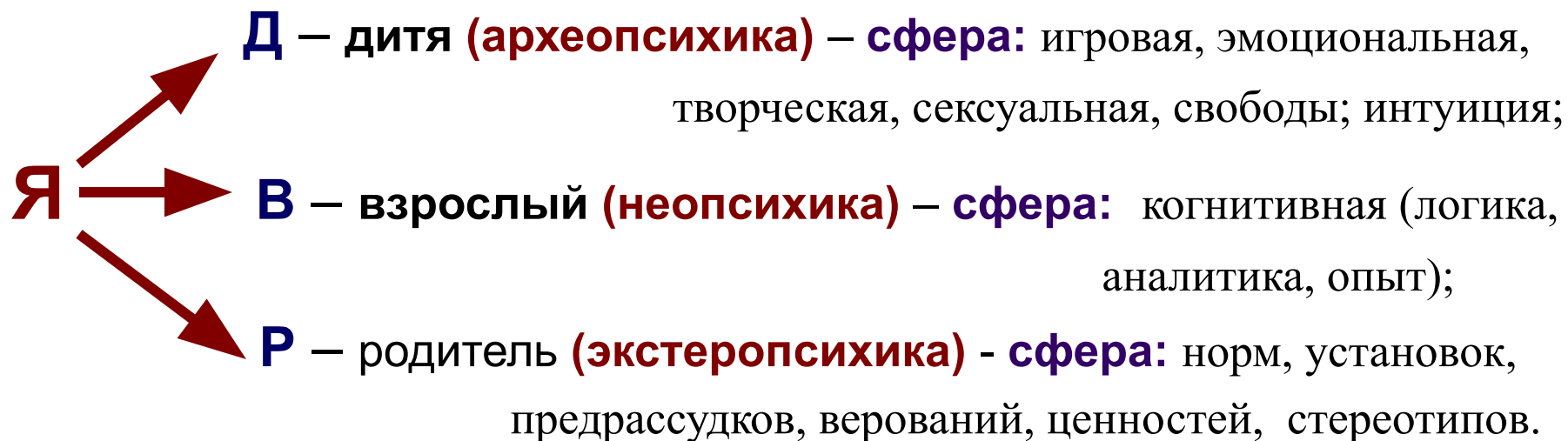
ВЗРОСЛЫЙ



- В этом отличие Взрослого от Родителя и Ребенка, обращенных в прошлое, воспроизводящих ситуацию, которая переживалась особенно ярко (Ребенок), или фигуру воспитывающего взрослого (Родитель).

Еще одна функция Взрослого - проверка заложенного в Родителе и Ребенке, сопоставление этого с фактами (проверка реальностью).

ЭГО-состояния личности



Значения ЭГО- состояний



- **Эго-состояние Родителя** или **Родитель** – аспект личности, воспроизводящий поведение и состояние психики родительской фигуры. Соответствует той части психики, которая носит идентифицирующий характер – **Экстеропсихе**.
- **Эго-состояние Взрослого** или **Взрослый** – аспект личности, связанный с объективной обработкой информации и оценкой вероятностей. Соответствует той части психики, которая занимается обработкой данных или **Неопсихе**.
- **Эго-состояние Ребенка** или **Ребенок** – аспект личности, включающий архаичные функции. Соответствует той части психики, которая носит регрессивный характер – **Археопсихе**.

Прагматический абсолют

Соответствующая гипотеза



1. Каждый взрослый индивид когда-то был ребенком



1. Реликты детства сохраняются в последующей жизни как полные состояния Эго (археопсихические реликты)

2. Каждое человеческое существо обладает нормальным функционирующим мозгом, потенциально способным воспринимать и верно оценивать реальность

2. Восприятие и испытание реальности – не изолированная “способность”, а функция осмотрительного состояния Эго (неопсихическое функционирование)

3. Каждый индивид, доживший до взрослого состояния, имел некогда родителей или тех, кто заменил ему родителей

3. Состояние Эго может полностью принимать на себя контроль за поведением индивида (экстеропсихическое функционирование)

Личностные роли



- Учу,
 - Забочусь,
 - Опекаю
-
- Недовольно критикую?

Родитель



Самостоятельный,
уверенный,
ответственный
человек

Сухой логик

Взрослый



Милый
творческий
малыш

Хулиган

Ребенок



Несчастливая
беспомощная
Жертва

Благодарный
за помощь

Инвалид

Детская позиция

Влияние родителей на формирование ЭГО-сценария ребенка

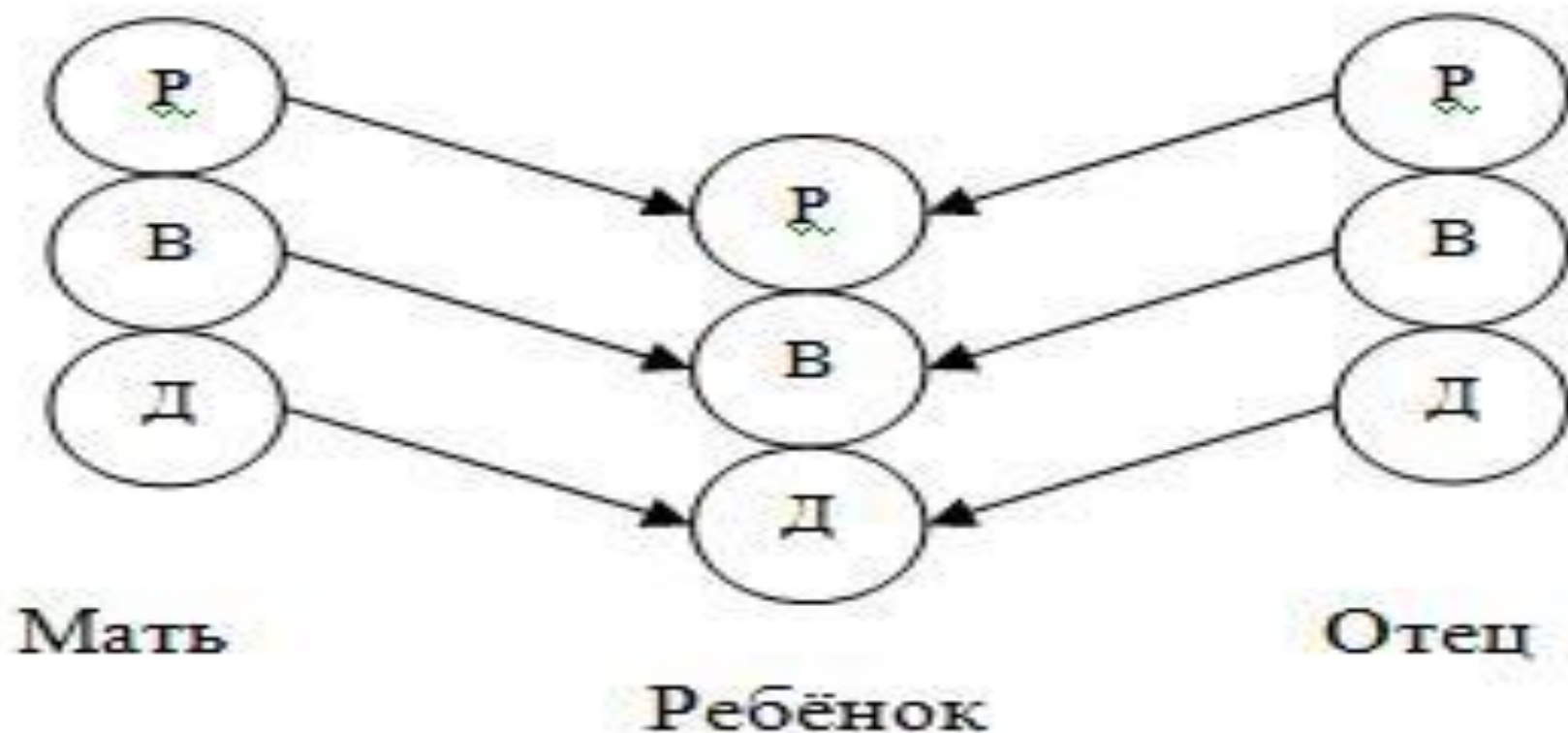
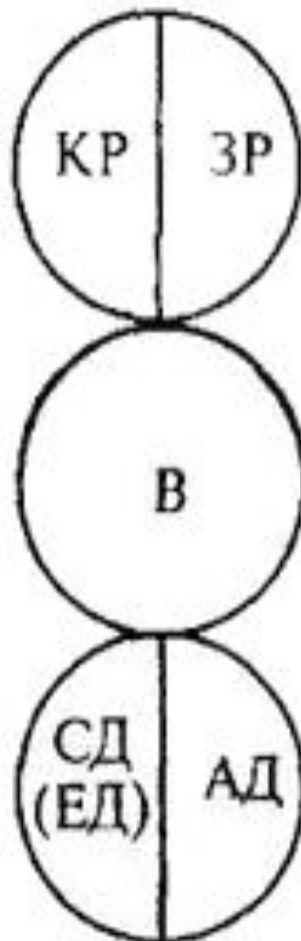


