

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кулинченко Виктор Васильевич  
Должность: Директор  
Дата подписания: 17.02.2021 17:47:00  
Уникальный программный ключ:  
735d42842dd216f40de62a96e22a5064769e33a8

**Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»**

# **О.П.Беспалая**

# **КОНФЛИКТОЛОГИЯ:**

# **ПРАКТИКУМ**



*Электронное  
учебно-методическое пособие*

**Краснодар  
2021**

УДК 316.48+159.9(078)

ББК 60.5+88.5

Б 53

*Рекомендовано к изданию  
Ученым советом КубИСЭП (филиала) ОУП ВО «АТиСО»  
(протокол № 6 от 30.04.2021 года)*

**Рецензенты:**

**Е.А. ТРИКИЛО** кандидат философских наук, доцент кафедры гуманитарных дисциплин, экономики и управления Кубанского института социэкономике и права (филиал) ОУП ВО «АТиСО»

**Т.А. ШТЕЦ** кандидат философских наук, доцент кафедры гуманитарных, социальных и естественнонаучных дисциплин Института экономики и права (филиала) ОУП ВО «АТиСО» в г.Севастополе

**Беспалая О.П.**

**Конфликтология: практикум:** электронное учебно-методическое пособие / О.П.Беспалая. - Краснодар: КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2021. - 89 с.

*Настоящее пособие представляет собой практикум, с помощью которого студенты смогут подготовиться к практическим занятиям, сориентироваться в материале, определить наиболее значимые разделы курса «Конфликтология».*

*Для студентов-бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», всех форм обучения.*

© О.П. Беспалая, 2021

© КубИСЭП (филиал) ОУП ВО  
«АТиСО», 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	<b>Стр.</b>
<b>Введение</b>	4
<b>Занятие 1</b> Природа и сущность конфликта	6
<b>Занятие 2</b> Виды конфликтов	14
<b>Занятие 3</b> Внутриличные конфликты	20
<b>Занятие 4</b> Методы анализа и диагностики конфликтов. Часть 1	29
<b>Занятие 5</b> Методы анализа и диагностики конфликтов. Часть 2	34
<b>Занятие 6</b> Конфликты в системе государственного управления	40
<b>Занятие 7</b> Подготовка неконфликтного управленческого решения	54
<b>Занятие 8</b> Особенности общения с конфликтными людьми	62
<b>Приложение 1</b> Тесты для самодиагностики	71
<b>Приложение 2</b> Тест «Транзактивный характер общения»	83
<b>Приложение 3</b> Кейсы для анализа	84

## ВВЕДЕНИЕ

В современных, динамично меняющихся условиях умение анализировать конфликты и навык разрешать их оказываются одним из важнейших условий успешной адаптации человека в обществе. При этом совершенно не важно, идёт ли речь о сфере семейной, профессиональной, политической или какой-либо другой. Механизмы анализа конфликтной ситуации и технологии принятия решений имеют общие особенности и закономерности, в какой бы области они не применялись.

Пособие предназначено для того, чтобы помимо получения в вузе классических знаний по истории и теории конфликтологии, каждый обучающийся имел возможность применить эти знания на практике: прогнозировать возникновение конфликтной ситуации, научиться видеть скрытые причины конфликта, анализировать их и устранять наиболее конструктивно, с наименьшими потерями.

Работа с заданиями, представленными в пособии, осуществима при условии предварительного освоения некоторых теоретических тем: «Конфликт как социальный феномен», «Теории механизмов возникновения конфликтов», «Содержание и технологии управления конфликтами» и др.

Дидактическая направленность практикума определила его структуру и основное содержание. Именно практические занятия способствуют формированию у студентов умений и навыков работы с конфликтами: распознавания, диагностики конфликтов, выбора наиболее подходящих методов управления ими. Для этого в цикле практических занятий предлагаются соответствующие задания, включающие в том числе активные методы обучения.

Такая структура пособия даёт возможность использовать его как аудиторно, так и при организации самостоятельной работы студентов вне стен вуза. Самостоятельное освоение и закрепление материала в значительной степени повышает качество запоминания и понимания

теоретических знаний, а также способствует выработке умений конструктивно взаимодействовать в обществе, формирует необходимые будущим специалистам-управленцам общекультурные и профессиональные компетенции.

Пособие структурировано в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины и «синхронизировано» с проблемно-тематическим курсом. Пособие включает в себя деловые игры, контрольные тесты по изучаемым темам, а также практические ситуации и методы диагностики конфликтного поведения, которые руководитель может использовать в условиях выполнения работы и решения задач профессиональной деятельности. Целью настоящего пособия является закрепление с помощью практических заданий теоретических знаний в области управления конфликтами, необходимыми в профессиональной деятельности будущего руководителя.

## **Занятие 1 Природа и сущность конфликта**

*Цель практического занятия:* формирование знаний о структуре конфликта, развитие у студентов навыков анализа конфликтов и формирование умения разрабатывать решения в возникших ситуациях социального взаимодействия.

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические ситуации
- 3 Деловая игра
- 4 Контрольный тест

***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

- 1) Сформулируйте основные этапы процесса возникновения противоречий в организации. Постройте схему возникновения конфликта.
- 2) Охарактеризуйте основные составляющие конфликта.
- 3) Перечислите существующие причины возникновения конфликтной ситуации.
- 4) Позитивные и негативные функции конфликта. В чем они заключаются?
- 5) Охарактеризуйте этапы основных периодов конфликта (предконфликтного, открытого и послеконфликтного периодов конфликта).
- 6) Что такое эскалация конфликта? Какими признаками обладает эскалация конфликта?
- 7) На основе приведенных конкретных примеров конфликтных ситуаций, покажите эскалацию конфликтогенов.

***2 Практические ситуации***

В ходе занятия студентам предлагают провести анализ конкретных ситуаций, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой ситуации. В учебной группе обсуждаются варианты решения ситуаций.

#### *Ситуация 1*

Представьте себе, что вы недавно назначили инспектором кадровой службы. Вы еще не очень хорошо знаете работников организации, работники плохо знают вас в лицо. Вас вызвали к генеральному директору. Проходя мимо курительной комнаты, видите нескольких работников, которые курят и оживленно беседуют. Через час, возвращаясь с совещания, вы опять видите тех же работников за беседой.

Вопрос: Что бы Вы сделали в данной ситуации? Ответ обоснуйте.

#### *Ситуация 2*

Представьте себе, что вы начальник отдела. В настоящее время в отделе «горячая» обстановка, срываются сроки выполнения задания, не хватает исполнителей. Выезжая в срочную командировку, вы случайно встречаете в аэропорту свою подчиненную, которая неделю находится на больничном. Но вы видите ее в полном здравии. Она встречает в аэропорту молодого человека.

Вопрос: Что бы Вы сделали в данной ситуации? Ответ обоснуйте.

#### *Ситуация 3*

Представьте себе, что вы начальник отдела. Во вверенном вам отделе работница А делает работнице Б постоянные замечания по поводу ошибок в работе, причем ошибки многочисленные и часто повторяющиеся. Работница Б считает высказываемые замечания личным оскорблением. Между работницами возникает конфликт.

Вопрос: Выявите причину конфликта. Определите пути разрешения конфликтной ситуации.

#### *Ситуация 4*

Представьте себе, что вы начальник отдела. Ваш вышестоящий руководитель принимает на работу специалиста, который должен работать у

вас в подчинении. Причем данный поступок руководителя не был согласован с вами. Через некоторое время, вы видите неспособность нового работника выполнять свои непосредственные обязанности.

Вопрос: Что бы Вы сделали в данной ситуации? Ответ обоснуйте. Найдите все возможные действия по предупреждению и разрешению конфликтной ситуации.

#### *Ситуация 5*

В ответ на прозвучавшую на служебном совещании критику со стороны подчиненного, начальник ужесточил контроль служебной деятельности подчиненного, а затем начал придирается к нему по мелочам.

Вопрос: Выявите причину конфликта? Определите пути разрешения конфликтной ситуации.

### ***3 Деловая игра «Жалоба»***

*Цель игры:* Сформировать у студентов умение анализировать конфликтные ситуации, закрепить основные теоретические понятия о структуре конфликта; развить навыки разработки и принятия решений в конфликтных ситуациях.

#### *Игровая ситуация:*

Генеральному директору поступила жалоба от одного из работников организации. Для анализа жалобы и выработки предложений генеральный директор назначает рабочую группу, в состав которой входят: начальник отдела кадров; начальник отдела по связям с общественностью; начальник юридического отдела.

#### *Порядок проведения игры:*

*Подготовительный этап.* Перед проведением практического занятия студенты самостоятельно изучают литературные источники, рекомендованные преподавателем, и уясняют основные понятия по изучаемой теме: «конфликт», «структура конфликта»,



«участники конфликта», «предмет и объект конфликта», «конфликтная ситуация», «причины конфликта», «стратегия конфликта».

В ходе деловой игры студенты должны продемонстрировать умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов, такие как наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

*В ходе игры:*

1) Необходимо разделить учебную группу студентов на три команды.

Первая команда представляет собой руководство организации: генеральный директор, заместитель генерального директора по маркетингу, заместитель генерального директора по общим вопросам. Содержание жалобы предлагает преподаватель с учетом специализации студентов.

Вторая команда представляет собой рабочую группу по изучению жалобы.

Третья команда представляет собой экспертов (3-5 человек).

Время на распределение ролей не более 5 минут.

Команды могут быть сформированы с учетом пожеланий студентов.

2) Членам команд в письменном виде предлагается жалоба и игровое задание. Первая команда подготавливается выслушивать предложения, выработанные рабочей группой (второй командой) для окончательного принятия решения. Вторая команда разрабатывает предложения для выхода из конфликтной ситуации, описанной в жалобе. Третья команда должна оценить содержание работы первой и второй команд (не более 15 минут).

3) Выслушивание разработанных рабочей группой вариантов разрешения конфликта, принятие окончательного решения.

*Сценарий игры:*

Генеральный директор начинает служебное совещание, объявляет его тему, предоставляя слово для доклада ответственному в рабочей группе по изучению жалобы и разработке предложений для окончательного принятия

решения. Время на доклад – 10 минут. После завершения доклада руководство организации задает уточняющие вопросы участникам рабочей группы. После завершения ответов на вопросы необходимо выслушать мнения руководства организации: заместителя генерального директора по маркетингу, а также заместителя генерального директора по общим вопросам. Окончательное решение принимает генеральный директор.

*Оценка содержания работы:* Члены экспертной группы после принятия решения анализируют работу первой и второй команд, дают оценку исполнителям всех ролей (оценку работы команд возможно проводить в виде дискуссии).

4) Преподаватель подводит итоги игры.

#### ***4 Контрольный тест***

1) Закономерность возникновения, развития и завершения конфликта – это:

- а) объект конфликтологии;
- б) предмет конфликтологии;
- в) конфликт.

2) Что, на ваш взгляд, может изменяться в результате развития, границы данного явления могут уточняться в связи с более глубоким проникновением науки в суть исследуемых явлений?

- а) объект конфликтологии;
- б) предмет конфликтологии;
- в) конфликт.

3) Острое негативное противоборство, возникающее в процессе взаимодействия, заключающиеся в противодействии субъектов конфликта и чаще всего сопровождающиеся негативными эмоциями:

- а) объект конфликтологии;
- б) предмет конфликтологии;
- в) конфликт.

- 4) Что является предметом конфликтологии?
- а) конфликты;
  - б) закономерности и механизмы возникновения конфликтов;
  - в) любые столкновения;
  - г) механизмы поведения личности в конфликте.
- 5) Что представляет собой стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта?
- а) инцидент;
  - б) конфликтная ситуация;
  - в) конфликтоген.
- б) Кем является лицо или группа лиц, которая планирует конфликт и его развитие?
- а) подстрекатель;
  - б) медиатор;
  - в) организатор.
- 7) Фрустрация проявляется вследствие:
- а) природной агрессивности;
  - б) ситуативной агрессивности;
  - в) а) +б)
- 8) Как называется в конфликтологии слово, действие или бездействие, приводящее к конфликту?
- а) инцидент;
  - б) конфликтная ситуация;
  - в) конфликтоген.
- 9) Кем является лицо, организация или государство, которое подталкивает одного или нескольких участников к конфликту?
- а) медиатор;
  - б) подстрекатель;
  - в) организатор.
- 10) Что такое конфликтная ситуация?

а) случайные столкновения интересов субъектов социального столкновения;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия;

г) этап развития конфликта.

11) На каком этапе развития конфликта реальность воспринимается как проблемная, происходит понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия?

а) осознание объективной проблемной ситуации;

б) попытки решить проблему неконфликтными способами;

в) возникновения объективной проблемной ситуации;

г) предконфликтная ситуация.

12) Как называется развитие конфликта, прогрессирующее во времени, обострение противоборства?

а) сбалансированное противодействие;

б) эскалация конфликта;

в) возникновение предконфликтной ситуации.

13) Какому периоду свойственна эскалация конфликта?

а) латентному предконфликтному периоду;

б) открытому периоду конфликта;

в) латентному послеконфликтному периоду.

14) Интегративная функция конфликта относится к:

а) деструктивным функциям;

б) конструктивным функциям.

### **Список рекомендуемой литературы**

Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-

педагогический университет, 2016. — 210 с. — ISBN 978-5-85218-812-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под редакцией В. П. Ратников. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71180.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Осипова, Н. В. Методологические основы конфликтологии : учебное пособие (практикум) / Н. В. Осипова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/99432.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:

<http://www.iprbookshop.ru/85814.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/85814>.

## **Занятие 2 Виды конфликтов**

*Цель практического занятия:* формирование представления обучающихся о природе различных видов конфликта, развитие умения анализировать конфликтные ситуации между различными типами субъектов социального взаимодействия и развитие навыка поиска различных вариантов разрешения конфликтных ситуаций.

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические ситуации
- 3 Контрольный тест

***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

- 1) Дайте определение социального конфликта.
- 2) Расшифруйте понятие «антагонистические» и «агонистические» конфликты.
- 3) Приведите примеры антагонистических конфликтов. В чем они заключаются?
- 4) Приведите примеры агонистических конфликтов. В чем они заключаются?
- 5) Охарактеризуйте классификацию конфликтов в зависимости от объекта конфликта.
- 6) Если за критерий классификации конфликтов принять длительность и степень напряжения, то какие типы конфликтов можно выделить?

7)Какую классификацию конфликтов выделил американский социолог М. Ройч?

8)Охарактеризуйте подходы к классификации конфликтов социального психолога В.И. Курбатова.

9)Приведите примеры конфликтов, взяв за критерий классификации уровень организации общественной жизни.

