

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра государственного и муниципального управления

Составитель  
**И. И. Мартынова**

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

### **Методические указания к практическим занятиям**

Рекомендовано учебно-методической комиссией  
направления подготовки 081100.62  
«Государственное и муниципальное управление»  
в качестве электронного издания  
для использования в учебном процессе

Кемерово 2014

## Рецензенты:

Заруба Наталья Андреевна, – профессор, доктор социологических наук, кандидат педагогических наук, председатель учебно-методической комиссии, заведующая кафедры государственного и муниципального управления Кузбасского государственного технического университета имени Т. Ф. Горбачева

Вольфсон Эдуард Николаевич, – кандидат философских наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Кузбасского государственного технического университета имени Т. Ф. Горбачева

**Мартынова Инна Ивановна. Управление конфликтами:** методические указания к практическим занятиям [Электронный ресурс] для студентов направления подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» всех форм обучения / сост.: И. И. Мартынова. – Кемерово : КузГТУ, 2014. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) ; зв. ; цв. ; 12 см. – Систем. требования : Pentium IV ; ОЗУ 8 Мб ; Windows XP ; (CD-ROM-дисковод) ; мышь. – Загл. с экрана.

Приведено содержание практических занятий, индивидуальные задания и примерные оценочные средства для текущего контроля. Целью методических указаний является методическое обеспечение формирования у обучаемых необходимых компетенций как неотъемлемого элемента профессиональной подготовки служащего, позволяющего ему успешно проводить работу в организации по анализу и управлению конфликтами, а так же коррективке управленческого поведения.

©КузГТУ, 2014

©Мартынова И. И.,  
составление, 2014

## 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Цель и задачи освоения дисциплины

Практический опыт показывает, что управление конфликтами в организации является одной из актуальных и самых сложных проблем. Одни руководители не владеют достаточными знаниями, навыками и умениями работы с конфликтами и часто полагаются на личный опыт и интуицию в разрешении конфликтов, другие убеждены в том, что конфликты необходимо глушить, что работа идет тем лучше, чем меньше конфликтов в организации. Однако эти убеждения имеют под собой лишь эмоциональные основания, характерные для любого неумеющего совладеть с конфликтами человека.

Будущему государственному, муниципальному служащему для успешного выполнения своих функций необходимо принимать во внимание такие сложные состояния взаимодействия людей, как противоречия и напряженность во взаимоотношениях, различия в позициях и интересах участников совместной деятельности, а также уметь предотвращать столкновения и эффективно управлять ими.

Для этого он должен: иметь целостное представление о конфликтах, их природе, причинах, и последствиях; уметь выделять это сложное социально-психологическое явление в ряду других. Но, кроме того, важно владеть специальными знаниями и навыками их предотвращения и управления ими в случае возникновения. Использование позитивной и конструктивной роли конфликта открывает служащему новые возможности в личностном развитии отдельных участников столкновения, собственном совершенствовании, повышении эффективности управления и организации в целом.

**Целями** освоения дисциплины «Управление конфликтами» являются формирование теоретических знаний и практических навыков анализа причин и предпосылок возникновения конфликтов в системе государственного и муниципального управления, овладение методами их конструктивного управления.

#### **Задачи дисциплины:**

– помочь овладеть студентам теоретико-методологическими основами управления конфликтами в сфере государственного и муниципального управления, представленными в трудах отечественных и зарубежных авторов;

– способствовать овладению компетенциями управления конфликтами в сфере государственного и муниципального управления;

- научить студентов анализу конфликтов в сфере государственного и муниципального управления;
- способствовать формированию навыков конструктивного управления и поведения в конфликтных ситуациях.

Государственные и муниципальные служащие должны рационально подходить к вопросам управления конфликтными процессами в организации, проводить оптимальную корректировку сложившейся конфликтной ситуации, способствовать недопущению возникновения конфликтных противоречий между сотрудниками и созданию благоприятных условий для развития коллектива, организации и общества в целом. Степень принимаемых данными специалистами решений будет определяться уровнем их профессиональной компетенции не только в вопросах управления персоналом, но и коммуникативной сфере.

## **1.2. Цель методических указаний**

**Цель практических занятий** по дисциплине «Управление конфликтами» – формирование конфликтологической компетенции – умения прогнозировать и удерживать противоречие в продуктивной конфликтной форме, способствующей его разрешению.

**Целью методических указаний** является методическое обеспечение формирования у обучаемых необходимых компетенций как неотъемлемого элемента профессиональной подготовки служащего, позволяющего ему успешно проводить работу в организации по анализу и управлению конфликтами, а так же корректировке управленческого поведения. Указания предназначены для подготовки студентов к практическим занятиям и формирования необходимых компетенций в рамках практических занятий, содержат перечень вопросов, необходимых для подготовки к практическому занятию, к экзамену и список литературы. Методические указания составлены в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки по направлению 081100.62 «Государственное и муниципальное управление».

**Данная дисциплина готовит студента к коммуникативной деятельности.**

Дисциплина относится к профессиональному циклу и является дисциплиной по выбору. Курс «Управление конфликтами» соотносится с такими дисциплинами как:

*Геополитика.* Внешняя политика и международные отношения. Концепции национального интереса и национальной безопасности. Концепция столкновения цивилизаций и конфликта интересов. Основные источники и формы конфликтов в современном мире.

*Политология.* Политика как общественное явление. Политическая власть. Политическая модернизация в современной России. Политические конфликты: сущность, виды и способы разрешения, политические кризисы.

*Психология управления.* Психологические особенности личности. Психология общения. Профилактика конфликтов, источники и причины конфликтов. Социально-психологические проблемы руководства. Стрессы и их профилактика в деловом общении.

*Деловые коммуникации.* Основы делового общения. Искусство спора. Стратегии и тактики ведения переговоров.

*Социальная психология.* Семья как субъект педагогического взаимодействия и социокультурная среда воспитания и развития личности. Индивид, личность, субъект, индивидуальность.

Для изучения дисциплины «Управление конфликтами» студент должен

**знать:**

- основы делового общения и нормы поведения в обществе;
- социально-психологические особенности руководства;
- виды и особенность политических конфликтов.

**уметь:**

- применять ранее полученные знания на практике;
- управлять своим эмоциональным состоянием в ходе коммуникаций;
- применять механизмы нейтрализации стресса;
- планировать свою самостоятельную работу.

Изучение дисциплины «Управление конфликтами» поможет в освоении таких дисциплин как:

- Основы управления персоналом;
- Этика государственной и муниципальной службы;
- Связи с общественностью в органах власти.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Дисциплина «Управление конфликтами» изучается на 3-м курсе в 3-м семестре.

При подготовке к практическим занятиям студент всегда должен прочитать лекционный материал по теме, так как он является базовым при подготовке к занятию. И только после этого обращаться к указанным преподавателем источникам литературы.

Для более продуктивного усвоения учебного материала целесообразно перед новой лекцией повторять по конспектам предыдущий материал.

### **Тема 1. Общая теория конфликта.**

#### **Методические рекомендации**

Раскройте эволюцию научных взглядов на конфликт. Проследите закономерности отражения конфликтов в философии, искусстве, литературе и средствах массовой информации. Рассмотрите исследования конфликтов в различных отраслях отечественной науки, а также актуальность и социальную значимость изучения проблемы конфликтов. Уточните сущность конфликта, объект и предмет, цели и задачи конфликтологии.

Форма проведения занятия – дискуссия. Цель занятия: формирование необходимых знаний на основе уяснения современных теоретических концепций по управлению конфликтами и их развитию.

#### **1. Контрольные вопросы [1-6, 8]:**

1. Теоретические и социально-исторические предпосылки возникновения науки о конфликтах. Основные цели и основные понятия конфликтологии.

2. Что является объектом и предметом науки конфликтологии?

3. Отражение конфликтов в философии, искусстве, литературе и средствах массовой информации.

4. В чем причина активного изучения такого явления как конфликт учеными в конце XIX века?

5. Каковы исследования конфликтов в различных отраслях отечественной науки. В чем состоит суть междисциплинарного подхода к изучению конфликтов?

6. Как и в чем проявляется комплексный характер науки конфликтологии?

7. Каковы основные этапы развития конфликтологии в России?

8. В чем состоит методологическая особенность конфликтологии?

9. Какие методы и приемы исследования применяются в конфликтологии?

10. В чем состоят современные проблемы развития науки о конфликтах?

11. Как решаются утилитарно-практические задачи науки конфликтологии в современной России?

12. Охарактеризуйте роль и значение владения государственными и муниципальными служащими конфликтологической компетенцией.

## **Тема 2. Предмет и основные понятия конфликта.**

### **Методические указания**

Раскройте понятие конфликта, обязательные условия возникновения конфликтов. Уточните основные структурные элементы конфликта: объект, субъекты, предмет конфликта, инцидент, конфликтная ситуация, микро- и макроокружение. Раскройте понятие «границы конфликта»: пространственные, внутрисистемные, временные. Рассмотрите типологию и динамику конфликтов.

### **1. Контрольные вопросы [1-6, 8]:**

1. Раскройте понятие конфликта и охарактеризуйте обязательные условия его возникновения.

2. Какие основные элементы конфликта входят в его структуру?

3. Какие этапы и периоды проходит конфликт, в своем развитии?

4. Раскройте понятие «динамика конфликтов»?

5. В каких границах может протекать конфликт?

6. Охарактеризуйте латентную стадию конфликта. Приведите пример.

7. Какие типологии (классификации) конфликтов представлены в научной литературе?

8. Какие типы конфликтов могут возникать в сфере государственного и муниципального управления?

**2. Практическое задание: «Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях»<sup>1</sup>.**

Цель задания. Закрепление у студентов навыков выявления

---

<sup>1</sup> Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие для студентов вузов / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2005. – 400 с.

конфликтных ситуаций в процессе социального взаимодействия в нестандартных деловых ситуациях. Развитие навыков и умений эффективного общения в деловых отношениях.

Порядок выполнения задания. Обучаемым выдаются рисунки<sup>1</sup>, на которых изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Обучаемые должны предложить свои варианты ответа за другого человека. Затем преподаватель организует обсуждение вариантов ответа.



<sup>1</sup> Рисунки взяты из модификации рисуночного теста Розенцвейга, разработанной Н. Г. Хитровой



Всмутительно, руководство проектов доверили другому лицу, когда основные технические решения принадлежат нам



Это ужасно, вы загнули проект, над которым работала вся группа!



А вы, оказывается, карьерист.



Эту работу я смогу закончить только завтра.



Ваша заявка составлена неправильно, поэтому машинного времени для вашего отдела не выделено.



Вы давно обещали это место мне, а назначили НН.



За такое решение вам придется краснеть на совещании.



После такого отчета едва ли вы удержите первое место.



Но ваше распоряжение идет в разрез с мнением специалистов





### 3. Практическое задание: «Конфликтные ситуации» (анализ ситуаций).

Цель задания. Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

В ходе занятия студентам предлагается найти решение в конкретных ситуациях, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой ситуации. Варианты решения ситуаций обсуждаются в учебной группе.

**Ситуация 1.** Вы недавно назначены начальником отдела кадров. Вы еще плохо знаете сотрудников организации, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к главному руководителю. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с

совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

**Ситуация 2.** Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

**Ситуация 3.** Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Ситуация 4.** Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении, у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

**Ситуация 5.** В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Тема 3. Конфликтогены: виды и правила бесконфликтного общения.**

#### **Методические указания**

Раскройте понятия конфликтогена и эскалации конфликта. Перечислите и охарактеризуйте группы конфликтогенов. На примерах из художественной литературы, материалов периодических изданий и средств массовой информации проанализируйте развитие конфликта с помощью конфликтогена. Раскройте способы снятия агрессивности, преодоления эгоизма, стремления к превосходству. Обоснуйте правила бесконфликтного общения.

#### **1. Контрольные вопросы [1-6, 8]:**

1. Раскройте понятие конфликтогенов.
2. Что подразумевается под эскалацией конфликта?