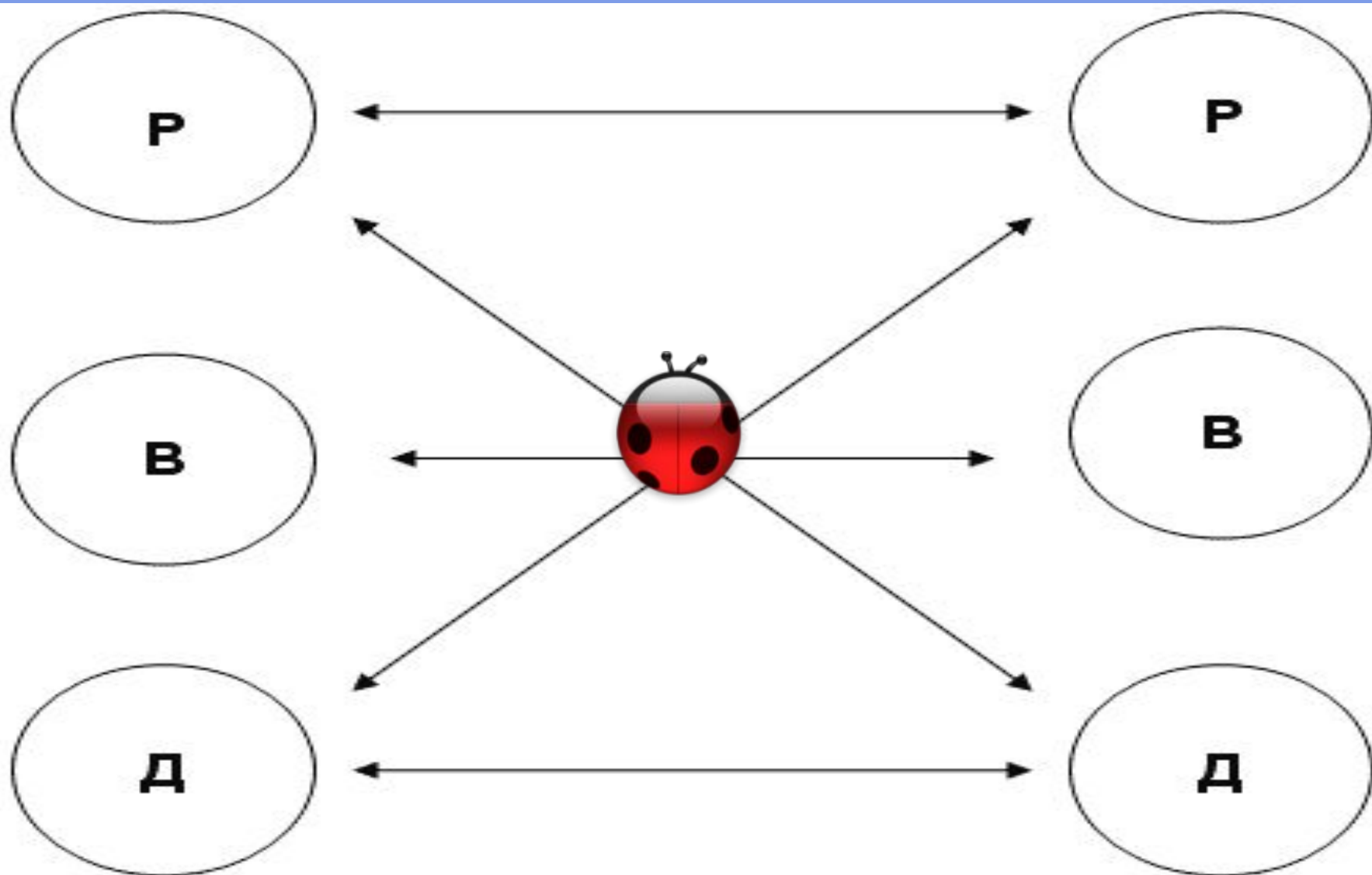
Рис. 1. Сценарная матрица

Функциональная диаграмма личности



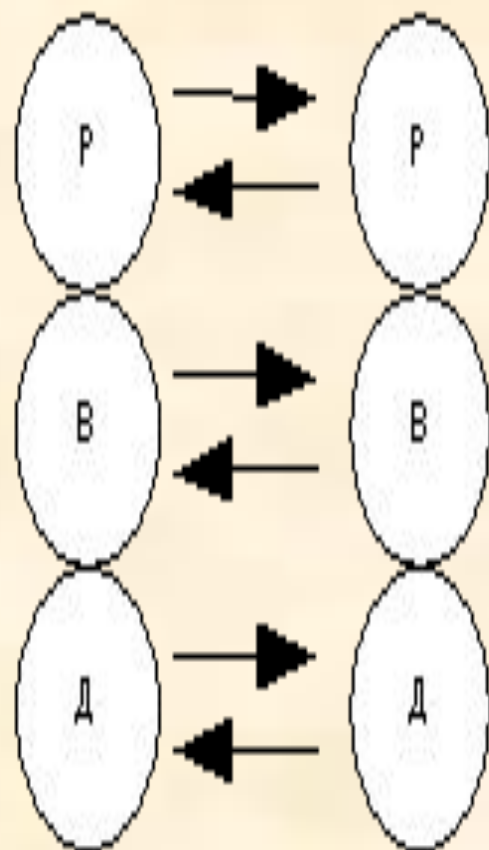
Контролирующий Родитель (КР)
Заботящийся Родитель (ЗР)
Взрослый (В)
Свободный или Естественный
Ребенок СД (ЕД)
Адаптированный Ребенок (АД)