10)В чем суть «горизонтальных» и «вертикальных» конфликтов?

## ***2 Практические ситуации***

В ходе занятия студентам предлагается провести анализ конкретных ситуаций. В учебной группе обсуждаются разработанные варианты решения ситуаций.

### *Ситуация 1*

В производственном отделе организации долгое время работают трое сотрудников в должности инженеров-технологов. Один из работников при выполнении очередного задания проявил большую эффективность, что привело к достижению наилучшего результата при выполнении задания руководителя. Начальник отдела при назначении премии выделил отличившемуся работнику более высокую премию, чем остальным. Получая заработную плату, остальные работники возмутились такой «несправедливостью», так как раньше премия назначалась всем одинаково.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В). Предложите варианты разрешения данной ситуации.

### *Ситуация 2*

Начальник подразделения организации при распределении вознаграждения по итогам работы за месяц не выделил премию одному из подчиненных работников. На первый взгляд, оснований для лишения премии работника не было. На вопрос о причине данного поступка руководитель не нашел, что ответить. В результате у непремированного работника снизилась эффективность трудовой деятельности.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В). Предложите варианты разрешения данной ситуации.

#### *Ситуация 3*

При проведении собеседования с кандидатом на вакантную должность руководитель подразделения обещает в будущем за хорошую работу повысить заработную плату. Новый сотрудник работает более добросовестно и эффективнее, чем его коллеги. Руководитель же постоянно дает работнику новые задания. При этом за успешное выполнение выданных заданий работнику не прибавляют заработную плату и не повышают в должности. Через определенное время у работника пропадает мотивация к эффективному выполнению заданий руководителя. Возникает конфликтная ситуация.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В). Предложите варианты разрешения данной ситуации.

#### *Ситуация 4*

Начальник цеха информирует работника о необходимости повышения квалификации в следующем месяце. Работник не согласен с целесообразностью обучения, так как до выхода на пенсию ему остается всего лишь два года.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В). Предложите варианты разрешения данной ситуации.

#### *Ситуация 5*

Работник цеха предпенсионного возраста неоднократно обращается к начальнику цеха с жалобой на то, что мастер цеха не дает возможности спокойно работать и постоянно делает необоснованные замечания по поводу качества работы. Мастер цеха объясняет свое поведение снижением качества выполнения работы данным сотрудником.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В). Предложите варианты разрешения данной ситуации.

#### *Ситуация 6*



Начальник цеха отправляет рабочего на выполнение сложного задания. Узнав специфику выполнения задания, рабочий отказывается, объясняя свой отказ тем, что при выполнении данного задания необходим более высокий разряд. Кроме этого, работник напоминает руководителю о необходимости повышения разряда.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В). Предложите варианты разрешения данной ситуации.

### ***3 Контрольный тест***

1) Определите природу конфликтов, основу которых определяет удовлетворение потребностей одной стороны за счет удовлетворения потребностей другой стороны.

- а) экономические конфликты;
- б) идеологические конфликты;
- в) социально-психологические конфликты.

2) Агрессивная форма целенаправленного выражения личной или коллективной активности – это:

- а) смута
- б) бунт;
- в) восстание.

3) Какой вид конфликта возникает по недоразумению или стечению обстоятельств?

- а) конструктивный конфликт;
- б) случайный конфликт;
- в) смещенный конфликт.

4) Что представляет собой борьба за признание достижений и способностей человека или группы людей?

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) конкуренция.

5) Что представляет собой целенаправленно выраженная личная или коллективная агрессия с высокой степенью организации коллективного протеста?

- а) смута;
- б) бунт;
- в) восстание.

6) К какому виду относят конфликты, основой которых представляет нарушение в области взаимоотношений?

- а) экономические конфликты;
- б) социально-психологические конфликты;
- в) социально-бытовые конфликты.

7) К какому виду относят конфликт, возникший на ложном основании сокрытия истинной причины?

- а) конструктивный конфликт;
- б) случайный конфликт;
- в) смещенный конфликт.

8) В каком виде выражается пассивное противостояние различных социальных групп с противоборствующими политическими, экологическими, социальными интересами?

- а) соперничество;
- б) конфронтация;
- в) конкуренция.

9) Чем представляется нечеткое выражение недовольства существующим положением?

- а) мятеж;
- б) бунт;
- в) смута.

10) К какому виду относят конфликты, основа которых представлена противоречием во взглядах, установках людей на самые разные проблемы жизни общества?

- а) экономические конфликты;
- б) социально-политические;
- в) идеологические конфликты.

11) К какому виду относят конфликт, возникший между субъектами, на основе реально существующих противоречий?

- а) случайный конфликт;
- б) условный конфликт;
- в) смещенный конфликт.

### **Список рекомендуемой литературы**

Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. — 210 с. — ISBN 978-5-85218-812-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под редакцией В. П. Ратников. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71180.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Осипова, Н. В. Методологические основы конфликтологии : учебное пособие (практикум) / Н. В. Осипова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/99432.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85814.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/85814>.

### **Занятие 3 Внутриличные конфликты**

*Цель практического занятия:* формирование навыков определения и разрешения внутриличных конфликтов.

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические ситуации
- 3 Деловая игра

***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

- 1) Сформулируйте возможные условия возникновения внутриличного конфликта.
- 2) Раскройте понятие внутриличного конфликта психоаналитического направления.

- 3) Выделите основные показатели внутриличностного конфликта.
- 4) С помощью каких методов можно выявить присутствие у индивида внутриличностного конфликта?
- 5) Охарактеризуйте структуру внутреннего мира личности.
- 6) Дайте характеристику основным видам внутриличностных конфликтов.
- 7) Определите основные особенности переживания внутриличностного конфликта.
- 8) Назовите положительные и отрицательные последствия внутриличностных конфликтов.
- 9) Перечислите факторы конструктивного разрешения внутриличностных конфликтов.
- 10) В чем заключаются основные механизмы психологической защиты?

## ***2 Практические ситуации***

### **Задание 1**

Цель: развить навыки применения теоретических знаний, полученных на лекциях, для анализа конкретных ситуаций из жизни.

Прочитайте внимательно описанные ниже примеры внутриличностных конфликтов, определите вид каждого внутриличностного конфликта и впишите его номер во вторую колонку табл. 1 в соответствующую строку.

Таблица 1

### **Основные виды внутриличностных конфликтов**

<b>Вид внутриличностного конфликта</b>	<b>Номер примера</b>	<b>Пример, предложенный студентом</b>
Мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»)		
Нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»)		
Конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу»)		

Ролевой конфликт (между «надо» и «надо»)		
Адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»)		
Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)		

### *Примеры*

1 Студент очень любит играть по ночам в компьютерные игры, так что к утру, естественно, ему очень сильно хочется спать. Но утром, как нарочно, поставлены занятия по важным для него дисциплинам, на которых строго отмечают посещаемость, так что ему приходится, с трудом преодолевая сонливость, идти на эти занятия.

2 Куратор велел стажеру выполнить работу за час. Стажер в панике. Он понимает, что в силу своей неопытности он не справится с заданием и за несколько часов, но признаться в этом стесняется, тем более, что невольно чувствует себя польщенным, ведь такое задание за столь короткий срок под силу выполнить только настоящему специалисту.

3 Татьяна Ларина и после замужества была влюблена в Евгения Онегина. Вопреки этому в ответ на его признание в любви она сказала: «Но я другому отдана и буду век ему верна», хотя и понимала, что тем самым разрушает и его, и свои надежды.

4 Женщине приходится и за ребенком ухаживать, и за порядком в доме следить, и при этом надо нравиться мужу и иметь силы быть хорошим специалистом на работе.

5 Студенту приходится совмещать учебу с зарабатыванием средств на жизнь и оплату обучения в вузе. Однако ему не хватает ни времени, ни сил, чтобы в полной мере выполнять свои учебные и трудовые обязанности, так что и в вузе им недовольны как неуспевающим студентом, и работодатель постоянно грозит его уволить. Все это крайне удручает и нервирует студента.

6 Одна студентка мечтала летом поехать на отдых в Таиланд и уже начала составлять план поездки, когда ее подруга, работающая в турагентстве, предложила ей горящую путевку в Испанию, где студентка тоже еще ни разу не была. И сейчас ей приходится разрываться между двумя равно привлекательными для нее альтернативами, зная, что выбор одной из них означает отказ от другой.

7 Девушка захотела похудеть к лету на несколько килограммов и для этого начала усмирять свой аппетит, но терпения ей хватило ненадолго: она снова стала есть, как раньше, и даже объедаться.

8 Студент мечтает профессионально заниматься спортом, но по состоянию здоровья его записали в группу ЛФК.

9 Мальчик-подросток шел по улице со своей мамой и увлеченно что-то ей рассказывал. Вдруг он увидел идущих им навстречу одноклассников. Мальчик тут же замолчал и постарался побыстрее отойти от мамы, будто это незнакомая женщина.

## ***Задание 2***

Цель: закрепить знания о механизмах психологической защиты от внутриличностных конфликтов, анализируя примеры из художественной литературы и фильмов.

Ознакомьтесь с кратким описанием нескольких способов психологической защиты, о которых рассказано в книгах (и фильмах) о Гарри Поттере и Поллианне. На основе этих примеров, материала лекций по конфликтологии и психологии, а также, используя работы из списка основной литературы, обсудите предлагаемые ниже вопросы.

### ***Примеры***

1 В детстве вы, наверное, читали книги и смотрели фильмы про Гарри Поттера. В качестве заклинания против дементоров – существ, которые олицетворяют собой депрессию, уныние, чувство безнадежности и отчаянья, – героями этого произведения используется заклинание «Экспекто Патронум»

(Expecto Patronum, от лат. expecto – «я ожидаю», patronum – «покровитель», т. е. «я ожидаю покровителя»). Суть заклинания в том, чтобы быстро вызвать в своей памяти самые счастливые воспоминания и с их помощью противостоять негативным эмоциям. Считается, что люди, пережившие много горя и лишений, могут не найти сил, чтобы противостоять воздействию дементоров.

2 Преподаватель Северус Снегг, обучающий защите от Темных искусств, знал и другие способы борьбы с дементорами, в частности метод акклюменции, т. е. закрытия своего сознания, чтобы стать невидимым для дементоров. В качестве магического средства против дементоров хитрые волшебники также продавали всяческие амулеты.

3 Заодно на уроках защиты от темных искусств героев учат побеждать боггарта – существо, принимающее облик самого сильного страха, – с помощью заклинания «Ридикулус» (от лат. ridiculus – «смешной, забавный»), которое превращает ужасное в смешное: страх побеждается смехом.

4 Девушкам может быть знакома с детства другая книга Элинор Портер (или одна из ее экранизаций) – «Поллианна», где юная главная героиня учит окружающих игре в радость – умению аргументированно находить повод для оптимизма в любых негативных событиях, так что они начинают восприниматься как позитивные. Кстати, термином «принцип Поллианны» был впоследствии назван соответствующий психологический феномен.

Вопросы для обсуждения:

1) Могут ли описанные «магические» средства использоваться в качестве механизмов психологической защиты или психотерапевтических приемов при возникновении внутриличностных конфликтов? Если да, то в каких именно случаях?

2) Какие из названных «магических» средств психологической защиты вы считаете наиболее действенными и почему (если убрать магическую и фантастическую составляющую)? Укажите достоинства этих средств и ограничения при их применении в реальных ситуациях.



3) В чем суть «принципа Поллианны»? В чем опасность данного феномена?

4) Приведите свои примеры способов психологической защиты из художественной литературы или кино. Приходилось ли вам сталкиваться с ними в том или ином виде в своей жизни?

### ***Задание 3***

Студентам предлагается выполнить задание самостоятельно дома.

Цель: развить навыки самооценки личности и сформировать умение анализировать полученные результаты тестирования для личностной самокоррекции.

Выполните тесты для диагностики внутриличностного конфликта по методикам Е. Б. Фанталовой (см. прил. 1.1 и 1.2).

Ответьте на следующие вопросы:

1 Какому виду внутриличностного конфликта соответствуют результаты вашего тестирования?

2 Применяете ли вы какие-либо механизмы психологической защиты для преодоления своих внутриличностных конфликтов? Какие именно? (Рекомендация: если затрудняетесь ответить на этот вопрос, так как действие этих механизмов зачастую не осознается, то для их обнаружения стоит выполнить тест из адаптированного опросника Плутчика – Келлермана – Конте (см. прил. 1.3)).

### ***3 Деловая игра<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup>Описана по кн.: *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2009. – С. 215–217.

Цель игры: ознакомиться с механизмами вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта, научиться способам предотвращения и разрешения внутриличностного конфликта, а также методам стрессоустойчивости.

*Порядок проведения игры*

По жребию студенты группы должны распределить между собой следующие роли участников игры, кроме роли чиновника и ролей экспертов:

1 Чиновник (вызывается добровольно).

2 Начальник чиновника.

3 Представители общественности (от трех и более человек).

4 Представитель местной мафии.

5 Представители местного предпринимательского сообщества.

6 Жена/ муж чиновника.

7 Совесть чиновника.

8 Группа экспертов (назначается заранее).

9 Члены жюри.

В качестве руководителя игры выступает преподаватель.

Жюри деловой игры оценивает работу всех ее участников. Члены жюри не имеют права вмешиваться в происходящее.

По окончании игры эксперты на основании изученных ими теоретических материалов по способам предотвращения и разрешения внутриличностного конфликта должны с помощью преподавателя проанализировать игровую ситуацию и предложить выход из нее.

Остальные участники игры после ее завершения должны объяснить механизмы вовлечения их во внутриличностный конфликт.

После этого эксперты с помощью преподавателя подводят итог игры.

Запрещено превращать деловую игру в межличностный конфликт! Помните, что это не более чем игра. Тот, кто захочет забыть про условность происходящего, моментально исключается из игры.

Перед началом игры прочитайте описание игровой ситуации, но, прежде чем разыгрывать ее, подумайте над такими вопросами:

1 С какой дилеммой придется столкнуться чиновнику?

2 К какому виду принадлежит данный внутриличностный конфликт?

3 Какой из способов разрешения внутриличностного конфликта, о которых вы узнали на лекциях и прочитали в литературе, вы бы выбрали для себя?

### *Игровая ситуация*

Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет некий чиновник. Отдел получил распоряжение городских властей, запрещающее использование детских, спортивных, игровых и иных подобных площадок не по назначению, например, для застройки, организации автостоянок и др. Однако непосредственный начальник чиновника вопреки полученному распоряжению требует от чиновника ликвидировать одну из детских площадок.

Игра начинается с разговора начальника с чиновником.

