

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ  
ТУСУР

Кафедра истории и социальной работы

Н.А. Грик

Конфликтология в социальной работе

Учебно-методическое пособие для студентов по практическим занятиям, курсовым  
работам и СРС

Уровень основной образовательной программы - бакалавриат  
Направление подготовки 39.03.02 «Социальная работа»

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Конфликтология в социальной работе» разработано для специальности 39.03.02 «Социальная работа». Цель издания – помочь студентам в изучении дисциплины, подготовке к групповым (практическим) занятиям, курсовой работы и ее защиты. Данное пособие содержит также необходимые материалы для самостоятельной работы и подготовки к экзамену.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и утверждено на заседании кафедры истории и социальной работы 23 января 2017 г., протокол № 1.

## Оглавление

I. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе.....	4
II. Содержание дисциплины.....	5
III. Планы практических занятий.....	10
IV. Учебно-методический материал .....	7
V. Практикум разрешения конфликтов и ведения переговоров .....	11
VI. Рекомендации по использованию логико-структурного подхода при разработке курсовой работы (проекта) в предупреждении и разрешении конфликтов.....	19
VII. Экзаменационные вопросы.....	21
VIII. Темы курсовых и выпускных квалификационных работ.....	22
IX. Самостоятельная работа.....	23
X. Контрольные работы для заочников .....	23
XI. Глоссарий.....	24
XII. Тесты.....	25

**1. Цели и задачи дисциплины:** целью является формирование у студентов навыков владения методами профилактики и регулирования конфликтов в профессиональной деятельности.

Задачи учебного курса:

- обеспечить усвоение основных технологий профилактики и предупреждения конфликтов в практике социальной работы;
- ознакомить с ведущими приемами разрешения конфликтов в социальной сфере;
- заложить основы проведения прикладных исследований для повышения эффективности социальной работы.

**2. Место в структуре ООП:** «Конфликтология в социальной работе» представляет собой дисциплину вариативной части (ПК). Освоение данной дисциплины опирается на предшествующие дисциплины базовой части (ОК и ОПК): социология, психология, психология социальной работы, технология социальной работы и вариативной части (ПК) методы исследования в социальной работе, социальная статистика. Использование знаний дисциплины необходимо для вариативной части: управление в социальной работе, занятость населения и ее регулирование.

### **3. Требования к результатам освоения дисциплины:**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенции:

- должен обладать способностью выявлять, формулировать, разрешать проблемы в сфере социальной работы на основе проведения прикладных исследований, в том числе опроса и мониторинга, использовать полученные результаты и данные статистической отчетности для повышения эффективности социальной работы (ПК-13)

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать** основные технологии профилактики и предупреждения конфликтов в практике социальной работы;

**Уметь** определять конфликтные ситуации, упреждать возникновения конфликтов и разрешать их с учетом профессиональной специфики.

**Владеть** основными приемами и методами исследования проблем и противоречий в процессе профессиональной деятельности, с целью повышения ее эффективности.

### **4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр
Лекции	22	7
Практические занятия	32	7
Курсовая работа	18	7
Аудиторные занятия (всего)	72	7
Самостоятельная работа (всего)	72	7
Эссе	20	7
Контрольная работа	20	7
Работа над лекционным материалом	10	7
Подготовка к семинарским занятиям	22	7
Вид промежуточной аттестации - экзамен	36	7
Общая трудоемкость	180 час., зач. ед. 5	7

## **5. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Становления конфликтологии как науки**

Исторические условия возникновения конфликтологии. Эволюция конфликтологических взглядов в истории философско-социологической мысли. Особенности развития воззрений на конфликт в древние времена: Конфуций, Гераклит, Платон, Демокрит, Аристотель, Геродот, Эпикур; средние века: А. Августин, Э. Роттердамский, Ф. Аквинский; эпоху Возрождения: Н. Кузанский, Н. Макиавелли. Новое время и эпоху Просвещения: Ф. Бэкон, Т. Гоббс, Ж.-Ж. Руссо, А. Смит. Воззрения на природу конфликта в первой половине XIX века: И. Кант, Г. Гегель, Фейербах. Теоретические и социально-исторические предпосылки возникновения конфликтологии во второй половине XIX и в XX веке. Философско-социологическая традиция изучения конфликтов: Ч. Дарвин, Т. Мальтус, Г. Спенсер, У. Самнер. Социология конфликта: конфликтная модель общества Г. Зиммеля; концепция позитивно-функционального конфликта Л. Козера; конфликтная модель общества Р. Дарендорфа. Психологическая традиция изучения конфликтов. З. Фрейд: конфликт как постоянный элемент душевной жизни человека. К. Хорни: «Наши внутренние конфликты». Э. Эриксон: новый взгляд на конфликт. Ситуационные подходы: исследование конфликта как реакции на внешнюю ситуацию (Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура и др.). Трансактный анализ поведенческих конфликтов Э. Берн. Исследования М. Дойча: конфликт как форма ответа на конкурентную ситуацию. М. Шериф: ситуационный подход в изучении межгрупповых конфликтов. Когнитивистские подходы: конфликт как когнитивный феномен (К. Левин). Политологические аспекты изучения конфликта: теории политических структур (групп) (В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер); теории политической стабильности (Дж. Блондел, Д. Истон, С. Липсет, Д. Сандерсом); этнополитические теории (М. Геншер, Т. Нейрн, Дж. Ротшильд). Изучение конфликтов в отечественной науке. Предмет конфликтологии. Задачи и методы конфликтологии. Теоретико-методологические основы конфликтологии. Современные проблемы развития конфликтологии. Конфликты в истории и теории социальной работы. Конфликтология как наука, развивающая понятийные рамки общественного сознания для диагностики конфликтов и выработки соответствующих методов их преодоления. Принципы конфликтологии. Задачи конфликтологии.

### **Тема 2. Методы исследования конфликтов**

Методологические принципы исследования конфликтов. Программа конфликтологического исследования. Экспериментальные исследования конфликта в лабораторных условиях: игровые процедуры и создание конфликта. Эксперименты с провоцированием конфликтов в естественных условиях. Изучение специфических форм социального взаимодействия как моделей конфликта. Методы исследования: эксперимент, исследование документов, опросы, наблюдение, некоторые обобщения.

### **Тема 3. Структура, функции и типология конфликтов**

Взаимозависимость структуры и функции в конфликте. Структура как совокупность основных элементов конфликта: субъектов конфликта (оппонентов), предмета, объекта противоборства, процесса конфликта (действие, поведение, средства и методы), поля конфликта, конфликтной ситуации. Основные субъекты конфликта. Объективные характеристики субъектов конфликтного взаимодействия: роль, ранг, статус, потенциал (сила, знание, богатство). Субъективные характеристики: образ конфликтной ситуации, мотивы конфликтующих сторон, интересы, позиции конфликтующих сторон. Косвенные участники конфликта (подстрекатель, провокатор, посредник, медиатор, судьи, организатор, жертва конфликта, группа поддержки). Основное содержание предмета конфликта: экономические и социальные блага, материальные и духовные ценности, политические режимы, религиозные верования, права и свободы, идеалы, традиция и т.п. Реальный и мнимый предметы конфликта. Типология объекта конфликта (делимые, неделимые и совместное владение).

Объективная и субъективная обусловленность конфликта. Характеристика внешних и внутренних причин конфликтных ситуаций. Причины и следствия внешних и внутренних конфликтов и их психологическая характеристика. Анализ причин конфликтов на основе характера противоречий. Причины конфликтов: социальные, политические, экономические и идеологические. Организационно управленческие причины: структурно организационные, функционально организационные, личностно функциональные, ситуативно управленческие. Социально психологические: естественное столкновение интересов; конфликт ценностей; потери и искажение информации; разбалансированное ролевое взаимодействие, разные способы оценки результатов деятельности; разный подход к оценке одних и тех же должных событий. Личностные причины: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; низкая конфликтоустойчивость, плохое развитие эмпатии, неадекватный уровень притязаний, акцентуации характера (чрезмерная выраженность отдельных черт характера). Типологии конфликтов: по критерию «субъекта»; сфер жизнедеятельности (педагогический, экономический и др.); предмету, характеру интересов; времени протекания; степени проявления (скрытый и открытый); результату (конструктивный, деструктивный). Горизонтальные и вертикальные конфликты и их сочетание. Взаимосвязь и взаимопереход конфликтов различных типов. Специфика профессиональной деятельности социального работника в конфликтной ситуации.