ИСХОДНЫЕ ТРАНСАКЦИИ КОНЦЕПЦИИ Э. БЁРНА

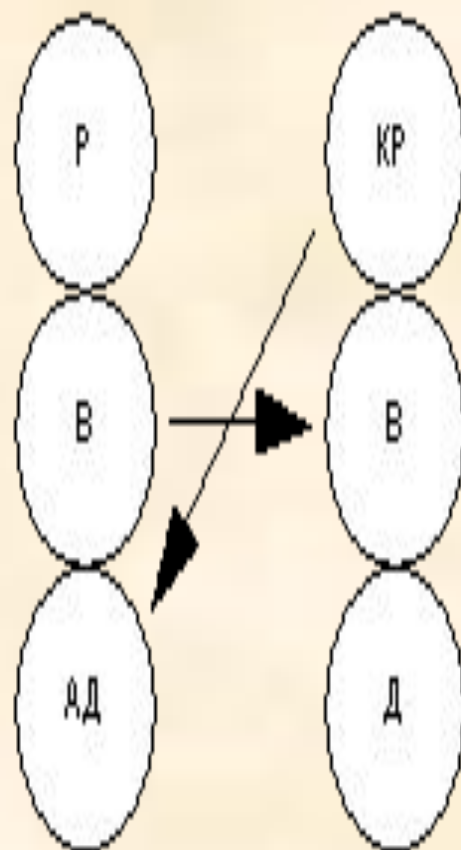


Типы транзакций

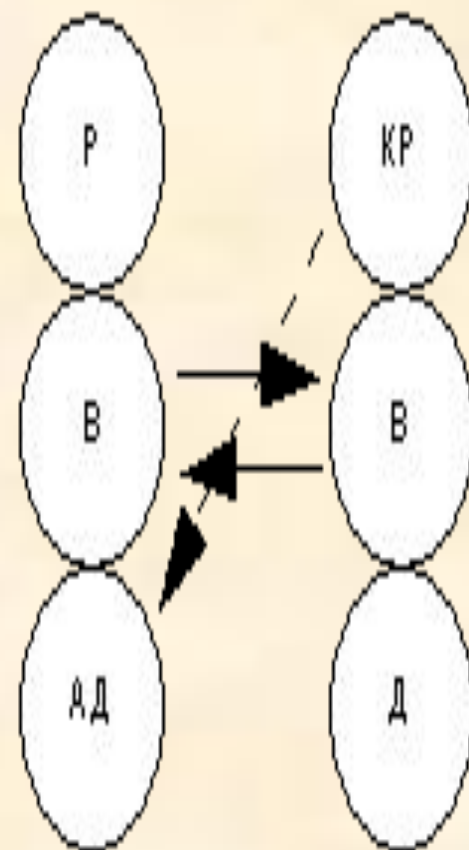
1. Параллельные



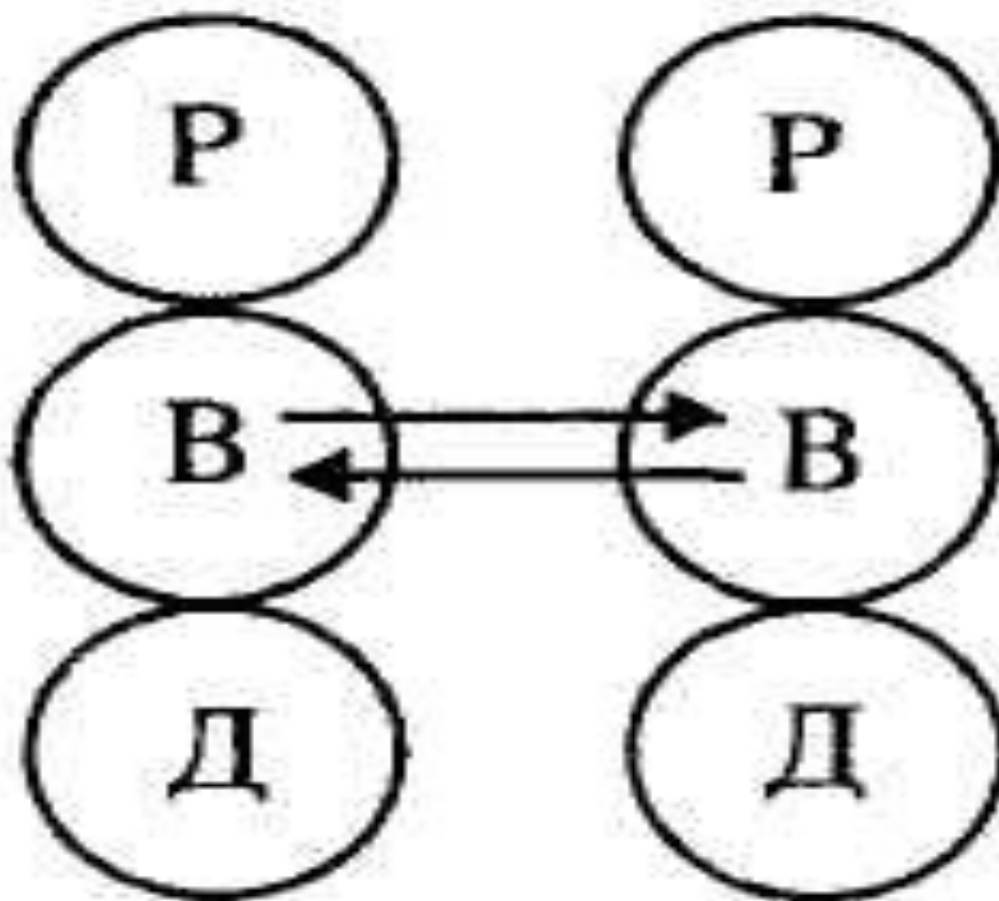
2. Пересекающиеся



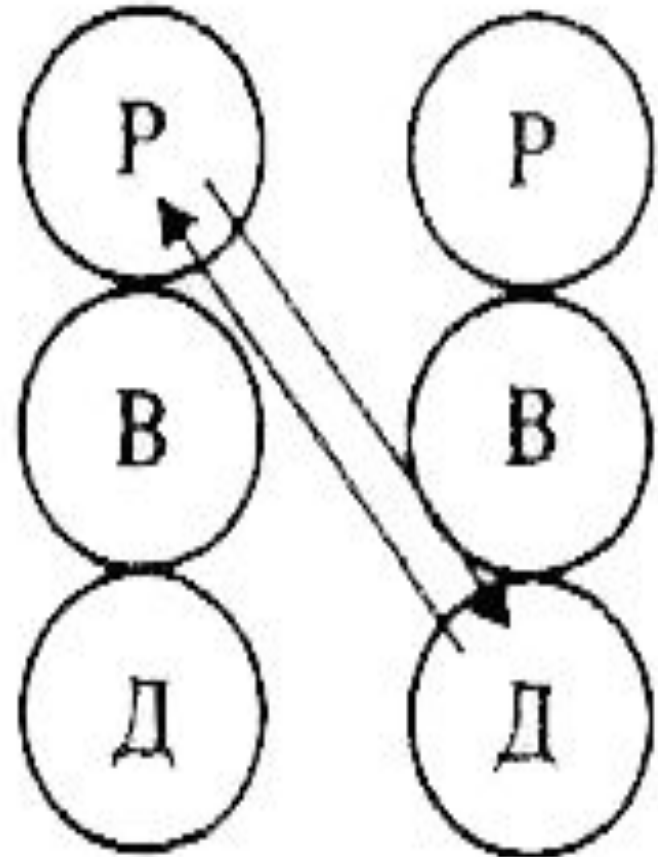
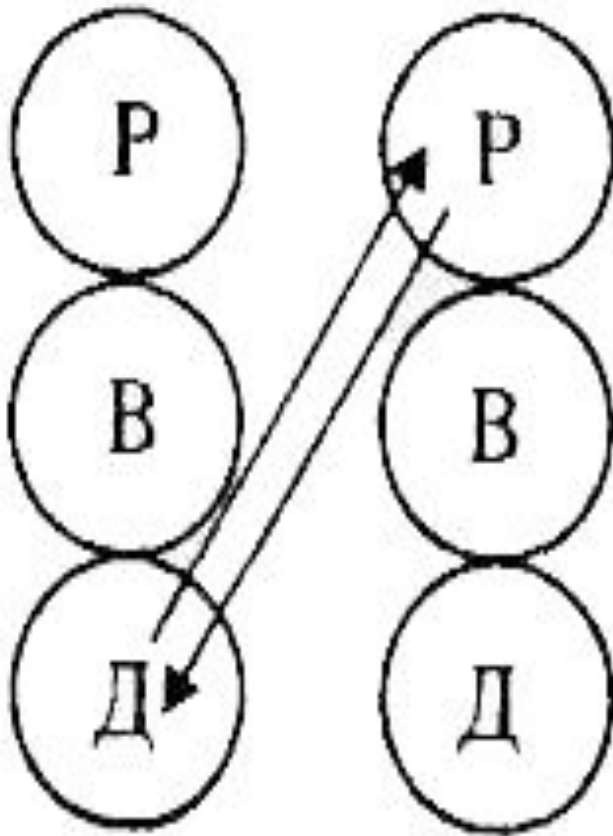
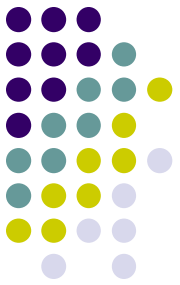
3. Скрытые пересекающиеся