Затем чиновник выполняет указание начальника – дает распоряжения подчиненным. Вскоре к чиновнику на прием приходят посетители, узнавшие из местных СМИ о готовящемся демонтаже детской площадки. Представители общественности требуют от чиновника соблюдать закон и не трогать детскую площадку. Представители предпринимательского сообщества один за другим предлагают чиновнику взятку за предоставление им в аренду освобождаемого участка земли. Причем каждый из них, зная о конкурентах, набивает себе цену. Наконец приходит и представитель местной мафии, который просто угрожает чиновнику расправой, если территория детской площадки не будет передана его людям.

После таких бурных событий чиновник идет домой, где вместо поддержки от своей второй половины сталкивается с недовольством супруги из-за его постоянных задержек на службе и невнимания к семье. А тут еще и совесть напоминает о себе.

### *Завершение игры*

После окончания игры в качестве итога обсудите следующие вопросы:

1 Что делать чиновнику, если даже дома не хотят его понимать? Если нет согласия со своей совестью? Если на него оказывают давление с разных сторон?

2 Насколько оказались правильными те ответы, которые выдали на вопросы 1–3 до начала игры?

В заключение жюри подводит общие итоги работы всех участников деловой игры.

### **Список рекомендуемой литературы**

Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. — 210 с. — ISBN 978-5-85218-812-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под редакцией В. П. Ратников. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71180.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Осипова, Н. В. Методологические основы конфликтологии : учебное пособие (практикум) / Н. В. Осипова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. —

URL: <http://www.iprbookshop.ru/99432.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85814.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/85814>.

## **Занятие 4 Методы анализа и диагностики конфликтов**

### **Часть 1**

*Цель практического занятия:* формирование навыков диагностики конфликтов и анализа конфликтных ситуаций.

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические задания

***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

1) Методы диагностики конфликтов: сфера применения, суть методов, их достоинства и ограничения.

2) Транзактный анализ как метод прогнозирования конфликтов и их предупреждения в межличностных взаимодействиях.

## **2 Практические задания**

### **Задание 1**

Цель: закрепить знания об основных методах диагностики конфликтов.

Вспомните материал лекций о методах диагностики конфликтов, их специфике, назначении, сфере применения, достоинствах и ограничениях. С дополнительным материалом по теме ознакомьтесь по учебнику «Конфликтология» под редакцией А. Я. Кибанова, а также по учебному пособию К. В. Решетниковой. Обратите внимание, что часть методов диагностики дана в прил. 2.

Теперь заполните таблицу 2. Укажите в столбце «Сфера применения» вид конфликта, для диагностики которого используется каждый из перечисленных в таблице методов (для примера напротив двух методов уже проставлены соответствующие им виды конфликтов). Заполните остальные пустые столбцы.

Таблица 2

### **Методы диагностики конфликтов**

<b>Методы диагностики конфликтов</b>	<b>Характеристика методов</b>			
	<b>Сфера применения</b>	<b>Суть метода</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Ограничения</b>
Описательный метод				
Аналитический метод				
Эксперимент				
Игровые методы				
Наблюдение				
Изучение документов				
Математическое моделирование				
Конфликт-метод Л.Н.Цой				
Опросные методы: Социометрия. Модульный социотест А.Я. Анцупова (МСА)	Межличностные конфликты в группе			

Шкала диагностики ролевого конфликта	Внутриличностные конфликты			
Проективные тесты				
16-факторный опросник Р.Кеттеля				
Тест Т.Томаса				
Тест Т.Лири				
Тест С.Розенцвейга				
Опросник А.Басса				
Методика «Q-сортировка» Х.Залена – Д.Штока				

## *Задание 2*

Цель: развить навыки оценки конфликтов между субъектами межличностного взаимодействия на основе транзактного анализа, а также навыки поиска вариантов предупреждения таких конфликтов.

Из материала лекций по конфликтологии вспомните основные положения транзактного анализа: поведенческие характеристики основных транзактных позиций и самих транзакций; значение параллельных, пересекающихся, скрытых транзакций в качестве потенциальных или реальных конфликтогенов межличностных конфликтов; правила составления транзактной матрицы.

Задание выполняется в два этапа.

### *Этап 1*

На основе транзактного анализа определите позицию (Родитель, Взрослый, Ребенок), с которой выступает преподаватель в каждом из описанных ниже примеров. Ответ впишите во вторую колонку табл. 3. К каждому из примеров дайте возможные ответы студента-прогульщика, которые бы соответствовали трем указанным позициям. Для этого попытайтесь поставить себя на место студента и отследить позицию, которую вы занимаете. Ответы впишите в табл. 3.

Заполнив табл. 3, ответьте на следующие вопросы:

1 На какую позицию преподавателя вам было легче всего дать ответ?

2 С какой позицией студента-прогульщика вам было проще всего себя идентифицировать и давать ответ? С каких позиций ответы дались всего трудней?

3 Совпадает ли позиция, с которой вам легче всего было себя соотносить и дать ответ, с вашей собственной позицией во взаимоотношениях с другими людьми?

4 Меняете ли вы свою позицию в зависимости от ситуации или предпочитаете придерживаться одной и той же?

5 Какую позицию должен занимать ваш партнер, чтобы вам было приятно и легко общаться с ним? Почему? Зависит ли это от каких-либо внешних факторов?

Таблица 3

### Примеры транзактных отношений

№ примера	Позиция преподавателя	Ответ студента-прогульщика с позиции		
		родителя	взрослого	ребенка
1				
2				
3				

#### *Примеры*

Преподаватель – студенту-прогульщику:

1) «Петров! У вас есть хоть какая-то совесть? Что вы себе позволяете? Кто вам дал право прогуливать занятия? Почему вы не выполняете требований вуза? Или они для вас ничего не значат? О чем вы думали, когда поступали? Еще один прогул – и я напишу на вас докладную. Вы же добьетесь таким поведением того, что вас исключат из университета».

2) «Яночка! Я понимаю, что мой курс вам и неинтересен, и, может, никогда не пригодится в жизни. Но что стоит вам хоть раз в месяц прийти и поприсутствовать на занятии? Это же совсем нетрудно! Приходите в следующий раз, хорошо?»



3) «Петр, давайте рассмотрим вашу ситуацию и подумаем над ней. Вы пропустили пять лекций и семь семинаров. Давайте разберемся, что вы потеряли, а что приобрели в сложившейся ситуации».

### *Этап 2*

После того как вы заполнили табл. 3, передайте ее своему соседу по парте, а себе для анализа возьмите его таблицу (рекомендация: прежде чем анализировать таблицу, проверьте правильность ее составления).

К каждому примеру диалога преподавателя и студента, составленному вашим соседом, нарисуйте транзактную матрицу, показав в ней стрелками схемы параллельных, пересекающихся и скрытых (если они есть) транзакций. Укажите, какие из них потенциально или реально конфликтны (в том числе с помощью подсчета суммы расхождений между позициями), и объясните причины этого явления.

После того как вы сделали прогноз относительно потенциала конфликтности данных ситуаций, предложите свои рекомендации по предупреждению или нейтрализации конфликтности.

### ***Задание 3***

Выполняется дома.

Цель: с помощью теста «Родитель – Взрослый – Ребенок» оценить сочетание поведенческих позиций в собственном поведении студентов.

Проведите диагностику своих поведенческих позиций с помощью теста «Родитель – Взрослый – Ребенок» (см. прил. 2.4). Сделайте вывод по результатам тестирования.

### **Список рекомендуемой литературы**

*Берн Э.* Игры, в которые играют люди : Психология человеческих взаимоотношений / Э. Берн ; пер. с англ. А. Грузберга. М. : Эксмо, 2013. 352 с. - Текст : электронный — URL: <http://www.litmir.me/br/?b=589943&p=1/>

Конфликтология : учеб.для вузов / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред.А. Я. Кибанова. 2-изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 57–62. - Текст : электронный — URL: <https://bookree.org/reader?file=769678/>

Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К. В. Решетникова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 175 с. — ISBN 978-5-238-02393-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/66269.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей/

## **Занятие 5 Методы анализа и диагностики конфликтов**

### **Часть 2**

*Цель практического занятия:* формирование навыков диагностики конфликтов и анализа конфликтных ситуаций.

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические задания

***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

- 1) «Дерево конфликта» как инструмент диагностики конфликта.
- 2) Анализ конфликтов по двум моделям описания конфликта: структурной и процессуальной.
- 3) Картография конфликта как метод анализа и управления конфликтом.

#### 4) Формулы механизмов возникновения конфликтов.

## **2 Практические задания**

### **Задание 1**

Цель: освоить «дерево конфликта» как инструмент диагностики конфликта.

«Дерево конфликта» – графический метод выявления проблем, которые участники считают важными, и их классификации по трем категориям: 1) основная проблема(-ы), 2) причины и 3) следствия. Метод представляет собой изображение конфликта в виде дерева: ствол дерева обозначает главную проблему конфликта, его корни – это глубинные (ключевые) причины конфликта, ветви первого порядка – последствия конфликта, ветви второго порядка – последствия предыдущих последствий. «Дерево конфликта» напоминает (да и во многом основано на ней) причинно-следственную диаграмму «рыбьего скелета» Исикавы. Данный метод необходим для установления в дальнейшем приоритетов в работе с проблемами, которые присутствуют в конфликте.

#### *Методические указания*

Разделитесь на малые группы по 3–5 человек. Прочитайте кейсы в прил. 3, выберите для анализа один из них. Выбранный кейс проанализируйте с помощью такого инструмента диагностики конфликта, как «дерево конфликта».

Для рисунка используйте большой лист бумаги, на котором надо нарисовать дерево с толстым стволом, корнями и ветвями.

Сначала каждый член малой группы самостоятельно на маленьких листках бумаги кратко записывает то, что он считает главной проблемой конфликта, его причинами и следствиями. После этого студенты выкладывают свои листочки на большой общий рисунок дерева: на ствол кладут записки с указанием главной проблемы конфликта, на корни – записки, в которых названы его причины, на ветви и их ответвления кладут

названия последствий конфликта и последствий этих последствий. Необходимо следить, чтобы причины и следствия были связаны друг с другом.

При выполнении задания членам малой группы можно дискутировать, чтобы прийти к общему мнению и определить последовательность действий для решения выявленной главной проблемы.

Результаты своей работы необходимо записать: они пригодятся для выполнения задания 2.

## ***Задание 2***

Цель: развить умение анализировать реальные конфликты на основе уяснения структурной и процессуальной моделей описания конфликтов; сформировать навыки применения таких методов анализа конфликтов и управления ими, как картография и формулы конфликтов.

Задание выполняется в четыре этапа.

### *Этап 1*

Выполняется малыми группами.

По материалу лекций вспомните две основные модели описания конфликтов: структурную и процессуальную. Ознакомьтесь более подробно со структурной моделью. Для этого обратитесь к учебнику М. С. Миримановой «Конфликтология», найдите в нем 6 схем структурной модели описания конфликта: по Ф. М. Бородкину и Н. М. Коряк; по Л. А. Петровской; по Н. В. Самоукиной; по Н. В. Гришиной; по Б. И. Хасану; по А. Я. Анцупову и А. И. Шипилову. Для наглядности перерисуйте эти схемы себе в тетрадь.

Далее каждая малая группа должна выбрать одну из схем; схемы распределяют так, чтобы они не повторялись.

Определите, к какому типу конфликта принадлежит изучаемый вами кейс. Затем выполните его анализ согласно структурному подходу. Для этого выделите, перечислите и охарактеризуйте все элементы кейса и связи между

ними, необходимые для описания конфликта в соответствии с выбранной схемой, и поэлементно проанализируйте конфликт с точки зрения структурной модели.

### *Этап 2*

Выполняется также малыми группами.

На втором этапе анализа конфликта с точки зрения модели структурного описания конфликта полезно освоить такой важный метод управления конфликтом, как картография, позволяющий выяснить нужды (потребности) каждого участника конфликта для его разрешения по принципу «выиграть/выиграть». В книге авторов данного метода Х. Корнелиуса и Ш. Фэйр найдите его подробное описание. Для составления карты конфликта используйте приведенный ниже рис. 1, взятый из этой книги. Лучше всего перенести рис. 1 на отдельный лист бумаги. Воспользуйтесь маркерами различного цвета для отображения на рисунке проблемы, участников конфликта, их нужд и опасений.

Процесс картографии конфликта состоит из трех стадий:

– Стадия 1. Определить главную проблему (воспользуйтесь результатами задания 1).

– Стадия 2. Идентифицировать и назвать главных участников конфликта, сгруппировать их в зависимости от степени вовлеченности в конфликт или от их роли в нем.

– Стадия 3. Выявить нужды (потребности) и опасения каждого участника конфликта или группы.

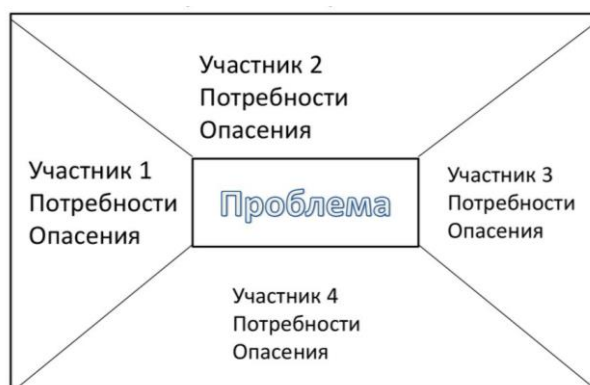


Рис. 1 Карта конфликта

### Этап 3

Выполняется всей учебной группой.

Сравните результаты анализа кейсов, полученные в малых группах, выполнявших один и тот же вариант. Обсудите их в группе и дайте ответы на следующие вопросы:

- 1) Чем, по вашему мнению, обусловлена разница в результатах?
- 2) У каких малых групп они представляются наиболее правильными и эффективными?
- 3) Связано ли это и как именно с конкретной выбранной схемой описания конфликта?

### Этап 4

Выполняется всей учебной группой.

Сравните результаты анализа кейсов, полученные в малых группах, выполнявших разные варианты. Обсудите их в группе и дайте ответы на следующие вопросы:

- 1) Что общего в моделях, используемых разными группами? В чем состоит существенная разница между ними? Адекватно ли они отражают различия в ситуациях, анализируемых с их помощью?
- 2) Являются ли методы анализа конфликтов, использованные вами, специфическими исключительно для данных конкретных моделей? Какие методы вы бы дополнительно предложили для анализа подобного рода конфликтов и управления ими?

## Список рекомендуемой литературы

Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. — 210 с. — ISBN 978-5-85218-812-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под редакцией В. П. Ратников. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71180.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Осипова, Н. В. Методологические основы конфликтологии : учебное пособие (практикум) / Н. В. Осипова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/99432.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. —

136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85814.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/85814>.