#### **Тема 4. Детерминация и динамика конфликтов и их особенность в социальной работе**

Динамические характеристики конфликта. Поступательный процесс развития конфликта: качественное изменение субъектов и основы конфликта, усложнение форм противоборства, нарастание интенсивности, расширение поля конфликта и масштабности борьбы. Этапы конфликта. Конфликтная ситуация или потенциальный конфликт как условие разжигания конфликт. Особенности восприятия конфликтной ситуации. Социальная напряженность. Сигналы конфликта: дискомфорт, непонимание, напряжение и кризис (Х. Корнелиус, Ш. Фейр). Понятие «инцидент» как конфликтный эпизод, завязка конфликта, ситуация взаимодействия, в которой происходит столкновение интересов или целей участников. Конфликтогены - факторы, способствующие возникновению и развитию конфликта (слова, интонации, невербальные проявления, действия (или бездействия), провоцирующие возникновение или эскалацию конфликта. Эскалация конфликта прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства. Затухание конфликта: переход из открытого состояния в латентное. Завершение конфликта: угасание или преобразование конфликта. Цена конфликта и выхода из него. Послеконфликтная стадия: частичная нормализация отношений характеризуется наличием негативных эмоций, не дающих возможности спокойно реагировать на действия противной стороны; полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия.

#### **Тема 5. Модели конфликтного взаимодействия**

Стратегии поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Модель двойной заинтересованности (Дж. Рубином, Д. Пруйт, Ким Хе Сунг). Уклонение (уход, избегание, игнорирование) пассивное несотрудничество, характеризующееся отсутствием стремления как пойти навстречу оппоненту, так и защищать собственные интересы. Приспособление (уступка, коллаборационизм) форма пассивного сотрудничества, отличающаяся склонностью смягчить конфликтное взаимодействие, сохранить гармонию существующих отношений посредством согласия с другой стороной, доверию ей. Конфронтация (соперничество, конкуренция, соревнование, подавление, доминирование) активное и самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов без учета интересов другой стороны, а то и в ущерб им. Компромиссная стратегия характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Сотрудничество нацелено на

максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Тактики конфликтного взаимодействия. Мягкие или легкие тактики (обольщающие тактики или тактика дружелюбия (лесть, единство мнений, самопрезентация); тактика скрытых укоров; тактика сделок, взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями. Нейтральные тактики: фиксации своей позиции; демонстративные действий неотменяемые обязательства; санкционирования; коалиций; проволочек, выжидания. Жесткие тактики: нанесение психологического или физического ущерба, вреда оппоненту. Типы конфликтных личностей. Теория акцентуации характеров: К. Леонгард и др. Характеристика различных типов конфликтных личностей: демонстративных, ригидных, неуправляемых, флюгерных, сверхточных, рациональных, безвольных, агрессивных, назойливых, тиранов, жертв, тревожных, неудовлетворенных, комплексующих. Типологий трудных людей.

### **Тема 6. Внутрличностные, межличностные и межгрупповые конфликты**

Личностные конфликты. Концепции механизма возникновения внутрличностного конфликта: психодинамические или психоаналитические (интрапсихические) концепции (З. Фрейда, К.Г. Юнга; А. Адлера; Э. Фромма; К. Хорни); ситуационные подходы (Д. Скиннер, Н. Миллер, Дж. Доллард.); гуманистический подход (К. Роджерс, А. Маслоу, К. Левин, В. Франкл); когнитивистски концепции (Л. Фестингер); интеракционистские концепции (А. Голднер, Р. Ассаджоли). Специфика внутрличностного конфликта (Е. Донченко и Т. Титаренко). Показатели внутрличностного конфликта по А.Я. Анцупову и А.И. Шипилову. Типология личностного конфликта: мотивационный конфликт (З. Фрейд, К. Хорни, К. Левин); нравственный конфликт (Василюк, А. Спиваковская, В. Франкл); конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности (Кратохвил, Свядош, Харитонов); ролевой конфликт, адаптационный конфликт; конфликт неадекватной самооценки. (А. Петровский, М. Ярошевский, Т. Юферова, Д. Хекхаузен); невротический конфликт. Способы завершения внутрличностных конфликтов (бессознательные, сознательные). Предупреждение внутрличностного конфликта. Механизмы психологической защиты от конфликта. Межличностные конфликты. Специфика межличностного конфликта. Основные факторы межличностных конфликтов по В. Линкольну (информационные, поведенческие, ценностные, факторы и факторы отношений). Сферы проявления межличностных конфликтов. Типология подходов к интерперсональным конфликтам: мотивационный, когнитивный, деятельностный подходы. Межгрупповые конфликты. Специфика межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов (И. Янис). Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта. Классификация межгрупповых конфликтов. Теоретические подходы к исследованию межгруппового взаимодействия: мотивационный (З. Фрейд, Л. Берковитц), ситуационный (М. Шериф), когнитивистский (Г. Тэджфел, Дж. Тернер) подходы.

### **Тема 7. Производственно-трудовые конфликты**

Понятие производственного конфликта. Конфликты «руководитель-подчиненный». Причины организационных конфликтов. Производственные конфликты. Конфликты между работниками. Межгрупповые производственные конфликты. Конфликт между производственными группами и администрацией. Трудовые конфликты в организации. Индивидуальные и коллективные трудовые конфликты. Стиль руководителя и производственный конфликт. Предупреждение и профилактика конфликтов между руководителем и подчиненным. Служебная и межличностная этика.

### **Тема 8. Семейные конфликты**

Причины семейных конфликтов. Конфликты между родителями и детьми. Проблема управления характером в семейных конфликтах. Методы коррекции семейных конфликтов в социальной работе. Роль специалиста в разрешении семейных конфликтов.

### **Тема 9. Практика разрешения конфликтов в социальной работе**

Понятие управления конфликтом. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами. Основное содержание управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение. Динамика конфликта и содержание управления им. Источники прогнозирования конфликта. Пути предупреждения конфликта. Вынужденные и превентивные формы предупреждения конфликта. Стимулирование конфликта, его формы и средства. Технологии регулирования конфликта: информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные. Этапы регулирования конфликта. Предпосылки, формы и способы разрешения конфликтов. Алгоритмы деятельности руководителя (менеджера) по управлению конфликтами. Факторы принятия конструктивных решений по конфликту. Модель применения власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр. Понятия “регулирование” и “разрешение” конфликта. Модели развития конфликтов. Основные стратегии поведения в конфликте. Потребности, интересы, ценности. Ресурсы и возможности. Конфронтация и сотрудничество. Социальная профилактика. Диалоговый режим. Социальный баланс интересов. Социальное сотрудничество. Информационное обеспечение социального взаимодействия. Особенности прогнозирования и профилактики социальных конфликтов. Социально-психологические условия профилактики конфликтов. Методы психокоррекции конфликтного поведения. Предупреждение конфликтов как деятельность, направленная на предотвращение его возникновения и ослабления его разрушительного влияния, как активное вмешательство в реальный процесс общественных отношений. Стратегия предотвращения конфликтов: совокупность этапов и методов управления процессом противоречивых взаимоотношений субъектов. Частичное и полное предотвращение конфликтов, раннее предупреждение и упреждающее разрешение. Прогнозирование конфликтов как представление о будущих конфликтах с определенной вероятностью указания места и времени их возникновения. Обоснованность и достоверность как научная и практическая ценность прогноза. Основные методы прогнозирования: экстраполяция научной ситуации на будущее состояние системы; моделирование возможной конфликтной ситуации; статический метод, опрос экспертов. Стимулирование конфликтов как стратегии: мобилизация активности субъекта при решении жизненно важных проблем; развития позитивной инициативы; достижения оптимального эффекта социального управления.

