

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»**

Кафедра экономики предпринимательства

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**к практическим занятиям по дисциплине
«Конфликтология и конфликт интересов
как фактор актуализации угроз»**



Уфа 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»
Кафедра экономики предпринимательства

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

к практическим занятиям по дисциплине
«Конфликтология и конфликт интересов
как фактор актуализации угроз»

Учебное электронное издание сетевого доступа

© УГАТУ

Уфа 2022

Автор-составитель: А. Ю. Фаррахова

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине «Конфликтология и конфликт интересов как фактор актуализации угроз» [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т ; [авт.-сост. : А. Ю. Фаррахова]. – Уфа : УГАТУ, 2022. – URL: https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/El_izd/2022-56.pdf

Включают практические задания и упражнения, способствующие формированию умений и навыков прогнозирования конфликтных ситуаций, использования методов предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов в практической деятельности.

Разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

Рецензент д-р. соц. наук, проф. Г. Ф. Кунгурцева

При подготовке электронного издания использовались следующие программные средства:

- Adobe Acrobat – текстовый редактор;
- Microsoft Word – текстовый редактор.

Автор-составитель *Фаррахова Айгуль Юрисовна*

Редактирование и верстка *Р. М. Мухамадиева*

Программирование и компьютерный дизайн *О. М. Толкачёва*

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Подписано к использованию: 27.04.2022

Объем: 2,23 Мб.

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет»

450008, Уфа, ул. К. Маркса, 12.

Тел.: +7-908-35-05-007

e-mail: rik@ugatu.su

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Конфликтология и конфликт интересов как фактор актуализации угроз» является составной частью профессиональной подготовки специалистов различных направлений. В современных условиях проблемы конфликтологии, а следовательно, и самого конфликта, все больше и больше выдвигаются на передний план общественного развития, становятся актуальными, приобретают исключительно важное теоретическое и практическое значение.

Дисциплина «Конфликтология и конфликт интересов как фактор актуализации угроз» является обязательной дисциплиной вариативной части ОПОП по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, утвержденного Министерством образования и науки Российской Федерации от 16.01.2017 г. № 20, данные методические рекомендации помогают сформировать следующие компетенции у студентов:

– способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, культурные, конфессиональные и иные различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в процессе профессиональной деятельности;

– способность применять при решении профессиональных задач психологические методы, средства, приемы;

– способность применять коммуникативные средства для локализации угроз экономической безопасности.

В методических рекомендациях к практическим занятиям представлены задания, направленные на закрепление знаний о психологических условиях и особенностях поведения личности в конфликте, овладение основными теоретическими схемами и подходами к исследованию реальных жизненных конфликтных отношений, развитие умения анализировать конфликтную ситуацию с целью поиска реальной причины конфликта, выработку у студентов навыков анализа конфликтных ситуаций в организации, осуществления посреднической деятельности по разрешению конфликтов.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Цель занятия

Закрепление у студентов навыков выявления конфликтных ситуаций в процессе социального взаимодействия в нестандартных деловых ситуациях.

Задачи занятия

Систематизация знания о предмете и месте конфликтологии в системе социально-экономических наук.

Развитие навыков и умений эффективного общения в деловых отношениях.

Задания

Задание 1. На основе материала лекций и источников из списка литературы провести сравнительный анализ перечисленных наук в области исследования конфликтов, заполнить табл. 1.

Таблица 1

Вклад в становление конфликтологии различными авторами

№	Автор	Наименование концепции	Краткое содержание
1	К. Маркс	«Теория социального конфликта»	...
2	Г. Зиммель	«Функциональная теория конфликта»	...
3	Р. Дарендорф
4	Л. Козер

Задание 2. А. Изучить формулы конфликтов [17].

В. П. Шейнов выделил 3 формулы конфликтов (А, Б и В). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их решения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они

могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Первая формула конфликта отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).

Конфликтогены – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом

$$\text{КФГ1} \rightarrow \text{КФГ2} \rightarrow \text{КФГ3} \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ},$$

где КФГ1 – первый конфликтоген;

КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый;

КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д.

При этом важно иметь в виду, что $\text{КФГ2} > \text{КФГ1}$, $\text{КФГ3} > \text{КФГ2}$ и т. д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (закон эскалации конфликтогенов).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно называют *конфликтами типа А*. Важно отметить, что по наблюдениям специалистов, 80% конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле. В связи с этим следует помнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов. В таблице дается характеристика некоторых конфликтогенов, наиболее часто встречающихся на практике в отношениях между людьми.

Б. Привести примеры конфликтогенов, представленных в табл. 2.

Таблица 2

Типы конфликтогенов

Характер конфликта	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка, издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминания о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляция сознанием человека
Нарушение этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть; не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т. п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$КС + И = КФ.$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть *конфликтами типа Б*: устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом

$КС1 + КС2 + \dots + КСn = КФ$, при этом $n > 2$. Словами эту формулу можно выразить так: сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно называют *конфликтами типа В*. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

В. Определить природу конфликта (тип А, Б, В) в следующих ситуациях [7]:

1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

2. При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

3. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

4. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

5. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

6. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

7. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Задание 3. Изучить теорию транзактного анализа Э. Берна. Теория транзактного анализа Э. Берна, исходит из того, что транзакция – единица акта общения, в течение которой собеседники находятся в одном из трех состояний «Я». В процессе взаимодействия могут в большей или меньшей мере проявляться такие состояния человека: состояние «Родителя», «Взрослого», «Ребенка». Эти состояния сопровождают человека всю жизнь. Зрелый человек умело использует разные формы поведения, гибко проявляя себя в том или ином состоянии в зависимости от его целей и жизненных обстоятельств. Попробуйте оценить, как вы сочетаете эти три «Я» в вашем поведении, для этого вы можете пройти тест. Онлайн ресурс – https://www.b17.ru/tests/opredelenie_rolevih_pozicii_rebenok_vzro/ [20].

А. Определить доминирующее психологическое Я-состояние [3].

Цель: определение ролевых позиций в межличностных отношениях.

Инструкция: ниже приведено 21 высказывание, оцените высказывания в баллах от 0 до 10 (табл. 3).

Таблица 3

Тест

№	Высказывание	Личная оценка
1	2	3
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-то событиях	
5	Меня провести нелегко	
6	Мне бы понравилось быть воспитателем	
7	Бывает, мне хочется подурочиться, 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	

1	2	3
12	Младшее поколение должно учиться у старших, 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 все правила независимо от обстоятельств	

Обработка результатов:

Я-состояние:

Д «Дитя»: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19;

В «Взрослый»: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20;

Р «Родитель»: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Интерпретация:

1. *Детское (Дитя – Д, или Ребенок) состояние Я* следует жизненному принципу чувств. На поведение в настоящем влияют чувства из детства. Детское Я также выполняет свои, особые функции, не свойственные двум другим составляющими личности. Оно отвечает за творчество, оригинальность, разрядку напряжений, получение приятных, иногда «острых», необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Кроме того, Детское Я выступает на сцене, когда человек не чувствует достаточно сил для самостоятельного решения проблемы: не способен преодолеть трудности или / и противостоять давлению другого человека. Это Я подразделяется на:

– естественное детское Я (спонтанные реакции типа радости, печали и т. д.);

– приспособляющееся детское Я (приспосабливающийся, прислуживающийся, боязливый, виноватый, колеблющийся и т. д.), возражающее детское Я.

Вербальные признаки: а) восклицание: вот те на! фу ты!, Боже!, черт возьми!; б) слова эгоцентрического круга: хочу, не могу, а мне какое дело, не знаю и знать не желаю и т. д.; в) обращение к другим: помоги мне, ты меня не любишь, ты будешь жалеть; г) самоуничижительные выражения: я дурак, у меня ничего не выходит и т. д.

Обращение Вы – Ты и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: непроизвольное поеживания, ерзание, пожимание плечами, дрожание рук, покраснение, закатывание глаз, потупленный взор, взгляд снизу вверх; интонация просящая, ноющая, быстрый и громкий голос, сердитое и упрямое молчание, поддразнивание, злорадность, взволнованность и т. д.

2. *Взрослое (Взрослый – В) состояние Я* воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения преимущественно обдуманно и без эмоций, проверяя их реальность. Взрослое Я, в отличие от Родительского, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и, вместе с этим, необходимость осознания последствий и ответственного принятия решения.

Вербальные признаки: в утверждении высказывается мнение, а не безапелляционное суждение, используются выражения типа: таким образом, вероятно, относительно, сравнительно, целесообразно, альтернатива, по моему мнению, насколько возможно, давай рассмотрим причины и т. д.

Обращение Вы – Вы и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: поза прямая (но не застывшая); лицо обращено к собеседнику, открыто, заинтересовано; естественная жестикуляция в разговоре; контакт глаз на одном уровне; голос внятный, четкий, спокойный, ровный, без чрезмерных эмоций.

3. *Родительское (Родитель – Р) состояние Я* подразделяется на заботливое родительское состояние Я, критическое родительское состояние Я. Родительское Я, состоящее из правил поведения, норм, позволяет индивиду успешно ориентироваться в стандартных ситуациях, «запускает» полезные, проверенные стереотипы поведения, освобождая сознание от загроуженности простыми,

обычными задачами. Кроме того, Родительское Я обеспечивает с большой вероятностью успеха поведение в ситуациях дефицита времени на размышления, анализ, поочередное рассмотрение возможностей поведения.

Вербальные признаки – слова и выражения типа: а) должен, нельзя, никогда, обязан, потому что я так сказал, не задавай вопросов, что люди подумают (скажут); б) оценочные суждения: упрямый, глупый, ничтожный, бедняга, умница, превосходный, способный.

Обращение Ты – Вы (со мной обращаются на ВЫ, я обращаюсь на Ты).

Поведенческие (невербальные) признаки: указующий жест (обвинение, угроза), поднятый вверх палец, похлопывание по спине, щеке; авторитарные позы (руки на бедрах, скрещенные на груди), взгляд сверху вниз (голова откинута), стук по столу и т. д.; тон голос насмешливый, надменный, обвиняющий, покровительственный, сочувствующий.

Сочетания Эго-состояний. Для этого вернитесь к таблице с баллами. Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса (в зависимости от количества набранных баллов), получаем формулу. Для оптимального функционирования личности, с точки зрения Э. Берна, необходимо, чтобы в личности были гармонично представлены все три состояния Я. Зрелый человек умело использует разные формы поведения, лишь бы они были уместны. Самоконтроль и гибкость помогает ему вовремя вернуться во «Взрослое» состояние, что, собственно, и отличает зрелую личность от юнца, пусть даже солидного возраста.

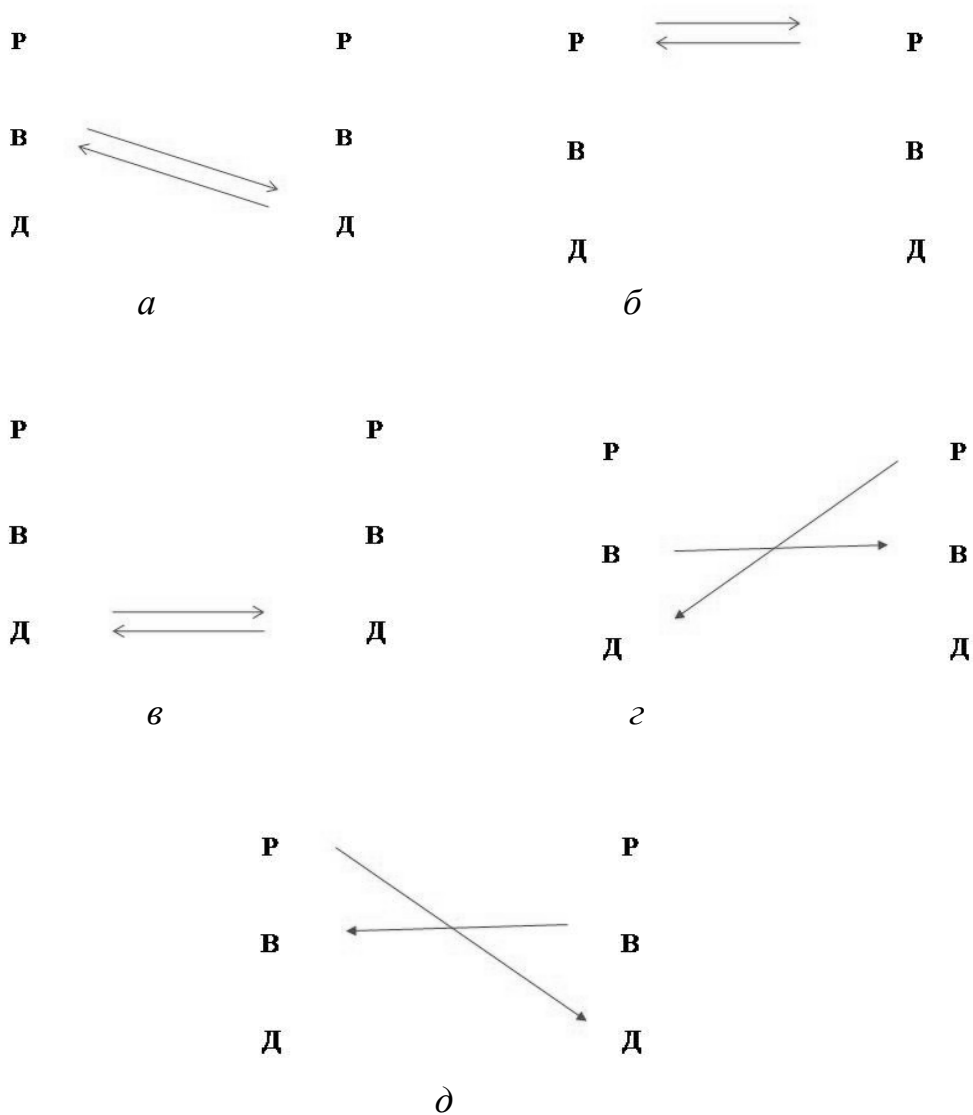
Формулы:

Если у вас получилась формула 2, 1, 3, или ВДР, то это значит, что вы обладаете чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям.