Мириманова М.С. Конфликтология. – М.: Изд.центр «Академия», 2004. – С.49-54. - Текст : электронный // [https://www.studmed.ru/view/mirimanova-ms-konfliktologiya\\_dae66e04158.html?page=1](https://www.studmed.ru/view/mirimanova-ms-konfliktologiya_dae66e04158.html?page=1).

*Корнелиус Х.* Выиграть может каждый : Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр ; пер. П. Е. Патрушева. - М.: Стрингер, 1992. С. 140–156. - Текст : электронный // <https://psymania.info/psymenegmenta/konfliktologiya/viigrat.php>.

## **Занятие 6 Конфликты в системе государственного управления**

*Цель практического занятия:* изучить специфику конфликтов в системе государственного управления, их основные виды и способы разрешения..

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические задания

***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

- 1) Специфика конфликтов в системе государственного управления.
2. Основные виды конфликтов в системе государственного управления и способы их разрешения.
- 3) Сравнительный анализ конфликтов в системе государственного управления и политических конфликтов.



4) Конфликт интересов в системе государственного управления: понятие, меры профилактики и преодоления.

## **2 Практические задания**

### **Задание 1**

Цель: изучить специфику конфликтов в системе государственного управления, их основные виды и способы разрешения.

Задание выполняется по трем вариантам, которые распределяются между студентами. Для выполнения задания вспомните материал лекционных занятий по конфликтологии, политологии (о политических конфликтах), а также ранее изученных вами дисциплин по основам государственного и муниципального управления.

#### **Вариант 1**

Проведите сравнительный анализ конфликтов в системе государственного управления и политических конфликтов: выявите их общие черты и найдите различия между ними. Определите, в чем состоит сущностная разница между ними. Для этого стоит обратиться к одному из источников по политической конфликтологии, указанных в списке литературы. Результаты анализа внесите в табл. 4.

Таблица 4

### **Сравнительный анализ конфликтов в системе государственного управления и сфере политики**

<b>Элементы анализа конфликтов</b>	<b>Конфликты в системе управления</b>	<b>Политические конфликты</b>
Сходство		
Отличия		

#### **Вариант 2**

Проведите анализ специфики конфликтов в системе государственного управления, рассмотрев их природу и сущность, объект и предмет, участников, позитивные и негативные последствия.

По результатам анализа заполните табл. 5.

Таблица 5

### Специфика конфликтов в системе государственного управления

Элемент анализа специфики конфликтов	Определение конфликтов в системе госуправления
Сущность	
Природа	
Объект	
Предмет	
Источники	
Участники	
Последствия: позитивные негативные	

### Вариант 3

Ознакомьтесь со статьями С. А. Шведовой и М. А. Яковлевой. Ориентируясь на теоретический материал данных статей, приведите примеры основных видов конфликтов в системе государственного управления, а также способов их разрешения. Примеры обязательно должны быть взяты не только из отечественной и зарубежной истории, но и из современной жизни. По результатам заполните табл. 6.

Таблица 6

### Основные виды конфликтов в системе государственного управления и способы их разрешения

Виды конфликтов в системе госуправления	Примеры конфликтов	Способы разрешения конфликтов
Конфликты между личностью и государством		
Конфликты между государством и обществом		
Конфликты между различными ветвями власти		
Конфликты между разными уровнями власти		
Конфликты между государством и отдельными институтами социально-политической системы		
Конфликты между государственными органами и		

частным сектором		
Конфликты между государственно-правовой системой и оппозицией		
Внутриорганизационные конфликты в государственных учреждениях		

### ***Задание 2***

Цель: развить навыки работы с актуальным законодательством РФ в области регулирования конфликта интересов.

На основе соответствующих статей (указаны в табл. 7) Трудового кодекса РФ и федеральных законов, приведенных в списке литературы, выполните сравнительный анализ сложившейся законодательной базы РФ в области регулирования конфликта интересов. Заполните табл. 7.

Таблица 7

### **Законодательство РФ о конфликте интересов: сравнительный анализ**

<b>Параметры сравнения законодательных актов о конфликте интересов</b>	<b>Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ, ст.19</b>	<b>Федеральный закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ, ст.10</b>	<b>Федеральный закон от 05.10.2015 г. № 285-ФЗ</b>	<b>Трудовой кодекс РФ, ст. 349.1 и 349.2</b>
Определение понятия «конфликт интересов»				
Элементы анализа конфликта интересов: - Круг лиц - Условия - Признаки ситуации - Механизмы преодоления - Возможные правовые последствия - Способы предотвращения и урегулирования				

### *Задание 3*

Цель: закрепить в практике анализа реальных конфликтных ситуаций навыки применения теоретических знаний о конфликте интересов в сфере государственного и муниципального управления.

Предварительно изучите материал учебного пособия С. Ю. Кабашова. На его основе, а также с учетом опыта выполнения предыдущего задания проведите анализ реальных конфликтных ситуаций. Для этого выберите не менее двух ситуаций из предложенных ниже (причем 4-ю и 5-ю ситуации нельзя выбирать одновременно) и рассмотрите их, последовательно ответив на следующие вопросы:

1) Имеется ли в данной ситуации конфликт интересов? Если нет, сразу переходите к ответу на вопрос 5.

2) Является ли данная ситуация конфликтом: а) действительным, б) возможным, в) кажущимся конфликтом интересов?

3) В чем именно заключается конфликт интересов в рассматриваемой ситуации?

4) Какой из четырех предусмотренных российским законодательством способов предотвращения и урегулирования конфликтов интересов является наиболее подходящим для данной ситуации?

5) Назовите тип данного конфликта, указав классификацию, которой пользуетесь.

6) Какими возможными правовыми и/или политическими последствиями чреват данный конфликт?

7) Что необходимо предпринять для профилактики данного типа конфликтов?

#### *Ситуация 1*

О. Щапова, депутат Думы Краснодарского городского округа (КГО) 7-го созыва, является депутатом на неосвобожденной основе, одновременно являясь заместителем председателя Думы ТГО. Помимо этого, она трудоустроилась в аппарат Думы ТГО, а также приняла своим помощником

свою родную дочь Е. Лизунову. На периодотсутствия или отпуска председателя Думы она исполняет обязанности председателя Думы, но при этом является сотрудником аппарата Думы.

### *Ситуация 2*

От Законодательного Собрания Краснодарского края (ЗСК) прокуратура потребовала добавить в действующее краевое законодательство положение, прямо устанавливающее запрета трудоустройство помощниками депутатов ЗСК родственниковдепутатов ЗСК.

Ответьте на вопросы:

1) Назовите, какие признаки конфликта интересов возникаютпри трудоустройстве в качестве помощника депутата ЗСК родственника данного депутата ЗСК?

2) Как вы думаете, могут ли надзорные органы инициировать появление подобного запрета относительно депутатов Государственной Думы и будет ли данный запрет работающим?

### *Ситуация 3*

На мартовском заседании Думы (29 марта 2018 г.) Краснодарского городского округа (КГО) депутаты Думы КГО исключили из повестки и отказались рассматривать предложенные изменения в бюджет Краснодара о включении дополнительного финансирования для участия КГО в федеральной программе «Комфортная среда». Большинство депутатов Думы мотивировало свой отказ в рассмотрении вопроса тем, что они сами не смогли и не успели включить в программу «Комфортная среда» те объекты, в которых заинтересованы лично.

В связи с этим возник конфликт с главой города и администрацией КГО. После заседания Думы депутатам было объяснено, что в данном случае городской бюджет потеряет субсидирование из федерального и краевого бюджетов на сумму более 300 млн рублей.

Дополнительно было пояснено, что необходимый пакет документов нужно представить не позднее 1 апреля 2018 г. В пятницу 30 марта депутаты

Думы КГО собрались на внеочередное заседание Думы, где данные поправки в бюджет КГО были приняты без обсуждения за 20 минут, чтобы успеть доставить документы в министерство энергетики и ЖКХ КК.

#### *Ситуация 4<sup>2</sup>*

Депутат Думы Малышевского ГО В. А. Петров предоставил неполные или недостоверные сведения о доходах и имуществе за 2016 г. В связи с этим прокуратура вышла в Думу МГО с требованием лишить данного депутата мандата. Депутаты Думы МГО на заседании Думы отказались поддержать данное требование прокуратуры, причем фактически сорвали заседание: мужчины сидели в помещении в головных уборах, отказываясь их снимать; часть депутатов демонстративно голосовала поднятием не руки, а задиранием ноги выше уровня столешницы. После этого прокурор Асбестовского, Малышевского, Рефтинского ГО В. В. Толмачев вышел в суд с иском о лишении В. А. Петрова мандата, также депутатам Думы МГО было разъяснено, что неисполнение законных требований надзорного органа в части соблюдения антикоррупционного законодательства автоматически влечет за собой роспуск Думы МГО. На следующем заседании Дума МГО приняла решение лишить В. А. Петрова мандата и при этом обошлось без демонстративных выходок.

Впрочем, это не помешало народным избранникам продолжать устраивать балаган (кидаться друг в друга бумажками, футляром очков и т. п., не смущаясь наличием камеры, трансляции которой есть в свободном доступе в соцсетях), обращаться в правоохранительные

---

<sup>2</sup>Кошкина О. Депутаты из Малышева голосуют ногой, не снимая шапки [статья от 28 ноября 2017, 18:24] // ОБЛГАЗЕТА.РУ : сайт Областной газеты. URL: <https://www.oblgazeta.ru/politics/36052/>.

органы с взаимными заявлениями о клевете и угрозах в их адрес. Все это привело к отставке председателя Думы Михаила Кудрявцева по инициативе депутатов, которые главной своей претензией назвали организаторскую беспомощность председателя, не способного остановить балаган, который они сами и создавали.

Конфликту между депутатами, разделившимися на два лагеря, способствовали результаты выборов главы Малышевского городского округа: в январе 2017 г. победа досталась замглаве по ЖКХ Марии Юрьевне Рубцовой. Часть депутатов посчитала, что лишилась должного контроля за исполнением бюджета и предложила установить дополнительный депутатский контроль, приняв решение обязать администрацию представлять в Думу ежемесячные отчеты взамен ежегодных. Но прокуратура Асбеста опротестовала данное решение, усмотрев в нем противоречия с требованиями федерального законодательства и Устава Малышевского городского округа. В свою очередь и другие депутаты выступили против своих коллег, посчитав, что те сознательно дискредитируют работу администрации и идут на усиление конфронтации с ней. Председатель исполнительного комитета Ассоциации депутатов органов местного самоуправления Галина Артемьева так прокомментировала данную ситуацию: «Депутаты Думы посчитали, что причина проблем – в неумении организовать рабочий процесс, и приняли решение об отставке председателя – это их право, но важно, чтобы они прошли этот урок. Депутаты должны понимать, что находятся “в одной лодке” и на заседаниях должны решать проблемы избирателей, а не свои собственные, и уж тем более не делать внутренние конфликты общественным достоянием».

#### *Ситуация 5*

Депутат ЗСК Армен Карапетян за 2016 г. предоставил неполные или недостоверные сведения о доходах и имуществе. В связи с этим краевая прокуратура КК вышла в ЗСК с требованием лишить данного депутата мандата. Данный вопрос был рассмотрен на профильных комиссиях, где

позиция прокуратуры была поддержана. Однако 3 апреля 2018 г. в нарушение ранее достигнутых договоренностей с прокуратурой области, депутаты ЗСК приняли решение голосовать тайно, и при голосовании позиция прокуратуры не была поддержана. Дальнейшие попытки прокуратуры найти решение конфликта без обращения в суд (допустим, при добровольном сложении мандата А. Карапетяном) результата не дали. Поэтому прокуратура была вынуждена подать в суд на мандатную комиссию, заодно дополнительно потребовав лишить мандата 10 других парламентариев за схожие проступки. В конечном счете с третьей попытки депутаты ЗСК открытым поименным голосованием все же лишили своего коллегу бизнесмена Армена Карапетяна мандата. 42 парламентария проголосовали за лишение его корочки. Таким образом, несмотря на неоднократные претензии в его адрес со стороны полиции и прокуратуры, самих городских чиновников, в региональном парламенте он сумел продержаться почти 7 лет.

#### *Ситуация 6*

Депутат Госдумы РФ А. Г. Альшевских обратился с запросом о ремонте кубанской набережной к Администрации губернатора Краснодарского края. Но вместо предусмотренного Федеральным законом от 02.05.2006 г. № ФЗ-59 «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» и федеральным законодательством о статусе Госдумы полного и развернутого ответа по существу поставленных вопросов он получил отписку о том, что от КК он не избирался, и поэтому данная информация ему предоставлена не будет (секретные данные не запрашивались). В связи с этим депутат А. Г. Альшевских обратился в прокуратуру, и краевая прокуратура КК вынесла представление губернатору Краснодарского края с требованием дать депутату А. Г. Альшевских полный и развернутый ответ на его запрос. Однако в апреле 2018 г. губернатор опротестовал в суде представление краевой прокуратуры, и оно было отменено.



Подумайте, чем чревата такая ситуация для взаимодействия всех ветвей власти.

#### *Ситуация 7*

В 2015–2017 гг. в соответствии с Майскими указами Президента РФ действовала федеральная программа по расселению граждан из аварийного жилья, признанного таковым до 1 января 2012 г. В рамках реализации данной программы Министерством строительства и развития инфраструктуры Свердловской области было заключено множество договоров на строительство многоквартирных домов для переселения граждан. Основным объемом финансирования шел из федерального бюджета через Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Однако проверки, проведенные Минстроем России, показали, что зачастую новые МКД (многоквартирные дома) непригодны для проживания или вообще отсутствуют. На это обратил внимание тогдашний министр строительства и ЖКХ РФ М. А. Минь и поручил взять под контроль данную ситуацию своему заместителю А. В. Чибису. Как показали последующие проверки, в том числе с участием правоохранительных и надзорных органов, строительство данных МКД на территории Свердловской области курировал лично министр строительства и развития инфраструктуры Свердловской области С. Ю. Бидонько, при этом даже была выявлена его аффилированность с застройщиками. Но сам г-н Бидонько осенью 2016 г. стал депутатом Госдумы и получил соответствующий иммунитет от какого-либо разбирательства результатов своей деятельности. На данный момент Свердловская область вынуждена затрачивать средства из собственного бюджета на приведение «новых аварийных» (официальное название) домов в состояние пригодности для проживания.