### **Тема 10. Переговоры как способ разрешения конфликтов в социальной работе**

Переговорный процесс, его функции и основное содержание. Типология переговоров Ч. Иккл. Модели поведения партнеров в переговорном процессе («Избегающий», «Уступающий», «Отрицающий», «Наступающий»). Технологии общения в переговорном процессе. Технологии управления эмоциями в переговорном процессе. Д. Скотт и ее технологии управления эмоциями («заземление», «визуализация», «проецирование», «очищение ауры»). Правила самоконтроля эмоций (эмоциональная выдержка; рационализация эмоций и поддержание высокой самооценки) и их применение в переговорном процессе. Манипулятивные технологии в переговорном процессе. Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе. Типы стратегий: «выигрыш-выигрыш», «проигрыш-выигрыш», «проигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш». Тактики переговоров: «видимое сотрудничество», «дезориентация партнера», «провокация чувства жалости у партнера», «ультимативная тактика», «лабиринтирование резервами уступок».

### **Тема 11. Конструктивные стратегии и тактики разрешения конфликтных ситуаций**

Диагностика состояния, анализ, систематизация «болевых точек» проблемы и сложившихся позиций. Тенденции конструктивных стратегий, разнообразие тактик разрешения конфликтных ситуаций и предупреждение отрицательных последствий конфликтов. Слабые и сильные стороны в достижении конструктивного решения



конфликтов. Аукцион технологий разрешения и предупреждения отрицательных последствий конфликтов.

## **Тема 12. Посредничество специалиста социальной работы в разрешении конфликта**

Методы разрешения конфликтов: применение (согласительные процедуры), посредничество. Посредничество (медиация) как процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или «самоопределения») между конфликтующими сторонами. Принципы медиации: добровольчество, конфиденциальность, беспристрастность. Функции медиатора (Е. Ивановой, О. Аллаhverдовой): оценщик конфликтов активный слушатель; беспристрастный организатор процесса; генератор альтернативных предложений; расширитель ресурсов; испытатель реалистичности и выполнимости; помощник в выработке сторонами окончательной договоренности; обучающий процессу партнерских переговоров. Классическая медиации. Внутрисистемная медиация. Адвокатское посредничество. Типы медиаторов: «третейский судья», «арбитр», «посредник», «помощник», «наблюдатель». Официальные, неофициальные и спонтанные медиаторы. Способы согласования личных и групповых интересов. Управление конфликтом: администрирование, арбитражно-судебное разбирательство (суд). Роль социальных служб в разрешении конфликтов. Психологические особенности разрешения межличностных конфликтов в деятельности социальных работников. Разрешение межличностных конфликтов через механизм идентификации - обособления. Сосредоточение усилий социального работника и клиента направлены на развитие: рефлексии, позволяющей осознать причины конфликта; доверия и ценностного отношения к себе, другим и миру в целом; ответственности за согласование конфликтных стремлений посредством соучастной стратегии контакта. Осознание причин возникших противоречий как первая стадия разрешения межличностных конфликтов, позволяющая клиенту: реально активизировать механизм обособления; восстановить внутреннее равновесие; осознать возможность изменить взаимоотношения к лучшему - через овладение продуктивным стилем взаимодействия. Поэтапная модель разрешения межличностных конфликтов посредством совокупности методов воздействия: установление доверия; исследование причин конфликтов; дифференциация и согласование конфликтных стремлений в сфере внутриличностных реакций; дифференциация и согласование конфликтных стремлений в сфере межличностных отношений; измерение привычных (неконструктивных) стереотипов взаимодействия.

### **6. Планы практических занятий**

Тема. Конфликт в современной России (2 часа)

1. Социокультурная среда и ее влияние на протекание социального конфликта в России.
2. Конфликты в России: причины, особенности протекания и возможности разрешения.

Тема. Понятие конфликта и конфликтной ситуации (2 часа)

1. Понятие, сущность и специфика конфликта.
2. Объект и предмет конфликта.
3. Понятие конфликтной ситуации.

Тема. Причины конфликтов (2 часа)

1. Объективные причины возникновения конфликтных ситуаций в социальной сфере.
2. Субъективные (личностные) причины возникновения конфликтных ситуаций в социальной сфере.

Тема. Функции конфликта (2 часа)

1. Функции социального конфликта: понятие и сущность.
2. Конструктивные функции конфликта.
3. Деструктивные функции конфликта.

Тема. Динамика конфликта (2 часа)

1. Структурная модель конфликта.
2. Фазы и стадии развития конфликта (процессуальная модель).
3. Динамика конфликта: этапы и периоды.

Тема. Способы урегулирования конфликтов (4 часа)

1. Административные способы урегулирования и разрешения конфликтов.
2. Структурные способы урегулирования и разрешения конфликтов.
3. Нормативно-правовые способы.
4. Социально-психологические принципы разрешения конфликтов.

Тема. Технология переговорного процесса (4 часа)

1. Переговорный процесс: содержание, приемы, модели.
2. Управление переговорным процессом.
3. Анализ трудностей в переговорном процессе и способы их преодоления.

Тема: Внутриличностные конфликты (2 часа)

1. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта.
2. Характеристика основных видов внутриличностного конфликта.
3. Факторы и механизмы конструктивного разрешения внутриличностного конфликта.

Тема: Трудовые конфликты и их урегулирование (2 часа)

1. Истоки и причины социально-трудовых конфликтов.
2. Формы и особенности протекания трудовых конфликтов.
3. Принципы организации социального партнерства.

Тема. Ролевой семинар «Предупреди конфликт» (2 часов)

Тема. Ролевой семинар «Разреши конфликт» (4 часов)

Тема. Ролевой семинар «Стань модератором» (4 часа)

При подготовке и проведении ролевых семинаров необходимо руководствоваться рекомендациями, изложенными в разделах IV и V. В качестве моделей конфликтов используются варианты, разработанные студентами и отобранные в процессе обсуждения на практических занятиях. Группа делится на подгруппы: участники конфликта, модераторы, эксперты.

IV. Учебно-методический материал

Основная литература

Грик Н.А. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие. Томск, 2016. 141 с.//

Дополнительная литература

Белинская А.Б. Стресс и конфликт в деятельности социального работника // Отечественный журнал социальной работы. 2013. № 2. С. 173-182.  
Сорокина Е.Г. Управление конфликтами в социальной работе // Социальная работа. 2011. № 6. С. 53-60.

Белинская А.Б. Конфликтология в социальной работе. – М.: , 2010. 224 с. (10 экз.).

Фомина С.Н. Подготовка специалистов социальной сферы к конструктивному развитию конфликтов в профессиональной среде // Ученые записки РГСУ. 2010. № 6. С. 70-73.

Митяева А.М. Развитие профессионального отношения к конфликту у работников социальных служб // Конфликтология. 2009. № 1. С. 211-220.

Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Изд-й центр «Академия», 2009.

Алдаганов М.М., Антипов В. А, Безуглый В. Ф. Российский социум в проекции конфликтологической парадигмы // Конфликтология. – 2007. - № 1. С. 24-42.

Тимофеева Л.Н. Конфликты граждан с чиновниками в России: новые тенденции // Конфликтология. – 2007. - № 1. С. 111-125.

Либман А. Конфликты государства и бизнеса: постсоветский опыт // Свободная мысль. 2005. № 9. С.

Мнацаканян М.О. О природе социальных конфликтов в современной России. // СОЦИС. - 1997. № 6. С.

Анцупов А.Я., Шепилов А.И. Конфликтология - М.: ЮНИТИ, 1991. – 551 с., (2 экз.); изд. 2-е. 2004. – 591 с. (1 экз.)

#### Справочная литература

Анцупов А.Я., Шепилов А.И. Словарь конфликтолога. - СПб.: Питер, 2006. – 528 с. (1 экз.)