Если у вас получилась формула 3, 1, 2, или РДВ, то для вас характерна категоричность в суждениях и действиях, возможно излишнее проявление самоуверенности при взаимодействии с людьми, чаще всего говорите без сомнения то, что думаете или знаете, не заботясь о последствиях ваших слов и действий.

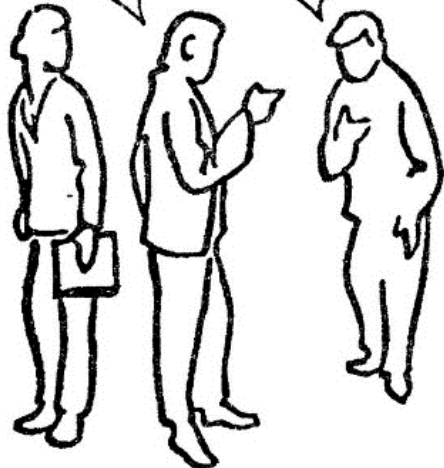
Если на первом месте в формуле состояние 1 или Д – состояние (ребенка), то вы можете проявлять склонность к научной работе, хотя и не всегда умеете управлять своими эмоциями.

Б) Привести 2–3 примера ситуаций на каждую представленную ниже схему.

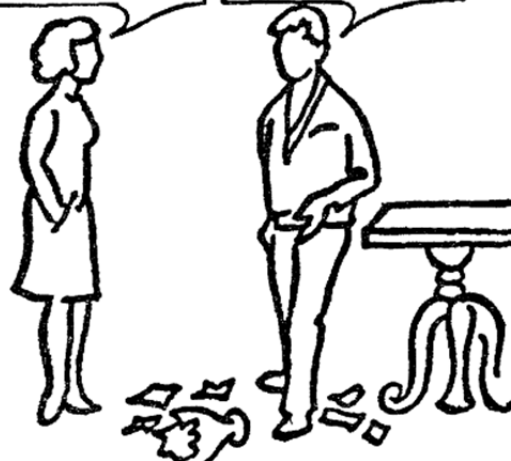


Задание 4. Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях. Необходимо сформулировать ответ за другого человека. Ответ не должен быть конфликтогеном.

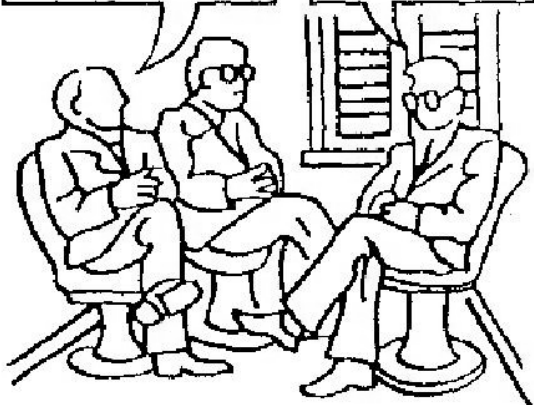
Вы - лжец!
Вы сами
это знаете!



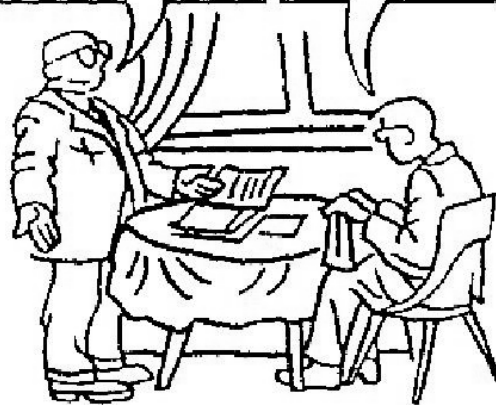
Это ужасно,
вы разбили
любимую вазу
моей матери.



За такое решение
вам придется
краснеть на
совещании.



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



К сожалению, я не смог привезти вам положительный ответ из министерства.



Опять ваши сотрудники нарушают правила пожарной безопасности.



После такого отчета едва ли вы удержите первое место.



А Вы, оказывается, карьерист



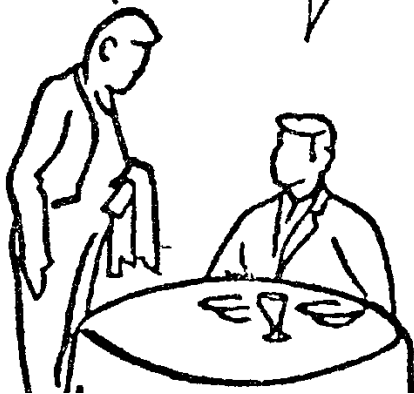
Я уже вам
говорила, что
проносить
через проход-
ную предметы
такого размера
запрещено.



Вы давно обе-
щали мне это
место, а назна-
чили Н.Н.



Не слишком
ли Вы
шумите?



С человеком,
которого Вы
обидели, вчера
случилось
несчастье, и он
теперь лежит в
больнице.



Задание 5. Стратегии поведения в конфликте.

А. Пройти тестирование по методике Томаса–Килманна [7].

Онлайн-ресурс – https://www.b17.ru/tests/strategii_povedeniya_v_konflikte/ [20].

Одной из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации (точнее, в конфликте интересов) является опросник Кеннета Томаса «Определение способов регулирования конфликтов». К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Он совместно с Ральфом Килманном (Ralph Kilmann) предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, одно измерение которой – поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе – поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов. Данная методика теста адаптирована Н. В. Гришиной.

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах (рис. 1).



Рис. 1. Двухмерная модель регулирования конфликтов

Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

Соревнование (конкуренция) – стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

Приспособление – принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс – соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

Избегание – отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Сотрудничество – участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Текст опросника

Инструкция

Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

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

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

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

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

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

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Обработка результатов

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Б. Привести в соответствии позиции в табл. 4. Нужно восстановить логические цепочки.

Таблица 4

Стратегии поведения и их описание

Приспособление	Избегание	Соперничество	Сотрудничество
Поиск решения, устраивающего обе стороны	Стремление добиться своего за счет другого	Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого	Уклонение от принятия решений
Люди, неуверенные в себе	Сильные, зрелые, уверенные в себе люди	Мирные, уступчивые люди	Люди, уверенные в себе, агрессивные, амбициозные

Какова же результативность этих стратегии? Какая стратегия приведет к конструктивному решению конфликта? А какая только осложнит его или заведет в тупик?

В. Определить по описанию, о какой стратегии поведения идет речь.

– Эта стратегия используется, когда цена вопроса невелика или нужна пауза для принятия решения. При таком типе поведения в конфликте сохраняются отношения, ни одна из сторон не получает преимущества, конфликт не разрешен, а только притушен.

– Эта стратегия является самой эффективной, потому что в этом случае выигрывают обе стороны. Стратегия укрепляет отношения и дает взаимные выгоды.

– Эта стратегия оправдана в критических ситуациях, когда решаются жизненные вопросы, а также в том случае, если вас используют в своих интересах. Выигрывает тот, кто сильнее. Цена победы – разрыв отношений, страдания проигравшего.

– Эта стратегия уместна, когда ради сохранения отношений человек готов жертвовать своей выгодой. В этом случае сторона, идущая на уступки, проигрывает другой стороне. Сохранение истинных партнерских отношений в этом случае проблематично.

Задание 6. Пройти тестирование по методике «Как вы действуете в условиях конфликта» (по В. Пугачеву) [3].

Онлайн-ресурс – <https://psytests.org/interpersonal/spks-run.html> [21].

Данный тест напрямую взаимосвязан с опросником К. Томаса. Поэтому если результаты данных двух тестов существенно отличаются, то это говорит о недостаточной искренности отвечающего.

Приведенные пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий (как сочетания двух доминирующих ориентаций: «на себя» и «на взаимодействие с другими»), используемых людьми для разрешения конфликтов. Их использование в тесте нацелено на минимизацию квазиответов и самоидеализации. Оцените представленные ниже утверждения по степени их типичности в вашем поведении по 5-балльной шкале (5 – весьма типично; 4 – часто типично; 3 – иногда; 2 – редко; 1 – совсем нетипично). Ключ к опроснику представлен в табл. 5.

Опросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы не можете заставить другого думать, как вы хотите, заставьте его делать так, как думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спит.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, и я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.

6. Из двух спорщиков лучше тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражения выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты мне – я тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истины, которой обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает – тот обращается в бегство.
23. Ласковый теленок двух маток сосет, а упрямый – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ разрешать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.
30. Чистосердечие, честность, доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, брось в того кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости и докопайся до истины.

Ключ к опроснику В. Пугачева

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

Наибольшее количество баллов говорит о склонности к той или иной стратегии. В том случае, если в колонках получилось равное количество баллов, то значит, вы предпочитаете использовать две (и более) стратегии в равной степени.

Стратегия I. «ЧЕРЕПАХА» (избегание) – стратегия ухода под панцирь, то есть отказ как от достижения личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Стратегия II. «АКУЛА» (конфронтация) – силовая стратегия. Для ее приверженцев главное – цели, а взаимоотношения во внимание не принимаются. Им неважно, любят их или нет. Они считают, что конфликты разрешаются лишь выигрывшем одной и проигрывшем второй стороны.

Стратегия III. «МЕДВЕЖОНОК» (приспособление) – стратегия сглаживания острых углов. Взаимоотношения – очень важны, а цели – не очень. Чтобы их понимали и любили, они способны пожертвовать целями.

Стратегия IV. «ЛИСА» (компромисс) – стратегия компромисса. Умеренно важны и цели, и взаимоотношения. Они готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить добрые взаимоотношения.

Стратегия V. «СОВА» – стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Ценит и цели, и взаимоотношения. Открыто определяет позиции и ищет выход в совместной работе по достижению целей, стремится найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Задание 7. Деловая игра «Красное – Черное».

Инструкция: Ваша задача – разбогатеть. Ваше богатство – очки, и Вы зарабатываете (или теряете) их, делая выборы: играть на Красное или на Черное. В зависимости от вашего выбора и выбора другой команды вы получаете очки по системе, представленной в табл. 6.

Таблица 6

Система баллов

1-я команда	2-я команда	1-я к.	2-я к.
«Черное»	«Черное»	+5	+5
«Черное»	«Красное»	-5	+3
«Красное»	«Черное»	+3	-5
«Красное»	«Красное»	-3	-3

Правила. Решение в команде каждый раз принимается простым большинством голосов. У вас может быть сколько угодно обсуждений, но в конце вопрос ставится на голосование, результаты которого передаются ведущему (например, на бланке или на заранее подготовленных карточках).

Время обсуждения каждого хода – примерно 5 минут, но, если одна из команд уже приняла решение, другая должна сообщить свое решение не позже, чем через 1 минуту.

В случае, если решение за это время не принято, то эта команда штрафуются на 3 балла.

Голосовать можно сколько угодно раз, но если при окончательном голосовании есть «воздержавшиеся», то за каждого такого участника команда получает минус 1 очко, а за каждого участника, проголосовавшего «против» – минус 2 очка.

Если кто-то в команде регулярно идет поперек, команда может его выкинуть, но это будет стоить минус 3 очка.

Ходят команды по очереди.

Очки 3 и 6 хода удваиваются, а очки последнего 7 хода – утраиваются (1, 2, 3x2, 4, 5, 6x2, 7x3).

Любые виды контактов между командами во время игры запрещены. Таблица фиксации выбора команд представлена в табл.7.