#### *Ситуация 8*

Осенью 2016 г. закончился срок полномочий в качестве главы города мэра Богдановича В. Москвина. Одновременно с этим в отношении него было возбуждено уголовное дело, а также депутаты Думы ГО Богданович

оценили его работу как неудовлетворительную. Соответственно Владимир Москвин был отправлен в отставку. Сам В. Москвин свою отставку не признал и заявлял, что он продолжит исполнять обязанности до вступления в должность нового главы. Законодательным Собранием Свердловской области были внесены изменения в статью 85 Областного закона, согласно которым глава города назначается через конкурс. Но возникло противоречие между Уставом ГО Богданович и областным законодательством. Депутаты Думы Богдановича согласно Уставу ГО Богданович провели свой собственный конкурс и избрали главой города В. Голованова. Данный глава не был признан Администрацией губернатора Свердловской области и прокуратурой. Дело в том, что в состав конкурсной комиссии в его половинном варианте должны были входить представители областной администрации, т. е. назначенцы губернатора Свердловской области Евгения Куйвашева. Но местные парламентарии на срочной сессии решили просто исключить губернаторских делегатов из состава комиссии под предлогом того, что никто из них ни разу не явился на заседания конкурсной комиссии. Далее на протяжении фактически целого года в Богдановиче отсутствовало понимание, кто действительно глава: инаугурация Владимира Голованова проходила на крыльце здания администрации города, а Владимир Москвин заперев свой кабинет и отказываясь его покидать на протяжении нескольких суток (ему носили туда поесть). В. Голованов же в это время сидел на стульчике под дверями кабинета главы города.

После вмешательства прокуратуры последовало обращение в суд. Суд выборы В. Голованова признал нелегитимными и предписал провести конкурс по-новому. Проведение конкурса неоднократно срывалось, в том числе и по причине того, что Администрация губернатора Свердловской области активно продвигала кандидатуру В. Москвина. Только после состоявшихся осенью 2017 г. выборов нового состава Думы Богдановича удалось, наконец, избрать в полном соответствии со всеми процедурами нового главу города, которым стал главный инженер ОАО «Огнеупоры»

Павел Мартьянов. Таким образом, законным мэром стало третье лицо, а не креатура Администрации губернатора Свердловской области В. Москвин, и не креатура депутатов старого состава городской Думы Богдановича В. Голованов.

#### ***Задание 4***

Цель: сформировать представление о сущности, неоднозначности и сложности понятия и явления конфликта интересов в сфере государственной службы.

Изучите источники по теме конфликта интересов в сфере государственного и муниципального управления из списка литературы и на их основе обсудите в группе следующие вопросы и темы:

1) Подумайте, можно ли отнести (и в каких случаях) конфликт интересов на государственной службе к разновидности внутриличностного конфликта? Если это так, то к какому виду внутриличностного конфликта вы бы отнесли его? Приведите пример.

2) По современному российскому (и зарубежному) законодательству конфликт интересов на госслужбе всегда имеет иррациональную, вредоносную коррупционную природу. Но некоторые отечественные исследователи отмечают его двойственный характер. Так, по С. С. Фролову, последствия такого конфликта не всегда вредны, а в отдельных случаях даже полезны органам государственного и муниципального управления. П. Ф. Друкер, А. К. Зайцев и А. Г. Здравомыслов вообще считают, что конфликт интересов на госслужбе зачастую не просто полезен, но и формирует оптимальную структуру управления. Согласны ли вы с такими взглядами? Обоснуйте свое мнение.

3) Назовите основные признаки конфликта интересов в публичной сфере. В чем его отличие от конфликта интересов в частной сфере? Какой из этих конфликтов вам представляется наиболее опасным? Почему?

4) Определите взаимосвязь с коррупцией конфликта интересов в сфере государственного и муниципального управления.

5. В чем вы видите роль института общественного контроля соблюдения законодательства РФ о противодействии коррупции? Приведите примеры.

### **Список рекомендуемой литературы**

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).

О государственной гражданской службе Российской Федерации :Федер. Закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2017) // КонсультантПлюс :[сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).

О противодействии коррупции :Федер. Закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ(последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/).

О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления обязанности лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц сообщать о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, и принимать меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов :Федер. Закон от 05.10.2015 г. № 285-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_186995/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_186995/).

Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. — 210 с. — ISBN 978-5-85218-812-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS :

[сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батурин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под редакцией В. П. Ратников. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71180.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Осипова, Н. В. Методологические основы конфликтологии : учебное пособие (практикум) / Н. В. Осипова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/99432.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85814.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. — DOI: <https://doi.org/10.23682/85814>.

Кабашов С. Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика : учеб. Пособие / С. Ю. Кабашов. – М. : ИНФРА-М, 2013. 191 с.

Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе. Памятки Государственной Прокуратуры Российской Федерации — Текст : электронный // [https://genproc.gov.ru/upload/iblock/979/meme\\_2\\_2019.pdf](https://genproc.gov.ru/upload/iblock/979/meme_2_2019.pdf).

### **Занятие 7 Подготовка неконфликтного управленческого решения**

*Цель практического занятия:* сформировать навыки практического применения основных методов и технологий (инструментов) разработки неконфликтного управленческого решения на основе знания процессов группового воздействия, принципов формирования команды, особенностей стилей руководства.

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические задания

#### ***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

- 1) Понятие и сущность неконфликтного управленческого решения.
- 2) Методы и инструменты разработки неконфликтного управленческого решения.
- 3) Этапы подготовки, принятия и реализации неконфликтного управленческого решения.
- 4) Влияние объективных и субъективных факторов на подготовку неконфликтного управленческого решения.

5) Ошибки при подготовке неконфликтного управленческого решения.

## ***2 Практические задания***

### ***Задание 1***

Цель: сформировать навыки практического применения основных методов и технологий (инструментов) разработки неконфликтного управленческого решения на основе знания процессов группового воздействия, принципов формирования команды, особенностей стилей руководства.

Существуют различные подходы к обоснованию основных этапов и стадий процесса разработки и принятия управленческих решений. Рассмотрите теории Б. Г. Литвака, Д. К. Лафта, Р. А. Фатхудинова. Выберите в качестве методологической базы для выполнения задания тот подход, который сочтете наилучшим.

#### ***Методические указания***

Разделитесь на малые группы по 6–8 человек, в каждой группе выберите руководителя и председателя.

Руководитель выбирает стиль руководства, который считает нужным, принимая во внимание то, что именно он становится лицом, принимающим решение, т. е. согласно теории принятия управленческих решений несет всю полноту ответственности за данное решение.

Председатель должен следить, чтобы во время индивидуальной работы не было общения студентов друг с другом, а во время коллективной работы ему надо отмечать в табл. 8 те феномены коллективного решения, которые в том или ином объеме применялись в группе. Также председатель подмечает, какие формы взаимоотношений с позиции управленческих моделей сложились у руководителя с другими членами группы – «подчиненными», чтобы в конце занятия суметь сделать вывод, как это повлияло на

результативность подготовки и принятия решения и на степень его конфликтности.

Задание выполняется в несколько этапов.

### *Этап 1*

Для подготовки неконфликтного управленческого решения прочитайте тот же самый кейс из прил. 3, который был вами выбран ранее на занятии 5, а также используйте результаты его анализа на том занятии.

Таблица 8

### **Наблюдаемые во время работы малой группы феномены коллективного решения**

<b>Феномен коллективного решения</b>	<b>Наличие феномена в группе (+)</b>
Групповое мышление	
Эффект поляризации	
Эффект социальной фасилитации	
Феномен выученного диссонанса	
Эффекты объема и состава	
Эффект асимметрии качества решений	
Феномен идиосинкразического кредита	
Феномен ложного сознания	
Феномен виртуального решателя	
Конформизм	

### *Этап 2*

Каждая малая группа выбирает один из следующих методов разработки неконфликтного управленческого решения, стараясь, чтобы одни и те же методы не повторялись в других группах:

1) Мозговой штурм (подчиненные выступают в качестве генераторов идей, а руководитель – в качестве оценщика этих идей). Предлагается как можно большее количество идей, которые заранее нельзя критиковать, отвергать, какими бы странными и абсурдными они ни казались, чтобы в этом множестве идей найти рациональное зерно.

2) Совещание.



3) Метод синектики, т. е. соединения разнородного. Дискуссия начинается с декларации полярных позиций 3–5 синекторов, чтобы группа смогла сравнить и оценить эти разнородные мнения и принять взвешенное решение.

4) Метод экспертных оценок. Члены группы выступают в качестве экспертов. Работают индивидуально, анонимно, заполняя подробный вопросник (см. табл. 9). Сравнивают ответы для их взаимной коррекции не раньше итоговых этапов 5–9, пока не придут (тоже индивидуально и анонимно) к согласованному мнению.

5) Метод эвристических (ключевых) вопросов (метод наводящих вопросов). Применяют для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или для упорядочения уже имеющейся информации в самом процессе подготовки решения.

6) Система принятия решений Джонсона (или система принятия верных решений «да» и «нет»). Заключается в том, что предварительно принятое решение проверяется с помощью ответов на 6 вопросов (три из них – практические, «для головы», три вопроса – личностные, «для сердца»):

- Удовлетворяю ли я подлинную потребность?
- Узнал ли я варианты выбора?
- Все ли я продумал до конца?
- Честен ли я с самим собой?
- Доверяю ли я своей интуиции?
- Достоин ли я лучшего?

Если хотя бы на один из этих вопросов дан ответ «нет», решение пересматривается.

### *Этап 3*

Далее каждая малая группа подбирает тот инструмент разработки решений, который считает наиболее подходящим для анализируемой ситуации с учетом выбранного метода выработки неконфликтного управленческого решения. Для этого не менее чем за неделю до занятия

ознакомьтесь по книгам из списка литературы (например, по работе А. Т. Зуб «Принятие управленческих решений») с особенностями наиболее распространенных и доступных для вас технологий (инструментов) разработки решения:

- а) составление списков,
- б) «дерево решений»,
- в) причинно-следственные диаграммы (диаграммы Исикавы, или диаграммы «рыбьего скелета»).

#### *Этап 4*

На основе выбранного метода выработки неконфликтного управленческого решения и соответствующего ему инструмента формулируйте свое решение, ориентируясь на подсказки, содержащиеся в табл. 9.

Таблица 9

### **Этапы разработки неконфликтного управленческого решения (по А.Я. Анцупову и С.В. Баклановскому)**

<b>№ стадии</b>	<b>Вопрос, на который надо ответить</b>	<b>Модель решения</b>	<b>Рекомендации по выполнению этапа</b>
1	Что есть?	Описательная	Дайте описание наличного состояния, в котором находится объект управления
2	Каковы тенденции?	Эволюционно-динамическая	Определите основные динамические тенденции в развитии объекта управления
3	Почему так?	Объяснительная	Определите причины и факторы, благодаря которым объект управления находится в том состоянии, в котором он оказался
4	Что будет?	Прогностическая	Оцените мысленно возможные варианты развития объекта управления в будущем и сделайте прогноз, исходя из трех вариантов прогноза: - наихудшего; - наилучшего; - наиболее вероятного
5	Чего хотим?	Построение модели целей	Представьте желаемое состояние, в которое необходимо привести

			объект управления, учитывая три уровня целей: - конечные (стратегические) цели; - промежуточные (оперативные); - ближайшие (тактические)
6	Что делать?	Управленчески-содержательная	Составьте план действий, опишите систему мероприятий и согласуйте их между собой
7	Как делать?	Технологическая	Проработайте принципы, стратегию, способы и конкретные приемы блокирования возможного противодействия со стороны внутренней и внешней оппозиции; обрисуйте необходимые условия и ресурсы для реализации решения

Запишите результаты работы с табл. 9 и используйте их как руководство для оставшихся стадий принятия неконфликтного управленческого решения и его реализации.

#### *Этап 5*

Студент, выступающий в роли руководителя группы, должен смоделировать свои шаги по поэтапному принятию и выполнению неконфликтного управленческого решения и записать их как решение (меморандум) о завершении деятельности.

#### *Этап 6*

После того как руководители подведут итог работы своих малых групп в виде меморандума о завершении деятельности, они должны выступить с этими меморандумами перед всей учебной группой.

Затем начинается обсуждение меморандумов в учебной группе. Определяется малая группа-победитель, которая составила, по мнению всех студентов учебной группы, лучший меморандум.

#### *Этап 7*

В учебной группе обсуждают, есть ли зависимость между эффективностью подготовленного неконфликтного управленческого решения и методами и инструментами его выработки, сравнивая полученные результаты разных малых групп.

### *Этап 8*

Каждый председатель называет преподавателю и своей малой группе, за работой которой он следил, модель поведения руководителя малой группы и делает вывод о роли руководителя и стиля его руководства в подготовке и принятии неконфликтного управленческого решения. Также председатели рассказывают, какие формы воздействия малой группы на индивида, в том числе на руководителя, при коллективной работе по принятию группового решения, им пришлось наблюдать. Преподаватель сравнивает эту информацию с результатами своих наблюдений.

В учебной группе обсуждаются причины и последствия названных форм воздействия (феноменов коллективного решения) и способы их нейтрализации.

### *Этап 9*

Учебная группа должна выявить и обсудить ошибки, допущенные при разработке неконфликтных управленческих решений, причины (объективные и субъективные) их появления, а также определить, что препятствует или способствует конфликтности управленческого решения.

### **Список рекомендуемой литературы**

Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с. — Текст : электронный // [https://www.studmed.ru/ancupov-aya-baklanovskiy-sv-konfliktologiya-v-shemah-i-kommentariyah\\_d4bbadb800d.html](https://www.studmed.ru/ancupov-aya-baklanovskiy-sv-konfliktologiya-v-shemah-i-kommentariyah_d4bbadb800d.html).

Зуб А. Т. Принятие управленческих решений : Теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. - М. : Форум : ИНФРА-М, 2010. - Гл. 3. - С. 73–113. — Текст : электронный // <https://vse-uchebniki.ru/menedzhment-uchebnik/zub-prinyatie-upravlencheskix-reshenij/>.

Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-

педагогический университет, 2016. — 210 с. — ISBN 978-5-85218-812-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под редакцией В. П. Ратников. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71180.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Осипова, Н. В. Методологические основы конфликтологии : учебное пособие (практикум) / Н. В. Осипова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/99432.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:

<http://www.iprbookshop.ru/85814.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. – DOI: <https://doi.org/10.23682/85814>.

## **Занятие 8 Особенности общения с конфликтными людьми**

*Цель практического занятия:* ознакомиться с типологией конфликтных личностей и особенностями общения с ними.

*Структура практического занятия:*

- 1 Вопросы для коллективного обсуждения
- 2 Практические задания
- 3 Деловая игра

### ***1 Вопросы для коллективного обсуждения:***

- 1) Типология конфликтных личностей.
- 2). Способы общения с конфликтными людьми и защиты от них.
- 3) Самодиагностика конфликтности и конфликтоустойчивости.