3. Какие группы конфликтогенов выделяют?
4. Какие существуют правила бесконфликтного общения?
5. Раскройте понятие «эмпатия» и какую роль оно играет в конфликте?
6. Почему «категоричность» является одним из сильных конфликтогенов?
7. Каково влияние эгоизма человека как его личностной характеристики на развитие конфликта?
8. Почему сокрытие или утаивание информации являются мощным конфликтогеном?
9. Какие конфликтогены на Ваш взгляд наиболее часто могут возникать в системе государственного и муниципального управления?
10. Охарактеризуйте способы снижения агрессивности?
11. Какие способы подходят именно Вам и почему?
12. По каким формулам может развиваться конфликт? Опишите основные слагаемые этих формул.

**2. Практическое задание: «Формулы конфликта» (проводится на примере решения конкретных ситуаций).**

Цель задания. Развитие у студентов навыков анализа конфликтов между субъектами социального взаимодействия на основе применения формул (А, Б и В) и поиска вариантов разрешения конфликтных ситуаций.

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «типы конфликта (А, Б и В)», «конфликтогены», «эскалация конфликтогенов», «конфликтная ситуация», «инцидент».

В ходе занятия студентам предлагаются ситуации. Они должны решить эти ситуации, ответив на вопрос – по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них. Варианты решения ситуаций обсуждаются в учебной группе.

**Ситуация 1.** Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 2.** При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 3.** Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 4.** Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 5.** Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 6.** Начальник участка дает задание работнику. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокой квалификации и, добавляя при этом, что его уже пять лет не отправляют на повышение квалификации. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 7.** На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полшутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника». Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 8.** Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику скоро должны позвонить по служебным делам. Он ждет звонка. Но телефон все еще занят

работницей. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 9.** Новоиспеченный молодой руководитель (условно назовем его Первый) пригласил к себе на должность подчиненного ему руководителя специалиста, которого знал в течение четырех лет по совместной работе на инженерных должностях. Эта работа создала о приглашенном (назовем его Второй) мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике.

Однако новая их совместная деятельность довольно быстро привела к взаимной неприязни, которую становилось все труднее скрывать. Наконец, при очередном изменении уровня заработной платы Первый устанавливает Второму оклад более низкий, чем его коллегам, равным по должности. При этом ничем не мотивирует свое решение. Второй написал жалобу, обвиняя Первого в самоуправстве и необъективности. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 10.** Вышестоящая организация требует представления отчета, в котором используются материалы, четырех отделов. Руководитель назначает начальника одного из этих отделов ответственным за сбор информации к определенному сроку. Все начальники, кроме одного, сдали свои материалы. Ответственный неоднократно напоминал нарушителю, но безуспешно. «Выйти» на руководителя не удалось - тот был в командировке. В результате работа сорвана. Руководитель наказывает ответственного, невзирая на объяснение причин. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 11.** Женщина средних лет пришла в парикмахерскую. Ее вежливо, попросили сесть в кресло.

- Как будем стричься? – спросила парикмахер.
- Я полагаюсь на ваш вкус, – ответила клиентка.

Мастер долго и тщательно создавала свое творение. Женщина сидела молча. Наконец, закончив работу, парикмахер спросила:

Ну как, Вам нравится?

Кому может понравиться такое уродство?! У Вас что, руки из заднего места растут?!

- Вы слишком много на себя берете, – возмутилась мастер.
- Вам баранов надо стричь, а не людей!!
- С тремя волосками на голове лучшей прически не придумаешь, – съязвила мастер.

Клиентка пошла жаловаться к заведующей. Парикмахер получила строгий выговор. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 12.** Поздно вечером девушка идет по безлюдной улице. И вдруг видит: идет, навстречу мужчина, идет прямо на нее, широко раскинув руки.

Девушка от страха закричала, схватила камень и швырнула в мужчину. Раздался звон разбитого стекла и грохот осколков, обрушившихся на асфальт.

Мужчина ругается: «Второй раз не могу домой стекло донести!».

Случай почти анекдотичный, но жизнь дает для анекдотов немало поводов. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 13.** Сдав авиабилет на Дальний рейс, мужчина вышел на улицу. Тут к нему обратились за помощью: две женщины попросили проконсультировать их – подлинная ли у них 50-долларовая купюра (одна продавала ее другой). Он стал смотреть, и вдруг женщины начали звать на помощь милицию.

Появившемуся полицейскому они заявили, что мужчина спрятал купюру в свой бумажник.

– Они говорят неправду, – сказал мужчина.

– Вы можете показать свой бумажник? – спросил полицейский.

– Да, пожалуйста.

Полицейский просмотрел содержимое бумажника и сказал:

– Гражданочки, вы что-то напутали. Мужчина, Вы свободны. А вас, женщины, прошу пройти со мной в отделение.

Мужчина облегченно вздохнул и поспешил по делам. Когда же пришла пора заглянуть в бумажник, он увидел, что тот «облегчен» на все его содержимое, а сам он оказался «клиентом» мошенников. А «полицейский» - один из соучастников. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 14.** К врачу-стоматологу приходит скромно одетая женщина лет 50.

Обследовав зубы, врач говорит:

– Ваше лечение будет стоить... (называет сумму).

– Где же я возьму такие деньги?

– Знаете, Минздрав финансирует нас только на 40%, и мы

должны зарабатывать остальное.

– Я последние средства вложила в финансовую компанию, а она «лопнула» с нашими денежками за рубеж!

– Сочувствую Вам, но ничем помочь не могу...

– Вы, врачи, такие хапуги! Ездите на иномарках и у самих золотые зубы!

– Не я устанавливал расценки...

– Я разберусь, чем вы тут занимаетесь! Грабите бедных людей! Устроили частную лавочку!

– Идите куда хотите!

Женщина уходит, громко хлопнув дверью. Врач нервно курит, руки трясутся. Определите формулу развития конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 15.** Во время движения «дизеля» мамаша с годовалым ребенком направляется в тамбур. Через открытую дверь слышно: «Ну, давай пописаем, давай пи-пи-пи!» Еще несколько минут она уговаривала сделать то «пи-пи», то «а-а» на ступеньки, после чего возвратилась на свое место рядом с отцом семейства.

Через некоторое время история повторилась.

Сидящая рядом с дверями молодая женщина в длинном красивом платье не выдержала:

– Женщина, я понимаю, что ребенку надо, но в соседнем вагоне есть туалет и ваш муж мог бы проводить вас туда...

– Так это же ребенок, что здесь плохого?

– На остановке люди будут вытирать подолами платьев ступени, которые вы превратили в туалет.

Но, к удивлению девушки, пассажиры, поддержали не ее, а эту женщину:

– У тебя нет детей, поэтому ты и возмущаешься. А были бы – делала бы то же самое.

И в продолжение следующего получаса (пока девушка не вышла) еще трое (!) водили своих чад в возрасте 4-6 лет в облюбованный первой мамашей «туалет».

А женщина эта, между прочим, сама ждала ребенка. Определите формулу развития конфликта и ее элементы.

**Ситуация 16.** В некоторых цехах молодые рабочие самовольно продлевают обеденный перерыв чуть ли не на полчаса. Это вызывает протесты и возмущение старших по возрасту работников и руководства.



На собрании подняли этот вопрос.

Директор: – «Если это безобразие не пресечь, и другие начнут делать то же. Необходимо укрепить дисциплину!»

Старый рабочий: «Нечего с ними нянчиться! На первый раз депремировать, а за второй – увольнять».

Молодой рабочий: «Мы свою норму выполняем. И ничего страшного, если отдохнем 10-15 лишних минут. Лучше обеспечьте всем необходимым для работы. А то нашли виноватых...». Определите формулу развития конфликта и ее элементы.

**Ситуация 17.** На остановке вошла пожилая женщина. Девушка поднялась с сиденья, уступая ей место, и сказала:

– Садитесь, бабушка, пожалуйста!

Ее реакция девушку ошеломила. Она начала на нее кричать, что ее унизили, уступив место, да еще обозвав бабушкой.

Пассажиры вступились за девушку. Девушка села и сказала: «Вот и уступай после этого место!». Определите формулу развития конфликта и ее элементы.

**Ситуация 18.** В заполненном вагоне электрички парень занял место для девушки, которая стояла на платформе, чтобы подышать воздухом, так как плохо себя чувствовала.

После того, как он сходил за ней, они обнаружили, что место занято женщиной. Парень извинился, объяснил, что девушка плохо себя чувствует и, что он занял место для нее, а потому просит уступить его.

Женщина стала возмущаться, сказав при этом, что она имеет льготы как работник железнодорожного транспорта.

Разозлившись, парень выбросил ее сумку в окно. Женщина побежала за сумкой, громко крича. В спор включились другие пассажиры. Через час, когда молодые люди выходили, гвалт еще продолжался. Определите формулу конфликта и ее структурные элементы.

**Ситуация 19.** В майский солнечный день на одной из многочисленных лавочек в парке сидела парочка. На соседней лавке расположились старушки, с внуками.

Общение влюбленных становилось все более откровенным. Пенсионерки, увидев целующихся, принялись громко возмущаться:

– Где это видано, скоро в центре города при всех лягут!

– Неужели вы сами не были молодыми? – спросили влюбленные.

– Бесстыжие, хоть бы детей постеснялись!

Бабушка пытается увести внучку, которая с большим интересом смотрит на парочку. Внучка уходить не хотела, стала кричать. Бабушка отшлепала ее, на чем свет, ругая распутную молодежь. Не выдержав, девушка высказала бабуле все, что о ней думает. Молодые ушли. Настроение у всех участников испорченное. Определите формулу конфликта и структурные элементы.

**Ситуация 20.** На уроке литературы изучается роман А. Толстого «Петр I». Учительница плохого мнения об этом царе и не скрывает этого. Более того, она настойчиво проводит мысль, что нынешние беды идут от Петра.

Одна из учениц высказывает несогласие с учительницей, приводя доводы о том, что Петр I много сделал для страны. Учительница воспринимает это как вызов себе и в конце урока ставит девушке тройку, которая портит ей четвертную оценку, а значит, - и годовую и препятствует в итоге получению медали. Определите формулу конфликта и структурные элементы.

**Ситуация 21.** Инженер обратился к непосредственному начальнику с заявлением – разрешить ему уйти в отпуск на 2 недели раньше, чем положено по графику: на работе дел немного, а дома – ремонт.

Начальник не подписал заявление, сказав: «Пойдете по графику». Подчиненный обратился к директору и тот подписал заявление.

Когда инженер вернулся из отпуска, начальник, придравшись к чему-то, лишил его премии. Инженер подал заявление в конфликтную комиссию, оспаривая наказание. Определите формулу конфликта и ее структурные элементы.

### **3. Практическое задание: «Фрустрирующие ситуации»<sup>1</sup>.**

**Цель задания.** Закрепление у студентов навыков выявления конфликтных ситуаций в процессе социального взаимодействия в нестандартных жизненных ситуациях, развитие навыков и умений эффективного общения в сложных ситуациях.

Порядок выполнения задания. Обучаемым выдаются рисунки, на которых изображены два человека<sup>2</sup>. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Обучаемые должны предложить свои варианты ответа за другого человека. Затем преподаватель организует обсуждение вариантов ответа.

---

<sup>1</sup> Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие для студентов вузов / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2005. – 400 с.

<sup>2</sup> Рисунки взяты из рисуночного теста Розенцвейга.







#### Тема 4. Причины и функции конфликтов.

##### Методические указания

Охарактеризуйте различные подходы к пониманию причин конфликтов. Раскройте различные классификации причин конфликтов. Охарактеризуйте классификацию причин, предложенную А. Я. Анцуповым и А. И. Шпиловым. Уточните взаимосвязь объективных и субъективных причин. Обоснуйте связь личностных причин конфликтов с индивидуально-психологическими особенностями личности. Раскройте функции конфликтов. Уточните, в чем состоят трудности оценки результатов конфликта.