#### Список рекомендуемых интернет-сайтов и порталов

Информационно-образовательный портал «Гуманитарные науки»  
<http://www.auditorium.ru>  
 Конфликтология <http://www.conflictologiy.narod.ru>  
 Практическая конфликтология в России <http://www.conflictology.spb.ru>  
 Русский Гуманитарный Интернет университет <http://www.i-u.ru>  
 Управление конфликтом <http://www.conflictmanagement.ru>  
 Центр конфликтологии Института социологии Российской Академии Наук  
<http://www.conflictolog.isras.ru>

### **V. ПРАКТИКУМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ<sup>1</sup>**

Социальный работник при выполнении своих служебных обязанностей участвует в переговорах как в официальных, так и неофициальных, участвует в их организации, управляет переговорным процессом с целью достижения желаемого результата. Его партнерами в переговорном процессе могут быть сами клиенты, представители официальных учреждений, общественных организаций, а также родственники, близкие, заинтересованные лица и т. д. Умение оптимально спланировать переговоры, определить последовательность решения проблем, модели поведения участников, их и свою реакцию, спрогнозировать и управлять переговорами является актуальным для социального работника. В этой части пособия представлен один из возможных вариантов программы практикума «Разрешение конфликтов и ведение переговоров».

Структура практикума. Участникам практикума необходимо обращаться к реальным проблемам организаций, к живым случаям конфликтов, к актуальным и переживаемым ситуациям.

Овладение конфликтами зависит от эффективного освоения навыков конструктивного поведения в конфликтах, от конструктивного отношения к конфликту как явлению общественной жизни, явлению нашей жизни.

<sup>1</sup> Использованы материалы Б.И. Хасана.

Нормой конфликта является его проект. Все остальное нельзя назвать полезным (направленным на разрешение противоречия) конфликтом. То есть столкновение, не имеющее собственного проекта, не является нормальным конфликтом. В этом суть конструктивного подхода.

По норме конструктивного подхода первый шаг в проектировании конфликта связан с оформлением сталкивающихся действий. В качестве ресурсного материала и опоры для рефлексии предлагаются основные модели разрешения конфликта: давление (конфронтация), арбитраж и переговоры.

Эти модели предлагают следующие варианты самоопределения студента внутри конфликтного процесса: участник; арбитр; посредник; консультант; представитель; миротворец.

Особой является позиция исследователя (наблюдателя), так как она имеет отношение к конфликту в целом. Она важна для удержания проекта конфликта как целостного замысла, для организации коммуникации, предметом которой является поведение участников в конфликтных игровых ситуациях, и может быть охарактеризована как рефлексивная позиция.

Навыки анализа конфликта и поведения в конфликте строятся на основании этих позиций. Следует различать позиции участия и позиции рефлексии собственного участия и представлять их как достаточный набор позиций для освоения конструктивного подхода.

В связи с этим программа разбита на шаги, для каждого из которых существуют своя задача (предполагаемый результат), свои процедуры (действия) и свои методики оценки достижения результатов. Таким образом, каждый шаг программы выстроен по цепочке «замысел - действие - рефлексия».

## **ШАГ 1. ОБСУЖДЕНИЕ ОЖИДАНИЙ СТУДЕНТОВ И СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ**

Важным обстоятельством в организации начала работы на практикуме являются обсуждение и корректировка ожиданий участников. Это предельно важная точка для работы над навыками и опытом студентов. Содержательная программа практикума во многом определяется именно установками и ожиданиями студентов.

## **ШАГ 2. ВВЕДЕНИЕ В МОДЕЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА**

Для введения в модели разрешения конфликта желательно использовать случай, историю из реальной жизни, чтобы разобрать основные понятия, применяемые в практикуме. Необходимо случай изложить на карточке и сформулировать вопросы. Описание должно быть как можно более подробным и включать в себя: описание участников (кто был участником ситуации); описание предмета взаимных притязаний участников; описание развития ситуации (с чего все начиналось, как разворачивались события, на чем все закончилось или остановилось).

На этом занятии учебную группу разбивают на подгруппы по 3 - 5 человек с заданием приготовить сообщение от подгруппы по всему списку вопросов. Для анализа ситуации предлагается использовать такую последовательность с соответствующими вопросами.

### 1. Опознание

1.1. На что это похоже?

1.2. Как это можно назвать в целом?

1.3. Какую метафору вы бы использовали для этого случая?

### 2. Анализ противоречия (проблемы)

2.1. В чем состоит противоречие? (Например, с одной стороны..., а с другой...)

2.2. Какой материал вовлечен во взаимодействие, какой материал «напряжен», сопротивляется участникам?

2.3. На что притязают все участники, в чем предмет взаимодействия?

### 3. Анализ сценария взаимодействия

- 3.1. Какова последовательность действий сторон?
- 3.2. С какого действия начался конфликт?
- 3.3. На что похож сценарий взаимодействия в целом?
- 3.4. Каковы основные поворотные точки сценария? Охарактеризуйте их.
4. Анализ существенных характеристик взаимодействия и его участников
  - 4.1. Каковы существенные для разрешения характеристики взаимодействия?
  - 4.2. Что характерно для этого конкретного взаимодействия? Сравните с другим взаимодействием.
  - 4.3. Какие характерные черты участников взаимодействия вы бы выделили?
  - 4.4. Какие из характеристик существенно повлияли на протекание конфликта и его разрешение?
5. Самоопределение
  - 5.1. Какую функциональную позицию вы занимаете в конфликте? (Участник, наблюдатель, посредник и т. п.)
  - 5.2. Какие позиции занимают другие участники?
  - 5.3. Какой общий рисунок образуют все позиции?
  - 5.4. Каких позиций не хватает для разрешения?
6. Действия для разрешения конфликта (проблемы)
  - 6.1. Какие из описанных действий объективно вели к разрешению конфликта (проблемы), а какие уводили в сторону?
  - 6.2. Какие действия с учетом анализа можно было бы осуществить?

### **ШАГ 3. ВВЕДЕНИЕ В ПЕРЕГОВОРЫ. ИГРА «ПЕРЕГОВОРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ»: ОБНАРУЖЕНИЕ СТЕРЕОТИПОВ КОНФРОНТАЦИИ**

Игра представляет собой ролевое взаимодействие команд. Группа разбивается на две равные подгруппы и предлагается выбрать роли, например: «клиента» и «социального работника». Группам предлагается решить, кто будет вести переговоры от имени «клиента», кто от имени «социального работника». После того как определились переговорщики, им сообщается фабула.

Каждый член учебной группы рассказывает о своем впечатлении от увиденного и услышанного (если группа не справляется с этим, можно подсказать начало фразы: «Впечатление такое, что они...»). На этом шаге необходимо воздерживаться от аналитических замечаний. Только общие впечатления. Последними высказываются переговорщики. Это снижает остроту обсуждения и позволяет переговорщикам «отдохнуть», отойти от действия.

Затем обсуждение строится по ниже перечисленным вопросам.

Вопросы для определения назначения конфликта для его участников (первый ряд вопросов):

Была ли у сторон в этом конфликте совместная задача? Почему вы так считаете?

Если была совместная задача, то какая, как ее можно сформулировать? Почему вы так считаете?

Как стороны представляли совместную задачу? Как сторона «А» представляла задачу? Сформулируйте.

Как сторона «В» представляла совместную задачу? Сформулируйте.

Вопросы для определения динамических характеристик конфликта (второй ряд вопросов):

Сценарий конфликта в целом:

На что это похоже? Назовите одним-двумя предложениями. Почему вы так считаете?

История вопроса (как и из чего развивались события?). Почему вы так считаете?

Последовательность действий сторон в конфликте (какова последовательность действий сторон?). Почему вы так считаете?

Как развивались отношения сторон, какие отношения были у сторон до и после конфликта, во время конфликтной ситуации? Почему вы так считаете?