### ***2 Практические задания***

#### ***Задание 1***

Цель: ознакомиться с типологией конфликтных личностей и особенностями общения с ними.

Существует несколько типологий конфликтных личностей. Для ознакомления с наиболее известными из них обратитесь к работе одного из авторов: Дж. Г. Скотта, В. П. Шейнова, С. М. Емельянова. На основе выбранного источника заполните табл. 10.

Таблица 10

### **Типология конфликтных личностей**

<b>Типы конфликтных личностей</b>	<b>Поведенческие характеристики</b>	<b>Особенности общения с конфликтной личностью</b>

--	--	--

Используя данные табл. 10, ответьте на следующие вопросы:

1) Какая классификация конфликтных личностей вам показалась наиболее полной и корректной?

2) В чем разница между ситуативно конфликтными и перманентно конфликтными личностями? Приведите пример, иллюстрирующий эту разницу.

3) К какой из этих двух разновидностей конфликтных личностей относятся типы конфликтных личностей, указанные в табл. 10?

4) Можно ли отнести к конфликтным личностям энергетических «вампиров», «токсичных» людей (в том числе «токсичных» родителей) и сотрудников, которых называют трудными? В чем сходство данных категорий людей и различие между ними?

5) Предположите, какие именно типы конфликтных личностей в наибольшей степени ответственны за формирование нездорового социально-психологического климата в коллективе, возникновение моббинга (травли) и т. п. Чтобы это не было голословным обвинением, приведите пример из жизни (своей или знакомых), подтверждающий ваше мнение.

6) С какими типами конфликтных людей вам приходилось сталкиваться в жизни?

7) Какие из них вам показались самыми сложными в общении? Почему?

8) Какие способы и приемы воздействия применяли эти люди по отношению к вам?

9) Как вы противостояли этому воздействию?

10) К какому типу конфликтных личностей вы бы отнесли себя самого?

### ***3 Деловая игра***

В задании на выбор студентов или преподавателя предлагается одна из двух деловых игр. Если группа довольно большая, то можно разделить ее на две подгруппы и распределить между ними обе деловые игры. Каждая деловая игра, включая подготовительный и завершающий этапы, занимает примерно 45 мин.

### *Деловая игра 1*

Цель игры: сформировать умение распознавать особенности поведения конфликтных личностей разных типов, а также используемые ими методы, тактики и приемы психологического и иного воздействия на окружающих, чтобы развить у себя навыки конструктивного и симметричного общения с такими людьми.

#### *Методические указания*

Придумайте или вспомните реальную сложную проблему, которая требует для своего решения взаимодействия граждан с представителями органов власти. Можно привлечь материалы из СМИ, в том числе кейсы из прил. 3.

Полезно заранее прочитать книгу И. О. Вагина «Как поставить собеседника на место», где вы найдете рекомендации по «укрощению бюрократов» (гл. 11), алгоритм по работе с разного рода просителями-жалобщиками (гл. 12), а также конкретные приемы психологической обороны (гл. 1–3), знание которых вам понадобится по ходу игры. Впрочем, сведения о видах психологического воздействия и способах противодействия им вы можете получить и из других рекомендуемых в списке литературы источников.

#### *Подготовка к игре*

Для деловой игры подберите роли чиновников, в чьих полномочиях (это очень важный момент!) заниматься данной проблемой или контролировать действия тех, кто должен заниматься этой проблемой. Распределите между собой роли чиновников. Предпочтительно, чтобы чиновники были разного должностного уровня, из разных, но обязательно



взаимодействующих структур и органов власти. Эти роли напишите крупными буквами на листах бумаги, которые надо прикрепить на грудь, чтобы все видели, кого вы изображаете.

Выберите наиболее подходящую, по вашему мнению, классификацию конфликтных личностей из тех, что были рассмотрены нами при выполнении задания 1 данного занятия. Количество типов конфликтных личностей согласно выбранной вами классификации не должно быть меньше количества чиновников.

Далее на отдельных карточках напишите названия всех типов конфликтных личностей, перемешайте карточки, и пусть студенты в роли чиновников распределяют их между собой. Карточку нельзя никому показывать! Студенты должны психологически подготовиться изображать доставшиеся им типы конфликтных личностей, но без переигрывания и буквального вхождения в роль. Последнее приведет к дисквалификации и снижению балла за занятие. Учтите, что какой бы конфликтной личностью (сам по себе или в силу обстоятельств) ни был чиновник, он все равно обязан придерживаться законодательно закрепленной профессиональной этики, положения которой вы должны знать из соответствующего курса.

Остальные студенты формируют четыре команды:

- 1 Эксперты.
- 2 Просители.
- 3 Представители общественности.
- 4 Члены жюри.

Команда экспертов формируется заранее и готовится к игре на основе списка литературы. Распределение по остальным командам происходит по желанию или по жребию.

*Ход игры*

После того как все команды и роли определились, начните разыгрывать выбранную проблемную ситуацию.

Ситуация

В городе сложилась некая проблемная ситуация. В соответствующий орган власти за помощью обращаются в качестве просителей жители города. Чиновники в помощи им не отказывают, но дело осложняет и тормозит то, что эти чиновники принадлежат конфликтным личностям. Тогда на помощь просителям приходят активные горожане – представители общественности и заодно помогают просителям обращаться в вышестоящие органы власти. Круг взаимодействующих лиц расширяется.

Каждый студент, изображающий определенного чиновника, должен так продемонстрировать соответствующий тип конфликтных личностей (при взаимодействии как с просителями и представителями общественности, так и с другими чиновниками), чтобы остальные студенты могли догадаться без подсказок, какой именно тип он изображает.

В свою очередь граждане, взаимодействующие с чиновниками, должны показать свое умение защищаться от психологического воздействия на них чиновников (в том числе от уловок в споре, манипуляции и т. п.). А также они должны продемонстрировать свою способность противостоять (причем, если дело дойдет до этого, важно здесь не переборщить!) тактикам и приемам, которые используются конфликтными людьми (например, принуждению, провоцированию, угрозам, ложным маневрам, снижению ранга оппонента, нагнетанию напряженности и т. п.). Таким образом, студенты должны проявить умение общаться даже с конфликтными личностями, принимая во внимание их особенности и не поддаваясь на их уловки.

Эксперты по ходу игры анализируют происходящее и записывают себе в тетрадку свои соображения по поводу используемых в игре методов психологического воздействия, тактик и приемов, контрмер, а также по поводу их эффективности и уместности.

Члены жюри, наблюдая за игрой, следят за поведением ее участников, чтобы оно не вышло за допустимые границы.

*Подведение итогов игры*

Граждане (просители и представители общественности) высказывают свои догадки о том, какой тип конфликтных личностей представлял тот или иной чиновник. Чем однозначнее догадка, тем выше оценивается игра студента.

Эксперты оценивают:

1) Насколько чиновники разбираются в своих должностных обязанностях и полномочиях.

2) Насколько правдиво представляют внутри- и межведомственное взаимодействие разных органов власти.

3) Знание методов психологического воздействия, приемов и тактик, используемых против оппонентов, умение применять их на практике.

4) Знание контрмер, используемых при психологическом воздействии, тактик и приемов открытого противостояния.

5) Умение общаться с конфликтными личностями.

Если первые три позиции влияют на оценку исполнения роли чиновника, то последние две – на оценку исполнения роли граждан.

Жюри дает заключение о степени соблюдения чиновниками требований профессиональной этики. Это также вносит вклад в оценку исполнения роли чиновника.

Работу экспертов и жюри оценивает преподаватель.

### *Деловая игра 2*

Цель игры: развить навыки применения на практике теоретических знаний по повышению уровня стрессо- и конфликтоустойчивости и по нейтрализации конфликтогенности как собственной, так и оппонента.

#### *Методические указания*

За неделю до деловой игры или раньше предварительно ознакомьтесь в Интернете или по другим источникам с комплексом вопросов, которые часто применяют в процессе проведения собеседования для определения конфликтоустойчивости будущих сотрудников. Также много полезной информации вы найдете в упомянутой книге И. О. Вагина, где в первых трех

главах предложены приемы психологической самообороны, которые понадобятся вам по ходу игры, а в гл. 4 описаны приемы «стресс-интервью» для интервьюера и рекомендации для соискателя по противодействию им.

### *Подготовка к игре*

Выберите в группе двух студентов на роли начальника отдела кадров и руководителя организации. Остальные члены группы будут изображать соискателей вакансий в сфере государственного и муниципального управления.

Руководитель заранее составляет список должностных обязанностей, требований к соискателям и ожиданий в отношении сотрудников (следите за их реалистичностью, адекватностью и соответствием будущей специальности!).

Ориентируясь на этот список, начальник отдела кадров должен составить свой список вопросов для проведения «стресс-интервью» – по аналогии с готовыми образцами из Интернета и из рекомендуемого списка литературы. Вопросы могут быть смешными, даже абсурдными, но не должны быть оскорбительными, слишком личными.

### *Ход игры*

Разыгрывается ситуация, когда соискатели по очереди приходят на собеседование к руководителю и начальнику отдела кадров.

Руководителю по ходу игры стоит фиксировать фразы, которые показывают, в какой мере соискатель терпим к критике. Следить надо и за невербальными знаками: именно в них часто проявляется затаенная конфликтность и высокая тревожность человека.

Студенты в роли соискателей имеют право задавать встречные вопросы, интересоваться условиями работы и т. п.

После того как собеседование пройдут все соискатели, руководитель на основе заметок, которые он вел по ходу дела, определяет победителя – соискателя, продемонстрировавшего максимальную стрессо- и

конфликтоустойчивость при ответах и реакция на вопросы в сочетании с умением проявить свои иные лучшие качества, в том числе деловые.

### *Обсуждение игры*

После завершения игры поделитесь впечатлениями:

1) Насколько подходящими были сами вопросы? Какие вопросы вы бы предложили со своей стороны?

2) Каким критериям соискатель должен соответствовать в первую очередь? А каким – во вторую, третью?

3) Был ли беспристрастен и объективен руководитель при своем выборе?

4) Согласны ли вы с этим выбором или считаете, что есть более достойные кандидаты на вакансию? Почему?

5) Насколько конфликтоустойчивыми показали себя сами руководитель и начальник отдела кадров?

6) Насколько «стресс-интервью» эффективнее в выявлении степени конфликтоустойчивости личности по сравнению с тестами?

### **Список рекомендуемой литературы**

Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. — 210 с. — ISBN 978-5-85218-812-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

Конфликтология : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батурич, В. Ф. Голубь [и др.] ; под редакцией В. П. Ратников. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:

<http://www.iprbookshop.ru/71180.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Осипова, Н. В. Методологические основы конфликтологии : учебное пособие (практикум) / Н. В. Осипова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/99432.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85814.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. — DOI: <https://doi.org/10.23682/85814>.

*Вагин И. О.* Как поставить собеседника на место / И. О. Вагин. - СПб. : Питер, 2013. - 320 с— Текст : электронный // [https://bookz.ru/authors/igor\\_-vagin/kak-post\\_459/1-kak-post\\_459.html](https://bookz.ru/authors/igor_-vagin/kak-post_459/1-kak-post_459.html).

*Скотт Дж. Г.* Использование своего разума для понимания и управления конфликтами // Прикладная конфликтология : хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. Минск : Харвест, 2003. С. 380–486, 479–485. — Текст : электронный // <https://www.amac.md>.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОДИАГНОСТИКИ

### 1.1 Методика «Уровень соотношения «ценности» и «доступности» в различных жизненных сферах»<sup>3</sup>

#### ИНСТРУКЦИЯ

К заполнению приступайте только после того, как прочтете инструкцию до конца!

Перед вами список из двенадцати понятий, каждое из которых означает одну из общечеловеческих ценностей:

- 1 Активная, деятельная жизнь.
- 2 Здоровье (физическое и психическое здоровье).
- 3 Интересная работа.
- 4 Красота природы и искусства.
- 5 Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком).
- 6 Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений).
- 7 Наличие хороших и верных друзей.
- 8 Уверенность в себе (свобода от внутренних противоречий, сомнений).
- 9 Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, а также интеллектуальное развитие).
- 10 Свобода как независимость в поступках и действиях.
- 11 Счастливая семейная жизнь.
- 12 Творчество (возможность творческой деятельности).

Вам предстоит сравнить все эти понятия-ценности попарно междусобой на специальном бланке. Следует провести два сравнения (по двумразным критериям).

**Далее смотрите бланк.**

На бланке две матрицы. В них записаны пары цифр, каждой цифре соответствует ценность, которая стоит под этим номером в списке. Заполнение начинайте с матрицы № 1. Сравнения в первой матрице производятся на основании того, что представленные в этом списке ценности имеют для Вас разную значимость, разную степень привлекательности.

---

<sup>3</sup>Фанталова Е.Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – С.35-39.



Смотрите каждую пару и выбирайте из двух ценностей ту, которая кажется Вам более важной в этой паре. Ее Вы обводите в кружок.

*ПРИМЕР: Вам дана пара 2 3. Под цифрой 2 обозначено здоровье, под цифрой 3 – интересная работа. Если Вы обвели 2, то это означает, что здоровье для Вас важнее, чем интересная работа.*

**Обводить можно только одну цифру из пары! Пропускать пары нельзя!**

Отвечать старайтесь быстро, *первым впечатлением*. Закончив первую матрицу, переходите ко второй.

В ней сравнение производится на основании того, что некоторые из представленных ценностей являются для Вас более доступными, легче достижимыми в жизни по сравнению с остальными. Вы выбираете из пары ту ценность, которая легче достижима для Вас.

*ПРИМЕР: Пара 2 3. Если Вы обвели 3, то это означает, что интересная работа более доступна для Вас, чем наличие хорошего здоровья.*

**ПРИСТУПАЙТЕ К ЗАПОЛНЕНИЮ.**

### **МАТРИЦА № 1**

Сравните понятия на основе *большой значимости, большей привлекательности*.

1 2	2 3	3 4	4 5	5 6	6 7	7 8	8 9	9 10	10 11	11 12
1 3	2 4	3 5	4 6	5 7	6 8	7 9	8 10	9 11	10 12	
1 4	2 5	3 6	4 7	5 8	6 9	7 10	8 11	9 12		
1 5	2 6	3 7	4 8	5 9	6 10	7 11	8 12			
1 6	2 7	3 8	4 9	5 10	6 11	7 12				
1 7	2 8	3 9	4 10	5 11	6 12					
1 8	2 9	3 10	4 11	5 12						
1 9	2 10	3 11	4 12							
1 10	2 11	3 12								
1 11	2 12									
1 12										

### **МАТРИЦА № 2**

Теперь сравните понятия на основе более легкой достижимости, большей доступности.