## **1. Контрольные вопросы [1-6, 8]:**

1. Какие существуют подходы к пониманию причин конфликтов?
2. Охарактеризуйте внешние и внутренние причины конфликтов.
3. Приведите классификацию причин конфликтов по У. Ф. Линкольну.
4. Раскройте особенности социально-экономических, социально-психологических, социально-демографических причин конфликта.
5. В чем заключается особенность классификации причин, предложенной А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым?
6. Охарактеризуйте объективные и субъективные причины конфликтов.
7. Почему содержание организационно-управленческих причин конфликта зависит от особенностей структуры и функционирования организации, группы, коллектива?
8. Охарактеризуйте организационно-управленческие причины конфликтов.
9. Почему личностные причины конфликтов связаны с индивидуально-психологическими особенностями личности?
10. Каковы функциональные последствия конфликтов для индивида, организации, территории (например, муниципального образования)?
11. В чем состоит двойственный характер функций конфликтов?

## **2. Практическое задание: «Сущность конфликта и его причины (на примере деловой игры «Жалоба начальнику»).**

Цель задания. Развитие у студентов умения выявить причины конфликта, анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

Подготовительный этап. За одну неделю студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию.

Студенты должны самостоятельно изучить литературу и уяснить основные понятия: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». Студенты долж-

ны продемонстрировать в ходе деловой игры умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов: наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

Игровая ситуация. Начальник управления получил жалобу от одного из сотрудников. Начальник организации назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: специалист по кадрам – руководитель; сотрудник юридического отдела; сотрудник профсоюзного органа.

В ходе игры:

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда – руководство: начальник управления, заместитель начальника управления, начальник юридического отдела.

Вторая команда – рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Игровая ситуация»).

Третья команда – эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей – 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку – 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

Игровой сценарий. «Начальник управления» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15-20 минут). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя начальника управления» и «начальника юридического отдела» (на выслушивание мнений может быть выделено 5 минут). Решение на основе обсуждения принимает «начальник управления».

Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15-20 минут).

4. Подведение преподавателем итогов игры.

### ***Пример жалобы***

Начальнику управления «N»  
Мамаеву С.С.  
от главного специалиста отдела «M»  
Соколовой А.А.

жалоба

Уважаемый Сергей Сергеевич! Обращаюсь к Вам по весьма неприятному вопросу. Дело в том, что главный консультант отдела «M» Серова В.В. забыв о своих обязанностях, перекладывает их выполнение на меня. Неоднократно мне и остальным членам коллектива приходилось выполнять ее «задания», в то время как она либо отсутствовала на работе, либо занималась посторонними делами. Очень часто мне приходится задерживаться на работе, выполняя ее работу (которая дополнительно никак не оплачивалась). Из-за частых задержек на работе, я не могу вовремя забрать детей из детского сада, и им приходится ждать меня со сторожем. На мои возражения по поводу выполнения работы, она отвечала: «Ты ниже меня по служебной лестнице и обязана выполнять мои поручения. У меня есть более важные дела!». Мои обращения к начальнику отдела ни к чему не привели, он просто отмахивался от моих слов, говоря: «Иди работай». Это же и понятно их с главным консультантом связывают вместе проведенные детские годы.

Обращаюсь к Вам с просьбой разобраться в сложившейся ситуации.

05.09.2013



## **Тема 5. Управление конфликтом как организационно-технологический процесс.**

### **Методические указания**

Раскройте понятие и содержание процесса управления конфликтом. Охарактеризуйте технологии регулирования конфликта: информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные. Уточните принципы, формы и средства разрешения конфликта. Раскройте алгоритм деятельности руководителя по управлению конфликтом. Уточните соотношение этапов динамики развития конфликтов и процесса управления конфликтами.

### **1. Контрольные вопросы [1-6, 8]:**

1. Раскрыть понятие «управление конфликтом».
2. Охарактеризуйте два аспекта процесса управления конфликтами: внутренний и внешний.
3. Каковы этапы процесса управления конфликтом?



4. Раскройте содержание этапа прогнозирования конфликтов и оценка их функциональной направленности.

5. Какие методы и средства может использовать руководитель в целях предупреждения или стимулирования конфликта в организации?

6. Какие этапы и технологии предусмотрены при регулировании конфликта?

7. Раскройте содержание этапа разрешения конфликта.

8. Охарактеризуйте принципы, формы и средства разрешения конфликта.

9. Опишите алгоритм и раскройте содержание деятельности руководителя по управлению конфликтом.

10. Как соотносятся этапы динамики конфликта и этапы управления конфликтом?

**2. Практическое задание: «Технологии управления конфликтами».**

Цель задания. Развитие у студентов навыков оценки глубины конфликтной ситуации с использованием специальных методик и формирование у них умений принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии.

Подготовительный этап. За одну неделю студенты получают задание и установку на подготовку к занятию. Суть задания состоит в следующем.

1. Студенты получают тест «Оценка глубины конфликта» для изучения его содержания.

2. Для апробации теста обучаемые самостоятельно должны проанализировать конфликтные ситуации, которые происходили с их участием или которые они наблюдали, на предмет оценки выраженности каждого из 8 факторов, представленных в тесте, и быть готовыми к докладу по этому вопросу на занятии.

3. На занятии заслушиваются и анализируются задания студентов, выполненные ими на подготовительном этапе.

**Тест «Оценка глубины конфликта»**

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест. В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пя-

тибалльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

1. Стороны осознают причину конфликта	12345	Стороны не осознают 1 причину конфликта
2 Причина конфликта имеет эмоциональный характер	12345	Причина конфликта имеет материальный характер
3 Цель конфликтующих – устремленность к социальной справедливости	12345	Цель конфликтующих – получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	12345	Общей цели нет
5 Сферы сближения выражены	12345	Сферы сближения не выражены
6 Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	12345	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	12345	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	12345	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Оценка результатов:

Сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25-34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) если вы руководитель, то:

– при сумме баллов 35-40 – вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;

– при сумме баллов 25-34 – вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;

– при сумме баллов менее 24 – вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

б) если вы являетесь медиатором, то:

– при сумме баллов 35-40 – следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дизъюнктивным способом до снижения накала борьбы между ними;

– при сумме баллов 25-34 – можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;

– при сумме баллов менее 24 – можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

### **3. Практическое задание: «Разрешение критической ситуации в организации».**

Цель задания. Развитие у студентов навыков оценки глубины конфликтной ситуации с использованием знаний о содержании этапов процесса управления конфликтом и формирование у них умений принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии.

Студенты объединяются в группы по 5-6 человек и разрабатывают свой сценарий разрешения сложившейся ситуации и процесс управления конфликтом. После работы в группах каждая группа выступает со своим вариантом разрешения ситуации и этапов процесса управления конфликтом. После выступления всех групп выбирается наиболее конструктивный вариант поведения.

**Ситуация.** Вы руководитель организации. В одном из подразделений вашей организации участились конфликты между сотрудниками. Перенесите этапы процесса управления конфликтами на данную ситуацию, произведите анализ каждого этапа процесса управления и разработайте меры по урегулированию сложившейся ситуации и решению конфликтов в подразделении.

## **Тема 6. Типология конфликтов в органах государственной и муниципальной власти.**

### **Методические указания**

Раскройте классификацию конфликтов в организации: межличностные конфликты (по вертикали и по горизонтали), межгрупповые конфликты, конфликты типа «личность – группа», трудовые конфликты, инновационные конфликты, ресурсные конфликты. Охарактеризуйте признаки назревающего конфликта в организации. Раскройте последствия конфликтов для организации. Охарактеризуйте поведение руководителя в конфликте. Раскройте понятие конфликта

интересов в системе государственного и муниципального управления. Приведите примеры ситуаций конфликта интересов в системе государственного и муниципального управления. Поясните рекомендации к бесконфликтному поведению для руководителя и подчиненных в организации.

**1. Контрольные вопросы [1-10; 53-56]:**

1. Приведите различные классификации конфликтов.
2. Охарактеризуйте межличностный конфликт.
3. Дайте характеристику группового конфликта.
4. В чем состоит отличие вертикальных и горизонтальных конфликтов?
5. Дайте характеристику трудовых конфликтов.
6. Какие причины приводят к возникновению трудового конфликта?
7. В чем состоит отличие трудового спора и трудового конфликта?
8. Раскройте понятие «забастовка».
9. Каким образом забастовка связана с трудовым конфликтом?
10. Может ли государственный, муниципальный служащий принимать участие в забастовке? Объясните свой ответ.
11. Раскройте содержание инновационного конфликта.
12. Раскройте причины инновационного конфликта. В каких случаях инновация выступает объектом конфликта?
13. Приведите пример инновационного конфликта в структуре органов государственной и муниципальной власти.
14. В чем состоит особенность ресурсных конфликтов?
15. Раскройте основные признаки назревающего конфликта в организации.
16. Каковы причины возникновения конфликтов в организации?
17. Каковы последствия конфликтов для организации, для органов государственной и муниципальной власти?
18. Раскройте причины конфликтов по вертикали.
19. Какие рекомендации можно дать руководителю к бесконфликтному поведению? А подчиненному?
20. Дайте определение понятия «конфликт интересов».
21. Охарактеризуйте процедуру действий служащего при возникновении ситуации конфликта интересов.
22. Каким образом регулируется конфликт интересов в органах государственной и муниципальной власти?

23. Является ли решение комиссионного органа обязательным к исполнению при регулировании конфликта интересов?

24. Какой орган или лицо занимается урегулированием конфликта интересов?

25. Приведите пример ситуации конфликта интересов.

26. Какие нормативно-правовые акты содержат требования, рекомендации к поведению служащего в ситуации конфликта интересов?

27. Возможно ли отсутствие конфликтов между руководителями и подчиненными? Ответ обоснуйте.

28. Дайте характеристику управленческих конфликтов.

## **2. Практическое задание: «Презентация конфликта».**

Цель задания. Закрепление знаний студентов по основным характеристикам конфликтов в организации, развитие у них навыков анализа конфликтов и формирование умений по логического построения своего выступления перед группой.

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают задание и установку на подготовку к выступлению с презентацией.

Задание: Студенты должны объединиться в группы по 4-5 человек. Группа выбирает конкретный тип конфликта: межличностный, межгрупповой, управленческий, трудовой, инновационный, конфликт интересов и т.д. и готовит выступление. В выступлении должны быть освещены следующие вопросы: определение конфликта, пример конкретного конфликта с выделением причины конфликта, специфики конфликта, функций конфликта по отношению к личности и организации, способы разрешения конфликта, рекомендации по предупреждению данного конфликта.

На занятии студенты выступают со своими презентациями, после выступления студенты-слушатели и преподаватель задают вопросы по представленному материалу.

## **3. Практическое задание: «Конфликт между личностью и группой» (проводится методом анализа и обсуждения конфликтных ситуаций).**

Цель задания. Закрепление знаний студентов по основным характеристикам групповых конфликтов, развитие у них навыков анализа конфликтов типа «личность – группа» и формирование умений по управлению ими.

Подготовительный этап. За одну неделю студенты получают установку на проведение занятия в форме анализа и обсуждения кон-

кретных ситуаций. Им дают указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных вопросов, касающихся темы: особенности конфликтов типа «личность – группа», классификация конфликтов типа «личность – группа», «причины конфликтов между личностью и группой», «управление конфликтами между личностью и группой».

В ходе занятия. Студентам предлагают конкретные ситуации, которые они должны проанализировать, предложить свои варианты их разрешения и принять участие в обсуждении.

**Ситуация 1.** В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

**Ситуация 2.** На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А. Дополнительная информация:

1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижениях по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на

него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

**Ситуация 3<sup>1</sup>.** Бригада слесарей-лекальщиков (шесть человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили вместе и свободное время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал «своим».

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении множество изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет конфликтности.

**Ситуация 4<sup>2</sup>.** Группа переводов отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника группы Миронова. Он старался не вмешиваться во взаимоотношения переводчиц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой. Оснований для беспокойства не было: группа не только справлялась с работой, но и значительно перевы-

---

<sup>1</sup> Бородкин Ф М, Коряк Н. М Внимание, конфликт1 – Новосибирск Наука,1989 – С. 87.

<sup>2</sup> Там же. С. 89-90.

полняла норму выработки.

Отношения в группе были хорошие. Переводчицы – молодые женщины примерно одного возраста – помогали друг другу. Никаких тренировок, а тем более конфликтов, между ними не возникало. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на котором Миронов обычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и сообщал о предстоящих переводах. Сами переводчицы предлагали для перевода дополнительный материал, интересный с их точки зрения.