Вопросы для анализа конфликта с точки зрения его структурных характеристик (третий ряд вопросов):

В чем состоит предмет конфликта? (На что притязают обе стороны?) Почему вы так считаете?

В чем состоят истинные интересы сторон? Почему вы так считаете?

Как разворачивалось взаимодействие сторон? Кто первым вступил в конфликт? Кто вторым? Почему вы так считаете?

Кто является участниками (сторонами) конфликта? В какой степени каждая из сторон причастна к конфликту? Почему вы так считаете?

Обычно стороны в этих переговорах реализуют стратегию недоверия к тому, что говорит другая сторона (таким образом задается типичная ситуация). Предпринимаются попытки скрытого выяснения ситуации, задаются вопросы со скрытыми целями. Предметом борьбы, как правило, выступает ответственность. То есть стороны стараются найти виновного в том, что произошло. Такой сценарий разрешения конфликта образует конфронтационные установки и закрепляет их. В фабуле содержатся два провоцирующих это обстоятельства - высокий уровень раздражения и невысокое мнение сторон друг о друге. Если переговорщики принимают это, то реализуется конфронтационный сценарий. В анализе важно обратиться к исходному заданию (прийти к соглашению), чтобы проблематизировать конфронтацию как способ решения проблемы.

В конце этого шага занятий необходимо вспомнить или найти аналогичные примеры из жизни и «порассуждать», к чему обычно приводит такая «работа». Что выносят стороны после такого разговора? Что происходит? Затем каждый должен сделать выводы (желательно письменно) и поделиться впечатлениями, после чего можно ввести ряд представлений о переговорах.

Переговоры - это организованный процесс, ведущий к соглашению. Этот процесс приводит к установлению картин, образов, схем ситуации совместного действия, которое дает распределенный между участниками план осуществления этого действия. В таком плане каждый играет отведенную (согласованную) ему роль и не может обойтись без другого участника. Если после переговоров ничего не изменилось, значит, действительных переговоров не было или они прошли неудачно. Переговоры завершаются совместным решением сторон, т.е. после переговоров стороны должны что-то делать. Поэтому решение должно быть выполнимым, а его исполнение - контролируемым сторонами.

Выясняется: Какое совместное действие необходимо сделать участникам? В чем перспектива их совместности и общности? Какова общность, которая осуществляет действие?

**Структура и элементы переговорного процесса.** Структура переговорного процесса представляет собой последовательность основных элементов переговоров и нескольких дополнительных. Элементы переговоров даны как сами по себе, так и в виде вопросов, на которые участник должен отвечать и перед подготовкой, и во время подготовки, если он хочет, чтобы переговоры прошли успешно.

Основные элементы переговоров:

**предмет переговоров** (Что должно измениться в результате переговоров? О чем мы будем договариваться? Как мы определим, что является предметом взаимных притязаний?);

**интересы и цели сторон. Общие интересы, общие цели** (В чем состоят мои интересы? В чем состоят интересы партнера? В чем мы оба заинтересованы? В чем специфика и сходство наших намерений? Каковы наши цели, каких результатов мы хотим добиться на переговорах? Каких результатов мы хотим добиться в дальнейшем?);

**легитимность** (По каким правилам мы будем договариваться, каким нормам будем следовать?);

**стандарты принятия решений** (На какие стандарты, прецеденты мы будем ориентироваться в принятии решений?);

**опции (варианты решений)** (Какие конкретные решения можно выложить на стол?);

**обязательства участников переговоров** (Какие обязательства должен взять на себя я? Какие обязательства должен взять на себя партнер?);

**ресурсы** (Какие есть у меня ресурсы для выполнения решений и обязательств? Какие ресурсы для выполнения обязательств и решений есть у партнера?);

**участники переговоров** (Кто является истинным участником переговоров? Кто, кроме прямых участников, заинтересован в результатах переговоров?);

**контроль** за выполнением решений (Кто и как будет контролировать выполнение решений?);

**санкции** (Предусмотрены ли конкретные санкции за конкретные действия партнеров? Какие санкции за какие действия предусмотрены? Кто обеспечивает выполнение санкций?).

**Переговорные сценарии.** В переговорной практике были выделены фактически два типовых переговорных сценария: «позиционный торг» и «переговоры по интересам», или «принципиальные переговоры».

*Позиционный торг.* Участники разговора «торгуются». Это представляет собой выдвижение участниками некоторых конкретных позиций и решений, которые затем защищаются и отстаиваются участниками. Чем более «твердое» решение принял участник, тем настойчивее он будет его отстаивать. Чем дольше он отстаивает свое решение, тем более изощренные аргументы находит.

Позиционный торг часто неэффективен, хотя и весьма соблазнителен из-за того, что стороны надеются на быстрый результат. Позиционный торг - это такой переговорный сценарий, который обычно разворачивается в некотором смысле независимо от воли участников. Позиционный торг - это выдвижение все более сильных и изощренных аргументов в защиту или опровержение уже принятого участником решения.

*Переговоры по интересам (принципиальные переговоры).* При определении интересов участников переговоров оказывается возможным освободить себя от фиксации на единственном решении и искать взаимоприемлемые варианты. Переговоры по интересам приводят к более качественному решению. Практически почти в любой конфликтной ситуации можно найти такое сочетание интересов, которое образует хорошее решение проблемы.

Переговоры по интересам - это такой переговорный сценарий, который в первую очередь предполагает выяснение действительных забот и интересов участников для поиска наиболее приемлемого варианта решения. Этот переговорный сценарий значительно свободнее позиционного торга.

#### **ШАГ 4. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА. ТРЕНИРОВКА ПЕРЕГОВОРОВ**

На четвертом шаге преподаватель представляет простую технологию проведения переговоров, комментирует ее, приводит примеры и просит обсудить, задать вопросы.

После обсуждения он просит провести занятия в тройках. Для этого он раздает текст ситуации каждой тройке. Просит участников следовать предложенной технологии, помня о том, к чему приводят конфронтационные установки. В тройках студенты распределяются следующим образом: два человека работают как стороны в конфликте, а третий человек работает репортером, его задача - рассказать в кругу то, что произошло в тройке. Соответственно задача сторон - прийти к соглашению.

После того как обсуждения в тройках прошли, студенты и преподаватель садятся в общий круг и репортеры рассказывают о том, что происходило у них в тройке по определенной схеме.

Первая схема для обсуждения работы в тройках:

- общее впечатление состоит в том, что ...

- переговорный процесс состоял из ...
- особенности этого переговорного процесса состояли в ...
- трудности этого переговорного процесса состояли в ...
- стороны договорились о том, что ...

Участники тройки могут добавить какие-либо детали к докладу репортера, оспорить его мнение. Остальные участники делятся своими впечатлениями от работы.

Затем студенты возвращаются в прежние тройки и разыгрывают прежнюю ситуацию, только теперь стороны конфликта должны поменяться местами. Репортеры остаются прежние. Процедура повторяется. Для репортеров есть дополнительный пункт отчета: чем эти переговоры отличаются от предыдущих? Тот же вопрос задается остальным участникам. Таким образом, в тройки выдается вторая схема для обсуждения.

Вторая схема для обсуждения работы в тройках:

- общее впечатление состоит в том, что ...
- стороны договорились о том, что ...
- переговорный процесс состоял из ...
- особенности этого переговорного процесса состояли в ...
- трудности этого переговорного процесса состояли в ...
- по сравнению с предыдущим соглашением это соглашение было ...
- тот переговорный процесс отличался от предыдущего тем, что ...

После того как прошло обсуждение второго круга работы, преподаватель предлагает тройкам поменяться ситуациями и поменять роли в тройках. Теперь те, кто были репортерами, должны стать участниками переговоров, при этом кто-то из прежних участников упражнения остается в роли участника. Процедура повторяется.

Третий процедурный круг завершает тренировку. На этот раз те, кто еще не был репортером, должны попробовать себя в этой роли.