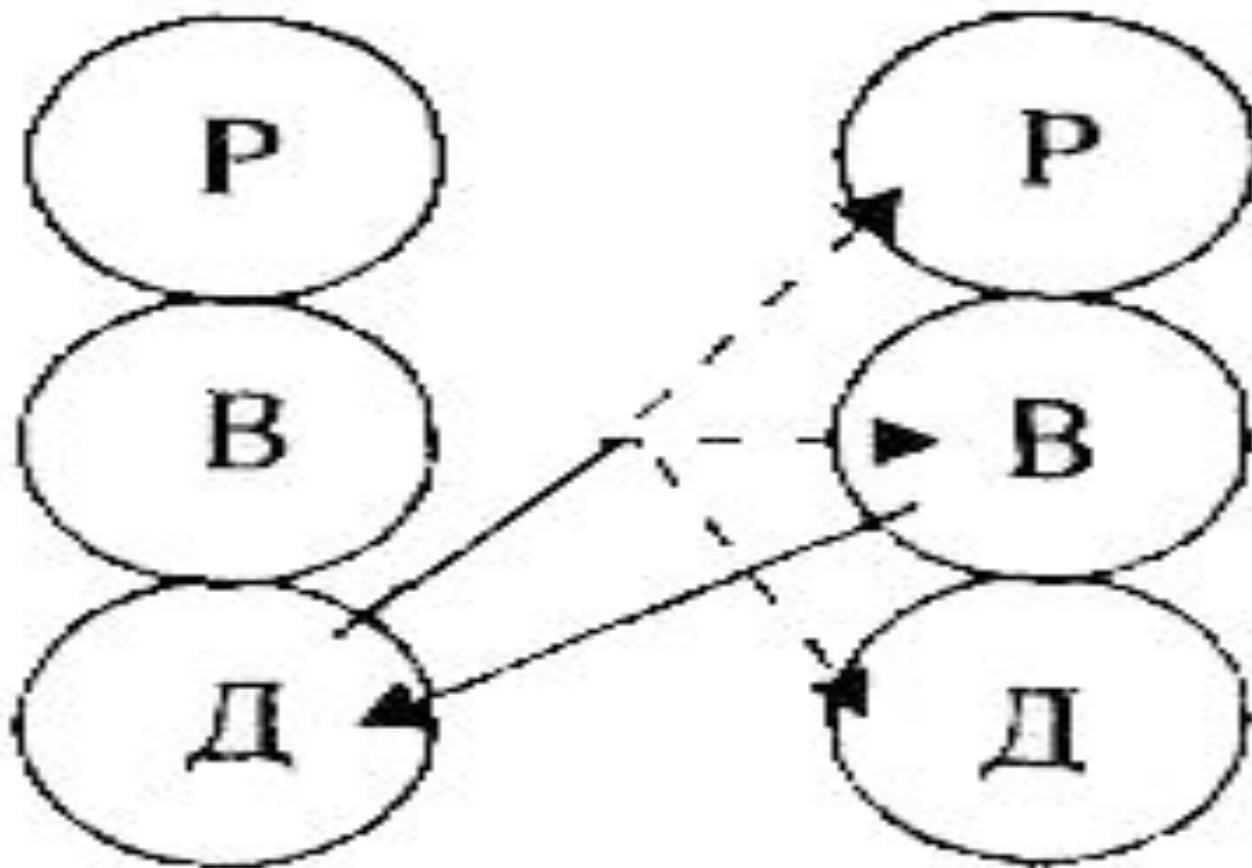


ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОДНОУРОВНЕВЫЕ ТРАНСАКЦИИ



Дополнительные разноуровневые транзакции

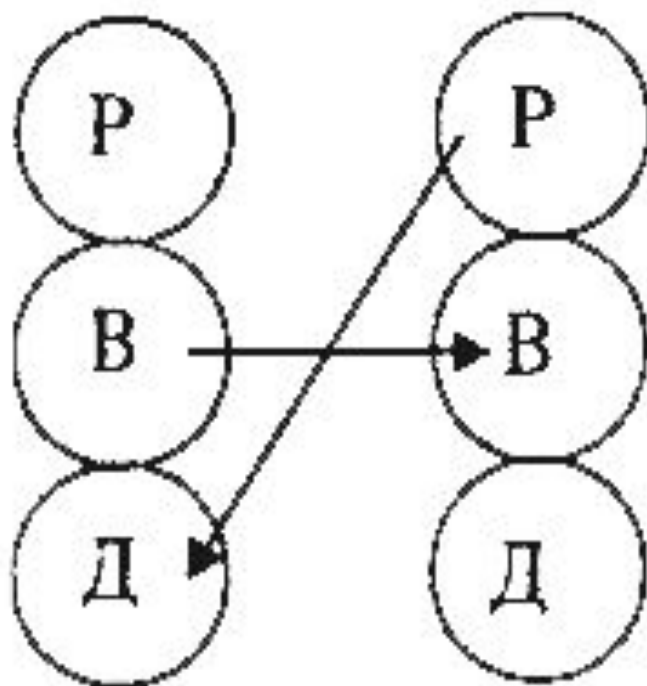




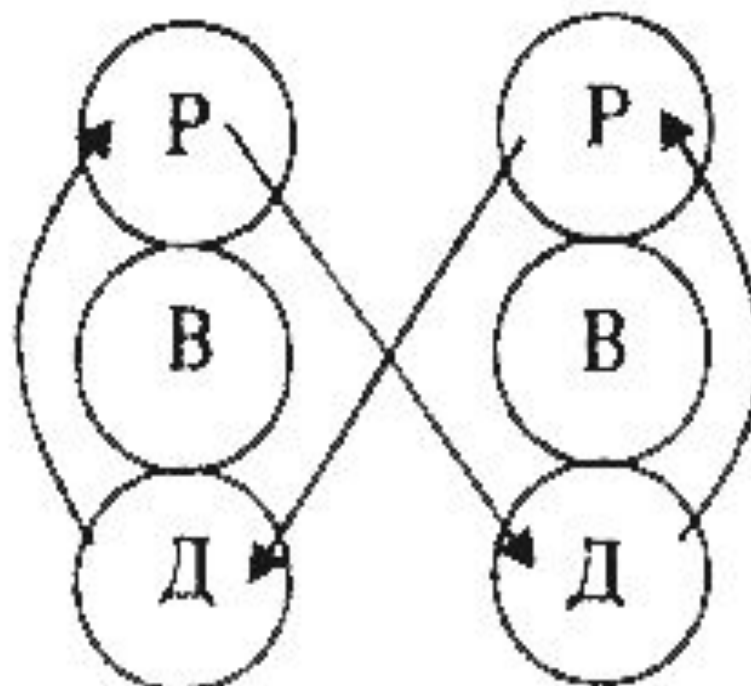
ПЕРЕКРЕСТНЫЕ (КОНФЛИКТНЫЕ) ТРАНСАКЦИИ