1 2	2 3	3 4	4 5	5 6	6 7	7 8	8 9	9 10	10 11	11 12
1 3	2 4	3 5	4 6	5 7	6 8	7 9	8 10	9 11	10 12	
1 4	2 5	3 6	4 7	5 8	6 9	7 10	8 11	9 12		
1 5	2 6	3 7	4 8	5 9	6 10	7 11	8 12			
1 6	2 7	3 8	4 9	5 10	6 11	7 12				
1 7	2 8	3 9	4 10	5 11	6 12					
1 8	2 9	3 10	4 11	5 12						
1 9	2 10	3 11	4 12							
1 10	2 11	3 12								
1 11	2 12									
1 12										

Баллы Ц и Д	№ понятий-ценностей											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ц (1)												
Д (2)												
(1)-(2)												

$$R = \sum | (1) - (2) | =$$

$$BK : BB : H3 = \_\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_\_ \\ = \_\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_\_ \%$$

### ГРАФИК

Баллы

11												
10												
9												
8												
7												
6												
5												
4												
3												
2												
1												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Понятия-ценности

\_\_\_\_\_ Ценность (красный цвет)

\_\_\_\_\_ Доступность (синий цвет)

## ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

МЕТОДИКИ «УРОВЕНЬ СООТНОШЕНИЯ «ЦЕННОСТИ»  
И «ДОСТУПНОСТИ» В РАЗЛИЧНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СФЕРАХ»  
ИНДЕКС РАСХОЖДЕНИЯ ЦЕННОСТЬ – ДОСТУПНОСТЬ  
(Ц – Д)

$$R = \sum_{i=1}^n |Ц_i - Д_i|, \quad (1)$$

где  $i$  – номер понятия в регистрационном бланке и инструкции.

При  $n = 12$  теоретические границы индекса расхождения «Ц – Д» будут находиться в пределах 0–72, где 0 – означает полное совпадение «Ценности» и «Доступности» и указывает на однозначность того и другого для личности. 72 – максимальное расхождение «Ценности» и «Доступности» согласно верхней границе методики. Оно указывает на полное несовпадение «желаемого» и «реального» в текущей жизненной ситуации.

Субъективные формулы, т.е. оценки того, что происходит «изнутри», для 0 и 72 будут следующие:

0 – «Ценное» – одно и то же для меня, что «Доступное», и, наоборот, «Доступное» – одно и то же, что «Ценное».

72 – Того, что для меня ценно, нет, а то, что есть, мне не нужно.

Объективно, исходя из содержания, теоретико-методологического понятийного аппарата психологии, индекс расхождения «Ц – Д» ® – это показатель рассогласования, дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере, свидетельствующий о степени неудовлетворенности текущей жизненной ситуацией, блокады основных потребностей, внутреннего дискомфорта, внутренней конфликтности, а также – об уровне самореализации, внутренней идентичности, интегрированности, гармонии.

Имеются следующие показатели индекса расхождения «Ц – Д» ® в норме: ( $M \pm m$ )

Мужчины  $33,07 \pm 1,7$  ( $n = 43$  человека)

Женщины  $37,02 \pm 1,6$  ( $n = 46$  человек)

По величине индекса «Ц – Д» можно выделить три уровня дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере:

От 0 до НОРМЫ (33 у мужчин, 37 у женщин) – низкий уровень дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере.

От НОРМЫ до 50 – средний уровень дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере.

50–72 – высокий уровень дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере.

Для испытуемого (текст):

Индекс «Ценность» – «Доступность» – показатель расхождения «желаемого» и «реального» в Вашей жизни в целом. Это как бы расхождение между «хочу» и «могу», между «хочу» и «имею», а также между тем, что «есть» и тем, что, с Вашей точки зрения, «должно быть».

Возможны три градации этого показателя: низкий, средний и высокий.  
В Вашем случае он – \_\_\_\_\_

(низкий, средний, высокий)

(см. текст ниже)

Это означает, что \_\_\_\_\_

Низкий – \_\_\_\_\_, что Ваши желания в основном удовлетворены.

Средний – \_\_\_\_\_, что Ваши желания в некоторой степени превосходят Ваши возможности.

Высокий – \_\_\_\_\_, что Ваши желания в высокой степени превосходят Ваши возможности.

## 1.2 Методика «Семь состояний»<sup>4</sup>

*ДОПОЛНЕНИЕ № 1 к методике «Уровень соотношения «Ценности» и «Доступности» в различных жизненных сферах»*

### ИНСТРУКЦИЯ

Просмотрите свой график «ЦЕННОСТИ – ДОСТУПНОСТИ» и обратите внимание на те сферы, где разрыв между «Ценностью» и «Доступностью» больше или равен четырем. Далее: на регистрационном бланке для каждой из таких сфер с разрывом в 4 балла и более оцените свое состояние по 10-балльной шкале (от 0 до 9) по следующим семи характеристикам:

**1 состояние** «Внутренний конфликт». Ощущение внутренней напряженности, разлада с самим собой.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**2 состояние** «Внутренний вакуум». Ощущение внутренней пустоты, отсутствие интереса к чему-либо.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**3 состояние** «Внутренняя тревога».

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**4 состояние** «Тоска, подавленность».

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**5 состояние** «Апатия. Нехватка сил, чтобы справиться с трудностями».

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

---

<sup>4</sup>Фанталова Е.Б. Указ.соч., с. 39-43.

**6 состояние** «Внутреннее спокойствие, безмятежность».

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**7 состояние** «Внутренний комфорт». Ощущение внутреннего благополучия, безопасности.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Итак, при просмотре оценок от 0 до 9 Вы должны выбрать только одну цифру по каждому из семи перечисленных состояний для каждой из сфер, где разрыв между «Ценностью» и «Доступностью» больше либо равен:

0 – означает отсутствие данного состояния;

1, 2, 3 – слабая выраженность данного состояния;

4, 5, 6 – средняя выраженность данного состояния;

7, 8, 9 – сильная выраженность данного состояния.

**ПРИСТУПАЙТЕ!**

Когда работа по оценке состояний с «ценностями», имеющими разрыв, будет окончена, то в конце таблицы регистрационного бланка оцените свое состояние **в целом** по этим же 7 характеристикам под рубрикой «**Мое общее состояние сегодня**».

**Мое общее состояние сегодня:**

Таблица 1

### РЕГИСТРАЦИОННЫЙ БЛАНК

№ понятия-ценности (сферы), где разрыв между «Ценностью» и «Доступностью» больше или равен 4 ( $ Ц - Д  \geq 4$ ), ее название	Состояние 1-7 в оценке 0-9						
<b>Мое общее состояние сегодня:</b>							

Возможные графические изображения для понятий-ценностей, где  $|Ц - Д| \geq 4$  в методике «Семь состояний» (рис. 1).

График ВК  
Баллы

График ВВ  
Баллы

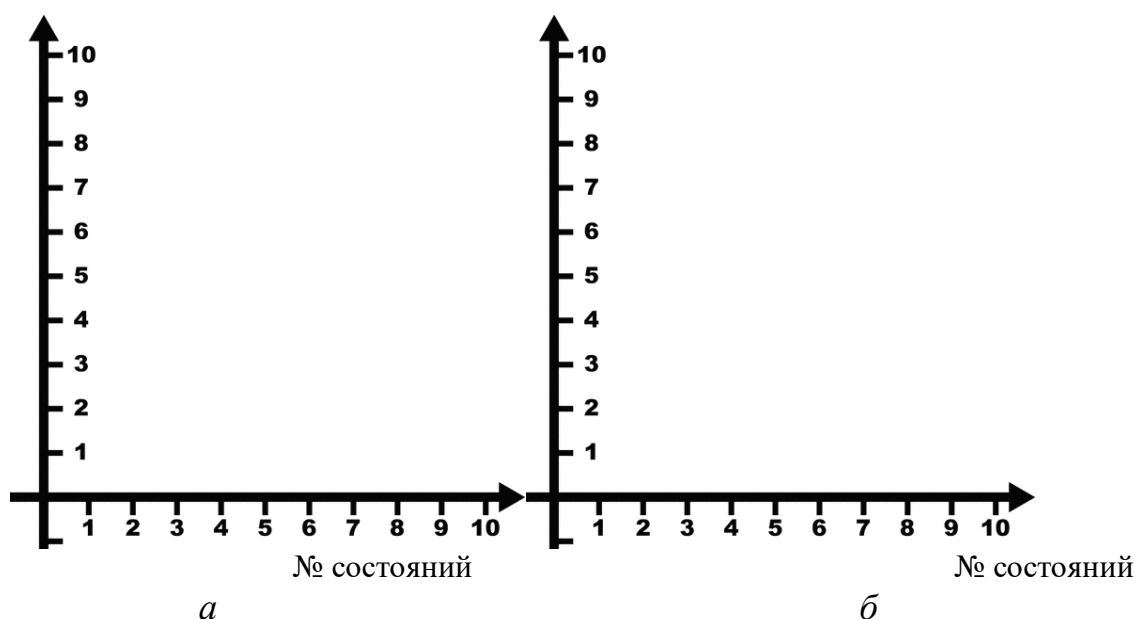


Рис. 1 Графики внутреннего конфликта (а) и внутреннего вакуума (б)

### МЕТОДИКА «СЕМЬ СОСТОЯНИЙ»

#### Обозначения

ВК – внутренний конфликт

ВВ – внутренний вакуум

ОС – общее состояние

ЭОС – эмоционально-отрицательные состояния № 1, 2, 3, 4, 5

ЭПС – эмоционально-положительные состояния № 6, 7

#### БЛАНК РАСЧЕТОВ

ВК и ВВ понятия-ценности состояния	Состояния								
	1	2	3	4	5	6	7	ЭОС	ЭПС
ВК № понятия-ценности, названия									
ВК № ...									
ВК № ...									
ВК № ...									
ВВ № ...									
ВВ № ...									
ВВ № ...									
ВК для всех № ВК (средняя оценка)									
ВВ для всех № ВВ (средняя оценка)									
ОС									

В ТАБЛИЦЕ: ЭОС – средняя оценка для состояний № 1–5

ЭПС – средняя оценка для состояний № 6–7

**Проявление каждого из состояний – начиная с 4-х баллов**

## **ВК**

Сфера (№ понятия-ценности, название) \_\_\_\_\_

Состояния (№ состояний по степени выраженности, названия) \_\_\_\_\_

---

Сфера \_\_\_\_\_

Состояние \_\_\_\_\_

В целом для ВК характерны состояния

№ \_\_\_\_\_ (повторяющиеся) \_\_\_\_\_

---

## **ВВ**

Сфера (№ понятия-ценности, название) \_\_\_\_\_

Состояния (№ состояний по степени выраженности, названия) \_\_\_\_\_

---

Сфера \_\_\_\_\_

Состояние \_\_\_\_\_

В целом для ВВ характерны состояния

№ \_\_\_\_\_ (повторяющиеся) \_\_\_\_\_

---

При переживании ВК преобладает (ЭОС или ЭПС) – (по средним).

При переживании ВВ преобладает (ЭОС или ЭПС) – (по средним).

О преобладании ЭОС или ЭПС речь может идти в том случае, если среди этих состояний № 1–5 и № 6–7 имелись оценки в 4 или более баллов хотя бы в одном случае. Если же оценки были только от 0 до 3, то о преобладании речи идти не может.

ЭОС = ЭПС (средние оценки для № 1–5 и № 6–7 отмечаются в сфере (сферах)).

В ОС отмечается \_\_\_\_\_ (№ и название состояний, которые оцениваются в 4 или более баллов).

ОС, сходство со сферой (№, название) \_\_\_\_\_

Общее состояние (ОС) оценивается сходно с состояниями в сфере (№, название), если имеется не менее 4-х одинаковых оценок, по остальным 3-м состояниям различие может быть  $\pm 1$ .

### 1.3 Опросник Плутчика – Келлермана – Конте «Индекс жизненного стиля» (LifeStyleIndex, LSI)<sup>5</sup>

#### ИНСТРУКЦИЯ

Внимательно прочитайте приведенные ниже утверждения, описывающие чувства, поведение и реакции людей в определенных жизненных ситуациях, и если они имеют к Вам отношение, то отметьте соответствующие номера знаком «+».

1. Я очень легкий человек и со мной легко ужиться.
2. Когда я хочу чего-нибудь, я никак не могу дождаться, когда получу это.
3. Всегда существовал человек, на которого я хотел бы походить.
4. Люди не считают меня эмоциональным человеком.
5. Я выхожу из себя, когда смотрю фильмы непристойного содержания.
6. Я редко помню свои сны.
7. Меня бесят люди, которые всеми вокруг командуют.
8. Иногда у меня появляется сильное желание пробить стенку кулаком.
9. Меня раздражает тот факт, что люди слишком много задаются.
10. В мечтах я всегда в центре внимания.
11. Я человек, который никогда не плачет.
12. Необходимость пользоваться общественным туалетом заставляет меня совершать над собой усилие.
13. Я всегда готов выслушать обе стороны во время спора.
14. Меня легко вывести из себя.
15. Когда кто-нибудь толкает меня в толпе, я чувствую, что готов толкнуть его в ответ.
16. Многое во мне людей восхищает.
17. Я полагаю, что лучше хорошенько обдумать что-нибудь до конца, чем приходить в ярость.
18. Я много болею.
19. У меня плохая память на лица.
20. Когда меня отвергают, у меня появляются мысли о самоубийстве.
21. Когда я слышу сальности, я очень смущаюсь.

---

<sup>5</sup>Цит. по: Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – С. 309–314.