## ШАГ 5. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ПОДГОТОВКЕ К ПЕРЕГОВОРАМ. ТРЕНИРОВКА ПЕРЕГОВОРОВ С ПОДГОТОВКОЙ

Пятый шаг практикума строится по той же процедурной схеме, что и четвертый. Разница состоит во введении такта подготовки к переговорам. Кроме того, ситуации для работы в тройках предлагаются другие. Группы передают их по кругу далее.

В начале занятия преподаватель объясняет студентам необходимость подготовки к переговорам. Пример эффективной подготовки: «Хорошая подготовка не обязательно требует большого количества времени. Достаточно ясной головы и нескольких минут сфокусированного внимания, чтобы резко повысить эффективность вашей работы во время ведения переговоров. В случае если вы полагаете, что переговоры окажутся короткими и прямолинейными, что большие затраты времени и сил не оправданы, или даже у вас возникнет желание приступить к более тщательной подготовке, мы предлагаем вам сделать быстрый набросок предстоящих переговоров. В этом случае вы окажетесь лучше подготовленным, чем если вообще устранились или просто подготовили список требований или позиций для отступления» (Р. Фишер, Д. Эртель. 1996).

Основной посылкой является убежденность, что использование определенной структуры или системы поможет вам подготовиться лучше. Лучше - это не значит более детально или затрачивая больше времени. Лучше - это означает наиболее подходящим для данных переговоров образом.

Преподаватель проясняет вновь вводимые понятия: ***интересы сторон, легитимность процедуры и ресурсы сторон.***

Для подготовки к переговорам технология переговорного процесса усложняется. Вводятся дополнительные элементы: интересы сторон, легитимность процедуры и ресурсы сторон. Следует отметить, что информации для готовности к переговорам, как правило, не хватает. Необходимо, чтобы формуляры использовались в качестве средства для выбора



индивидуального сценария. При этом сценарий не дан сразу, он строится в ходе подготовки, проведения и обсуждения переговоров.

После того как изучены и проанализированы формуляры всем необходимо сосредоточиться на процедурной части предстоящих переговоров. Основное в процедурной части - повестка переговоров и ее организация. Преподаватель объясняет, что повестка - это компактное и конкретное изложение предмета переговоров. Повестка - это перечень вопросов, по которым нужно принять решения. Организация повестки - это порядок расположения обсуждаемых вопросов в списке.

Следующим шагом является составление повестки переговоров. Следует обратить внимание на порядок вопросов имеет. После того как повестка составлена каждым участником, ее согласуют в тройках и затем приступают к работе.

По завершении работы в тройках студенты и преподаватель в кругу обсуждают полученные результаты. Особое внимание при обсуждении уделяется анализу интересов, легитимности и ресурсов.

## **ШАГ 6. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ АНАЛИЗЕ ПЕРЕГОВОРОВ. ТРЕНИРОВКА АНАЛИЗА ПЕРЕГОВОРОВ ЧЕРЕЗ ЗАТРУДНЕНИЕ**

Анализ переговоров в своей основе содержит анализ конфликта и конфликтной ситуации, без этого невозможно обсуждать переговоры содержательно. Анализ переговоров представляет собой второй аналитический шаг - анализ формы удерживания конфликта.

Преподаватель при обсуждении работы фиксирует, что затруднения, которые испытывают переговорщики, могут быть связаны с переговорной ситуацией (сложность, динамичность), и предлагает ознакомиться со схемой анализа переговорного процесса.

Далее преподаватель поясняет вновь вводимые понятия: *«ставки» сторон в конфликте* (цена вопроса для стороны), *роли, позиции, личностные характеристики участников.*

### **Схема анализа переговорной ситуации:**

Предмет конфликта, цели и интересы сторон.

«Ставки сторон в конфликте (цена вопроса для стороны).

Возможные решения конфликта и их обоснования (аргументы).

Возможности исполнения решений у сторон (ресурсы).

Участники переговоров: роли, спектр возможных позиций относительно проблемы и характеристика личностей переговорщиков.

Для анализа нужно вспомнить ситуации, которые разыгрывались на занятиях, выбрать наиболее трудную и сделать отметки там, где, по мнению переговорщика, испытывалось затруднение. Затем он просит конкретизировать содержание затруднения. Помочь в конкретизации могут следующие неоконченные предложения:

Скорее всего, испытывалось затруднение из-за ...

затруднение намекает на то, что я не совсем ...

Эта трудность показывает мне, что ...

Чего действительно мне не хватало, так это ...

Вторым этапом работы может стать идентификация точки переговорного процесса, в которой находятся студенты. Выделяют несколько основных фаз развернутых переговоров.

Первая фаза - взаимная идентификация предмета и интересов сторон. Как правило, эта фаза сложна и занимает большой промежуток времени, если участники переговоров либо впервые сталкиваются с предметом, либо плохо о нем осведомлены. Характеризуется она тем, что участники задают «пробные» вопросы, уточняют предмет переговоров. На этой фазе в учебных целях можно вводить стандартные техники коммуникации и обратной связи для участников («Правильно ли я вас понял, что...», «Если я правильно понял, то вы хотели сказать...» и т.п.).

Вторая фаза - разработка и исследование предмета (предметов) переговоров. Стороны уточняют формулировку вопроса (или вопросов) повестки, начинают вырабатывать представления об аргументации собственной переговорной позиции и интересов, предлагают варианты решений создавшейся ситуации. С этой фазы начинается работа в переговорном процессе.

Третья фаза - выработка и оформление соглашения. Здесь происходит «сборка» предложений в общее соглашение. Все предложения конфигурируются и оформляются либо по отдельности, либо целым пакетом.

Четвертая фаза - оценка предложений и соглашения в целом. Стороны начинают принимать, критиковать или отвергать предложения друг друга, оценивать степень собственной переговорной эффективности и успешности, уточнять соглашение с точки зрения собственных возможностей.

Пятая фаза - подписание соглашения. Последняя фаза, как правило, ритуальная, происходит скрепление соглашения подписями, рукопожатием и т.п.

Студентам при определении фазы предлагается прямо ответить на вопрос о том, в какой фазе переговорного процесса они сейчас находятся.

### **ШАГ 7. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ (ПОСРЕДНИЧЕСТВО). ТРЕНИРОВКА ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ**

Ведущий сообщает, что посредничество является специфической формой организации переговоров, и напоминает, что посредник является особой фигурой, в задачу которой входит организация коммуникации и общения между участниками.

Группа разбивается на тройки и начинает изучение ситуации. После этого в каждой тройке принимается внутреннее решение о том, кто будет посредником (организатором). Преподаватель дает им инструкцию: «Ваша задача - как можно более точно понять предмет разногласий сторон и на этой основе составить повестку переговоров. Для этого вы должны проинтервьюировать стороны, соблюдая правило равного отношения к обоим участникам спора. Вы можете взять вопросы интервью». Такое интервью проводится с обеими сторонами. Важно отметить, что посредник должен быть максимально деликатен. Если сторона не хочет отвечать на какой-либо вопрос, можно задать его позже, изменив формулировку или просто зафиксировав отказ.

После того как посредники собрали материал, они должны составить повестку, в которую включаются предложения сторон. Из повестки желательно изъять пункты или формулировки противоположного характера. Следующим шагом сторонам предлагается проект повестки, и их просят высказать замечания и предложения к проекту. Повестка утверждается обеими сторонами.

Затем, когда повестка составлена, посредник организует рабочее пространство для переговоров. Ему следует постараться расположиться между сторонами на равном от них расстоянии. Посредник приветствует стороны, оглашает повестку и предлагает сторонам принять решения по каждому пункту повестки.

Задачи посредника в ходе переговоров:

- интерпретировать высказывания сторон, но только в случае, если переговоры заходят в тупик и стороны неверно интерпретируют предложения друг друга;
- следить за регламентом, если он оговорен;
- следить за соблюдением правил общения.

По окончании переговоров посредники сообщают о том, к какому соглашению пришли стороны, какие ошибки они допустили в переговорном процессе. Стороны говорят о том, какое впечатление на них произвела работа посредника, какие ошибки они заметили. Ошибки и впечатления обсуждаются в группе, предлагаются варианты устранения ошибок.