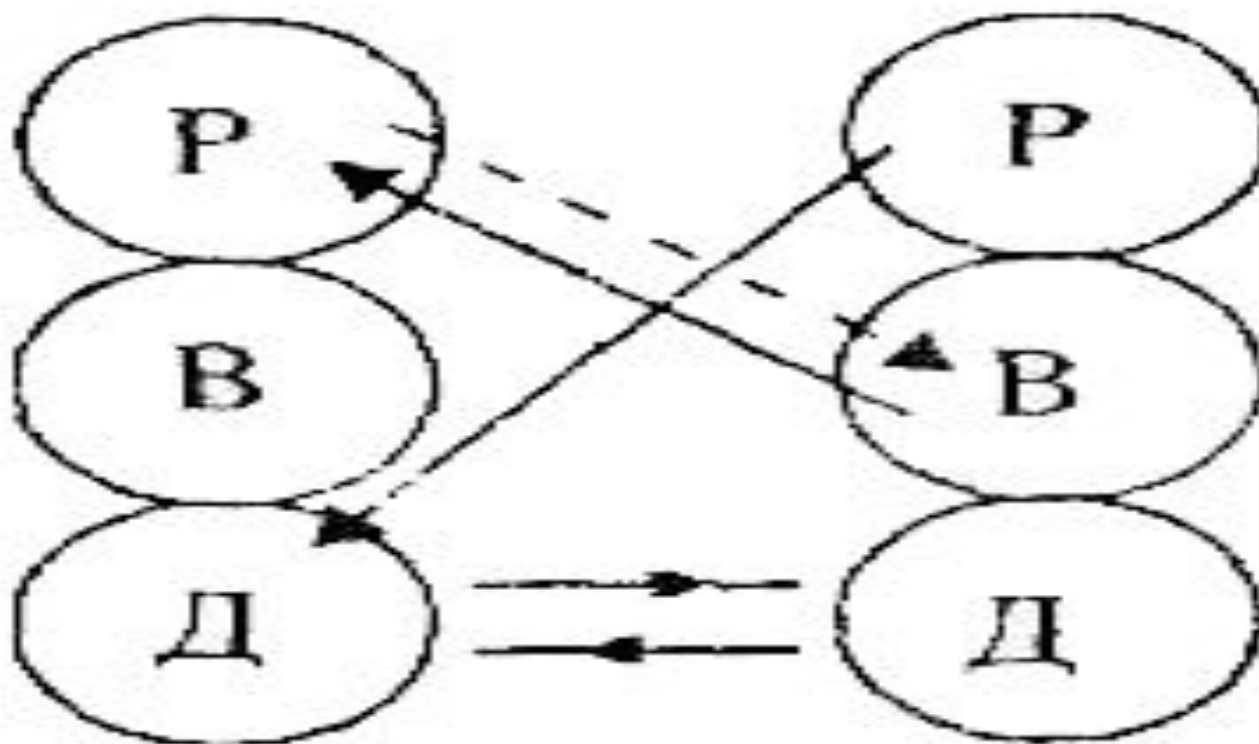
Ребенок *a*



Воспитательница *б*

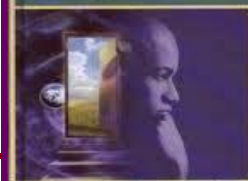


Скрытые трансакции (игры) с вариантами конфликтного и конструктивного взаимодействия



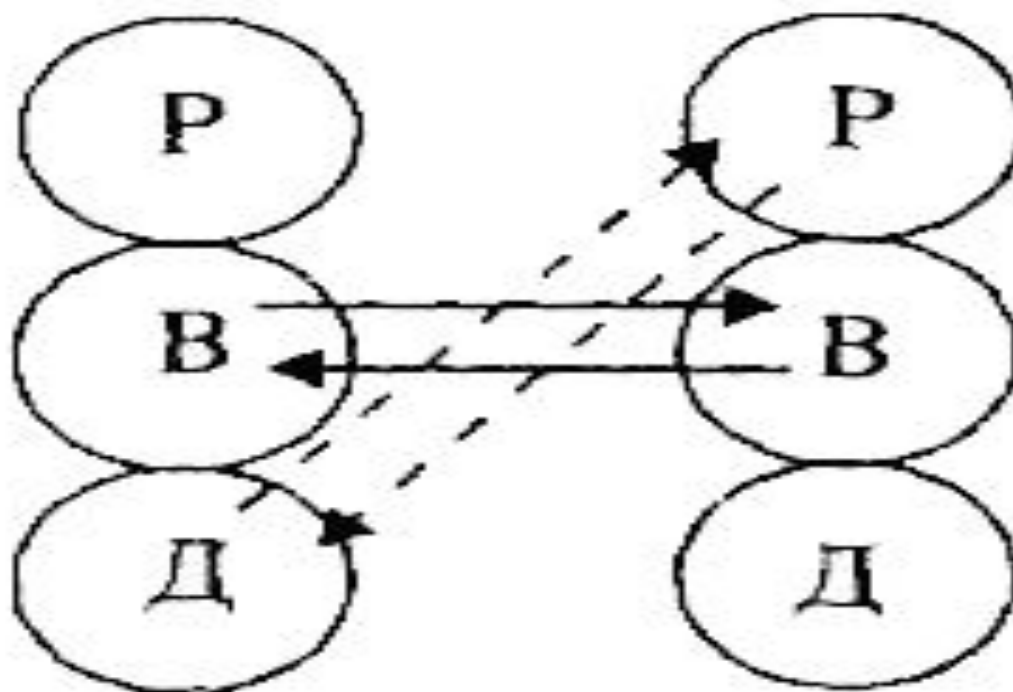
ИГРА «Да, но...»