В группе объектом всеобщей опеки была Воброва, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека ее немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Воброва предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал по устройству, разработка которого в данный момент в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Миронов, убедившись в ценности материала, велел Вобровой отложить в сторону остальные переводы и немедленно приняться за эту серию. Воброва взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудилась в субботы, воскресенья и вечерами. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработке устройства. Деятельность Вобровой была замечена руководством конструкторского бюро. Миронов на совещаниях несколько раз отмечал полезную инициативу Вобровой, указывая на высокое качество ее переводов. Объем работы, выполненный Вобровой, оказался значительно больше, чем у любой другой переводчицы.

По прошествии примерно двух месяцев обстановка в группе резко изменилась. Миронов, заходя в комнату переводчиц, часто видел, что Воброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате – тягостная тишина. Иногда его приход обрывал громкие споры. По всему стало видно, что переводчицы изменили свое отношение к Вобровой. Сначала они молча не одобряли ее рвение. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности. Потом открыто стали обвинять Воброву в желании выделиться из коллектива, сделать карьеру. Обстановка все ухудшалась. Общий объем переводов в группе явно уменьшился. Если раньше кое-кто из переводчиц засиживался вечерами, то теперь все, кроме Вобровой, находились на работе строго положенное время и переводов домой не брали. Искля и инициатива на традиционных еженедельных совещаниях – все сидели молча и ждали указаний Миронова. Тот пытался



было устыдить переводчиц, показать, что они несправедливо относятся к Вобровой, выразить неудовольствие понизившейся выработкой, но натолкнулся на глухое неодобрительное молчание.

Отношения в группе стали улучшаться, когда, договорившись с руководством группы технической информации, Миронов пересадил Воброву в другую комнату. Теперь переводчицы стали довольно часто встречаться и во внерабочее время. Однако объем переводов продолжал снижаться и затем стабилизировался, хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Это было замечено начальником отдела. Миронов на совещании группы поднимал вопрос о понизившейся выработке и ставил в пример Воброву. Переводчицы апеллировали к существующим нормам перевода. Действительно, норма неукоснительно выполнялась всеми. Тогда Миронов добился введения премиальной системы, поставив премию в зависимость от перевыполнения нормы перевода и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30 % ежемесячного заработка. Результат оказался неожиданным – все четыре переводчицы положили на стол Миронова заявления об увольнении. Уговоры не помогли: через две недели в группе переводов осталась одна Воброва.

Проанализируйте мотивы и причины возникновения конфликта.

## **Тема 7. Социально-экономические и социально-политические конфликты.**

### **Методические указания**

Раскройте понятие социального конфликта и социальной напряженности. Охарактеризуйте особенности, формы проявления экономического конфликта и этапы управления им. Раскройте предпосылки возникновения политических конфликтов. Охарактеризуйте субъектов политических конфликтов. На примерах раскройте формы проявления политических конфликтов. Раскройте последствия политических конфликтов для организации, муниципального образования, региона, страны. Поясните специфику данных конфликтов в России.

### **1. Контрольные вопросы [1-6, 8-10]:**

1. Раскройте понятие социального конфликта.
2. Как связаны между собой понятия «конфликт» и «социальная напряженность».
3. Каковы признаки социальной напряженности в организации?

4. Дайте характеристику экономического конфликта. Приведите пример экономического конфликта.
5. Выделите факторы определения экономического конфликта.
6. В каких формах проявляется экономический конфликт?
7. Охарактеризуйте процедуру управления экономическими конфликтами.
8. Каковы предпосылки возникновения политических конфликтов?
9. Приведите пример политического конфликта в мире, России, Кемеровской области.
10. Кто выступает в качестве субъектов политических конфликтов?
11. В каких формах проявляется политический конфликт?
12. Охарактеризуйте процедуру управления политическими конфликтами.
13. Раскройте последствия политических конфликтов для страны, региона?
14. В чем состоит специфика российских экономических и политических конфликтов.
15. По каким направлениям возможно предотвращение межгосударственных конфликтов?

## **2. Практическое задание: «Социально-политические и социально-экономические конфликты».**

Цель задания. Углубление и закрепление знаний студентов о многообразии конфликтов в обществе, их сущности, содержании и формах проявления, развитие у студентов навыков и формирование умений по подготовке рефератов, рецензий и отзывов, а также по ведению теоретических дискуссий по обсуждаемым вопросам в игровой форме.

Подготовительный этап. За две недели студенты получают установку на проведение практического занятия в форме защиты рефератов. Им выдается перечень вопросов для самостоятельного изучения и список литературы, а также темы рефератов, выносимых на защиту. Также необходимо распределить роли для игровой ситуации и провести инструктаж действующих лиц.

Порядок проведения занятия. Занятие проводится в форме защиты рефератов. На заседании «Экспертного совета» проходит защита реферата. Действующие лица: автор реферата, оппоненты, члены «Экспертного совета», председатель «Экспертного совета». Членами

«Экспертного совета» являются все присутствующие на занятии, а его председателем может быть преподаватель или кто-то из студентов. На каждый реферат необходимо назначить двух-трех оппонентов.

*Примерные темы рефератов:*

1. Соотношение глобальных проблем и глобальных конфликтов.
2. Экологическая катастрофа как глобальный конфликт и пути его предупреждения.
3. Региональные конфликты на постсоветском пространстве.
4. Проблема войны и мира в истории и современности.
5. Международное сотрудничество по проблеме предупреждения политических конфликтов.
6. Современные конфликты в обществе: сущность, содержание и формы проявления.
7. Движущие силы и мотивация конфликтов в обществе.
8. Уровни экономических конфликтов в современном обществе.
9. Война как конфликт.
10. Коррупционные конфликты в современном российском обществе.
11. Религиозные конфликты и основные сферы их проявления: история и современность.
12. Государственная власть как основной предмет политических конфликтов.
13. Конфликт и власть.

Работа по сценарию.

Председатель «Экспертного совета» открывает заседание и объявляет порядок работы.

Автор реферата в течение 7-10 минут докладывает об основном содержании реферата. После доклада члены «Экспертного совета» задают вопросы по теме реферата, на которые автор дает краткие и исчерпывающие ответы (члены «Экспертного совета» вопросы готовят как заранее, на основе знакомства с темой реферата и соответствующей литературой, так и экспромтом – по ходу доклада).

Затем выступают оппоненты с отзывами на реферат (отзывы оппонентов готовятся заранее на основе знакомства с текстом реферата и изучения соответствующей литературы). Наряду с оценкой положительных сторон реферата, они должны содержать и конструктивно-критические замечания, альтернативные варианты решения задачи, стоявшей перед автором реферата. Выступления оппонентов не

должны превышать 5-7 минут.

После этого автор отвечает на замечания оппонентов. Ответы также готовятся заранее, на основе изучения отзывов. Ответы должны быть емкими, обстоятельными, конкретными и вместе с тем краткими, не превышающими по времени 3-5 минут.

Обсуждение завершается краткими выступлениями членов «Экспертного совета» по содержанию реферата, доклада автора, его ответов и выступлений оппонентов.

Подведение итогов занятия. При подведении итогов защиты преподаватель оценивает работу авторов рефератов, оппонентов и всех членов «Экспертного совета». Оценка авторов складывается из четырех позиций: оценки за содержание реферата, за доклад по реферату, за ответы на вопросы членов «Экспертного совета», за ответы на замечания оппонентов. Оценка оппонентам дается за содержание отзыва и выступление с ним. Работа членов «Экспертного совета» оценивается по их участию в постановке вопросов, а также по выступлениям в ходе защиты.

## **Тема 8. Переговоры как способ разрешения конфликтов в органах государственной и муниципальной власти.**

### **Методические указания**

Раскройте сущность переговоров и виды переговоров. Уточните функции переговоров: коммуникативная, информационная, контроля, пропаганды, проволочек, отвлечения внимания, регуляции и координации действий. Обоснуйте из-за влияния каких факторов выбирается модель поведения партнеров в переговорном процессе: «избегающая», «уступающая», «отрицающая», «наступающая». Раскройте динамику и технологии ведения переговорного процесса. Обоснуйте какие влияние оказывают эмоции в переговорном процессе и какие технологии управления эмоциями могут быть использованы в процессе переговоров. Обоснуйте использование манипуляций в переговорном процессе.

### **1. Контрольные вопросы [1-10]:**

1. Раскройте сущность и виды переговоров.
2. Раскройте функции переговоров.
3. Охарактеризуйте три типа совместных решений участников переговоров.
4. Дайте характеристику организационному и содержательному направлениям процесса переговоров.

5. Какова динамика переговорного процесса? Какие этапы она включает?

6. Для чего нужен этап анализа результатов переговоров?

7. Раскройте основные механизмы переговорного процесса.

8. Для чего необходимо согласовывать цели и интересы участников переговорного процесса?

9. Что такое рефлексия, и какую роль она играет в переговорном процессе?

10. В чем состоит отличие рефлексии и эмпатии.

11. Раскройте технологию ведения переговоров: принципы, рекомендации к поведению.

12. Охарактеризуйте тактические приемы ведения переговоров.

13. Какие тактические приемы используются на этапе уточнения позиций?

14. Какие тактические приемы может использовать служащий на этапе обсуждения позиций?

15. Каковы тактические приемы, используемые служащим на этапе согласования позиций.

16. Раскройте психологические условия успеха на переговорах.

17. Охарактеризуйте специфику ведения переговоров с противником.

17. Каковы отличия в функциях медиатора и фасилитатора.

18. Кто может выступать в качестве медиатора?

19. Охарактеризуйте случаи необходимости обращения к медиатору.

20. Какие роли может выполнять медиатор в конфликте?

21. Каковы этапы процесса медиаторства?

22. Раскройте факторы, влияющие на эффективность процесса медиации?

23. Какие тактики взаимодействия с оппонентами использует медиатор в ходе переговоров?

**2. Практическое задание: «Особенности конструктивного ведения переговоров».**

Цель задания. Закрепление знаний студентов по основным характеристикам переговорного процесса, направленного на разрешение конфликта, развитие у них навыков анализа поведения личности во время переговоров и формирование умений по конструктивному ведению переговоров.

Подготовительный этап. За одну неделю студенты получают установку на проведение занятия. Им сообщается тема и цель задания. Студенты должны самостоятельно изучить литературу и уяснить основные понятия: «основное содержание и этапы переговорного процесса», «манипуляции в переговорном процессе», «стратегии и тактики в переговорном процессе».

В ходе занятия студентам предлагается поработать с тестами по самооценке своей подготовленности к ведению переговоров, а затем им предлагаются тренинговые упражнения по развитию у них умений конструктивного ведения переговоров и подготовленности к участию в переговорах.

### ***1. Тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»***

Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет».

Если вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может весьма вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы такой способностью, или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетсяь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?

5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

*Оценка результатов.* За каждый ответ, совпадающий с контрольным, начислите себе по 1 баллу. Оцените свои результаты.

Сумма баллов от 0 до 5 означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

№ во-проса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
вариант ответа	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет	да	да	да	да	нет	нет	нет

Сумма баллов от 6 до 11 означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное – научиться жестко держать себя в руках.

Сумма баллов от 12 до 16 означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.

## ***II. Тест «Как вести деловые переговоры»***

Вам предлагается 9 вопросов, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а»; «б» или «в».

1. На чем вы настаиваете во время переговоров?

а) на соглашении;

б) на своем решении;

в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

а) открываю свою «нижнюю границу»;

б) скрываю свою «нижнюю границу»;

в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

а) прибегаю к угрозам;

б) изучаю интересы сторон;

в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

а) легко меняю позиции;

б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;

в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;



в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

*Оценка результатов*

Если у вас преобладают ответы группы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов группы «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов группы «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

### ***III. Тест «Мой стиль ведения переговоров»***

Вам предлагается 10 позиций, по каждой из которых вы должны выбрать вариант ответа «а» или «б».

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.

2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.

б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.

б. Я всегда стараюсь войти в положение другого.

4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.

б. Разногласия всегда волнуют меня.