## ШАГ 8. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРАКТИКУМА

Для подведения итогов и обсуждения результатов - каждый студент должен высказаться:

- каково общее впечатление от практикума (понравился или нет, чем именно, насколько это полезно, где это можно применить);
- какие выводы он сделал для себя;
- что можно сформулировать как результат работы. Хорошим вариантом подведения итогов является составление списка индивидуальных результатов. Для этого студент должен отметить на листочке бумаги те результаты, которых он лично достиг за время практикума, какие положительные и отрицательные выводы сделал для себя. После того как готовы списки, их можно обсудить.

VI. Рекомендации по использованию логико-структурного подхода к разработке курсовых работ (проектов) в предупреждении и разрешении конфликтов (на материалах пошаговой структуры практикума)

Содержание подхода:

Логико-структурный подход - поэтапный путеводитель к целенаправленной разработке проекта: 1 этап – анализ заинтересованных сторон (оппонентов), институциональная оценка (шаг 2, 3); 2 этап – анализ проблем (шаг 2, 3); 3 этап – анализ целей, постановка и группировка целей (шаг 3, 4); 4 этап – определение логики участия (шаг 4); 5 этап – определение допущений и факторов риска (шаг 5); 6 этап – определение показателей, формулировка показателей, измерение, средства и расходы (шаг 5, 6); 7 этап – составление графика действий, контрольный список для составления графика действий (шаг 7); 8 этап – определение ресурсов, контрольный список для составления плана расходов (шаг 8).

### АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА

#### Этап 1: АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

- идентификация групп, отдельных лиц и учреждений, интересы которых проект может затронуть, идентификация их основных ключевых проблем, ограничений и возможностей.

♦ **Этап 2: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ** - формулировка проблем, определение *причинно-следственных связей* и построение древа проблем.

♦ **Этап 3: АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ** - выведение целей из определенных проблем; определение отношений “*средства достижения* - *конечный результат*”, объединение целей в группы и определение стратегии проекта.

*По проведении анализа ситуации проект должен быть готов для проведения детального планирования...*

### ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

♦ **Этап 4: ВЫВЕДЕНИЕ ЛОГИКИ УЧАСТИЯ** - определение составных частей проекта, проверка его внутренней логики, формулировка целей с точки зрения возможностей их измерения.

♦ **Этап 5: УКАЗАНИЕ ДОПУЩЕНИЙ И ФАКТОРОВ РИСКА** - выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта.

♦ **Этап 6: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ** - определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта; формулировка показателей; определение средств измерения.

♦ **Этап 7: СОСТАВЛЕНИЕ ГРАФИКА МЕРОПРИЯТИЙ** - установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание их предполагаемой продолжительности; расстановка вех и распределение обязанностей.

♦ **Этап 8: СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАСХОДОВ** - указание требующихся ресурсов, разработка графика расходов, подготовка подробного бюджета.

ЛСП может являться основным инструментом управления разработкой содержания действий по разрешению конфликтов. Он может быть основой для подготовки планов мероприятий по ведению переговоров, для разработки системы наблюдения за ходом выполнения соглашений.

Основным выходным продуктом ЛСП является логико-структурная схема. Она представляет собой матрицу из четырех рядов, в четыре колонки каждый. По такой матрице излагается краткое содержание проекта по разрешению конфликтных ситуаций. На схеме 1 представлена структура и содержание матрицы применительно к проектам по разрешению конфликтных ситуаций.

Схема 1: Логико-структурная матрица

Текст	Показатель достижения	Измерение	Допущения и рискв
Цель	Измерения достижения общей цели	Источники и методы для подтверждения достижений.	
Задачи	Измерения достижения конкретных целей.	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Действия	Измерения достижения задач	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями

#### Краткое описание терминов в ЛСП

Текстовая часть	Лежащая в основе проекта стратегия. Текстовое описание логики участия проекта на каждом из четырех уровней используемой ЛСП "иерархии целей".
Общая задача	Долгосрочные цели, достижению которых будет способствовать проект/ На высоком уровне - задача более обширной секторной или национальной программы, вклад в которую проект предназначен вносить.
Специфическая (-ие) цель(-и) проекта	Чего достигнут в результате проекта партнеры-получатели/ Центральная цель проекта, выраженная в непрекращающихся преимуществах, которые проект дает партнерам-получателям. Постановка целей отражает характерную ситуацию, которая должна сложиться в результате выполнения проекта и явится вкладом в достижение Общей задачи. Настоящее относится не к предоставляемым в рамках проекта услугам (являющимся результатами), а к использованию этих услуг партнерами-получателями.
Результаты	Что менеджмент проекта гарантирует предоставить за период существования проекта. Выходные материалы, производимые с помощью ряда предпринимаемых действий и необходимые с точки зрения специфических целей. Результатами являются достижения проекта ко времени его завершения.
Действия	Проводимая работа. Особые задания, необходимые для преобразования ресурсов в запланированные результаты.
Ресурсы	Что требуется проекту для выполнения действий. Ресурсы, требующиеся для проведения мероприятий (персонал, оборудование, материалы).
Показатели достижений	Уровень реализации проекта, необходимый для достижения целей. Измеримые показатели реализации проекта, т.е. достижения целей

	проекта на каждом уровне логико-структурной иерархии. Показатели являются основой построения адекватной системы мониторинга.
Вехи	Откуда будет известно, что проект на пути к достижению целей. Определенного типа показатели для краткосрочных целей, упрощающие измерение достижений проекта на протяжении всего периода его выполнения, а не только в конце его. Они указывают также на время, когда могут приниматься решения.

## VII. Экзаменационные вопросы

1. Предмет конфликтологии и его роль в практике социальной работы. Конфликтология как междисциплинарная область науки и как отдельная теоретико-прикладная дисциплина.
2. Конфликт как объект комплексного изучения в конфликтологии. Конфликты в практике социальной работы.
3. Принципы конфликтологии. Задачи конфликтологии.
4. Конфликт как социальный феномен. Конфликт как состояние развивающегося противоречия.
5. Интерес как основное понятие при анализе конфликтов.
6. Структура конфликта. Субъекты конфликта, их изменение, маскировка и единство. Предмет как источник конфликта.
7. Основные типы и формы конфликтного взаимодействия. Основные формы политического конфликта.
8. Социальное поле конфликта. Ситуация конфликта. Функции конфликта.
9. Типология конфликтов. Разнообразие критериев и оснований для типологий конфликтов.
10. Типология конфликтов по критериям: «субъекта», сфер жизнедеятельности, предмета, характера интересов, времени протекания.
11. Горизонтальные и вертикальные конфликты и их сочетание.
12. Объективная и субъективная обусловленность конфликта.
13. Анализ причин конфликтов на основе характера противоречий. Причины конфликта как совокупность факторов, обостряющих или стимулирующих противоречие.
14. Социально-биологические, социально-экономические, политические, идеологические, психологические факторы как причины конфликта.
15. Процесс возникновения конфликта. Влияние на развитие конфликта подражания, заражения, конформности, религиозных верований, фанатизма.
16. Поступательный процесс развития конфликта.
17. Неполный (неполномасштабный) конфликт. Полный (полномасштабный) конфликт. Изменение основы конфликта в связи с преобразованием противоборствующих субъектов.
18. Регулирование конфликта. Конфликтная ситуация как условие разжигания или сглаживания конфликта.
19. Связь эволюции конфликта с историческими и культурными традициями.
20. Завершение конфликта.
21. Основные модели разрешения конфликта.
22. Личностный подход к пониманию поведения участников конфликта.
23. Обусловленность конфликта двуединым механизмом развития личности - идентификацией-обособлением.
24. Обусловленность конфликта комплексом социальных установок и внутренней позицией личности.
25. Обусловленность конфликта функцией выбора.
26. Негативное представление себя и других как основание для экстраполяции внутреннего конфликта в пространство межличностного взаимодействия.