Эрик Берн
**Исцеление
ДУШИ**
ТРАНСАКЦИОННЫЙ
АНАЛИЗ В ПСИХОТЕРАПИИ

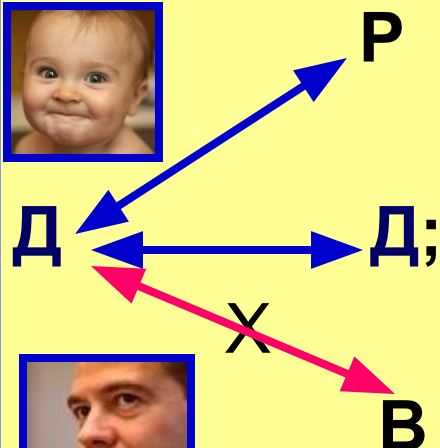
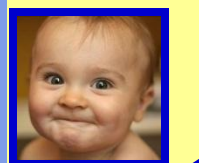


Игрок

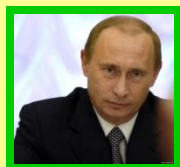
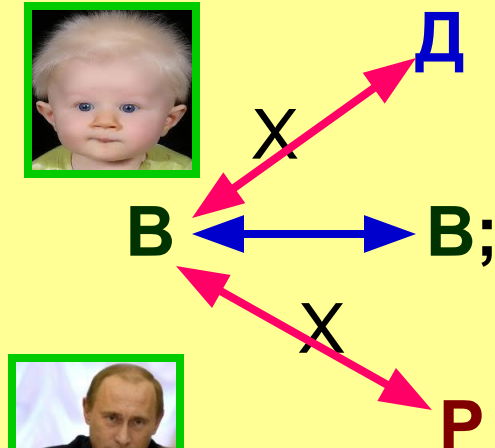
Партнеры



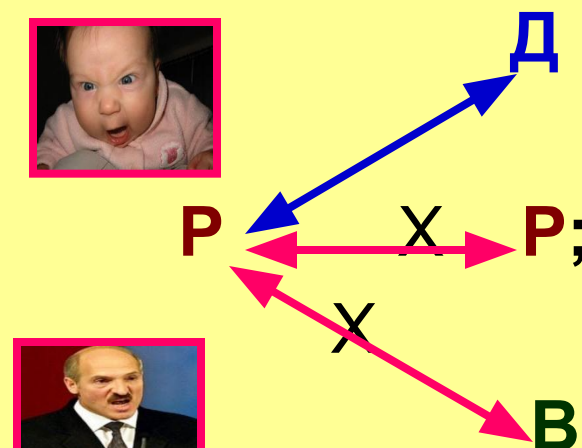
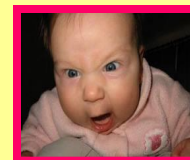
Конфликтные транзакции по М.Е. Литваку



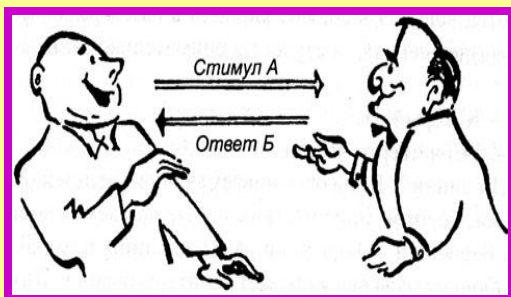
Дитя



Взрослый



Родитель



АМОРТИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА

(по М.Е. Литваку, модификация В.Н. Ковалева)



РОДИТЕЛЬСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ



Предписания:

1. Не (общий запрет).
2. Не существуй.
3. Не будь близким.
4. Не будь значимым.
5. Не будь ребенком.
6. Не взрослей.
7. Не имей успеха.
8. Не будь самим собой.
9. Не будь здоровым. Не будь в здравом уме.
10. Не соответствуй.

Основные директивы:

1. Будь сильным.
2. Будь совершенством.
3. Старайся.
4. Торопись.
5. Угождай другим.
6. Будь начеку.

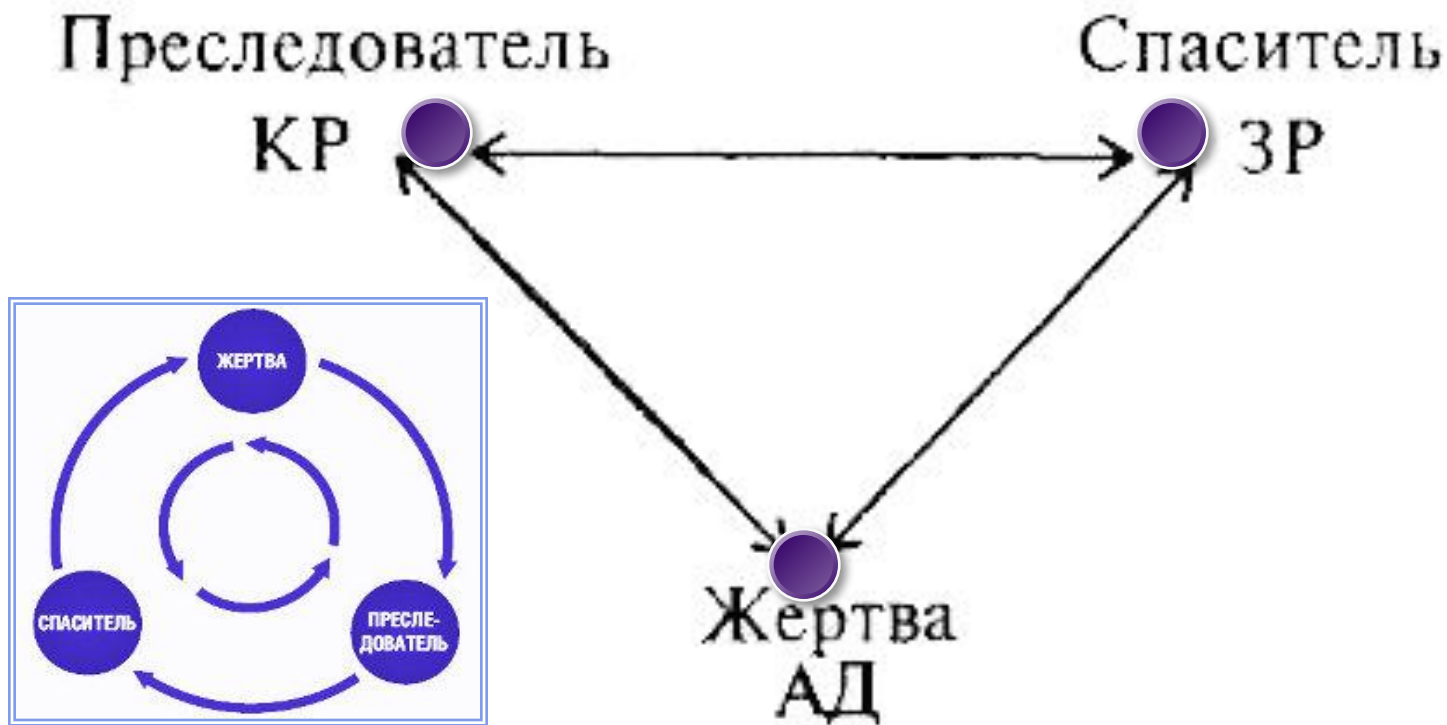


ДРАМАТИЧЕСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК С. КАРПМАНА

КР – контролирующий Родитель;

ЗР – заботящийся Родитель;

АД – адаптированный Ребенок.



УРОВНИ СЛУШАНИЯ СОБЕСЕДНИКА

Высший слушание –
сопереживание.

Средний поверхностное
слушание.

Низкий пассивное
отчужденно – оскорби-
тельное слушание.