5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.

б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.

6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.

б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.

б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.

8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.

б. Чаще я пытаюсь понять точку зрения других людей.

9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.

б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

*Оценка результатов.* Определите совпадение ваших выборов с приведенной ниже таблицей.

Стиль ведения переговоров	Варианты ответов
Противоборство	1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а
Сотрудничество	1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б

Если в вашем выборе преобладают ответы верхнего ряда таблицы, то в переговорах вы ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое. Такая тактика малоэффективна. Вам следует заняться самоанализом, ответив на вопрос: «Что мне мешает выбрать курс на сотрудничество в переговорах?».

**3. Практическое задание: «Конфликтная ситуация на железной дороге»<sup>1</sup>.**

Цель задания. Закрепление знаний студентов по основным характеристикам переговорного процесса, направленного на разрешение конфликта, развитие у них навыков анализа поведения личности во время переговоров и формирование умений по конструктивному ведению переговоров.

**Ситуация.** Между двумя железнодорожными компаниями (А и В) возникла конфликтная ситуация.

Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из них владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки А и В: одна открывается компанией А, другая – компанией В.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании В. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и В не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством грузо-

---

<sup>1</sup> Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Об-во «Знание», 1999. – С. 323-324.

вых составов, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза в месяц.

Вас как консультанта по экономическим вопросам пригласила администрация компании В. Помогите найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию А.

Необходимые для расчетов параметры компаний представлены в таблице:

№ п/п	Параметры	Компания	
		А	В
1	Количество вагонов	30	20
2	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3	Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
4	Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

В ходе игры

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда – представители компании «А».

Вторая команда – представители компании «В».

Третья команда – эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей – 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Первая команда (представители компании «А») готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных второй командой (представители компании «В»). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по решению спорного вопроса. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку – 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки совместного решения по спорному вопросу, принятие решения и оценка содержания работы.

Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны

дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15-20 минут).

4. Подведение преподавателем итогов игры.

**4. Практическое задание: «Ситуационно-ролевая игра «Переговоры»<sup>1</sup>.**

Цель задания. Отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта; достижение соглашения. Роли для участия в игре:

1. Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. Группа экспертов (не менее трех человек), их задача – дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, эксперты должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий.

3. Группа аналитиков (не менее трех человек), их задача – осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем.

*Этап. Подготовка*

- Создание игровых команд: специалисты по переговорам – по три человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики.

- Студенты самостоятельно придумывают конфликт (спорную ситуацию) между сторонами. Описывают ее.

- Создать документ – ПАКЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ. В него входит несколько статей. Одна из них – описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным. Пакет предложений включает в себя:

1. Преамбула – в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению.

---

<sup>1</sup> Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Об-во «Знание», 1999. – С. 315-319.

2. Детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения.

3. Претензии к партнерам. Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: «к тому же...», «следует добавить, что...» и т. п.

4. Экспертные оценки, характеризующие те или иные положения.

Группы экспертов и аналитиков разрабатывает систему оценки результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

### *II этап. Регламент*

Регламент должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регламент состоит из следующих частей.

1. Преамбула регламента – констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением.

2. Формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосоглашение, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций и т. п.

3. Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности.

4. Формулирование санкций, которые определяются как меры наказания, следующие за нарушение регламента.

5. Диспозиция – согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

*Примечание.* Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд.

По итогам II этапа принимается согласованный регламент.

### *III этап. Решение*

Началом данного этапа служит принятие взаимосоглашенного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

#### *IV этап. Соглашение*

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.

2. Формулирование заключительного протокола.

Выработка СОГЛАШЕНИЯ и ПРОТОКОЛА тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих «соглашений».

ДОГОВОР – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п.

Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

ПАКТ – договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

КОНВЕНЦИЯ – договор по отдельному вопросу.

СОГЛАШЕНИЕ – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

ПРОТОКОЛ – фиксация в кратко изложенном соглашении договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ – соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

ДЕКЛАРАЦИЯ И МЕМОРАНДУМ – торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ – договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

*Примечание.* Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценка принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, дос-

тижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

*Примерный текст договора между организацией (фирма-поставщик, банк и др.) и клиентом*

### ДОГОВОР №

на осуществление расчетно-кассового обслуживания  
(на поставку.....и т. п.)

Заказчик.....Исполнитель.....

Место заключения договора.....Дата.....

Полное и точное наименование сторон.....

*Структурные компоненты договора:*

1. Предмет договора.

Клиент хранит свои денежные средства на счете, открытом для него Банком.

Банк обязуется осуществлять расчетно-кассовое обслуживание Клиента.

2. Условия договора.

3. Обязанности сторон:

Банк обязуется

Клиент обязуется

4. Срок действия договора, порядок его изменения и расторжения:

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания.  
Срок действия – 5 лет (3 года; не ограничивается).

4.2. Изменения и дополнения производятся по соглашению сторон.

4.3. Каждая из сторон вправе расторгнуть договор, предупредив об этом другую сторону за один месяц.

5. Другие условия (о почтово-телеграфных расходах, о комиссионных расходах, как и где, решаются споры и возникшие разногласия... и т. д.).

6. Особые условия.

7. Юридические адреса сторон:

Клиент

Банк

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Подписи сторон.

## **Тема 9. Межличностные основы управления конфликтами в организации.**

### **Методические указания**

Охарактеризуйте модели поведения личности в конфликтном взаимодействии. На примере повести Гоголя «Как поссорились Иван Иванович с Иваном Никифоровичем» раскройте стратегии поведения

в конфликте. Обоснуйте зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, выбираемых оппонентами. Раскройте, каково влияние различных факторов на выбор стратегии поведения в конфликте: наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, личные особенности оппонентов, длительность конфликта, значимость решаемой проблемы и др. Объясните, какие тактики используются при реализации разных стратегий поведения в конфликте. Составьте классификацию типов конфликтных личностей.

### **1. Контрольные вопросы [1-10]:**

1. Назовите основные модели поведения личности в конфликте.
2. Дайте характеристику стратегий поведения служащего в конфликте.
3. В каких случаях служащему целесообразно использовать стратегию соперничества?
4. В каких случаях целесообразно использовать стратегию приспособления?
5. Какая из существующих стратегий поведения в конфликте на Ваш взгляд является самой сложной в использовании?
6. Какая из пяти стратегий на Ваш взгляд является самой легкой в применении?
7. Существует ли зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, выбираемых оппонентами? Объясните свой ответ.
8. Какие факторы влияют на выбор служащим стратегии поведения в конфликте?
9. Какие тактики может использовать служащий при реализации стратегий поведения в конфликте?
10. Назовите основные типы конфликтных личностей.
11. Дайте характеристику демонстративному типу личности.
12. Чем отличаются ригидный и сверхточный типы личности?
13. Дайте характеристику «бесконфликтному» типу личности.
14. Какие классификации типов конфликтных личностей Вы знаете?

**2. Практическое задание: «Межличностные основы управления конфликтами в организации» (задание построено по методу тестирования).**

Цель задания. Закрепление знаний по основным проблемам поведения личности в конфликте, развитие навыков самооценки личности и формирование умений анализировать полученные результаты



тестирования и вырабатывать программу самосовершенствования и самокоррекции поведения.

Подготовительный период. За одну неделю студенты получают установку на проведение занятия по методу тестирования в целях самооценки личности. Им сообщают тему и цель занятия. Даются указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «модели поведения личности в конфликте»; «стратегии поведения в конфликте».

В ходе выполнения задания студенты работают с тестами, с помощью преподавателя анализируют результаты, определяют пути коррекции поведения.

### ***1. Тест Оценка акцентуации характера по методике Шмишека<sup>1</sup>***

Вам предлагаются 97 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет». Не тратьте много времени на обдумывание. Здесь не может быть «плохих» или «хороших» ответов.

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?
2. Восприимчивы ли вы к оскорблениям, обидам?
3. Легко ли вы плачете?
4. Возникают ли у вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения, и прибегаете ли вы к проверке – правильно ли все было сделано?
5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Часто ли у вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?
7. Бываете ли вы во время веселья в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что вас лучше не трогать?
9. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
10. Вы человек серьезный?
11. Способны ли вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для вас?
12. Предприимчивы ли вы?
13. Быстро ли вы забываете обиды и оскорбления?
14. Мягкосердечны ли вы?
15. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, опустилось оно туда или нет?

---

<sup>1</sup> Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с. – С. 103.

16. Требуется ли ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) вы были одним из первых?
17. Боялись ли вы в детские годы грозы и собак?
18. Смеетесь ли вы иногда над неприличными шутками?
19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают вас педантичным?
20. Очень ли зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?
21. Любят ли вас ваши знакомые?
22. Часто ли вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?
23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?
24. Случалось ли вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?
25. Трудно ли вам долго сидеть на одном месте?
26. Отстаиваете ли вы свои интересы, когда по отношению к вам допускается несправедливость?
27. Хвастаетесь ли вы иногда?
28. Смогли бы вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?
29. Раздражает ли вас, если штора или скатерть висит неровно, стараетесь ли вы это поправить?
30. Боялись ли вы в детстве оставаться дома один?
31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?
32. Случалось ли вам быть одним из лучших в вашей профессиональной деятельности?
33. Легко ли вы впадаете в гнев?
34. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?
35. Бывают ли у вас состояния, когда вы переполнены счастьем?
36. Смогли бы вы играть роль конферансье в веселых представлениях?
37. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?
38. Говорите ли вы людям свое мнение о них прямо в глаза?
39. Можете ли вы спокойно смотреть на кровь?
40. Нравится ли вам работа, когда только вы один ответственны за нее?
41. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?

42. Беспокоит ли вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую темную комнату?
43. Предпочитаете ли вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?
44. Вы очень общительный человек?
45. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?
46. Сбегали ли вы в детстве из дома?
47. Обычно вы без колебаний уступаете в автобусе место престарелым пассажирам?
48. Часто ли вам жизнь кажется тяжелой?
49. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого вы чувствовали себя не в состоянии прийти на работу?
50. Можно ли сказать, что при неудаче вы сохраняете чувство юмора?
51. Стараетесь ли вы помириться, если кого-нибудь обидели? Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению?
52. Очень ли вы любите животных?
53. Случалось ли вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить: не забыли ли вы выключить газ, свет и т. п.?
54. Беспокоили ли вас когда-нибудь мысли, что с вами или с вашими родственниками должно что-нибудь случиться?
55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?
56. Трудно ли вам выступать перед большой аудиторией?
57. Можете ли вы, рассердившись на кого-либо, пустить в ход руки?
58. Очень ли вы любите веселиться?
59. Вы всегда говорите то, что думаете?
60. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?
61. Привлекает ли вас роль организатора в каком-нибудь деле?
62. Упорствуете ли вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?
63. Чувствовали ли вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые вам неприятны?
64. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что у вас на глазах выступят слезы?

65. Часто ли вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?
66. Свойственно ли было вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?
67. Смогли бы вы пройти в темноте один через кладбище?
68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили слишком много?
69. Большое ли значение вы придаете тому, что каждая вещь в вашем доме должна находиться на своем месте?
70. Случается ли, что, ложась спать в отличном настроении, следующим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?
71. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
72. Часто ли у вас бывают головокружения?
73. Часто ли вы смеетесь?
74. Можете ли вы относиться к человеку, о котором вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем действительном отношении к нему?
75. Вы человек живой и подвижный?
76. Сильно ли вы страдаете, когда совершается несправедливость?
77. Вы страстный любитель природы?
78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?
79. Пугливы ли вы?
80. Может ли употребленный вами алкоголь изменить ваше настроение?
81. Охотно ли вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?
82. Тянет ли вас иногда уехать далеко от дома?
83. Смотрите ли вы обычно на жизнь несколько пессимистично?
84. Бывают ли у вас переходы от веселого настроения к тоскливому?
85. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?
86. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?
87. Переживаете ли вы длительное время горести других людей?
88. Всегда ли вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых сознаете?

89. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за помарок страницу в тетради?

90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?

91. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?

92. Бывают ли у вас иногда такие навязчивые мысли, что если вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?