Выбор командами

№ хода	Выбор команды	Выбор другой команды	Штраф	Балл	Общий балл за ход
1					
2					
3 x 2					
4					
5					
6 x 2					
7 x 3					
Итого					

Вопросы для подготовки

1. Раскройте понятие конфликта.
2. Каковы источники и причины возникновения социальных конфликтов?
3. Какова типология конфликтов?
4. Каковы основные формулы В. П. Шейнова по определению вида конфликтов?
5. Каковы основные подходы ученых к раскрытию содержания понятий: «конфликтоген», «конфликтная ситуация», «инцидент»?
6. Каковы стратегии поведения людей в межличностных конфликтах?

Тестовые задания

1. Автором «теории конфликта» как концептуальной модели в социальных науках является:
 - а) Г. Зиммель;
 - б) Дж. Рекс;
 - в) М. Вебер;
 - г) Р. Дарендорф.
2. Наиболее точное определение предмета конфликтологии:
 - а) закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов;

б) закономерности и механизмы возникновения, развития, завершения конфликтов, а также принципы и технологии управления ими;

в) сущность и эволюция конфликтов;

г) структура и функции конфликтов;

д) методы предотвращения конфликтов.

3. Становление конфликтологии как самостоятельной теории и практики произошло:

а) во второй половине XIX– начале XX в.

б) в средние века;

в) в эпоху Возрождения;

г) в эпоху Просвещения;

д) в первой половине XIX в.

4. Выберите вариант поведения (комбинация из 3 позиций) транзакции «Родителя»:

а) требует, оценивает, проявляет беспомощность;

б) руководит, рассуждает, анализирует;

в) разговаривает на равных, проявляет чувства обиды, покровительствует;

г) работает с информацией, рассуждает, анализирует;

д) требует, осуждает, учит.

5. Выберите вариант поведения (комбинация из 3 позиций) в транзакции «Ребенка»:

а) проявляет чувство обиды, подчиняется, шалит;

б) требует, рассуждает, анализирует;

в) осуждает, учит, покровительствует;

г) оценивает, проявляет беспомощность, проявляет чувство страха;

д) подчиняется, одобряет, уточняет ситуацию.

6. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «В общественном транспорте один пассажир нечаянно толкнул другого, не извинившись за причиненное неудобство. Второй пассажир в ответ на толчок нагрубил первому пассажиру... В конечном итоге между ними возникла драка»:

- а) тип Б;
- б) тип В;
- в) тип А;
- г) тип Б и В;
- д) тип А и Б.

7. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка?

- а) снисходительное отношение;
- б) негативное отношение;
- в) менторские отношения;
- г) нарушение этики;
- д) нечестность и неискренность.

8. Формула: $КС1 + КС2 + КС3 + \dots + КСn = К$ выражает механизм развития конфликта по типу (В. П. Шейнов):

- а) А;
- б) Б;
- в) В.

9. К какой стратегии поведения в конфликте (К. Томаса) относится следующее поведение участников: действия, направленные на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов:

- а) уход;
- б) уступка;
- в) сотрудничество;
- г) компромисс.

10. К какой стратегии поведения в конфликте (К. Томаса) относится следующее поведение участников: действия, направленные на достижение партнерства:

- а) компромисс;
- б) сотрудничество;
- в) уклонение;
- г) приспособление.

2. АЛГОРИТМ АНАЛИЗА КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Цель занятия

Развитие у студентов умения проводить диагностику конфликта, выявлять основные этапы развития конфликта.

Задачи занятия

Развитие умения анализировать реальные конфликты на основе применения структурной и процессуальной моделей описания конфликтов. Формирование умения использовать методы анализа конфликтов: картографию и «дерево конфликта».

Задания

Задание 1. Анализ конфликта с применением структурного подхода.

А. Определить, к какому типу конфликта принадлежит изучаемый кейс (см. прил., кейсы 1-4).

Б. Провести структурный анализ конфликта (см. прил., кейсы 1–4). Можно использовать любую из 6 схем: по Ф. М. Бородкину и Н. М. Коряк (рис. 2); по Л. А. Петровской (рис. 3); по Н. В. Самоукиной (рис. 4); по Н. В. Гришиной (рис. 5); по Б. И. Хасану (рис. 6); по А. Я. Анцупову и А. И. Шипилову (рис. 7) [11].

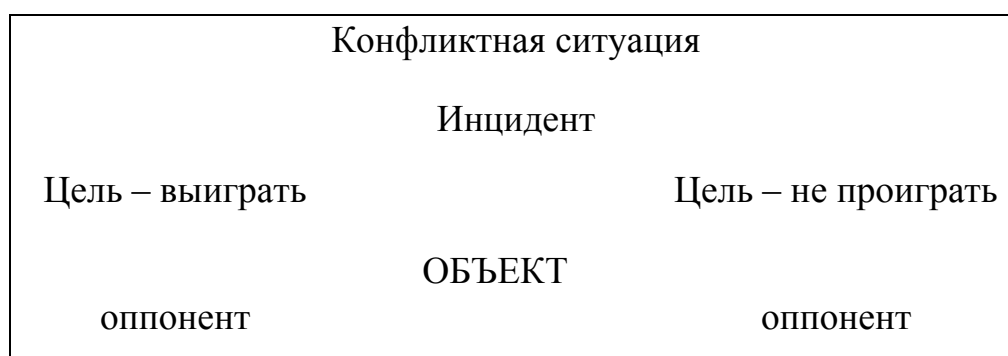


Рис. 2. Структурная модель описания конфликта по Ф. М. Бородкину и Н. М. Коряк

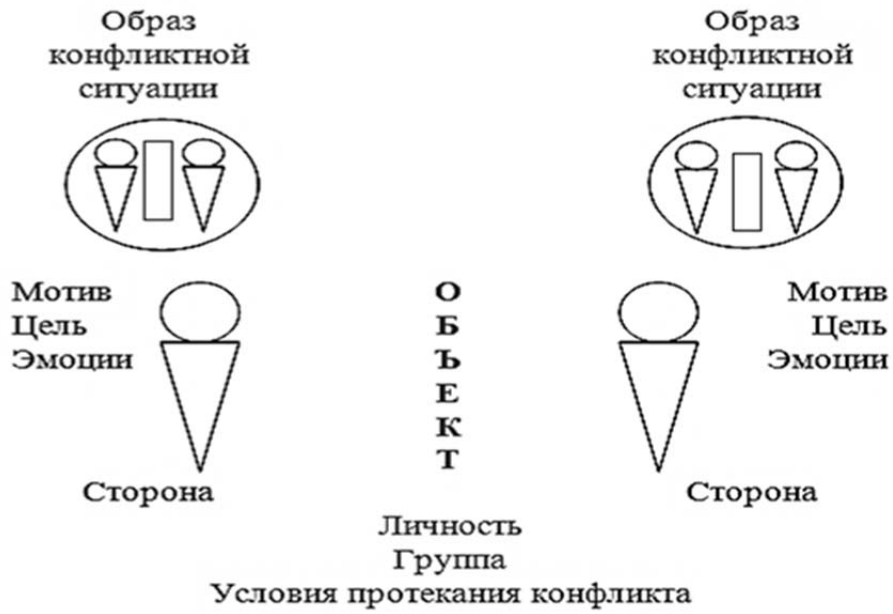


Рис. 3. Структурная модель описания конфликта по Л. А. Петровской

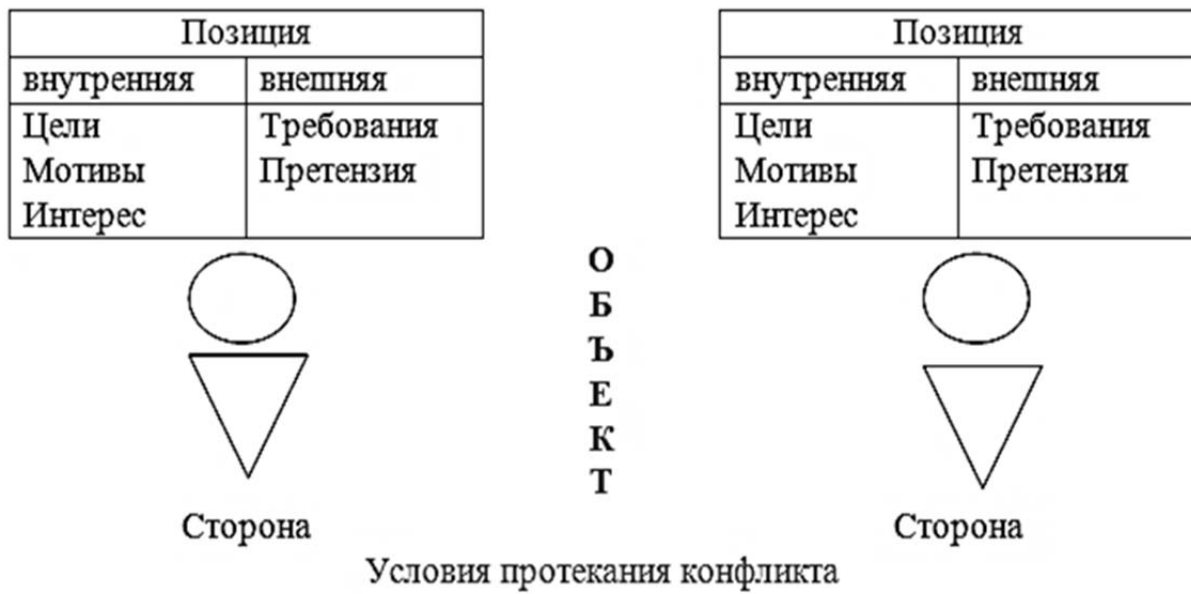


Рис. 4. Структурная модель описания конфликта по Н. В. Самоукиной



Рис. 5. Структурная модель описания конфликта по Н. В. Гришиной



Рис. 6. Структурная модель описания конфликта по Б. И. Хасану

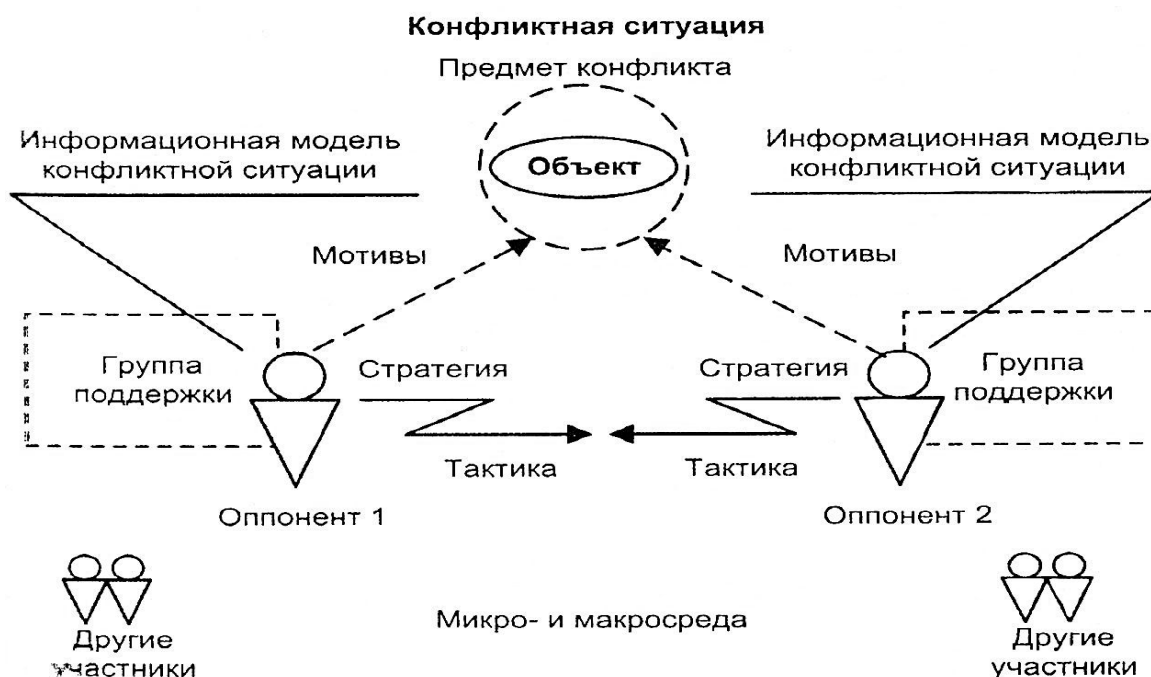


Рис. 7. Структурная модель описания конфликта по А. Я. Анцупову, А. И. Шипилову

В. Сравнить 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.

Г. Осуществить анализ конфликта (см. прил., кейсы 1–4) с применением структурной модели А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова.

Задание 2. Осуществить анализ конфликта с применением картографии по кейсу (рис. 8) (см. прил., кейсы 1–4) [10].