да! да! да! я слушаю очень внимательно!





Семь правил активного слушания



Уразумейте цель говорящего, не перебивайте его фразой: «Я это и так знаю!»

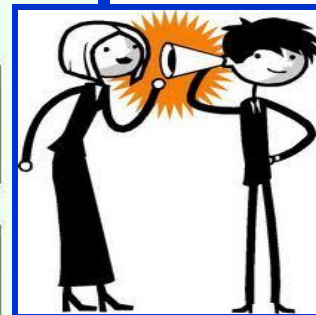
Слушая собеседника, стремитесь понять его внутренний мир

Слушая, ищите в собеседнике хоть что-то для вас интересное и ценное!

Овладевая искусством диалога, параллельно овладевайте искусством жеста, мимики, интонации

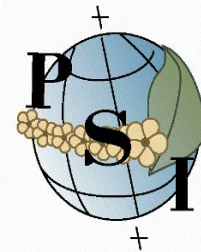
Колкости, реплики, резкости – опасное оружие. Используйте их только в исключительных случаях

Помните: бестактный человек является главным источником конфликта!



ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

(по Л.П. Усольцевой)



1. Перестаньте сами говорить.
2. Помогите говорящему раскрепоститься.
3. Покажите собеседнику, что Вы готовы слушать.
4. Устраните раздражающие моменты.
5. Сопереживайте партнеру по общению.
6. Наберитесь терпения.
7. Сдерживайте свои эмоции.
8. Не допускайте споров и критики.
9. Задавайте вопросы.



Правила эффективного слушания в конфликтной ситуации

(по И. Атватеру)

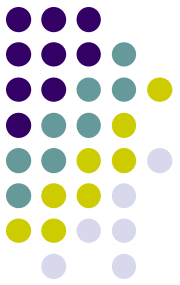


- Унять свое собственное раздражение и предубеждения.
- Настроить себя на понимание, сопереживание, интересы и опасения другого человека.
- Побуждать его высказаться, выплеснуть негативные эмоции, снять накал напряжения.
- Определить степень важности содержания информации для себя и важности самого общения.
- Проанализировать направленность ключевых слов.



УСЛОВИЯ ПОЛНОЦЕННОГО СЛУШАНИЯ

(по В.Н. Лавриненко)



Полноценное слушание предполагает соблюдение следующих условий: слушающий

- полностью сосредотачивает свое внимание на говорящем.
- отказывается от всех предубеждений в отношении говорящего.
- никогда не пользуется чужими и предвзятыми оценками.
- абсолютно свободен от какого бы то ни было смущения и может задавать любые вопросы.
- показывает говорящему, что тот услышан и понят.



ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ПОЛНОЦЕННОГО СЛУШАНИЯ



- Не говорите о себе и не меняйте темы.
- Не советуйте, не ставьте диагнозы, не занимайтесь критикой, поощрениями, заверениями.
- Не думайте наперед, что Вам сказать.
- Не игнорируйте и не отрицайте чувств других людей.
- Следите за их чувствами не только по тому, что они говорят, но и потому, как они это говорят. Обращайте внимание на такие немые проявления чувств, как слезы на глазах, неконтролируемые движения и другую невербалику.
- Не притворяйтесь, что понимаете чувства собеседника.
- Спрашивайте о его нуждах, тревогах и трудностях. Задавайте вопросы, которые способствуют большей искренности.
- Покажите собеседнику, что понимаете его. Перескажите своими словами то, что вы воспринимаете как главное в их словах: «Правильно ли я понял, что Вы хотите...» и т.п.

СПОСОБЫ КОРРЕКЦИИ ОШИБОК ВОСПРИЯТИЯ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ



- **Больше внимания уделяйте невербальному поведению партнера – мимике, позе, жестам, интонации, направлению взгляда, походке, осанке.**
- **Обращайте внимание на ошибочные действия партнера (оговорки, забывания, замалчивания, и др.), за которыми могут скрываться подавленные или сдерживаемые чувства.**
- **Отмечайте для себя, как у людей выражаются две основные социальные потребности – в эмоциональной поддержке и в признании. Это ключ к тому, как они обращаются с другими своими мотивами.**
- **Следите, в какую сторону партнер отклоняется от темы разговора. Отклонение от темы – признак скрытия чувств от собеседника.**

Как не усугубить конфликтную ситуацию в диалоге



- Не принимайте молчание за внимание.
- Не притворяйтесь, что слушаете.
- Не перебивайте без надобности.
- Не делайте поспешных выводов.
- Не дайте «поймать» себя в споре.
- Не задавайте слишком много вопросов.
- Никогда не говорите: «Я хорошо понимаю Ваши чувства», лучше – «Вы чем-то разочарованы?».
- Не будьте слишком чувствительны эмоциональному содержанию слов.
- Не давайте совета, пока не просят.
- Не прикрывайтесь слушанием как убежищем.





Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют как минимум два человека, которые попеременно говорят и слушают. Если вам не ясно, о чем говорит собеседник, дайте ему об этом знать: или уточняющими вопросами, или, переформулировав сказанное с просьбой поправить вас. Ведь никто не узнает, что его не понимают, если ему не сказать об этом.



Будьте физически внимательны, т.е. слушайте собеседника всем телом. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт. Убедитесь в том, что ваши поза и жесты подтверждают то, что вы внимательно слушаете. Находитесь на таком расстоянии от собеседника, которое удобно для обоих.

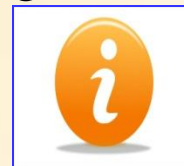
Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник (человек может удерживать сконцентрированное внимание нескольких минут).

Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Декодируйте эмоциональные оттенки сообщений.



Наблюдайте за невербальными сигналами говорящего, т.е. проникайте в смысл его интонации, мимики, жестов и поз. Следите за тем, как часто говорящий смотрит на вас, как он поддерживает с вами визуальный контакт, за тоном его голоса и скоростью речи. Обратите внимание, на каком расстоянии от вас сидит или стоит говорящий, способствуют ли невербальные сигналы усилению его речи или противоречат словесному содержанию.

Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит то, что хочет сказать. Любая отрицательная установка стороны слушающего вызывает у говорящего напряженность, или напротив, неуверенность и вялость.



Старайтесь выразить понимание. Вчувствуйтесь в психодинамику речевого поведения собеседника, чтобы понять, что в действительности он переживает и что пытается сказать. Эмоциональное одобрение говорящего помогает слушающему точнее понять сообщение.



Слушайте самого себя. Это важно для обеспечения готовности слушать других. Если Вы озабочены или раздражены и ведете внутренний диалог, вы не способны слушать, что говорят другие. Если это раздражение вызвано словами собеседника, то лучше не затаивать зло, а возразить ему и по возможности успокоить себя, чтобы без помех выслушивать дальнейшие его высказывания.



ТЕХНИКИ КОНСТРУКТИВНЫХ СООБЩЕНИЙ



- **Я - высказывание** – это этичный способ выражения нашего отношения к какой-либо ситуации.
- передает другому человеку наше отношение к определенному предмету без обвинений и без требований, чтобы он изменил свое отношение.
- помогает удерживать свою позицию, не превращая собеседника в противника.
- построено так, чтобы эффективно выразить свое мнение о ситуации и высказать свое пожелание; особенно, если мы хотим, чтобы оно было воспринято другой стороной не вызвало контратаку.