22. Я всегда вижу светлую сторону вещей.
23. Я ненавижу злобных людей.
24. Мне трудно избавиться от чего-либо, что принадлежит мне.
25. Я с трудом запоминаю имена.
26. У меня склонность к излишней импульсивности.
27. Люди, которые добиваются своего криком и воплями, вызывают у меня отвращение.
28. Я свободен от предрассудков.
29. Мне крайне необходимо, чтобы люди говорили мне о моей сексуальной привлекательности.
30. Когда я собираюсь в поездку, я планирую каждую деталь заранее.
31. Иногда мне хочется, чтобы атомная бомба разрушила весь мир.
32. Порнография отвратительна.
33. Когда я чем-нибудь расстроен, я много ем.
34. Люди мне никогда не надоедают.
35. Многое из своего детства я не могу вспомнить.
36. Когда я собираюсь в отпуск, я обычно беру с собой работу.
37. В своих фантазиях я совершаю великие поступки.
38. В большинстве своем люди раздражают меня, так как они слишком эгоистичны.
39. Прикосновение к чему-нибудь скользкому, осклизлому вызывает у меня отвращение.
40. Если кто-нибудь надоедает мне, я не говорю это ему, а стремлюсь выразить свое недовольство кому-нибудь другому.
41. Я полагаю, что люди обведут вас вокруг пальца, если вы не будете осторожны.
42. Мне требуется много времени, чтобы разглядеть плохие качества в других людях.
43. Я никогда не волнуюсь, когда читаю или слышу о какой-либо трагедии.
44. В споре я обычно более логичен, чем другой человек.
45. Мне совершенно необходимо слышать комплименты.
46. Беспорядочность отвратительна.
47. Когда я веду машину, у меня иногда появляется сильное желание толкнуть впереди идущую машину.
48. Иногда, когда у меня что-нибудь не получается, я злюсь.
49. Когда я вижу кого-нибудь в крови, это меня почти не беспокоит.
50. У меня портится настроение и я раздражаюсь, когда на меня не обращают внимание.
51. Люди говорят мне, что я всему верю.
52. Я ношу одежду, которая скрывает мои недостатки.
53. Мне очень трудно пользоваться неприличными словами.
54. Мне кажется, я много спорю с людьми.
55. Меня отталкивает от людей то, что они неискренни.

56. Люди говорят мне, что я слишком беспристрастен во всем.
57. Я знаю, что мои моральные стандарты выше, чем у большинства других людей.
58. Когда я не могу справиться с чем-либо, я готов заплакать.
59. Мне кажется, что я не могу выражать свои эмоции.
60. Когда кто-нибудь толкает меня, я прихожу в ярость.
61. То, что мне не нравится, я выбрасываю из головы.
62. Я очень редко испытываю чувства привязанности.
63. Я терпеть не могу людей, которые всегда стараются быть в центре внимания.
64. Я много коллекционирую.
65. Я работаю более упорно, чем большинство людей, для того, чтобы добиться результатов в области, которая меня интересует.
66. Звуки детского плача не беспокоят меня.
67. Я бываю так сердит, что мне хочется крушить все вокруг.
68. Я всегда оптимистичен.
69. Я много лгу.
70. Я больше привязан к самому процессу работы, чем к отношениям, которые складываются вокруг нее.
71. В основном люди несносны.
72. Я бы ни за что не пошел на фильм, в котором слишком много сексуальных сцен.
73. Меня раздражает то, что людям нельзя доверять.
74. Я буду делать все, чтобы произвести хорошее впечатление.
75. Я не понимаю некоторых своих поступков.
76. Я через силу смотрю кинокартины, в которых много насилия.
77. Я думаю, что ситуация в мире намного лучше, чем об этом думает большинство людей.
78. Когда у меня неудача, я не могу не расстраиваться.
79. То, как люди одеваются сейчас на пляже, неприлично.
80. Я не позволяю своим эмоциям захватывать меня.
81. Я всегда планирую наихудшее, с тем чтобы не быть застигнутым врасплох.
82. Я живу так хорошо, что многие люди хотели бы оказаться в моем положении.
83. Как-то я был так сердит, что сильно саданул по чему-то и случайно поранил себя.
84. Я испытываю отвращение, когда сталкиваюсь с людьми низкого морального уровня.
85. Я почти ничего не помню о своих первых годах в школе.
86. Когда я расстроен, я невольно поступаю как ребенок.
87. Я предпочитаю больше говорить о своих мыслях, чем о своих чувствах.
88. Мне кажется, что я не могу закончить ничего из того, что начал.

89. Когда я слышу о жестокостях, это меня не трогает.  
 90. В моей семье почти никогда не противоречат друг другу.  
 91. Я много кричу на людей.  
 92. Ненавижу людей, которые топчут других, чтобы продвинуться вперед.  
 93. Когда я расстроен, я часто напиваюсь.  
 94. Я счастлив, что у меня меньше проблем, чем у большинства людей.  
 95. Когда что-нибудь расстраивает меня, я сплю дольше, чем обычно.  
 96. Я нахожу отвратительным, что большинство людей лгут для того, чтобы добиться успеха.  
 97. Я говорю много неприличных слов.

### Обработка результатов

Напряженность каждого вида психологической защиты подсчитывается по формуле: количество «+» делится на n (где n – число утверждений в каждой конкретной шкале – см. в третьей колонке) и умножается на 100 %.

Система психологической защиты формируется по принципу иерархии: на первых местах – виды защиты, имеющие максимальное процентное выражение. Далее эгозащитные механизмы располагаются по степени уменьшения их процентной величины. Считается, что в ситуации реального внешнего конфликта наибольшую роль имеют те виды психологической защиты, которые находятся в верхней части системы.

### Ключ

Названия шкал	Номера утверждений	n	Показатели нормы, баллы	Тип роли	Тип акцентуации
Отрицание	1,16,22,28,34,42,51,61,68,77,82,90,94	13	3-7	Романтик	Демонстративный
Подавление	6,11,19,25,35,43,49,59,66,75,85,89	12	2-7	Невиновный	Ипохондрическая тревожная
Регрессия	2,14,18,26,33,48,50,58,69,78,86,88,93,95	14	3-7	Ребенок	Инфантилизм
Компенсация	3,10,24,29,37,45,52,64,65,74	10	2-5	Объединяющий	Дистимия
Проекция	7,9,23,27,38,41,55,63,71,73,84,92,96	13	4-8	Проверяющий	Застревающий
Замещение	8,15,20,31,40,47,54,60,67,76,83,91,97	13	3-6	Поиск «козла отпущения»	Эпилептоидность
Интеллектуализация	4,13,17,30,36,44,56,62,70,80,81,87	12	4-8	Философ	Психастеник
Реактивное образование	5,12,21,32,39,46,53,57,72,79	10	2-5	Пуританин	Сензитивный

### Тест «Транзактный анализ общения»<sup>6</sup>

Данный тест позволяет оценить, как сочетаются три «Я» (Родитель – Взрослый – Дитя) в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

#### Обработка результатов

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – «Д» (Дитя).
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – «В» (Взрослый).

---

<sup>6</sup>Цит. по: Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии : учеб.пособие.3-е изд., перераб. и доп. – М.: Питер, 2009. – С. 71–72.

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством. Хуже, если на первом месте стоит Р: категоричность и самоуверенность противопоказаны, например, педагогу, организатору – словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами. Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь. Д во главе приоритетной формулы – вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Впрочем, в этом случае вы не всегда умеете управлять своими эмоциями.

## Приложение 3

### Кейсы для анализа

#### **1 Как жители Анапы борются с незаконной застройкой пляжной зоны**

Жители Анапы начали активную борьбу с незаконной застройкой пляжей, разрушающей экологию курорта. По мнению общественников, участки первой санитарной зоны под строительство отелей были выданы незаконно и должны принадлежать городу. Об этом Общественной службе новостей рассказал местный житель Олег Иванов.

– Незаконная стройка – типичное явление для Анапы. Исходя из наших данных, как минимум 30-40 объектов находится за линией первой зоны строгого режима, то есть залезли на пляж. Еще несколько объектов планируют построить с нарушениями, – описал ситуацию Иванов.

Активисты участвуют в общественных слушаниях, пишут возражения во все инстанции. На стороне местных жителей закон – для сохранения курортной зоны 1985 году принято постановление Совета министров РСФСР с изменениями, внесенными постановлением правительства РФ от 22 октября 2012 года № 1087. В соответствии с этими документами установлены границы и режим первой зоны, в которую входят песчаные пляжи. На этой территории запрещены проживание и какая-либо деятельность, за исключением работ, связанных с изучением природных ресурсов.

Но закон не везде соблюдается, а требования местных жителей власти часто не слышат. Идёт мощное лоббирование бизнесом своих интересов, отмечают общественники. Активистам «Анапы гражданской» удалось привлечь внимание к проблеме в соцсетях. По их мнению, именно

благодаря организованной шумихе удалось остановить возведение очередного отеля.

– Строительство началось зимой этого года. Срезали бархан, площадку разровняли, песок вывезли. Анапские барханы – часть экосистемы и находятся под охраной ЮНЕСКО. Их уничтожение ведет к сужению пляжной зоны. Песок намывался тысячелетиями с реки Кубань, когда она еще выходила в Чёрное море. Барханы являются аккумулятором песка, его золотым запасом, – рассказал активист Роман Шилов.

Общественники отмечают, что участки на пляжной зоне начали раздавать в аренду при прежнем мэре. А нынешняя власть, основываясь на этих решениях, выдаёт разрешение на строительство.

Так случилось и с участком, на котором решил строить отель экс-депутат и крупный застройщик Фёдор Петров. По мнению активистов, земля была передана в аренду в разрез с существующим законодательством, она находится на первой санитарной зоне.

– Начала возмущаться общественность, люди стали писать обращения в прокуратуру и природоохранные инстанции. Был создан информационный ролик. Стройка остановилась, – сказал Иванов.

Активисты «Анапы гражданской» обратились за поддержкой в местный исполком общероссийского общественного движения «Сильная Россия». А те обратились в прокуратуру Краснодарского края с просьбой о проверке нарушения законодательства и пресечении нарушения режима охранных зон. По мнению общественников, на основании всех действующих законодательных актов надзорные органы должны запретить строительство и отменить договор аренды. А участок вернуть в собственность города.

Прокуратура Краснодарского края направила письма администрации и прокурору города Анапы, а также в следственный комитет. По словам Шилова, реакции от представителей местной власти пока не последовало.

– Как правило, администрация не считает эти зоны санитарными и не разбирается в этом. Чиновники видят, что земля находится в аренде и дают разрешение на строительство. По поводу участка Фёдора Петрова нам заявили, что он не входит в санитарную зону и не является частью бархана. Якобы владелец просто очищал площадку от нанесенного в межсезонье песка, – добавил Шилов.

В борьбе за правду активисты использовали приложение Google “Планета Земля”. Они выяснили, что бархан обозначен на карте с момента существования программы, то есть с середины 2000-х. Таким образом, общественники опровергли, что песок намело в межсезонье. Они утверждают, что участок – часть бархана и находится в первой зоне песчаных пляжей.

Застройщик Петров в комментарии Общественной службе новостей подчеркнул, что у него есть разрешение на строительство одного корпуса.

А сама земля, по его мнению, находится во второй санитарной зоне. Застройка начнётся осенью.

– Если кто-то считает, что участок был взят в аренду незаконно, то почему молчали раньше, в 2012 году? Первая зона – это пляж. На пляже никто и не строит. Мы находимся на второй зоне. Ежегодно расчищаем площадку, а песок свозим обратно на пляж. Есть решение проектного института, – высказал свою позицию Петров.

Застройщик выразил удивление, почему общественники следят именно за его участком, ведь есть постройки, находящиеся гораздо ближе к морю.

И это действительно так: берег Анапы активно застраивается, зачастую отели выходят за линию санитарной зоны. Именно поэтому общественники стараются привлечь внимание властей к этой проблеме и остановить всю незаконную застройку на побережье города. А борьба за участок, принадлежащий Петрову, только начало, говорят они.

Местный исполком попросил поддержки у руководства движения “Сильная Россия”. В итоге было направлено обращение в Генеральную прокуратуру с просьбой рассмотреть заявление активистов города Анапы.

– Если прокуратура по-прежнему не будет реагировать, мы подготовили иски в суд. Хотя есть процессуальная проблематика – суды часто не хотят принимать к производству эти заявления, так как якобы наши личные интересы не нарушены. Но мы не намерены останавливаться, будем бороться дальше, – заявил Иванов.

## **2«Мы получаем незаконно начисленные платежи»: краснодарцы борются с УК**

В редакцию «Блокнот Краснодар» 3 февраля поступило обращение от жителей ЖСК «Материнский», который находится на улице имени Бигдая, 8, в Прикубанском округе Краснодара. Жильцы записали видео, где рассказали о бездействии управляющей компании.

Около 30 человек вместе с детьми в выходной день покинули свои дома, чтобы объединиться против несправедливости и отстаивать свои права. Их поддержали и те собственники квартир, которые в этот момент находились в других городах и физически не могли присутствовать на собрании, но прислали свои видеокomentarии.

Краснодарцы борются против действий управляющей компании «Надёжная» на протяжении полутора лет.

- В доме 318 квартир. Много людей покупали квартиры за материнский капитал. Много пожилых людей. УК «Надёжная» взялась нас достраивать, но уже полтора года ничего не происходит. Как было, так и стоит, ещё и хуже становится. Время-то идёт, дом начинает портиться, - отмечает активистка собравшейся группы. – Ранее мы пригласили посетить наш дом главу администрации Прикубанского округа Александра Журавлева для того,

чтобы он лично мог убедиться, что в нашем доме ничего не делается из того, о чем отчитывается управляющая компания «Надёжная».

На видео жильцы показали, что дом по-прежнему не подключен к коммуникациям. Более того, не производятся и соответствующие подготовительные процессы.

- Мы также продолжаем получать незаконно начисленные нам платежи в соответствии с тем, что УК отчитывается в администрацию города. Это объясняют тем, что с нами был заключен договор о подключении коммуникаций. Но, как мы видим, на доме ничего нет, - отмечает спикер.

Несмотря на неоднократные обращения жильцов в УК и, по словам собственников, лично к директору компании, им не были предоставлены отчеты о потраченных и собранных денежных средствах.

- Также мы не получили договор с управляющей компанией, не были с ним ознакомлены, не знаем о ходе действий подключения коммуникаций к нашему дому. Мы ничего не знаем, нас не информируют. Но при этом мы получаем уведомления от наших соседей о том, что против нас готовятся иски о неоплате несуществующих услуг, - констатирует она.

Жильцы провели видеозапись по подъездам дома, показав отсутствие вывоза мусора и голые стены без признаков коммуникаций. По их словам, из месяца в месяц в доме ничего не меняется, никакие работы не производятся.

- Видно, что шахта лифта завалена, - следует комментарий.

Со слов жильцов, сторож Геннадий не хотел пускать людей на цокольный этаж при осмотре состояния дома. Позже выяснилось, что этот этаж оказался затоплен, а в помещении стоял запах сырости. Местами, отмечают жильцы, уровень воды достигал 10 сантиметров.

Собственники квартир по улице имени Бигдая, 8, просят главу администрации Прикубанского округа Александра Журавлева, губернатора Краснодарского края Вениамина Кондратьева обратить внимание на их дом, а также подключиться к проверке по всем фактам нарушения региональную прокуратуру.



**О.П. Беспалая**

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ: ПРАКТИКУМ**

*электронное  
учебно-методическое  
пособие*

**Усл. п.л. 5,6 п.л.**

*Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования «Академия труда и социальных отношений»  
360062, г. Краснодар, ул. Атарбекова, 42*