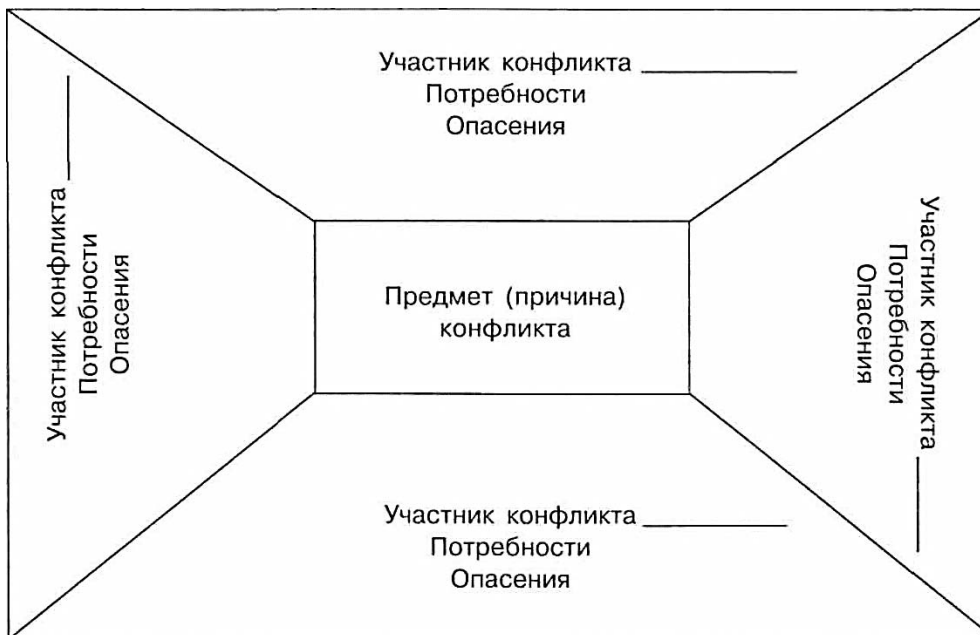


Рис. 8. Картография конфликта

Задание 3. Осуществить анализ конфликта с применением «дерева конфликта» как инструмента диагностики конфликта, по выбранному кейсу (рис. 9) (см. прил., кейсы 1–4) [3].



Рис. 9. Дерево конфликта

Задание 4. Осуществить анализ конфликта с применением процессуального подхода (рис. 10) к описанию конфликта (см. прил., кейс 5):

– выделить основные периоды и этапы динамики конфликта (от предконфликта до постконфликтной ситуации);

– описать характер и степень остроты, интенсивности конфликта, длительность его протекания, число циклов развития конфликта;

– дать характеристику конфликтных действий сторон конфликта (направленность, активность, степень напряженности и т. п.) на каждом этапе развития конфликта, определить стратегии и тактики поведения сторон конфликта, степень их эффективности.

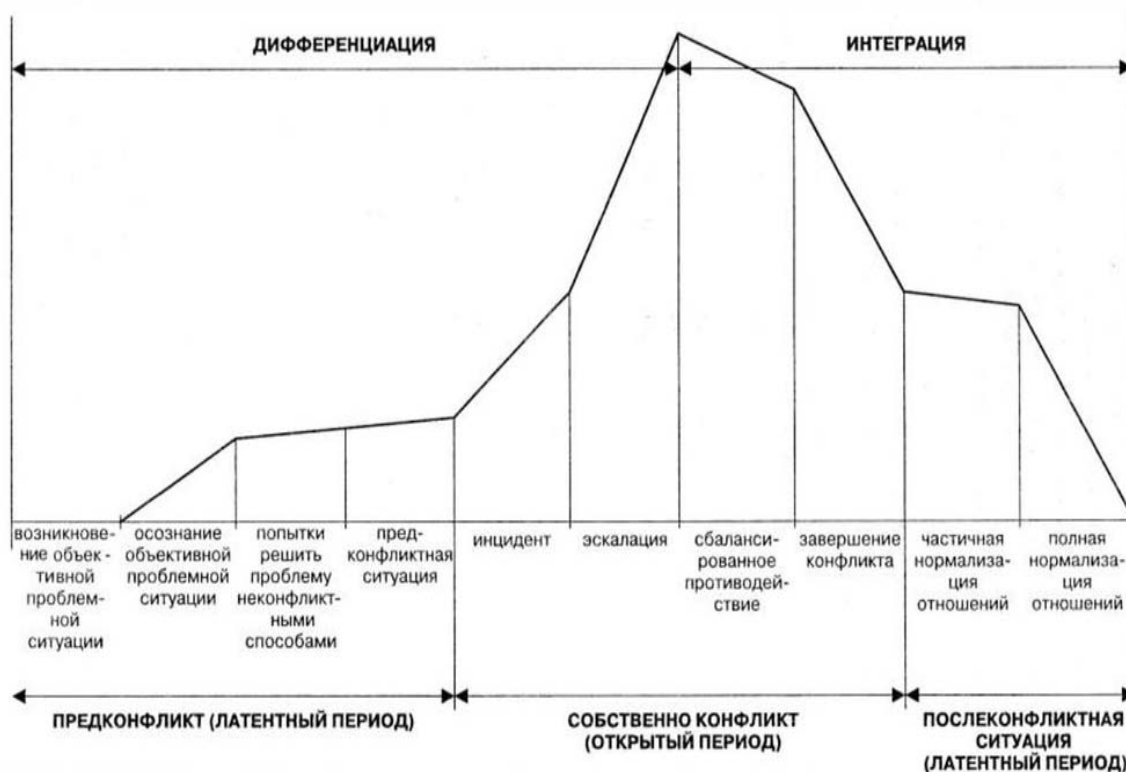


Рис. 10. Процессуальная модель описания динамики конфликта [1].

Вопросы для подготовки

1. Анализ конфликтов по структурной модели.
2. Анализ конфликтов по процессуальной модели.
3. Картография конфликта как метод анализа и управления конфликтом.
4. «Дерево конфликта» как инструмент диагностики конфликта.

Тестовые задания

1. Объективно существующая или мыслимая проблема, служащая причиной раздора между сторонами

- а) предмет конфликта;
- б) объект конфликта;
- в) элемент конфликта.

2. Конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны конфликта – ... конфликта.

3. Соответствие между «рангом оппонента» и его характеристики:

а) оппоненты нулевого ранга	1) выступают от собственного имени, представляют в конфликте собственные интересы
б) оппоненты первого ранга	2) группа индивидов, преследующая групповую цель в конфликте
в) оппоненты второго ранга	3) индивид в споре с самим собой вырабатывает решение
	4) общественные институты, выступают на основе закона от имени государства

4. Предконфликт включает этапы:

- а) возникновение объективной проблемной ситуации;
- б) попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами;
- в) инцидент;
- г) сбалансированное противодействие.

5. Собственно конфликт (открытый период) включает в себя этапы:

- а) возникновение предконфликтной ситуации;
- б) эскалация;
- в) завершение конфликта;
- г) инцидент.

6. Признаки формирования «образа врага» в информационной модели конфликта:

- а) недоверие;

- б) возложение вины на «врага»;
- в) новые связи, возникшие между сторонами;
- г) деиндивидуализация.

7. «Мертвая точка» конфликта включает:

- а) истощение необходимых ресурсов;
- б) поляризацию;
- в) неприемлемые затраты;
- г) формирование «образа врага».

8. Соответствие фаз протекания эскалации конфликта и их характеристик:

а) рациональное протекание конфликта	1) стороны оценивают перспективы борьбы так, что своими силами противника не одолеть, они обращаются к окружающей среде
б) деструктивное развитие	2) фокус внимания участников направлен на разрешение проблемы, на ликвидацию источника проблемы
в) разрастание первоначальной проблемы конфликта	3) проблема разрастается в восприятии сторон, а не объективно, участники не пытаются ее решать, занимаясь только отношениями друг с другом
	4) проблема уходит на второй план, разногласия переносятся друг на друга

9. К этапам конфликта относятся:

- а) предконфликтная ситуация; открытый конфликт с инцидентом, эскалацией и завершением; послеконфликтный период;
- б) возникновение противоречий, этап попыток снижения напряженности, нарастание противоречий, разрешение конфликта;
- в) инцидент, эскалация, примирение.

10. Причины деэскалации:

- а) гетерогенное отношение к конфликту;
- б) вербовка сторонников;
- в) информационная глухота;
- г) желание сохранить организацию, группу.

3. МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Цель занятия

Развитие у студентов навыка поиска взаимовыгодного решения конфликта.

Задачи занятия

Развитие умения грамотно вести дискуссии.

Формирование уравновешенности при столкновении с проблемами и конфликтами, сохраняя при этом решимость разрешить противоречия взаимовыгодным способом.

Задания

Задание 1. Описать разрешение конфликта (см. прил., кейс 6), используя 4 шаговый метод Д. Дэна [6]:

Шаг 1. Определите время для беседы.

Шаг 2. Подготовьте условия.

Шаг 3. Обсудите проблему:

а) вступительная часть: выразите признательность и оптимизм; напомним два основных правила; сформулируйте проблему;

б) приглашение к разговору;

в) диалог:

– задача № 1: придерживайтесь основного процесса;

– задача № 2: поддерживайте жесты примирения;

г) прорыв.

Шаг 4. Заключите договор

– сбалансированный;

– поведенческий специфичный;

– в письменной форме.

Задание 2. Описать разрешение конфликта (см. прил., кейс 7), используя 17 шаговый подход А. Я. Анцупова [1].

1-й шаг. Прекратить борьбу с оппонентом. Понять, что путем конфликта мне не удастся защитить свои интересы. Оценить возможные непосредственные и перспективные последствия конфликта для меня.

2-й шаг. Внутренне согласиться, что когда два человека конфликтуют, то не прав тот из них, кто умнее. Трудно ждать инициативы от этого упрямого оппонента.

Гораздо реальнее мне самому изменить свое поведение в конфликте. Я от этого только выиграю или, по крайней мере, не проиграю.

3-й шаг. Минимизировать мои негативные эмоции по отношению к оппоненту.

Постараться найти возможность уменьшить его негативные эмоции по отношению ко мне.

4-й шаг. Настроиться на то, что потребуются определенные усилия для решения проблемы путем сотрудничества либо компромисса.

5-й шаг. Попытаться понять и согласиться с тем, что оппонент, как и я, преследует свои интересы в конфликте. То, что он их отстаивает, так же естественно, как и защита мной собственных интересов.

6-й шаг. Оценить суть конфликта как бы со стороны, представив на моем месте и месте оппонента наших двойников. Для этого необходимо мысленно выйти из конфликтной ситуации и представить, что точно такой же конфликт происходит в другом коллективе. В нем участвует мой двойник и двойник оппонента. Важно увидеть сильные стороны, частичную правоту в позиции двойника оппонента и слабые стороны и частичную неправоту в позиции моего двойника.

7-й шаг. Выявить, каковы истинные интересы моего оппонента в этом конфликте. Чего он, в конечном счете, хочет добиться. Увидеть за поводом и внешней картиной конфликта его скрытую суть.

8-й шаг. Понять основные опасения оппонента. Определить, что он боится потерять. Выявить, какой возможный ущерб для себя оппонент старается предотвратить.

9-й шаг. Отделить проблему конфликта от людей. Понять, в чем главная причина конфликта, если не учитывать индивидуальные особенности его участников.

10-й шаг. Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на оптимальное решение проблемы с учетом интересов не только моих, но и оппонента.

Игнорирование интересов оппонента делает программу разрешения конфликта благим пожеланием. Подготовить 3–4 варианта решения проблемы.

11-й шаг. Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы максимально смягчить конфликт. Практика показывает, что смягчение конфликта, снижение остроты создают хорошую основу для последующего разрешения противоречия. Подготовить 3–4 варианта частичного решения проблемы или смягчения конфликта.

12-й шаг. Определить по возможности объективные критерии разрешения конфликта.

13-й шаг. Спрогнозировать возможные ответные действия оппонента и свои реакции на них по мере развития конфликта. Если верен мой прогноз развития конфликта, это сделает мое поведение более конструктивным. Чем лучше прогноз развития ситуации, тем меньше потери обеих сторон в конфликте.

14-й шаг. Провести открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта. Логика разговора может быть следующей:

- конфликт нам невыгоден, работать и жить придется вместе. Поэтому лучше помогать, а не вредить друг другу;
- предлагаемую борьбу прекратить и обсудить, как мирно решить проблему;
- признать свои ошибки, приведшие к конфликту;
- сделать уступки оппоненту в части того, что для меня в данной ситуации не является главным;
- в мягкой форме высказать пожелание об уступках со стороны оппонента и аргументировать свое предложение;
- обсудить взаимные уступки;
- полностью или частично разрешить конфликт;
- если разговор не удался, не обострять ситуацию, а предложить вернуться к обсуждению проблемы еще раз через 2–3 дня.