Я-сообщения

Ты-сообщения



Я - сообщения снижают эмоциональный накал информации, позволяют лучше выразить смысл того, что мы желаем сказать.

Ты сообщения – это жесткое выражение претензии, в котором за эмоциональным всплеском теряется смысл сказанного.

Неэтичные Ты - сообщения по своей сути все одинаковы. В них выражается потребность – нанесение психологического удара, наказание, с



Этапы Я-высказываний



- **НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ** потребуется способность к объективному описанию ситуации, приведшей к возникновению проблемы, или к объективной формулировке самой проблемы.
- **НА ВТОРОМ ЭТАПЕ** (ваша реакция, отклик) вам потребуется описать свои чувства, вызванные данным событием.
- **ТРЕТИЙ ЭТАП** - предпочитаемый исход – требует ясной и четкой формулировки того, что вы хотите (варианты достижения этого результата).



Три варианта описания эмоциональной реакции на нежелательную ситуацию:

1. Ваша реакция может состоять в описании конкретных эмоций.

Пример: «Когда вы..., я чувствую себя рассерженным (беспомощным, виноватым и др.)»
лучше «Когда на меня...», «Когда мне...»



2. Иногда легче описать эмоции в виде того, что вы делаете в этом состоянии.

Пример: «Когда вы..., я начинаю кричать на вас (замыкаюсь, реагирую неадекватно, решаю делать все сам)».

3. Вашей реакцией может быть позыв, желание, которым вы сопротивляетесь.

Пример: «Когда ко мне так..., мне хочется просто бросить все это и...»

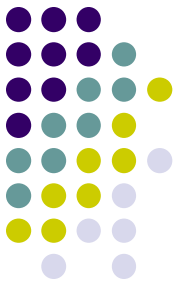


Схема «Я – высказывания»:

- **СОБЫТИЕ** - « Когда...» (описание нежелательной ситуации).
- **НАША РЕАКЦИЯ** - «Я чувствую...» (описание ваших чувств).
- **ПРЕДПОЧИТАЕМЫЙ МЕТОД** – «Мне хотелось бы, чтобы...».



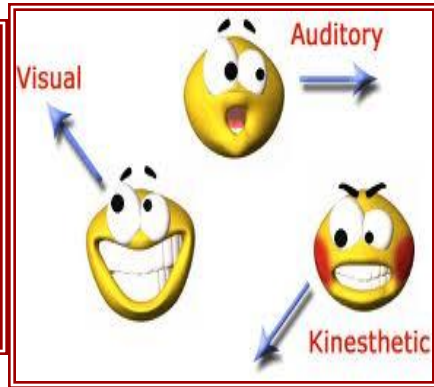
САБОТАЖНИКИ ОБЩЕНИЯ



Угрозы (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	Приказы (когда мы прибегаем к власти над другими людьми)
Соккрытие важной информации (реплика-ловушка, стимулирующая принятие невыгодного решения)	Несвоевременные ответы (когда человек просто хочет быть выслушанным)
Критика (негативная)	Успокоение отрицанием
Оскорбительные прозвища	Отказ от обсуждения вопроса
Слова-«должники»	Убеждение убийственной логикой
Допрос	Соревнование
Похвала с подвохом	Смена темы
Успокоение отрицанием существующей проблемы	Обобщающее обвинение
Диагноз мотивов поведения	



МОДАЛЬНОСТЬ И СЛОВА-ПРЕДИКАТЫ



Смысловая Дигитал	Визуальная Зритель	Аудиальная Слушатель	Кинестети- ческая Кинестетик
Разумно Логично Знаю Понимаю Функционально Расчетливо Целесообразно	Видишь Ярко Наглядно Четкий Освети Ясный Кажется Перспектива	Слышишь Громко Мелодично Ритмично Рычать Стон Отзвук Послышалось	Чувствуешь Нежно Бархатно Прикоснись Раскрой Делать Схватывать Рубануть

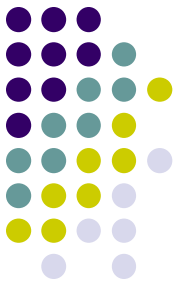
Ваш оппонент визуал



Ему в первую очередь бы хотелось, чтобы вы общаясь ним:

- увидели его жесты, одежду, макияж, мимику, ресницы, бросааемые вами на него взгляды...;
- вообразили картинки, которые он вам рисует словами;
- оценили бы его эффектные жесты;
- полюбили бы его картинки в компьютере;
- запомнили бы его одежду и украшения.

Ваш оппонент аудиал

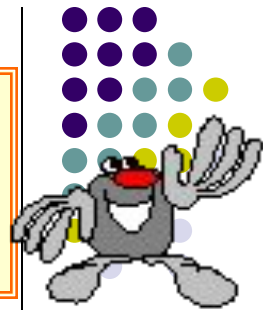


Для него в высшей степени значимо, чтобы вы:

- слушали его голос и оценивали его интонации, тембр, выразительность;
- были внимательны к эмоциям, проявленным в его голосе;
- с удовольствием слушали музыку, которая ему нравится;
- иногда даже закрывали глаза от удовольствия слушать его.



Ваш оппонент кинестетик



Ему в первую очередь хотелось, чтобы вы в общении с ним:

- ощущали своим телом, то, что он вам транслирует (как тяжело быть в его положении и т.п.);**
- вздрагивали в особо напряженных местах его общения;**
- видимо расслаблялись телом, когда беседа идет гладко, и напрягались, когда что-то происходит не так;**
- с удовольствием воспринимали прикосновения, в том числе поглаживания, поцелуи и объятия.**

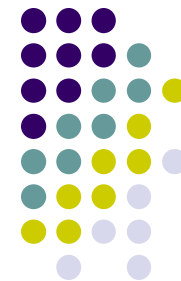


Ваш оппонент дигитал



Дискретная (дигитальная) РС – логическое осмысление сигналов остальных систем. Дигитальный канал отвечает за контроль речи, формулировку фраз. Поэтому говорят такие люди достаточно монотонно, они с трудом воспринимают интонацию и избегают жестикуляции, так как все это не несет никакой информации. В разговоре дигиталов все должно быть логично, без лишних разъяснений и толкований, каждое слово должно стоять на своем месте, он внимательно следит за точностью выражений.





УПРАЖНЕНИЕ

на усвоение материала

Обидные высказывания
(нарушение этики в коммуникации)

Я-высказывания
(этичная, конструктивная коммуникация)

Это просто твой эгоизм!

Тебе все равно, что я думаю!

**Ты мне нагло врешь
постоянно!**



ПРЕДЛОЖЕНИЯ

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ



- 1. Каковы правила эффективного слушания?
- 2. Что такое слова – предикаты?
- 3. Какие подвиды ЭГО-состояний «Родитель» и «Ребенок» выделяет Э. Бёрн?
- 4. Какие стили поведения в конфликте выделяли К. Томас и Р. Килмен?
- 5. В каком случае стратегия избегания в конфликте может быть целесообразной?



Вопросы и задания:



6. При каком поведении во время конфликта партнер «давит» 
7. При каком поведении во время конфликта партнер может почувствовать себя «ущемленным» 
8. Найти позитивные стороны избегания как формы поведения в конфликте, привести примеры из жизни.
9. Найти негативные стороны этого вида поведения в конфликтной ситуации, проиллюстрировать их примерами.
10. Можно ли утверждать, что один и тот же вид поведения эффективен в одной ситуации и действует разрушительно в другой



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !!!

Kovalev_vn@mail.ru