93. Становитесь ли вы веселее в обществе веселых людей?

94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?

95. Совершаете ли вы под влиянием алкоголя внезапные импульсивные поступки?

96. В беседах вы больше молчите, чем говорите?

97. Могли бы вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой вы на самом деле?

#### *Оценка результатов*

№п/п	Тип акцентуации	Коэффициент	«Да» Номера вопросов	«Нет» Номера вопросов
1	Гипертимный	3	1,12,25,36,50,61,75,85	-
2	Дисгимный	3	10,23,48,83,96	34, 58, 73
3	Циклоидный	3	6,20,31,44,55,70,80,93	-
4	Возбудимый	3	8, 22,33,46,57, 72, 82, 95	-
5	Застревающий	2	2,16,26,38,41,62,76, 86,90	13,51
6	Педантичный	2	4,15,19,29,43,53,65,69, 78,89,92	40
7	Тревожный	3	17,30,42,54,79,91	5,67
8	Эмотивный	3	3,14,52,64,77,87	28,39
9	Демонстративный	2	7,21,24,32,45,49,71,74, 81,94,97	56
10	Экзальтированный	6	11,35,60,84	-
	Ложь	1	9, 47, 59, 68, 88	18,27,37, 63

Количество совпадающих с ключом ответов умножается на значение коэффициента соответствующего типа акцентуации. Если полученный результат превышает 18 баллов, то это свидетельствует о выраженности данного типа акцентуации. При этом, полученному результату можно доверять, если по позиции «ложь» вы набрали не более 5 баллов.

Ниже приводятся поведенческие характеристики основных типов акцентуации характера.

1. Гипертимный тип. Отличается повышенным настроением, оптимистичен, чрезвычайно контактен, быстро переключается с одного дела на другое. Не доводит начатое дело до конца, недисциплинирован, склонен к аморальным поступкам, необязателен, самооценка завышена. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов.

2. Дистимный тип. Противоположен гипертимному типу. Отличается пессимистическим настроением, неконтактен, предпочитает одиночество, ведет замкнутый образ жизни, склонен к занижению самооценки. Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.

3. Циклоидный тип. Отличается довольно частыми периодическими сменами настроения. В период подъема настроения поведение гипертимно, а в период спада – дистимно. Самооценка неустойчива. Конфликтен, особенно в период подъема настроения. В конфликте непредсказуем.

4. Возбудимый тип. Отличается низкой контактностью в общении. Занудлив, угрюм, склонен к хамству и брани. Неуживчив в коллективе, властен в семье. В эмоционально спокойном состоянии добросовестен, аккуратен. В состоянии эмоционального возбуждения вспыльчив, плохо контролирует свое поведение. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

5. Застревающий тип. Отличается умеренной общительностью, занудлив, склонен к нравоучениям, часто занимает позицию «родителя». Стремится к высоким показателям в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе, чувствителен к социальной справедливости. Обидчив, уязвим, подозрителен, мстителен, ревнив. Самооценка неадекватна. Конфликтен, обычно выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

6. Педантичный тип. Отличается добросовестностью, аккуратностью, серьезностью в делах. В служебных отношениях – бюрократ, формалист, легко уступает лидерство другим. В конфликты вступает редко. Однако его формализм может провоцировать конфликтные ситуации. В конфликте ведет себя пассивно.

7. Тревожный тип. Отличается низкой контактностью, неуверенностью в себе, минорным настроением. Самооценка занижена. Вместе с тем для него характерны такие черты, как дружелюбие, самокритичность, исполнительность. Редко вступает в конфликты, иг-

рая в них пассивную роль, преобладающие стратегии поведения в конфликте – уход и уступка.

8. Эмотивный тип. Отличается стремлением к общению в узком кругу. Устанавливает хорошие контакты только с небольшим избранным кругом людей. Чрезмерно чувствителен. Слезлив. Вместе с тем для него характерны доброта, сострадательность, обостренное чувство долга, исполнительность. Редко вступает в конфликты. В конфликтах играет пассивную роль, склонен к уступкам.

9. Демонстративный тип. Отличается легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадой власти и славы. Склонен к интригам. Обходителен, артистичен. Вместе с тем люди данного типа эгоистичны, лицемерны, хвастливы. Конфликтен. В конфликте активен.

10. Экзальтированный тип (от лат. exaltatio – восторженное, возбужденное состояние, болезненная оживленность). Отличается высокой контактностью. Словоохотлив, влюбчив. Привязан и внимателен к друзьям и близким, подвержен сиюминутным настроениям.

## ***II. Тест «Самооценка конфликтности»***

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

а) избегаю вмешиваться в ссору;

б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;

в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

а) всегда критикую за ошибки;

б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;

в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

а) если другие меня поддержат, то да;

б) разумеется, я предложу свой план;

в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.

а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;

б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;

в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того, чтобы выполнять свои обя-



занности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню...  
Возмущает ли вас это?

а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с вашим братом-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

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

Вопросы											
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

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

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

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

### ***III. Тест «Тактика поведения в конфликте»***

Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом». Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать свой выбор. За ответ «да» начисляете 1 балл, за ответ «нет» – 0 баллов. С помощью этого теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо.

#### ***«Избегающий конфликта»***

1. Всегда проигрывает в конфликте Да/Нет
2. Считает, что конфликта надо избегать Да/Нет
3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном Да/Нет
4. Считает, что проиграет, если выразит несогласие Да/Нет
5. Удивляется, почему другие его не понимают Да/Нет
6. Говорит о конфликте на стороне оппонента Да/Нет
7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально Да/Нет
8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций Да/Нет
9. Чувствует, что надо уступить, если хочешь разрешить конфликт Да/Нет
10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта Да/Нет

#### ***Оценка результатов***

8-10 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности; 4-7баллов – средне выраженная тенденция к конфликтному поведению; 1-3 балла – тенденция не выражена.

#### ***«Действующий напролом»***

1. Часто подтасовывает факты Да/Нет
2. Действует напролом Да/Нет
3. Ищет слабое место в позиции оппонента Да/Нет
4. Считает, что отступление ведет к «потере лица» Да/Нет
5. Использует тактику «затыкания» рта оппоненту Да/Нет
6. Считает себя знатоком Да/Нет
7. Нападает на человека, а не на проблему Да/Нет
8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т. п.) Да/Нет
9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен Да/Нет
10. Отказывается от дискуссии, если она идет не Да/Нет в соответствии с его замыслом

#### ***Оценка результатов***

8-10 баллов свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом; 4-7баллов – показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом; 1-3 балла означают, что тенденция действовать напролом не выражена.

#### ***IV. Тест Томас Килмена: «Определение своего стиля поведения в конфликте»***

Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти известных вам стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

В будущем вы обязательно сможете расширить репертуар стратегий, но сейчас постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения в конфликтных ситуациях при помощи теста Т. Килмена. Заполняя таблицу, представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

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

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

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь уладить спорный вопрос учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.

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

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

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

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

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

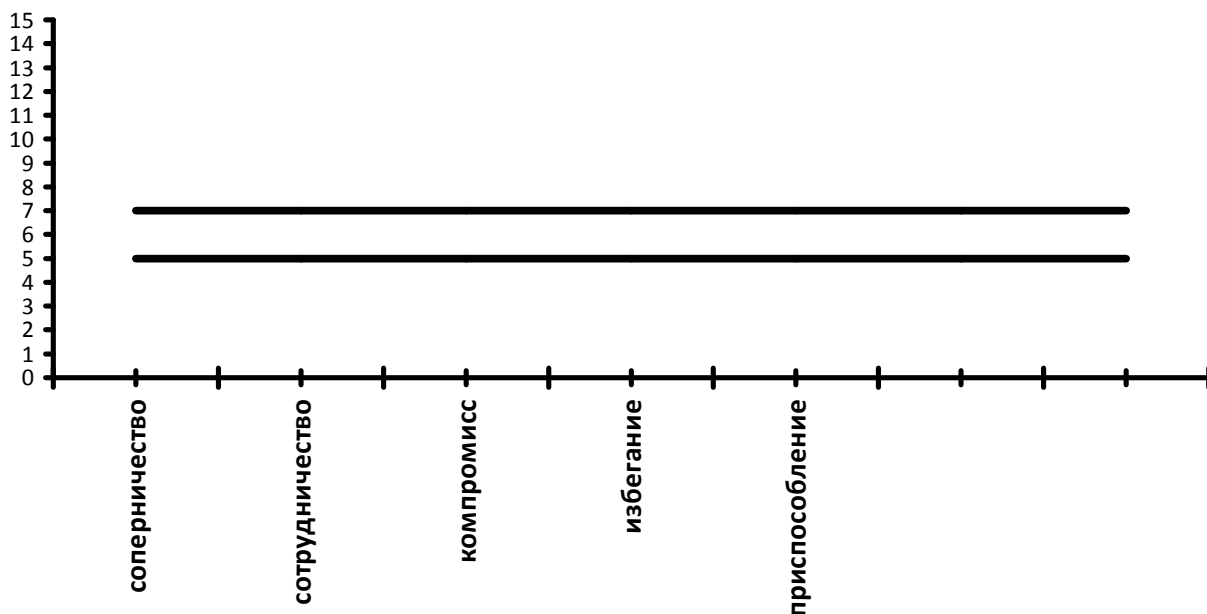
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться главного.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда нужно волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
б) Я дам ему возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.  
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого.  
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую я стремлюсь избежать споров.  
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Каждый ответ 1 балл. Для удобства ответы соотносите с результатами таблицы. Подсчитайте сумму баллов по каждому стилю и отразите на графике. Отмеченные точки соедините. Результат в промежутке от 5 до 7 включительно является нормой, остальное либо выше, либо ниже нормы, поэтому требуется корректировка поведения.

№ во-проса	<i>соперничество</i>	<i>сотрудничество</i>	<i>компромисс</i>	<i>избегание</i>	<i>приспособление</i>
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а



Построенный график даст вам наглядное представление о том, какой из стилей вы используете чаще всего, какой лучше всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для вас. Это может быть один и тот же стиль (ваш «любимый») или разные стили. Любой результат дает вам информацию для размышлений, если вы хотите сделать свое поведение в конфликтной ситуации более эффективным, развив способности использовать различные стили.

## **Тема 10. Конструктивное и рациональное поведение в конфликте.**

### **Методические указания**

Охарактеризуйте способы и приемы воздействия на партнера: не требовать от него невозможного; оценивать психическое состояние партнера; понимать его мимику, жесты, позы; информировать об ущемлении своих интересов; давать оппоненту высказаться; установить личный контакт; избегать категорических оценок и т.д. Раскройте правила и структуру применения конструктивной критики. Представьте на конкретном примере различные виды критики. Приведите примеры основных методов психокоррекции конфликтного поведения.

### **1. Контрольные вопросы [1-10]:**

1. Охарактеризуйте способы и приемы эффективного воздействия на партнера в ходе конфликтного противоречия.
2. Каким образом поза, мимика и жесты влияют на исход разрешения конфликта?
3. Раскройте правила конструктивной критики.
4. Какие типы критических замечаний существуют?
5. Каким образом осуществлять критическое замечание подчиненному?
6. Какие существуют правила к критике в адрес руководителя?
7. Раскройте требования к критике в адрес коллеги.
8. Приведите пример критического замечания в адрес руководителя, подчиненного и коллеги.
9. Раскройте содержание основных мотивов критики.
10. Назовите основные типы реакций на критику, дайте характеристику их проявлений в коммуникативном взаимодействии.

## **2. Практическое задание: «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте»<sup>1</sup>.**

Цель задания. Закрепление знаний студентов по основам эффективного общения и рационального поведения в конфликтах; развитие у них навыков конструктивной критики, как одной из форм эффективного общения в системе служебных взаимоотношений; формирование у обучаемых умений принимать оптимальные решения в сложных конфликтных ситуациях.

Подготовительный этап. За одну неделю студенты получают установку на проведение занятия в виде анализа ситуаций. Они получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Особый акцент делается на изучение студентами теоретических и практических проблем критики. С этой целью студентам предлагается изучить следующую литературу: Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – С. 367-368; Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Об-во «Знание», 1999. – С. 453-464.