Естественно, что в основу техники открытого разговора чаще всего бывает положена идея достижения компромисса, в котором мы идем по пути постепенного сближения. Решение, принятое на основе предложенной техники, в большинстве случаев несет в себе конструктивную составляющую, а главное – позволяет уйти от противодействия и разрешать противоречие, продвигаясь к обоюдному согласию.

15-й шаг. Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию своего поведения в соответствии с конкретной ситуацией.

16-й шаг. Еще раз оценить свои действия на этапах возникновения, развития и завершения конфликта. Определить, что было сделано правильно, а где были совершены ошибки.

17-й шаг. Оценить поведение других участников конфликта, тех, кто поддерживал меня или оппонента. Конфликт сам по себе тестирует людей и выявляет те особенности, которые до этого были скрыты.

Задание 3. Деловая игра «Конфликторинг» [9].

Задача «Кожаный кошелек». В отделе маркетинга разгорелся спор между двумя группами разработчиков продукта «кошелек». Одна группа настаивала на том, что новый кошелек должен быть кожаным, так как это сделает продукт соответствующим статусной целевой аудитории, а другая группа настаивала на том, что статусность не обязательно измеряется материалом «кожа», и лучше вывести на рынок продукт из некожаного недорогого материала для тех, кто следит за модой. Руководитель отдела маркетинга оказался в затруднении, так как оба варианта сулили успех на рынке и большую прибыль. Ему предстояло выступить в роли посредника. Как быть медиатору?

Правила победы и поражения в игре.

1. В игре нет судей, но может быть ведущий, который организует игру и следит за соблюдением ее правил.

2. Игроки по шагам конструируют конфликтную ситуацию (или изобретательскую задачу), которую они разрешают взаимовыгодным способом по условиям победы.

3. Условия победы. Победой, как в шахматах, считается, когда один игрок ставит «мат» другому игроку, то есть если игрок предложит способ решения проблемы, соответствующий Логическим правилам.

4. Три логических правила:

а. Однозначность. Решение должно быть понятно ребенку 12-14 лет и озвучено простыми словами.

б. Достоверность. Решение должно быть построено на существующих технологиях/способах, а не на вымышленных.

с. Непротиворечивость. Решение должно удовлетворять ИКР (интегративному конечному результату) – win-win-win – удовлетворение общего интереса и интересов сторон.

Если все три логических правила соблюдены, то игрок получает одно очко. Если второй игрок не предложит альтернативного (другого) соответствующего решения, то первый игрок выигрывает со счетом «1:0».

5. Второй игрок также предлагает свое взаимовыгодное решение, и если оно соответствует условиям победы, то он также получает одно очко, что приводит к ситуации «Ничья».

6. Если стороны на любом из шагов игры не могут прийти к соглашению и продолжить игру, либо нарушается правило игры и не исправляется, либо на шаге обсуждения результата происходит демагогическая полемика (нелогическое оспаривание слов другого игрока), то это положение называется «Пат». Оба игрока получают по нулевому очку. Патовая ситуация может сложиться, если ни одна сторона не предложила взаимовыгодного решения, соответствующего трем Логическим правилам.

7. Стороны могут сыграть партию, получив такие очки: победа (1:0), ничья (1:1), пат (0:0).

8. На каждом шаге стороны строго придерживаются логических правил, соблюдают однозначность слов, достоверность фактов и непротиворечивость интересам друг друга.

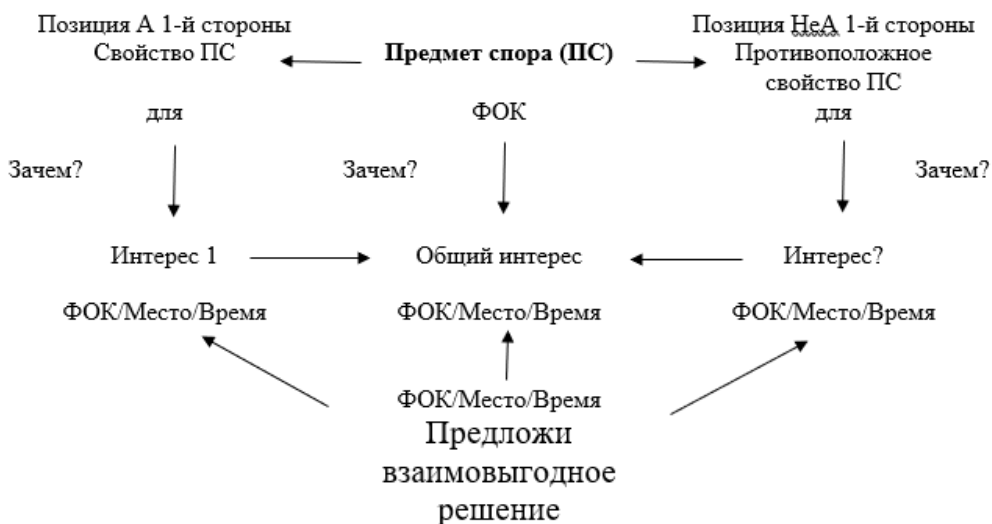


Рис. 11. Схема конфликторинга

Правила игры (рис. 11):

1. Два игрока, по аналогии с партией в шахматы, выбирают кто за какую сторону будет играть. Есть две стороны – Сторона 1 и Сторона 2.

2. Начало игры. Стороны готовы к созданию проблемной ситуации и ее разрешению.

3. Сторона 2 предлагает Предмет спора (ПС). Если игра «Конфликторинг классический», то Предметом спора является физический объект, существующий в реальности. Отвечает на вопрос «Что?» или «Кто?». Например, вода. В других видах игры описание Предмета спора зависит от Правил игры.

4. Сторона 1 предлагает состояние физического объекта ПС. Это одно свойство ПС, например, горячая. Отвечает на вопросы «Какой?», «Какая?», «Какое?». Вода горячая.

5. Сторона 2 озвучивает противоположное состояние, например, вода негорячая.

Состояния ПС – это позиции сторон. После озвучивания позиций стороны могут уточнить друг у друга позиции для ясности. Отвечать на вопрос «Зачем?» на этих шагах не надо.

Позиции сторон – это начало построения конфликта, который надо будет разрешить на следующих шагах. Должна получиться конструкция «Позиция А – ПС – Позиция НеА». Например, «Вода горячая – Вода негорячая».

6. Сторона 1 называет свой интерес (Интерес 1). Это ответ на вопрос «Зачем?». Зачем Стороне 1 ее позиция? Например, зачем Стороне 1 горячая вода? Чтобы хорошо отмыть посуду.

На этом шаге надо назвать физический объект, который изменится в результате воздействия ПС: посуда хорошо отмывается горячей водой.

7. Сторона 2 называет свой интерес (Интерес 2). Зачем стороне 2 ее позиция? Например, зачем Стороне 2 негорячая вода? Чтобы не обжечь руки.

Физический объект интереса – руки, которые не обжигаются негорячей водой.

8. Сторона 1 связывает ПС, позиции и интересы в систему, называя Общий интерес (системную цель). Ради чего сторонам Интересы? Противоречия могут быть только при условии, что стороны входят в одну систему.

Если Стороне 1 нужно хорошо отмыть посуду, а Стороне 2 нужно не обжечь руки, то эти интересы нужны ради общей цели, для того, что их объединяет.

Например, Сторона 1 может назвать Общим интересом кафе, директором которого она является, а Сторона 2 – посудомойка этого кафе. Таким образом, стороны являются подсистемами системы «Кафе».

Физический объект Общего интереса – кафе, которое должно получить состояние «Работоспособное», где и клиенты удовлетворены чистой посудой, и работники здоровы.

9. Стороны формулируют системное противоречие (СП) для последующего решения по форме:

Позиция А приводит к Интересу 1, но не удовлетворяет Интерес 2.

Позиция НеА приводит к Интересу 2, но не удовлетворяет Интерес 1.

Необходимо удовлетворить Общий интерес 100% и интересы сторон 100%.

Например:

Горячая вода хорошо отмывает посуду, но обжигает руки.

Негорячая вода не обжигает руки, но плохо отмывает посуду.

Необходимо обеспечить работоспособность кафе, в котором посуда для клиентов чистая и руки посудомойки не обжигаются.

10. Стороны берут время (желательно от 1 минуты до 5 минут) на обдумывание решения конфликта. Конфликт должен быть разрешен интегративным (объединяющим) способом, то есть стороны должны прийти к ИКР (интегративному конечному результату), где Общий интерес удовлетворен 100%, и интересы каждой стороны удовлетворены на 100%.

11. Сторона 2 озвучивает решение.

12. Сторона 1 проверяет решение Стороны 2 по логическим правилам (однозначность, достоверность и непротиворечивость).

13. Сторона 2 получает очко «1», если решение соответствует всем трем логическим правилам. Иначе, Сторона 2 получает очко «0».

14. Сторона 1 озвучивает свое решение.

15. Сторона 2 проверяет решение Стороны 1 по логическим правилам (однозначность, достоверность и непротиворечивость).

16. Сторона 1 получает очко «1», если решение соответствует всем трем логическим правилам. Иначе, Сторона 1 получает очко «0».

17. Стороны жмут друг другу руки. Игра окончена.

В обсуждении результатов игры стороны разбирают, почему они пришли именно к этому результату. Особенно стоит обратить внимание на патовые ситуации. Например, если не было найдено ни одного решения созданной проблемы, то желательно найти причины этого для совершенствования навыков решения проблем.

Вопросы для подготовки

1. Каковы «неправильные рефлексы» с позиции Д. Дэна?
2. Каковы три основные иллюзии конфликта?
3. Каков метод разрешения конфликтов Д. Дэна?
4. Расскажите о медиации как способе разрешения конфликтов.
5. Каковы формы участия третьей стороны в разрешении конфликта?
6. Каковы тактики воздействия медиатора на стороны.

Тестовые задания

1. Термин, предложенный Д. Дэна, вместо «оппонент», «противник» – ...
2. Восприятие мира через призму «удачи» – «неудачи» связано с:
 - а) иллюзией о «победителе» и «побежденном»;
 - б) иллюзией о «плохом человеке»;
 - в) иллюзией «булыжник на дороге».
3. Результат некомпетентности, жестокости, глупости или наличие других недостатков способствует формированию:
 - а) иллюзии о «победителе» и «побежденном»;
 - б) иллюзии о «плохом человеке»;
 - в) иллюзии «булыжник на дороге».

4. Последовательность шагов, представленных в методе разрешения конфликтов Д. Дэна:

- а) обсуждение проблемы;
- б) время для беседы;
- в) заключение договора;
- г) подготовка условий.

5. Тактика воздействия медиатора на стороны, предполагающая акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов:

- а) директивное воздействие;
- б) сделка;
- в) давление на одного из оппонентов;
- г) челночная дипломатия.

6. Соответствие тактики медиатора и их характеристики:

а) директивное воздействие	1) медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения
б) давление на одного из оппонентов	2) посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции
в) челночная дипломатия	3) акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов
	4) посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон

7. Функция медиатора, предполагающая помощь оппонентам в нахождении новых подходов, иных решений; стимулирует их творческую активность:

- а) аналитическая функция;
- б) функция генерации идей;
- в) функция организации переговоров.;
- г) функция контроля.

8. Функция медиатора, предполагающая снабжение участников конфликта информацией, помогает разыскать ее:

- а) функция организации переговоров;
- б) функция контроля;
- в) функция обучения;
- г) функция активного слушания.

9. Функция медиатора, включающая знакомство участников конфликта с правилами ведения конструктивных переговоров, обучения их действовать и говорить с установкой на сотрудничество:

- а) функция обучения;
- б) аналитическая функция;
- в) функция генерации идей;
- г) функция организации переговоров.

10. Человек, обладающий наиболее авторитетной ролью в организации, наибольшими возможностями по определению вариантов решения спорной проблемы и принимающий решение, обязательное для оппонентов:

- а) арбитр;
- б) третейский судья;
- в) наблюдатель;
- г) помощник.

4. ЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Цель занятия

Развитие у студентов умения самостоятельно анализировать конфликтное поведение и предвидеть последствия собственных действий.

Задачи занятия

Развитие навыков самооценки личности и анализа полученных результатов тестирования для личностной самокоррекции.

Задания

Задание 1. Определить вид каждого внутриличностного конфликта (табл. 8).

Подберите из художественной литературы, Интернета и других источников, а также из собственной жизни по одному примеру к каждому виду внутриличностного конфликта.

Таблица 8

Виды внутриличностного конфликта

№	Виды внутриличностного конфликта
1	Мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»)
2	Нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»)
3	Конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу»)
4	Рольевой конфликт (между «надо» и «надо»)
5	Адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»)
6	Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)

Примеры [3]:

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. Анализ ситуаций.

Ситуация 1. Героиня романа «Евгений Онегин» Татьяна Ларина заявляет: «Но я другому отдана и буду век ему верна». Именно отдана, т. е. с ней общество, семья поступали, как с предметом. Но «буду век ему верна» – решает для себя Татьяна Ларина.

В результате каких размышлений приходит Татьяна Ларина к такому решению? Можно ли говорить о наличии у нее внутриличностного конфликта? Почему?

Ситуация 2. М. Арбатова пишет, что она, переболев в детстве полиомиелитом, комплексовала. Усугубляла это состояние мама, которая упивалась ролью матери болеющего ребенка.

Какой тип конфликта (по характеру участников) описан в ситуации? Что необходимо предпринять, чтобы избавиться от комплексов в отношении своей внешности?

Ситуация 3. Ира и Коля поженились на 3-м курсе института. Они решили жить отдельно. Родители помогали. Но запросы росли. Коля решил пойти работать, а Ира училась за двоих. Когда Ира поступила в аспирантуру, мужу предложили хорошую работу. У Иры появилось желание хорошо одеваться, поехать на курорт и т. д. А у мужа – планы другие: купить автомобиль, символ стабильности. Возник конфликт.

Какой тип конфликта (по характеру участников) описан в ситуации? В чем заключаются его субъективные и объективные причины? Как разрешить конфликт?

Ситуация 4. Дима, 13 лет, заинтересованно разговаривал с мамой о своих новых увлечениях. Но вот навстречу идут ребята из его класса. Дима мгновенно отошел от мамы на большое расстояние.

С чем связана такая реакция Димы? В чем может заключаться причина внутриличностного конфликта мальчика?

Ситуация 5. Витя, 17 лет, однажды решил познакомиться с девушкой, а она язвительно ответила ему отказом, сказав: «Посмотри на себя в зеркало...». Это происходило в присутствии его друзей. С тех пор Витя даже не пытался знакомиться с девушками. А со свидетелями своего позора стал избегать встреч.

Как предпочтительнее себя вести в подобных ситуациях? Из-за чего чаще всего случаются подобные казусы? Разрешима ли сложившаяся ситуация? Если да, то как?

Ситуация 6. На районной метеостанции работало 11 женщин. Их рабочие места находились в одной комнате. Коллектив был очень дружный. Вместе собирались на праздники, были доброжелательны на работе и вне ее. Однажды они решили, что общаются недостаточно интенсивно и переставили рабочие столы в форме каре. Сели лицом друг к другу. Через три месяца лаборатория раскололась на несколько враждующих группировок. Всеобщее дружелюбие исчезло. Стали возникать конфликты.

С чем связано возникновение конфликта? Как разрешить противоречия?

Ситуация 7. Грузная женщина в троллейбусе, пробираясь к свободному месту, смела девушку своим мощным торсом, а потом, развалившись, водрузила на ее туфельки тяжелую тележку. В ответ на вежливое: «не могли бы вы...» она выдала такую нецензурщину, что девушка выскочила на остановке, как ошпаренная.

Какой должна быть реакция оскорбленной девушки? Какие могут быть варианты разрешения подобной ситуации?

Ситуация 8. Вам кажется, что один из членов коллектива вас терпеть не может. Он постоянно издевается над вашими словами, поступками, внешним видом. Иногда это можно принять за шутку, но чаще всего хочется расстроиться. Отвечать ему тем же – значит превратить рабочее место в ринг, да и сил на борьбу не хватает. А главное – непонятно за что? Ведь вы ему ничего не сделали.

Какая должна быть ваша реакция?

Ситуация 9. Если какая-то сторона конфликта ощущает свою правоту, то позиция этой стороны усиливается, а ее активность возрастает.

В 7-м классе две ученицы пропустили урок физики, который был последним, чтобы сходить в цирк. На другой день учительница долго отчитывала этих девочек. Не чувствуя своей вины, они

пожаловались своим мамам. В результате разбирательства учительнице пришлось извиниться.

Почему так закончился конфликт?

Ситуация 10. В школу пришел новый ученик. 7-й класс, в котором он должен учиться, его принял «в штыки». Ученикам класса не понравился их новый товарищ, «чужак». Они сторонятся его, даже обзывают. Новичок замкнулся в себе, хотя надеялся занять лидирующее положение. Возник конфликт новичка с классом.

Дайте анализ сложившейся ситуации.

Задание 3. Диагностика внутреннего конфликта по методике «Уровень соотношения «ценности» и «доступности» в различных жизненных сферах (Е. Б. Фанталовой)» [15].

Цель: диагностика рассогласования, дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере, степени неудовлетворенности текущей жизненной ситуацией, внутренней конфликтности, блокады основных потребностей, а также уровня самореализации, интегрированности, гармонии.

Процедура проведения: Данная методика рассматривает 12 основных общечеловеческих ценностей и выявляет соотношение таких психологических параметров, как «Ценность» (Ц) и «Доступность» (Д) для человека каждой из этих ценностей. Для любой жизненно важной сферы можно выделить несколько типичных вариантов взаимосвязи Ц и Д, а именно:

- 1) Ц и Д полностью совпадают;
- 2) Ц и Д в значительной степени совпадают;
- 3) Ц и Д в значительной степени расходятся, и такое расхождение имеет два варианта: Ц превышает Д ($Ц > Д$), Д превышает Ц ($Д > Ц$);
- 4) Ц и Д полностью расходятся.

Таким образом, основной измеряемой характеристикой данного теста является показатель «Ценность-Доступность» (Ц-Д), отражающий степень рассогласования, дезинтеграции в мотивационно-личностной сфере.

Список ценностей

1. Активная деятельная жизнь.
2. Здоровье (психическое и физическое 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).
9. Познание (возможность интеллектуального развития).
10. Свобода в поступках и действиях.
11. Счастливая семейная жизнь.
12. Творчество.

Вам предстоит сравнить все эти понятия-ценности попарно между собой на специальном бланке. Следует провести два сравнения (по двум разным 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. Вы 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,

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

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

$$BK : BV : HZ = \underline{\hspace{1cm}} : \underline{\hspace{1cm}} : \underline{\hspace{1cm}}$$

$$= \underline{\hspace{1cm}} : \underline{\hspace{1cm}} : \underline{\hspace{1cm}} \%$$

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

$$(Ц - Д)_{n i i i - 1} R = \sum Ц - Д, (1)$$

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» (R) – 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» (R) в норме:

(M ± m)

Мужчины 33,07 ± 1,7 (n = 43 человека)

Женщины 37,02 ± 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)

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.

Задание 4. Диагностика по методике «Семь состояний» [15].

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 (табл. 9) 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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВВ № ...									
.....									
ВК для всех № ВК (средняя оценка)									
ВВ для всех № ВВ (средняя оценка)									
ОС									

В Таблице 10:

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 ± 1 .

Вопросы для подготовки

1. Понятие и виды внутриличностных конфликтов.
2. Факторы возникновения внутриличностных конфликтов.
3. Последствия внутриличностных конфликтов.

Тестовые задания

1. Мотивы, выраженные понятием «хочу» («Я хочу»):

а) воплощающие в себе общественные нормы и выступающие как эталоны должного;

б) оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей;

в) отражающие стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т. п.).

2. Мотивы, выраженные понятием «надо» («Я должен»):

а) оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей;

б) воплощающие в себе общественные нормы и выступающие как эталоны должного;

в) отражающие стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т. п.).

3. Конфликт между желанием и долгом, моральными принципами и личными привязанностями:

- а) нравственный конфликт;
- б) конфликт комплекса неполноценности;
- в) адаптационный конфликт;
- г) ролевой конфликт.

4. Конфликт неадекватной самооценки предполагает:

- а) между субъектом и окружающей средой;
- б) между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех, и понизить притязания, чтобы избежать неудачи;
- в) между возможностью «хочу быть таким, как они» и невозможностью это реализовать;
- г) между желанием и долгом.

5. Деструктивные внутриличностные конфликты:

- а) могут тормозить развитие личности;
- б) способствуют ее переходу на новые уровни функционирования;
- в) являются основой морального развития;
- г) имеют тенденцию перерастания внутриличностного конфликта в невротический.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. СПб.: Питер, 2009. 304 с.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2019. 560 с.
3. Гилязова О. С. Конфликтология: практикум. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 116 с.
4. Горчакова Е. Б. Конфликтология: психологический практикум: учеб. пособие. Владивосток: ВГУЭС, 2019. 132 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/161438>
5. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2018. 576 с.
6. Дэна Д. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. СПб.: АОЗТ «Институт личности», АОЗТ «Ленато», ИЧП «Палантир», 1994. 138 с.
7. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд. СПб.: Питер, 2009. 384 с.
8. Конфликтология: учебник / А. Я. Кибанов и др. М.: ИНФРА-М, 2014. 301 с.
9. Конфликторинг. Наука о разрешении противоречий в переговорах и великодушной победе в конфликте. URL: <https://astriz.ru/icc>
10. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. Перевод П. Е. Патрушева. М.: Стрингер, 1992. 212 с.
11. Мириманова М. С. Конфликтология: Учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 284 с.
12. Овсянникова Е. А., Серебрякова А. А. Конфликтология: учеб.-метод. пособие. М.: ФЛИНТА, 2015. 335 с. URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70383
13. Психология конфликта. Компендиум кейсов: учеб. пособие / под ред. Т. И. Короткиной. СПб.: СПбГУП, 2016. 116 с.
14. Решетникова К. В. Организационная конфликтология. М.: ИНФРА-М, 2009. 173 с.

15. Фанталова Е. Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта. Самара: Бахрах-М, 2001. 127 с.
16. Федорова А. В. Конфликтология (для экономистов и менеджеров). – М.: Кнорус, 2019. 212 с.
17. Фесенко О. П., Колесникова С. В.: Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты. – М.: Флинта, 2019. 128 с.
18. Шейнов В. П. Управление конфликтами: теория и практика. Минск: Харвест, 2010. 912 с.
19. Шерешкова Е. А. Конфликтология: учебно-методическое пособие. Шадринск: ШГПУ, 2020. 234 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/161677>
20. Психологические тесты онлайн [Электронный ресурс]: URL: <https://www.b17.ru/tests/>
21. Психологические тесты онлайн [Электронный ресурс]: URL: <https://psyttests.org/>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Кейс 1

Данный конфликт начался совсем недавно (меньше двух месяцев назад) в отделе бухгалтерии в небольшой по численности работающего персонала коммерческой организации, занимающейся предоставлением медицинских услуг. Когда стало очевидно, что два человека, работающие в отделе, не справляются со своей работой, было решено нанять секретаря для выполнения достаточно простой работы (такой как копирование, распечатка необходимых бумаг, набор текста).

Девушка, занявшая это место, действительно могла бы облегчить работу отделу, если бы не начала конфликтовать с бухгалтером. С самого начала Елена Андреевна заметила, что многие ее задания остаются невыполненными и исполняются только при повторном напоминании. Особенно это было заметно на фоне того, что все просьбы руководителя отдела исполнялись молниеносно. Сначала она думала, что Ирина действительно не успевает выполнять все работы (хотя она злилась, потому что ее задания вовсе не были менее важными, чем поручения Игоря Сергеевича). Но после того как Елена Андреевна несколько раз увидела секретаря, увлеченной пасьянсом, несмотря на скопившиеся задания, поняла, что ее просто игнорируют. Елена Андреевна вспыхнула и стала в достаточно эмоциональной форме излагать свои претензии Ирине. Выяснить у секретаря причины такого отношения к работе не удавалось, поскольку в ответ та только обиженно смотрела и говорила, что она весь день работала и вот только на минуточку решила отдохнуть. И еле слышно буркнула под нос: «Ну не нравишься ты мне...» Елена Андреевна сделала вид, что ничего не слышала. Когда же через пару дней Елена Андреевна, не выдержав, пришла к своему начальнику, тот сказал, что ей просто кажется, а дел у секретаря действительно много. После очередной жалобы, он решил подойти к Ирине, но теперь она даже не оправдывалась, а просто отрицала, что вообще не умеет включать игры. Игорь Сергеевич испытывал к ней симпатию, поэтому сразу ей поверил, а Елену Андреевну попросил понять, что у девушки много работы и она может что-то не успевать. Конфликт долго оставался неразрешенным. Елене надоедало по много раз требовать одного и того же от секретаря, и она делала сама все, что ей нужно, после того, как Ирина покидала рабочее место. Но после очередной жалобы начальнику она заметила, что Игорь Сергеевич изобразил на лице чуть ли не страдание. Он посочувствовал Елене Андреевне и «вдруг вспомнил», что ведь они взяли секретаря на неполный рабочий день, а значит и платят ей не столько, сколько планировали, а в два раза меньше. Он пообещал найти еще одного секретаря на оставшуюся часть дня. И хотя для этого пришлось бы дополнительно вкладывать средства в поиск нового сотрудника, он решил добиться разрешения на это своего начальства. Действительно, вскоре появился еще один секретарь, и обстановка стала возвращаться в норму.