В ходе занятия студенты объединяются в группы по 3-4 человека. Каждая группа должна проанализировать предложенные ситуации, разработать механизм критики по каждому случаю и подготовить критические замечания (время на обработку одной ситуации – 5 минут).

На втором этапе проводится межгрупповая дискуссия по обсуждению предлагаемых вариантов критики и выработка наиболее конструктивных.

1. Вы работаете начальником отдела. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете «ругать»?

2. Вы работаете начальником отдела. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Работник грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

3. Вы работаете начальником отдела. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого

---

<sup>1</sup> Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Об-во «Знание», 1999. – С. 467-468.



отдела. Ваш коллега не подготовил своевременно документы, необходимые для выполнения работы вашим отделом. Ваш отдел не смог выполнить работу в срок. Что вы скажете своему коллеге?

4. Вы работаете начальником отдела. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого отдела. Ваш коллега, пообещав высокие премии, забрал из вашего отдела грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Какова ваша критика в адрес этого начальника отдела?

5. Вы работаете начальником отдела. На рабочем собрании или оперативном совещании у руководителя организации вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника. Руководитель не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?

6. Вы работаете начальником отдела. На рабочем собрании или оперативном совещании у руководителя организации вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника. В помещении вашего отдела, уже который месяц протекает крыша и осыпается штукатурка. Руководитель об этом знает, сам лично в присутствии работников обещал ее срочно отремонтировать или перевести отдел в другое помещение, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

7. Ваш подчиненный, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые сложные проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

8. Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что Вы предпримите?

9. Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из Ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

10. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после Ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

11. У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримите для изменения ситуации и улучшения работы?

12. Вы приняли на работу молодого юриста, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от Вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

13. Во время делового взаимодействия с Вами сотрудник из подчиненного Вам отдела «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает Ваш авторитет. Что Вы предпримете?

14. Ваш заместитель – очень опытный специалист, он знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим. Однако Вы знаете, что он – бесчувственный человек и никакие человеческие

проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить, но он даже не понимает, о чем Вы говорите, его интересуют только план и качество работы. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримете?

### **3. Практическое задание «Применение метода картографии для анализа межличностных конфликтов в организации».**

Цель задания. Закрепление знаний студентов о способах анализа и разрешения конфликтов; формирование у обучаемых умений принимать оптимальные решения в сложных конфликтных ситуациях на основе анализа сложившейся ситуации.

Подготовительный этап. За одну неделю студенты получают установку на проведение занятия в виде анализа ситуаций. Они получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных технологий анализа конфликтной ситуации, эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

В ходе занятия каждый студент должен проанализировать предложенные ситуации, используя карту конфликта (время на обработку одной ситуации – 15 минут).

**Ситуация 1.** На относительно небольшом предприятии сложились непростые отношения между директором и главным инженером. Директор Петров продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большей части коллектива. Главный инженер Иванова в свое время окончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость, волевой характер.

Иванова стремилась увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером коллектива. Такое желание не вызывало энтузиазма у Петрова, полагавшего, что это может отрицательно отразиться на сплоченности коллектива.

Напряженные отношения между директором и главным инженером в стычках по производственным вопросам. Их истинной подоплекой были амбициозные устремления Ивановой.

Однажды, после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за пользование водой. Работники Горводоканала, зная об отсутствии на предприятии

водоизмерительных приборов, составили акты на заведомо завышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату.

Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение случившемуся. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны директора унижить ее перед сотрудниками. Конфликт перешел в открытую форму.

**Ситуация 2.** Частная фирма «Класс» занимается оказанием психолого-педагогических услуг населению и организациям. Учредителем и директором фирмы является Паутов.

Коллектив в фирме сложился дружный и сплоченный. Сотрудники дорожат интересной и хорошо оплачиваемой работой, стабильными отношениями в коллективе.

В организацию был принят новый сотрудник Серов, молодой и энергичный менеджер по работе с клиентами.

Коллектив встретил нового сотрудника настороженно. Серов достаточно сложно входил в коллектив: ему не нравились некоторые коллеги, отношения, сложившиеся между сотрудниками. Со свойственными ему энергией и энтузиазмом он решил перестроить эти отношения. Будучи человеком эмоциональным, он стал позволять себе высказывания по поводу работы, выполняемой некоторыми сотрудниками, их личных качеств, иногда в агрессивной форме. Сотрудники организации не очень реагировали на его выступления и на открытый конфликт не шли.

Через некоторое время Серов попросил директора «Класс» включить его в списки стажеров на должность тренера-стажера (что является целью деятельности многих сотрудников). Директор утвердил Серова в качестве кандидата на должность стажера. В конце рабочего дня Серов радостно объявляет об этом решении директора сотрудникам фирмы и предлагает данное событие отметить в кафе.

Новость для сотрудников фирмы явилась неожиданной, все были неприятно удивлены. Первым после затянувшегося молчания Серова поздравил Петров, который потом сразу ушел. Все остальные также ушли после кратких поздравлений, сославшись на неотложные дела.

Сотрудники считают данное решение преждевременным, поскольку, по их мнению, в организации есть более опытные специали-

сты. Больше всех был недоволен Петров, так как он сам стремился к зачислению в стажеры. Атмосфера в коллективе накаляется.

Через некоторое время при обсуждении договора, который подготовил Петров, в присутствии других сотрудников фирмы Серов указывает на недостатки данного договора, выражая свое недоумение, как такой опытный юрист, как Петров, мог допустить столь очевидные, по его мнению ошибки. Происходит эмоциональная сцена со взаимными оскорблениями.

Петров тут же идет к директору с заявлением о невозможности работать в организации с Серовым. Серов тоже пишет заявление директору об атмосфере травли и преследования в коллективе, которую поддерживает Петров.

На следующий день директор вызывает обоих сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении их в качестве кандидатов на должность тренера-стажера и предлагает самим решить возникшие противоречия в ближайшее время, в противном случае уволит обоих.

Проведите анализ конфликтной ситуации с использованием карты конфликта.

**Ситуация 3.** Частное предприятие процветало во многом благодаря высокому профессионализму опытного главбуха, умело ведущего дело в сложных лабиринтах законодательства. Претензий к предприятию со стороны контролирующих органов, в том числе и со стороны налоговых органов нет. Главбух открыто выражает недовольство тем, что он за свой профессионализм и создание дополнительной прибыли в материальном плане ничего не имеет. Его доходы несравненно меньше доходов двух учредителей, которые в качестве физических лиц работают на этом же предприятии и получают большие дивиденды на вложенный капитал.

Учредители считают, что они выполняют условия договора и не желают ничего менять. Назревает конфликт. Формально собственники предприятия, обладающие к тому же более высоким рангом, правы: размер зарплаты главного бухгалтера и порядок его премирования предусмотрены трудовым договором, который выполняется без нарушений. В этом случае учредители вполне обоснованно могут оставить претензии своего служащего без внимания, избрав для разрешения назревшего конфликта способ уклонения.

## **Схема анализа конфликта:**

### *1. Стороны конфликта.*

- ◆ характеристика субъектов конфликта (профессиональные, личностные, лидеры в конфликте и т.д.);
- ◆ история взаимоотношений:
- ◆ не было взаимоотношений до конфликта,
- ◆ нормальные деловые, без соперничества и враждебности,
- ◆ отношения соперников, но не врагов, конкуренция интересов осуществляется лично, через посредников (руководителей).
- ◆ острые отношения в прошлом, сопровождавшиеся враждебными отношениями.

### *2. Сущность конфликтной проблемы.*

- ◆ основные причины и их взаимосвязь;
- ◆ какие аспекты являются главными/второстепенными;
- ◆ «точки соприкосновения» – какие вопросы/интересы объединяют/могут объединить;
- ◆ какие позиции занимают и отстаивают;
- ◆ что предпринималось и чем закончилось, почему;
- ◆ какой информации не хватает, как ее получить;
- ◆ как отражается конфликт на функционировании.

### *3. Отношение сторон на момент конфликтного противоборства.*

- ◆ взаимное доверие и уважение;
- ◆ недоверие/подозрительность;
- ◆ недоверие переносится с деловых на личные и наоборот, Стороны поляризованы;
- ◆ члены враждующих лагерей избегают общения друг с другом;
- ◆ нескрываемая враждебность. Установка на победу над «противом» любой ценой.

### *4. Отношение к разрешению конфликта.*

- ◆ стремление прекратить конфликт любой ценой;
- ◆ найти взаимоприемлемое решение;
- ◆ намерение продолжать противоборство:
- ◆ победить оппонента любой ценой.

### *5. Позиции (интересы), варианты сторон к урегулированию конфликта.*

- ◆ позиции сторон известны/неизвестны;

- ◆ стороны обсудил» ряд решений: позиции сторон по отношению к ним ясны/неясны;
- ◆ отсутствует свой вариант, но готовы обсуждать другие варианты;
- ◆ жесткое навязывание своего варианта, позиции не изменены;
- ◆ каковы возможные мотивы и потребности сторон, лежащие в основе их позиции;
- ◆ что могло бы сблизить позиции сторон и подтолкнуть их к взаимному поиску приемлемого решения.

б. *Выбор управленческой стратегии и форм ее осуществления. Основывается на результатах анализа и оценки информации о конфликте.*

- ◆ выбор стратегии, тактики, этапов;
- ◆ разработка плана, вопросов, правил, процедур;
- ◆ возможные тупиковые ситуации и способы их преодоления;

**Проанализируйте ситуации с помощью представленной карты конфликта и примерной схемы анализа конфликта.**

*Карта конфликта*



### **3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА И ВИДЫ КОНТРОЛЯ**

Устный опрос проводится на каждом практическом занятии. Максимальное количество баллов, которое студент может заработать на одном практическом занятии – 20. За дополнения к ответу – от 5 до 10 баллов (в зависимости от содержания дополнения).

Анализ конфликтных ситуаций и выполнение заданий по теме занятия оценивается от 10 до 20 баллов.

Подготовка сообщения. Студенты самостоятельно могут подготовить сообщение по теме практического занятия. Максимальное количество баллов, которое студент может заработать за подготовку одного сообщения – 10.

Выполнение реферата, содержание которого оговаривается отдельно с каждым студентом. Максимальное количество баллов, которое студент может заработать за выполнение реферата – 20 баллов.

В конце каждой контрольной недели заработанные студентом баллы суммируются, и преподавателем проставляется контрольная точка, отражающая степень усвоения изучаемого материала.

*Первая контрольная точка* проставляется на пятой неделе обучения. Для аттестации необходимо усвоить материал лекционных и практических занятий по темам 1-4. Форма контроля – контрольная работа. Примерный вариант контрольной работы:

1. В чем состоят отличия развития отечественных и зарубежных концепций управления конфликтами?
2. На примере конкретного конфликта раскройте и охарактеризуйте структурные элементы конфликта. Определите формулу развития конфликта.
3. Опишите пример конфликта с использованием конфликтогенов всех трех групп.

*Вторая контрольная точка* проставляется на девятой неделе обучения. Для аттестации необходимо усвоить материал лекционных и практических занятий по темам 5-6. Форма контроля – контрольная работа, защита реферата. Примерный вариант контрольной работы:

1. Вас назначили руководителем нового отдела. Опишите поэтапно свои действия по профилактике и предупреждению конфликтов в отделе.



2. В вашем отделе возник конфликт между двумя сотрудниками. Опишите процедуру урегулирования возникшего конфликта.

3. Раскройте рекомендации руководителю и подчиненному по бесконфликтному поведению.

*Третья контрольная точка* проставляется на тринадцатой неделе. Для аттестации необходимо усвоить материал лекционных и практических занятий по темам 7-8. Форма контроля – контрольная работа. Примерный вариант контрольной работы:

1. Раскройте особенности экономического и политического конфликта.

2. Опишите процедуру урегулирования конфликта интересов. Приведите конкретный пример конфликта интересов.

3. Опишите процедуру и особенности переговорного процесса при разрешении конфликта.