Кейс 2

Данный конфликт произошел в компании «Лимаркет», куда пришла работать Елена Курьянова 22 лет, закончившая университет. Лена долго искала работу и, найдя подходящий вариант, решила попытать счастье в фирме «Лимаркет» на должности менеджера. Нужно отметить, что Елена очень целеустремленная по натуре девушка. Старается выполнять все и сразу, добиваясь при этом высоких результатов. Неудачи и промахи тяжело переносит, но быстро забывает их и не опуская рук, стремится во что бы то ни стало исправить совершенные ошибки.

Работа Елены заключалась в сортировке заказов, оформлении и передаче их клиентам. Елена познакомилась с коллективом, в котором все уже работали не первый год. С директором фирмы Лена и раньше пересекалась, но как простой клиент, который приходил в офис для того, чтобы сделать заказ. Однако общение с директором было мягким и приятным.

Елене выделили офис, в котором занималась оформлением заказов она и еще одна сотрудница – Ольга. Ольга уже три года трудилась в стенах «Лимаркета» и имела большой опыт. Ольга не очень радушно встретила Елену, сразу обозначив, что ее стол – это ее стол, и с него ничего не брать и не класть. На второй день работы Елена обратилась к Оле за помощью, рассказать, как составлять правильно заказы и не запутаться в базе клиентов. На что Ольга ответила: «Мне некогда, там все просто, поработаешь-поймешь». Но также Лена услышала обрывок фразы, который ее насторожил: «А не поймешь – не велика потеря для нас...».

Елена стала сама разбираться во всех тонкостях трудового процесса. И уже через месяц она перевыполнила план по составлению заказов и пришедших в офис клиентов. Через два месяца работы Елены в «Лимаркете» директор, Алиса Олеговна, пришла в кабинет к Елене и Ольге и объявила о повышении заработной платы Елене, так же директор сказала, если Елена также будет работать, то ее ждет через месяц повышение по службе. Ольга возразила начальнику, сказав, что есть люди, которые уже давно работают в этой сфере и знают о фирме больше. Ставить новичков на высшие должности весьма не профессионально. На что Алиса Олеговна возразила и сказала: «Елена имеет богатый потенциал, и ей нужна территория, чтобы развернуться. В отличие от некоторых, она за несколько месяцев подняла нам число продаж, да и сайт стал более активно представлять продукцию».

После этого разговора прошла неделя и Елена стала замечать, что она путает заказы. Клиенты все чаще возвращаются с жалобами на то, что им дали не их товар. Елена решила разобраться, в чем дело. Она всегда уходила на обед, Ольга же говорила, что сидит на диете, и отказывалась от обеда. Елена решила проверить, не Ольга ли путает заказы, срывая ее показатели. Для этого она вернулась раньше обычного с обеда, застав Ольгу за переклеиванием ярлыков с инициалами клиентов. Елена сказала, что все расскажет директору и потребует незамедлительного увольнения такого недобропорядочного работника, но

Ольга ответила: «Расскажешь – долго не проработаешь здесь, сбавь обороты лучше». Лена еле сдержалась, чтобы не расплакаться на глазах у своей коллеги. Но все-таки пошла к директору и рассказала о сложившейся ситуации, о том, как Ольга подставляет ее. Директор ответил, что Ольга давно уже работает в фирме, подобных ситуаций не было, и посоветовал Елене собраться и начать работать. «Леночка, наверное, я перехвалила тебя», – печально сказала Алиса Олеговна. Ситуация усугублялась. Клиенты перестали заказывать товары у Елены, оставляя отрицательные отзывы и жалуясь начальству на непрофессионализм их работников фирмы. Ольга стала при появлении директора говорить о промахах Елены: «Леночка, ты снова все перепутала, я же тебе говорила, что заказы октября занесены в базу». Елена долго терпела, но вскоре стала отвечать на нападки Ольги. Положение усугублялось. Елена Филиппченко стала возвращаться домой уставшая, раздраженная. Срывалась на мужа, часто плакала и не понимала, за что ее невзлюбила Ольга. И решила с ней поговорить. Елена купила пирожное и предложила Ольге попить чай в обеденный перерыв. На что Ольга ответила: «Ты решила подсластить наши отношения? Я не люблю заварное пирожное, ешь сама». Елена не смогла больше терпеть такие отношения. И пришла к мнению, что нужно искать другую работу или попробовать перевестись в другой отдел.

Елена снова пошла к директору, но уже с просьбой перевести в другой отдел. Директор согласилась.

Елена теперь работает в другом отделе, занимается заказами и составлением букетов, с Ольгой не видится и не контактирует.

Кейс 3 [13]

Сергей и Светлана уже работали какое-то время в одной организации, но в разных отделах. Конфликтов между ними не было, но возникали ситуации, когда они начинали подшучивать друг над другом, что, в конце концов, заканчивалось недовольством каждого, так как последнее слово каждый хотел оставить за собой. Таким образом шутки перерастали в препирания. Так коллеги и работали, и хотя их деятельность не пересекалась по причине работы в разных отделах, они все равно находили повод поострить. И так, сначала были шутки, потом Сергей начал выражать Светлане недовольство по поводу того, что она отвлекает подчиненных в его отделе. Девушка действительно сдружилась с сотрудницами из его отдела и приходила к ним поболтать, но так как Сергей не являлся ее непосредственным начальником, то его распоряжения никак не регулировали ее поведение. Сергей обратился к генеральному директору с просьбой поговорить со Светланой об этом. Директор поговорил с ней мягко, попросив так больше не делать, но со временем все возвратилось на круги своя. Тогда Сергей снова просил директора повлиять на сотрудницу и т. д. Кабинеты двух отделов находились рядом. Сергей по рабочему вопросу зашел в кабинет, где работала Светлана. Когда он что-то обсуждал с коллегами, она попросила его говорить тише, так как он мешал ей работать. Сергей, в свою

очередь, напомнил ей о том, как она приходит поболтать с приятельницами и что ее не заботит, мешает ли она кому-нибудь. Разгорелась ссора с криками и взаимными обвинениями. После этого случая их отношения стали еще напряженнее. Как только у Светланы на работе случалась неудача, Сергей не упускал возможности позлорадствовать по этому поводу. Находясь в окружении коллег и завидя Светлану, он декларировал: «А вот и наша неудачница!» Если она отвечала колкостью, говорил: «Почему ты такая агрессивная?!»

Кейс 4 [3]

Деятельность карьеров по добыче песка, глины, скального грунта и прочих ископаемых, используемых в строительных целях, регулярно становится причиной возникновения очагов социальной напряженности на территории Свердловской области. Помимо того, что в регионе действуют нелегальные карьеры, зачастую и официальные лицензии на подобную деятельность выдаются в тех местах, где это совершенно недопустимо в силу того, что в непосредственной близости проживают люди, и на территориях, которые изначально не предназначены для такого вида деятельности. При этом происходит вырубка вековых лесов, а земля безнадежно уродуется. Пожинать плоды подобного варварства приходится тем, кто в силу обстоятельств вынужден проживать в непосредственной близости к этим промышленным объектам.

Месторождение песчано-гравийных смесей, расположенное в 1,5 километрах северо-восточнее поселка Косулино Белоярского городского округа, было открыто индивидуальным предпринимателем Валентином Кабановым еще в 2009 году (чем и обусловлено его название – Кабановское). И только спустя несколько лет предприниматель обратился в областное Министерство природных ресурсов и экологии за лицензией о том, что земля, на которой планируется вести добычу полезных ископаемых, относится к землям сельхозугодий, в министерстве было достоверно известно, и, тем не менее, в 2013 году лицензия ИП Кабанову В. А. была выдана. Но в прилагаемых к ней «Условиях пользования недрами» черным по белому было написано, что «добычные работы осуществляются при наличии правоустанавливающих документов на земельный участок», что возлагало на владельца лицензии обязанность по переоформлению целевого назначения земли с сельскохозяйственного на промышленное.

Жители соседних садовых товариществ и коттеджных поселков, построенных здесь сравнительно недавно, некоторое время даже не знали о существовании рядом с ними Кабановского месторождения. Но вскоре совершенно неожиданно для большинства местного населения рядом с их жилищами заработал карьер, лишив покоя и сна и попутно покрывая все вокруг слоем мелкой оседающей пыли – отходами горного производства.

Многотонные грузовые машины, вывозящие добытые на Кабановском месторождении «полезные ископаемые», проложили свой путь к карьеру через единственную дорогу, ведущую к коттеджным поселкам и садам.

Очень скоро новая ровная асфальтированная дорога, мягко говоря, пришла в негодность – на ней появились огромные ямы, ездить по которым стало опасно не то что для легковых автомобилей, но и для самих грузовиков, силами которых эта дорога и была изуродована. Случаи, когда груженые «под завязку» машины, проезжая по дороге, усеянной ямами, заваливаются на бок, происходят здесь с пугающим постоянством... Ходить вдоль дороги пешком становится реально опасно! Более того, под угрозой разрушения оказалась плотина Верхнебобровского пруда, защищающая жилые дома от затопления. Через нее сегодня пролегает путь машин, груженых скальным грунтом.

Ставшие невыносимыми условия проживания рядом с карьером заставили граждан обращаться во все возможные инстанции и в СМИ.

Силами различных служб и ведомств были проведены проверки деятельности карьера, а также проведена оценка состояния дороги и плотины.

Как и следовало ожидать, состояние плотины Верхнебобровского пруда проверяющие из Ростехнадзора и МЧС оценили как неудовлетворительное, в связи с чем руководителя Косулинской сельской управы администрации Белоярского городского округа привлекли к административной ответственности и выдали предписание по проведению мероприятий в целях обеспечения безопасности гидротехнических сооружений.

А вот удручающее состояние дорожного полотна региональной автодороги, ведущей от Тюменского тракта к поселку Растущий, привело к неожиданным результатам. Областные власти, откликнувшись на непрекращающиеся жалобы местных жителей, выделили более 93 миллионов рублей на ремонт разрушенной грузовиками дороги. Предполагалось, что местное население оценит столь роскошный «подарок»... Но радости не получилось – все прекрасно понимали, что пока работает карьер, бюджетные траты на ремонт дороги будут совершенно абсурдны и бессмысленны. При таком подходе к решению дорожной проблемы выделять из бюджета сотни миллионов на ремонт дороги придется, скорее всего, ежегодно... Дорожное покрытие на уже отремонтированном участке дороги из-за непрекращающегося потока грузовиков «расплывалось» на глазах...

Несмотря на то что дорога представляет угрозу как для транспорта, так и для пешеходов, не говоря уже о разрушающейся плотине, руководство свердловской Госавтоинспекции фактически самоустранилось от решения проблемы обеспечения безопасности дорожного движения здесь, возложив все бремя ответственности на местную власть.

В ходе проведенных проверок также выяснилось, что добыча песчано-гравийных смесей на Кабановском месторождении ведется в отсутствие правоустанавливающих документов на земельный участок.

Как удалось выяснить «ВЕДОМОСТЯМ Урал», владелец лицензии ИП Кабанов В. А. в 2016 году продал месторождение коммерсантам, которые и

занялись разработкой карьера. Но, как уже было сказано выше, действующий карьер расположен не где-нибудь, а на землях сельскохозяйственного назначения, которые в соответствии со ст. 77 Земельного кодекса РФ могут использоваться исключительно для ведения сельскохозяйственного производства, создания защитных лесных насаждений, научно-исследовательских, учебных и иных связанных с сельскохозяйственным производством целей. Коммерсанты, разумеется, не стали утруждать себя утомительной и затратной процедурой репрофилирования земли (переводом из состава сельхозугодий в земли промышленности), которая к тому же предусматривает обязательное внесение изменений в Генплан муниципального образования, а соответственно требует еще и получения одобрения от местного населения через проведение публичных слушаний.

Сняв плодородный слой сельскохозяйственной земли, бизнесмены развернули здесь большое промышленное производство и практически в круглосуточном режиме начали выкачивать из недр земли живые деньги, ничуть не задумываясь при этом о тех, кому «посчастливилось» проживать по соседству с карьером.

С того времени о спокойной и умиротворенной жизни на природе местные жители забыли. Осознав всю нерадостную перспективу дальнейшего соседства с карьером, некоторые пытались даже искать новое место для проживания, однако принадлежащая им недвижимость существенно упала в цене, и приобрести жилье в местах более пригодных для проживания оказалось невозможным. Все, что им оставалось – писать жалобы во все возможные инстанции...

Прежде всего, собственники жилых домов, попавших в «зону действия» карьера Кабановского месторождения, обратились в администрацию Белоярского городского округа, на территории которого он действует. Однако поддержки у местных чиновников не нашли, более того, складывалось мнение, что руководство Белоярской мэрии (тогда еще в лице Павла Юдина) и Косулинской сельской управы отстаивает интересы отнюдь не своих жителей... Чиновники попросту «умывали руки», ссылаясь на наличие у бизнесменов выданной в установленном законом порядке лицензии, забывая о том, что к лицензии в обязательном порядке прилагаются условия использования недр, которые не выполнялись.

Что любопытно, практически никто при этом не интересовался, кто же в действительности ведет горные работы на карьере и на каком основании. А тот факт, что добыча полезных ископаемых ведется на земле, предназначенной исключительно для выращивания сельскохозяйственных культур, воспринимался как какое-то несущественное и малозначительное обстоятельство... не говоря уж об ухудшении условий проживания граждан.

Возмущенные ситуацией жители обратились в Антикоррупционный комитет по Свердловской области, подозревая, что деятельности коммерсантов могут способствовать коррумпированные чиновники.

Антикоррупционный комитет установил, что еще в октябре 2016 года Министерством природных ресурсов и экологии Свердловской области проводилась внеплановая проверка в отношении деятельности владельца лицензии ИП Кабанова. Тогда по результатам проведенной проверки министерство выдало ИП Кабанову предписание для устранения выявленных нарушений, которые, как уверяют чиновники, были устранены владельцем лицензии. В Антикоррупционном комитете, который инициировал проведение новых проверок по факту работы карьера, задались резонным вопросом: как могли быть устранены нарушения, если владельцем лицензии игнорировались «условия пользования недрами», которые лицензирующий орган выдал еще в 2013 году? Земля, на которой в течение нескольких лет шла активная добыча полезных ископаемых, по-прежнему числилась в составе сельхозугодий.

Информация о ситуации с «лицензированной» деятельностью карьера на Кабановском месторождении, а также о последствиях этого бизнеса, влетающих свердловскому бюджету «в копеечку», а точнее в десятки миллионов рублей на ремонт дороги, была доведена Антикоррупционным комитетом до высших должностных лиц областного руководства и надзорных органов.

В министерстве, выдавшем лицензию на пользование недрами ИП Кабанову, спустя четыре года, наконец, обратили внимание на несоответствие целевого назначения земель Кабановского месторождения их фактическому использованию, и 1 августа 2017 года министр природных ресурсов Алексей Кузнецов издал приказ № 857, ограничив право пользования недрами в части добычи полезных ископаемых по лицензии, выданной ИП Кабанову, до 19 февраля 2018 года, с формулировкой «по причине нарушения пункта 2.3 Условий пользования недрами к лицензии СВЕ № 07359 ТЭ», то есть из-за отсутствия правоустанавливающих документов на землю.

Впрочем, коммерсанты, надо сказать, вовсе не спешили «сворачивать» свою деятельность. Как сигнализировали граждане, машины, как и раньше, практически круглыми сутками вывозили с карьера песок, глину и скальный грунт.

Согласно поступившему в редакцию «ВЕДОМОСТЕЙ Урал» ответу (на запрос) из Управления Росреестра по Свердловской области, работы на карьере вела екатеринбургская компания ООО «Стройдорснаб». За нецелевое использование земли орган государственного земельного надзора привлек данное юридическое лицо к административной ответственности по ст. 8.8 КоАП РФ. На сегодняшний день коммерсанты пытаются обжаловать это постановление в Арбитражном суде. Между тем руководству компании Росреестром было выдано предписание об устранении выявленного нарушения требований земельного законодательства в срок до 17 декабря 2017 года. Единственным способом устранить данное нарушение является перепрофилирование земли, чего до настоящего времени не сделано – разрешенным видом использования земельного участка по-прежнему является сельскохозяйственное назначение.

Впрочем, ответственность за использование ООО «Стройдорснаб» земельного участка не по целевому назначению, предусматривающая для юридических лиц штраф в размере от 100 тыс. до 200 тыс. рублей, не так велика по сравнению со штрафом за использование недр в отсутствие лицензии, факт которого был достоверно установлен в ходе проведенной проверки. «Стройдорснабу», занимавшемуся безлицензионной добычей полезных ископаемых, грозил весьма солидный штраф – в размере от 800 тыс. до 1 млн рублей, но в итоге коммерсанты фактически остались безнаказанными. Удивительно, но чиновники Министерства природных ресурсов вместо штрафа (для бюджета 800 тысяч рублей точно были бы не лишними) ограничились вынесением предупреждения! С чего бы такая «доброта» ... Надо отметить, что статья 7.3 КоАП РФ наказания в виде предупреждения даже не предусматривает... но чиновникам виднее.

Между тем на Кабановском месторождении, где с 1 августа 2017 года по 19 февраля 2018 года запрещено любое использование недр, по-прежнему работает спецтехника. Карьер продолжает работать, а его машины – «убивать» недавно отремонтированную за бюджетные миллионы дорогу.

В самом министерстве, комментируя ситуацию, теперь в определенной мере даже оправдывают действия бизнесменов, ссылаясь на некий договор, заключенный между владельцем лицензии (ИП Кабановым) и ООО «Стройдорснаб». Сотрудник министерства в телефонном разговоре с корреспондентом «ВЕДОМОСТЕЙ Урал» пояснил, что компания якобы всего лишь осуществляла работы на карьере, являясь субподрядчиком владельца лицензии. Однако, по данным редакции, господин Кабанов уже более года не является собственником земельного участка, в связи с чем возникает логичный вопрос – какими правовыми основаниями обусловлено наличие у него лицензии на право пользования недрами? С другой стороны, непонятна позиция администрации Белоярского городского округа и местных правоохранительных органов, которые по неизвестным причинам никак не реагируют на то, что бизнесмены в отсутствие каких-либо правовых оснований совершенно открыто и безбоязненно продолжают использовать сельскохозяйственные земли и вести на них горные работы.

Жители Белоярки, которым карьер отравляет жизнь, мириться с этим не намерены и готовы идти на митинги, чтобы отстаивать свое конституционное право на благоприятные условия проживания.

Как стало известно «ВЕДОМОСТЯМ Урал», 4 декабря 2017 года в администрацию Белоярского городского округа поступило заявление от правообладателя земельного участка, на котором располагается карьер, об изменении его целевого назначения на «земли промышленности». Жители Белоярки обещают, что приложат все свои силы и возможности, чтобы не допустить этого – ведь репрофилирование земли только усугубит уже имеющиеся проблемы – и с дорогой, и с плотиной, и с негативным влиянием производства на здоровье людей. Граждане очень надеются на поддержку руководства новой Белоярской администрации в лице Андрея Горбова.

Ранее жители уже обращались в природоохранную прокуратуру, Министерство природных ресурсов, в ГИБДД, МЧС и к губернатору, но в основном получали только формальные отписки и нежелание властей разбираться в ситуации. Накануне в редакцию «ВЕДОМОСТЕЙ Урал» поступило коллективное открытое заявление жителей поселков и садовых товариществ, адресованное губернатору Свердловской области Евгению Куйвашеву, начальнику областного полицейского главка Михаилу Бородину, главе Антикоррупционного комитета по Свердловской области Леониду Андрееву и Свердловскому межрайонному природоохранному прокурору Ларисе Лариной, в котором они вновь обратились к высокопоставленным чинам за помощью и содействием в защите своих конституционных прав.

В настоящее время инициативной группой решаются организационные вопросы по согласованию с местными властями даты, времени и места проведения публичной акции.

Кейс 5 [13]

В организации, куда Иван поступил на работу, новые сотрудники-стажеры проходили испытательный срок, после которого их переводили на основные должности с соответствующими условиями оплаты труда.

После принятия на работу по истечении испытательного срока Иван ожидал соответствующего перевода и изменения зарплаты. Но, отработав четыре месяца, он продолжал свою деятельность в качестве стажера, а руководитель, не объясняя причин, уходил от разговора, давая общие обещания. При начислении зарплаты за пятый месяц работы Иван узнает, что ничего не изменилось и обещания начальника не исполнены. Желая разрешить данную проблему, он добился встречи и разговора с руководителем. Перед Иваном в этих переговорах стояли две цели: первая – добиться от руководителя однозначного обещания перевода на основную должность со следующего месяца; вторая – получить ясную информацию о дальнейших перспективах работы.

В начале переговоров Иван высказал свои претензии относительно того, что организация не выполняет обязательств – ожидал одного, а на деле оказывается по-другому (с условиями, статусом и зарплатой).

Выслушав сотрудника, руководитель стал объяснять, что изменилось штатное расписание и перевести Ивана на новую должность было невозможно. Второй его аргумент состоял в том, что, по его мнению, еще нет достаточных оснований для такого перевода – Иван как молодой специалист не может претендовать на такую же зарплату, как и сотрудники отдела с большим стажем работы. Руководитель подытожил: «Через месяц у вас будет полугодовой стаж, к тому времени будет окончательно оформлено штатное расписание, в связи с чем появятся возможность и основание для перевода».

По мнению сотрудника, начальник говорил немного пренебрежительно, чувствовалось, что он в очередной раз дает ложные надежды. На все эти

объяснения Иван высказал мнение, что ситуация тупиковая и его это не устраивает: «Несмотря на то что работа мне нравится и она по профилю моей специальности, мне придется уволиться, на таких условиях я работать не буду». После такого категоричного заявления руководитель немного понизил свой тон, попросил не делать «резких» движений и не принимать скоропалительных решений.

Иван не поверил его обещаниям и попросил точнее определить, когда все станет понятно, согласившись еще некоторое время поработать. Договорились, что в течение недели этот вопрос будет решен и руководитель его вызовет. После одной недели прошла другая, и Ивану пришлось подать заявление об уходе: он посчитал, что в дальнейшем ничего хорошего здесь ожидать нельзя.

Кейс 6

Молодая девушка устроилась в компанию менеджером по продажам, у которой не было опыта работы, но она хорошо справляется со своими обязанностями. Ее коллега – более опытный менеджер, взрослая женщина, стала замечать, что она допускает незначительные ошибки в работе. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, ее коллега регулярно вмешивается в работу девушки: критикует ее, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, коллега постоянно обращает внимание на то, что у девушки не было опыта работы.

Новой сотруднице не понравилось, что ее коллега вмешивается в ее работу, и в связи с этим у них складывалось недопонимание между собой, протекавшее в форме словесной перепалки на повышенных тонах. Опытный менеджер доложила руководству, об этом инциденте. Руководство провело беседу с девушками и новому менеджеру сделали выговор. Так возник открытый конфликт между ними. Это типичный для многих сфер деятельности межличностный конфликт.

Кейс 7 [13]

Наталья работала в компании «VVV» в должности менеджера по кредитам. Начинала она три года назад в должности обычного менеджера, за это время у нее накопился достаточный опыт работы. С коллегами складывались доброжелательные отношения. Заработная плата была на достойном уровне, и Наталья была довольна местом работы. Однажды в фирму на должность начальника службы сбыта пришла девушка Мария. Хотя она и была ровесницей Натальи (правда, Наталья не знала об этом в тот момент), но позиционировала себя как более взрослого и опытного человека. В первый день работы Марии генеральный директор представил ее коллегам. Он был общительным человеком, много шутил и любил поострить с коллегами женского пола. Когда очередь дошла до Натальи, то он представил ее следующим образом: «А это Наташенька, наша самая красивая девушка».

Наталье это не понравилось, она поняла, что в будущем у них может возникнуть неприязнь в связи с тем, что новая сотрудница будет воспринимать Наталью не как человека с опытом, а как «глупую красотку». Мария сразу приняла меры по установлению в фирме нового порядка, не вникнув в ситуацию, режим работы, поэтому некоторые решения принимала наобум. Она вела себя довольно строго и категорично. Коллектив заметил, что в ситуации, когда кому-либо из работников требовалась ее помощь как руководителя, она могла сказать: «Это ваши проблемы, вы их и решайте». В отношениях между Марией и Натальей появился холодок. Когда у Натальи возникали проблемы с компьютером, Мария придиралась по этому поводу именно к ней: «С компьютером проблемы только у тебя!» В результате отношения стали еще более напряженными. Ситуация привела к тому, что Наталье было неприятно приходить на работу. Сначала конфликт носил латентный характер, но однажды вылился в открытое столкновение мнений. В очередной раз «завис» компьютер, Наталья попросила помочь, но Мария отказалась решать данную проблему. Наталья, в свою очередь, сказала: «Моя обязанность – работать с клиентами, а не компьютеры чинить, он не только у меня работает с перебоями. Если компьютеры не работают, то вы как руководитель можете повлиять на организационный процесс и решить проблему с наладкой компьютеров». И раньше возникали рабочие проблемы, которые Наталья могла решить сама, что она и делала. Но этот конфликт сформировал у нее четкую установку не принимать самостоятельных решений. В душе росло раздражение от такого попустительского отношения руководительницы.