*Четвертая контрольная точка* проставляется на семнадцатой неделе. Для аттестации необходимо усвоить материал лекционных и семинарских занятий по темам 9-10. Форма контроля – контрольная работа. Примерный вариант контрольной работы:

1. Обоснуйте какая из существующих стратегий поведения в конфликте является наиболее эффективной.

2. Ваш подчиненный на совещании резко высказался по поводу принятых вами решений. Постепенно в своих замечаниях он затронул ваши личностные качества. Опишите свои действия как руководителя в данной ситуации.

3. Какие типы конфликтных личностей на ваш взгляд являются наиболее «безобидными». Ответ обоснуйте.

#### **4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Роль, место и особенности конфликтологии как науки. Эволюция философских взглядов на конфликт.

2. Понятие конфликтоген, виды конфликтогенов. Правила бесконфликтного общения.

3. Границы конфликта. Латентная стадия конфликта.

4. Раскройте и охарактеризуйте структуру конфликта.

5. Группы основных причин конфликта.

6. Причины конфликтов по Анцупову и Шипилову.

7. Динамика конфликта. Основные формы проявления конфликта.

8. Три формулы возникновения конфликта. Примеры конфликтов на каждую формулу.
9. Классификация конфликтов.
10. Основные функции конфликта.
11. Внутриличностный конфликт, его особенности. Меры профилактики.
12. Межличностный конфликт: причины, формы разрешения, меры профилактики.
13. Групповые и межгрупповые конфликты. Возможности регулирования.
14. Трудовые конфликты, причины, формы разрешения. Особенности их проявления в российском обществе.
15. Пути разрешения трудовых конфликтов.
16. Инновационные конфликты: причины, особенности проявления, способы предотвращения.
17. Стратегии поведения в конфликте.
18. Тактики поведения в конфликте.
19. Причины и особенности конфликтов «по вертикали».
20. Предупреждение конфликтов между руководителем и подчиненным.
21. Разрешение конфликтов «по вертикали».
22. Рекомендации руководителю и подчиненному по взаимодействию в конфликте.
23. Содержание процесса управления конфликтом.
24. Технологии регулирования конфликтов.
25. Алгоритм деятельности руководителя по управлению конфликтом.
26. Типы конфликтных личностей, их особенности поведения.
27. Общая характеристика переговоров: сущность, виды, функции.
28. Динамика и технология переговорного процесса.
29. Характеристика процесса медиации.
30. Основные роли третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник, наблюдатель.
31. Конфликт интересов в системе государственной и муниципальной службы.
32. Процедура урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе.

33. Пример конфликта интересов и алгоритм действий по его урегулированию.

34. Экономический конфликт: причины, формы проявления, последствия.

35. Политический конфликт: причины, формы проявления, последствия.

36. Ресурсный конфликт: причины, особенности разрешения.

37. Способы и приемы воздействия на партнера.

38. Правила конструктивной критики по отношению к руководителю, подчиненному и коллеге.

39. Виды критики.

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ»**

### **5.1. Основная литература**

1 Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2008. – 496 с.

2 Карташов, Я. П. Конфликтология [Электронный ресурс] / Я. П. Карташов. – М. : Лаборатория книги, 2010. – 142 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87244>.

3 Конфликтология [Электронный ресурс] : учебник для вузов / под ред. В. П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 544 с. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/115393/>.

### **5.2. Дополнительная литература**

4 Зеленков, М. Ю. Конфликтология [Электронный ресурс] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация «бакалавр») / М. Ю. Зеленков. – М. : Дашков и К°, 2012. – 324 с. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114168>.

5 Карташов, Я. П. Конфликты в организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Я. П. Карташов – М. : Лаборатория книги, 2010. – 78 с. – Режим доступа : [http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=87241/](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=87241/).

6 Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты [Электронный ресурс] : учебник для студентов высших учебных заведений / Т. Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп.– М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2012. – 287 с. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/115392/>.

7 Лукаш, Ю. А. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. А. Лукаш – М. : Флинта, 2012. – 101 с. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/115081/>.

8 Мартынова, И. И. Конфликтология : курс лекций [Электронный ресурс] / И. И. Мартынова. – Кемерово : КузГТУ, 2010. – 179 с. <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=90438&type=utchposob:common>

9 Мишук, С. К. Особенности образа вертикального конфликта руководителей [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. К. Мишук – М. : Лаборатория книги, 2010. – 74 с. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/88254/>.

10 Тимофеева, Л. Н. Конфликты на государственной службе: проблемы управления (Основы государственно-административной конфликтологии) : учеб.-метод. пособие / Л. Н. Тимофеева ; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – М. : РАГС, 2009. – 66 с.

### **5.3. Литература, имеющаяся в фондах библиотеки КузГТУ в единичном экземпляре и в областной библиотеке имени В.Д. Федорова**

11 Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. Я Шипилов. – СПб. : Питер, 2006. – 528 с.

12 Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие для вузов /А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – СПб. : 2006. – 288 с.

13 Бабосов, Е. М. Социология управления : учеб. пособие для вузов / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2000. – 288 с.

14 Баркер, Л. Искусство слушать / Л. Баркер, К. Ватсон. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2001. – 288 с.

15 Бородкин, Ф. М. Внимание – конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск : Наука, 1983. – 141 с.

16 Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 368 с.

- 17 Волков, Б. С. Конфликтология : учеб. пособие для вузов / Б. С. Волков, Н. В. Волкова. – М. : Академический проект, 2006. – 384 с.
- 18 Ворожейкин, И. Е. Конфликтология [Электронный ресурс] : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
- 19 Горбунова, М. Ю. Конфликтология : конспект лекций / М. Ю. Горбунова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 256 с.
- 20 Горянина, В. А. Психология общения : учеб. пособие для студентов фак. социал. работы / В. А. Горянина. – М. : Академия, 2005. – 416 с.
- 21 Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
- 22 Гришина, Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе / Н. В. Гришина. – Л. : Лениздат, 1990. – 174 с.
- 23 Громова, О. Н. Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : ЭКМОС, 2000. – 320 с.
- 24 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учеб. пособие для вузов / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2000. – 320 с.
- 25 Дорошенко, В. Ю. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 415 с.
- 26 Егидас, А. П. Психология конфликта : учеб. пособие для студентов вузов по направлению «Конфликтология» / А. П. Егидас. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2011. – 320 с.
- 27 Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие для студентов вузов / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2005. – 400 с.
- 28 Запрудский, Ю. Г. Конфликтология: учебник для вузов / Ю. Г. Запрудский. – Ростов н/Д. : Феникс, 2000. – 320 с.
- 29 Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта : учеб. пособие для вузов. – М. : Аспект-Пресс, 1996. – 317 с.
- 30 Зигерт, В. Руководить без конфликтов : сокр. пер. с нем / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
- 31 Кавтарадзе, С. Д. Этнополитические конфликты на постсоветском пространстве / С. Д. Кавтарадзе. – М. : ЭКЗАМЕН, 2005. – 224 с.
- 32 Каменская, Е. Н. Социальная психология : конспект лекций / Е. Н. Каменская. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 192 с.

33 Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для экон. специальностей вузов / В. И. Кнорринг. – М. : Норма-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.

34 Ковальчук, А. С. Основы имиджологии и делового общения : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Социал.-культур. деятельность» / А. С. Ковальчук. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 256 с.

35 Козырев, Г. И. Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 040200 «Социология» / Г. И. Козырев. – М. : Форум, 2010. – 304 с.

36 Козырев, Г. И. Политическая конфликтология : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки ВПО 030200 «Политология» / Г. И. Козырев. – М. : Форум, 2008. – 432 с.

37 Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Упр. персоналом», «Экономика труда» / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с.

38 Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Упр. персоналом», «Гос. и муницип. упр.» / под ред. В. П. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 302 с.

39 Конфликтология: Вопросы – ответы [Электронный ресурс] : учеб. пособие. / под ред. В. П. Ратникова. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 240 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/82985/>.

40 Латыпова, М. М. Управление поведением организации : учеб. пособие для вузов / М. М. Латыпова. – М. : Изд-во МГУ, 2003. – 65 с.

41 Линчевский, Э. Э. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя / Э. Э. Линчевский. – М. : Экономика, 2000. – 286 с.

42 Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2005. – 355 с.

43 Марков, Г. Н. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту / Г. Н. Марков. – СПб. : Альфа, 2000. – 176 с.

44 Маслова, В. М. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. М. Маслова. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 159 с.

45 Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : пер. с англ. / У. Мастенбрук. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

46 Политическая конфликтология : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 030200 – «Политология» / под ред. С. А. Ланцова. – СПб. : Питер, 2008. – 319 с.

47 Решетникова, К. В. Организационная конфликтология : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подгот. 080500 «Менеджмент» / К. В. Решетникова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 175 с.

48 Саблин, В. С. Психология человека: учебник / В. С. Саблин, С. П. Слакwa. – М. : Дашков и К°, 2006. – 744 с.

49 Светлов, В. А. Конфликт: модели, решения, менеджмент : учеб. пособие для пед. вузов / В. А. Светлов. – СПб. : Питер, 2005. – 540 с.

50 Степанов, Е. И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов : учеб. пособие по направлению «Конфликтология» – 040300 / Е. И. Степанов. – М. : ЛКИ, 2008. – 176 с.

51 Уткин, Э. А. Конфликтология: теория и практика / Э. А. Уткин. – М. : Тандем, 1998. – 264 с.

52 Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Б. И. Хасан. – М. : Академия, 2003. – 192 с.

#### **5.4. Нормативно-правовая база**

53 Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

54 Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

55 Закон Кемеровской области от 01.08.2005 № 103-ОЗ «О государственных должностях Кемеровской области и государственной гражданской службе Кемеровской области».

56 Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Кемеровской области (утвержден Постановлением Губернатора Кемеровской области от 24.03.2011 № 19-пг).

#### **5.5. Базы данных**

##### **1. Научная электронная библиотека (elibrary)**

<http://elibrary.ru/>

**2. «Единое окно».** Доступ к образовательным ресурсам. Представлены учебно-методические материалы, разработанные и накопленные в системе федеральных образовательных порталов, а также изданные в университетах, ВУЗах и школах России.

<http://window.edu.ru/>

**3. Open Access (Открытый доступ).**

Представляет собой коллекцию научных журналов издательств и образовательных учреждений, которые поддерживают всемирное движение свободного доступа к научной информации Open Access (Открытый доступ), свободно предоставляя статьи, публикуемые в журналах издательств для пользователей Интернет.

<http://www.doaj.org/>

**4. Большая научная библиотека** на сайте представлены научные книги и учебники по различным отраслям знания.

<http://sci-lib.com/news.shtml>

**5. Электронная библиотека экономической и деловой литературы**

<http://www.aup.ru/library/>

**6. Виртуальная библиотека EUNnet, УрГУ**

<http://virlib.eunnet.net/>

**7. HighWire Press** – репозиторий научных статей. Тематика статей обширна и универсальна. Многие в открытом доступе.

<http://highwire.stanford.edu/>

**8. Электронная библиотека КузГТУ**

<http://elib.kuzstu.ru/>

**9. «IQLib» – Электронная библиотечная система. Вся коллекция (универсальная) по широкой тематике.**

[www.iqlib.ru](http://www.iqlib.ru)

**10. Университетская библиотека онлайн. Базовая коллекция (универсальная) изданий по широкой тематике.**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

**5.6. Периодические издания в фонде библиотеки КузГТУ**

1. Вестник МГУ Сер.18 Социология и политология
2. Вопросы психологии
3. Государственная власть и местное самоуправление
4. Государственная служба
5. Известия РАН. Теория и системы управления



6. Муниципальная служба
7. Муниципальная власть
8. Педагогика
9. Проблемы теории и практики управления
10. Социологические исследования
11. Социально-гуманитарные знания
12. Эксперт
13. Управление персоналом
14. Трудовые споры

*Образец оформления титульного листа реферата*

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра государственного и муниципального управления

***РЕФЕРАТ***

По дисциплине «**Управление конфликтами**»  
На тему «**Способы предупреждения и разрешения конфликтов  
по вертикали**»

Выполнил:  
студент 3 курса,  
группы МУБ-111  
Иванов И. П.

Проверил:  
ст. преподаватель  
ФИО преподавателя

Кемерово 2014