27. Стили межличностного взаимодействия участников конфликта.
28. Критерии продуктивности стиля взаимодействия участников конфликта.
29. Основные стратегии контакта участников конфликта. Соучастная стратегия контакта. Подавляющая стратегия контакта. Избегательная стратегия контакта.
30. Эскалация конфликта посредством подавляющей и избегающей стратегий контакта. Психологическая обусловленность подавляющей и избегающей стратегий контакта.
31. Необходимость предупреждения неконструктивных конфликтов и возможность стимулирования конструктивных конфликтов.
32. Предупреждение конфликтов. Стратегии предотвращения конфликтов.
33. Прогнозирование конфликтов. Основные методы прогнозирования.
34. Стимулирование конфликтов. Основные стратегии стимулирования.
35. Регулирование конфликтов. Процесс регулирования конфликтов. Технологии регулирования конфликта.
36. Разрешение конфликта: основные формы. Полное и неполное разрешение конфликта. Возобновление конфликта. Подавление конфликта. Отмена конфликта.
37. Предпосылки конструктивного разрешения конфликта.
38. Процесс разрешения конфликта.
39. Диагностика конфликта.
40. Модели разрешения конфликтов.
41. Стили разрешения конфликтов.
42. Негативные методы разрешения конфликтов.
43. Позитивные методы разрешения конфликта.
44. Правила принципиальных переговоров.
45. Процедура урегулирования противоречивых интересов.
46. Сосредоточение усилий социального работника на развитии: рефлексии, доверия и ответственности.
47. Осознание причин возникших противоречий как первая стадия разрешения межличностных конфликтов.
48. Развитие доверия и ценностного отношения к себе, другим и миру в целом как вторая стадия разрешения межличностных конфликтов.
49. Развитие ответственности как третья стадия разрешения межличностных конфликтов.
50. Поэтапная модель разрешения межличностных конфликтов.

### VIII. Темы курсовых и выпускных квалификационных работ по дисциплине «Конфликтология в социальной работе».

1. Современные подходы к исследованию конфликтов в зарубежной психологии.
2. Традиции исследования социальных конфликтов в отечественной психологии: исторические аспекты и современные подходы.
3. Причины и источники возникновения конфликтов в процессах управления системой социальной защиты населения.
4. Исследование проблемы конфликтоустойчивости групп и личности.
5. Влияние уровня развития групп на интра- и интергрупповую конфликтности.
6. Влияние социальной и психологической зрелости личности на уровень ее конфликтности.
7. Исследование проявления социально-психологических особенностей личности в ее стратегиях поведения в конфликтах.
8. Индивидуально-психологические детерминанты конфликтности личности.
9. Социальный работник как субъект конфликта и посредник в его разрешении.
10. Структура и объект типичных конфликтов в профессиональной деятельности социального работника.

11. Характеристика и виды конфликтов в системе «Социальный работник-клиент».
12. Динамика развития конфликтов в профессиональном общении с клиентами у социальных работников.
13. Методы диагностики конфликтов в профессиональном общении специалистов социальной сферы.
14. Принципы анализа и диагностики конфликтов социальной сферы.
15. Исследование наиболее приемлемых стратегий конфликтного взаимодействия в профессиональной деятельности специалистов социальной сферы.
16. Социальный работник как социальный посредник.

### **IX. Самостоятельная работа**

	Тематика самостоятельной работы	Трудо-емкость (час.)	Контроль выполнения работы
1.	Работа над лекционным материалом	10	Опрос на практическом занятии
2.	Эссе	20	Опрос на практическом занятии
3.	Контрольная работа	20	Контрольная работа
4.	Подготовка к практическим занятиям	22	Опрос на практическом занятии
5.	Подготовка к экзамену	36	экзамен
Итого			108

Требования к эссе. Всестороннее обоснование избранных методов прикладных исследований и защита полученных результатов курсовой работы.

Контрольная работа. Обоснования исследовательских задач, путей и методов их решения.

### **X. Темы контрольных работ для заочников**

#### Темы первой контрольной работы

1. Современные подходы к исследованию конфликтов в зарубежной психологии.
2. Традиции исследования социальных конфликтов в отечественной психологии: исторические аспекты и современные подходы.
3. Причины и источники возникновения конфликтов в процессах управления системой социальной защиты населения.
4. Исследование проблемы конфликтоустойчивости групп и личности.
5. Влияние уровня развития групп на интра- и интергрупповую конфликтности.
6. Влияние социальной и психологической зрелости личности на уровень ее конфликтности.
7. Исследование проявления социально-психологических особенностей личности в ее стратегиях поведения в конфликтах.
8. Индивидуально-психологические детерминанты конфликтности личности.
9. Социальный работник как субъект конфликта и посредник в его разрешении.
10. Структура и объект типичных конфликтов в профессиональной деятельности социального работника.
11. Характеристика и виды конфликтов в системе «Социальный работник-клиент».
12. Динамика развития конфликтов в профессиональном общении с клиентами у социальных работников.
13. Методы диагностики конфликтов в профессиональном общении специалистов социальной сферы.
14. Принципы анализа и диагностики конфликтов социальной сферы.

15. Исследование наиболее приемлемых стратегий конфликтного взаимодействия в профессиональной деятельности специалистов социальной сферы.

16. Социальный работник как социальный посредник.

Темы второй контрольной работы

1. Этика поведения работника социальных служб при разрешении конфликта между оппонентами.

2. Деятельность социальных служб по регулированию и разрешению конфликтов.

3. Принципы и формы работы посредника в разрешении конфликтных ситуаций.

4. Методы разрешения конфликтной ситуации.

5. Методы предотвращения конфликтов.

6. Ошибочные тактики поведения в конфликтных ситуациях.

7. Методы предотвращения конфликтов.

8. Ошибочные тактики поведения в конфликтных ситуациях.

9. Виды конфликтов: критерии, классификации.

10. Место и роль конфликта в обществе.

11. Основные принципы и задачи конфликтологии.

12. Исследование конфликта в различных областях научного знания.

13. История развития конфликтологии.

14. Прикладная конфликтология социальной сферы: актуальные проблемы, задачи, цели.

15. Конфликт как форма социального взаимодействия.

16. Принцип анализа и диагностики конфликтов социальной сферы.

## 11. Глоссарий

*Арбитраж* – способ урегулирования конфликтов при котором конфликтующие обращаются к арбитрам (третейским судьям), не зависимым от них, избираемым самими сторонами или назначаемым по их соглашению из числа авторитетных лиц.

*Инцидент конфликта* - третья стадия типично развивающегося конфликта, с которой начинается открытое противодействие социальных субъектов.

*Конфликт* - форма проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, но возникающего в ситуации непосредственного взаимодействия и которое обусловлено противоположно выбранными целями, действиями, направленными на разрешение противоречия или снятие его.

*Конфликтная ситуация* - вторая стадия типично развивающегося социального конфликта, предшествующая инциденту.

*Конфликтогены* - слова, жесты, оценки, суждения, действия или бездействия одной или обеих взаимодействующих сторон, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и к ее перерастанию в реальный конфликт.

*Конфликтногенность* - предрасположенность социального субъекта к конфликтам, детерминированная системой факторов экономического, политического, психофизиологического, экологического, духовно-культурного и иного характера.

*Конфликтология* - (в узком значении) прикладная наука о социальных конфликтах, их причинах и следствиях, механизмах формирования, проистекания и решения, способах и методах их оптимизации.

*Латентный конфликт* - первая и исходная стадия развития социального конфликта, перерастающая в конфликтную ситуацию.

*Макроуровень* - уровень сосредоточения внимания на крупномасштабных социальных структурах, институтах, фактах, событиях.

*Микроуровень* - уровень сосредоточения внимания на элементах межличностного взаимодействия и общения.



*Объект конфликта* - конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

*Посредник* - третья сторона в конфликте, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

*Предмет конфликта* - объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником раздора между сторонами; основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

*Проблема* - задача, преграда, трудность, объективно (в психологии - субъективно) возникающая в ходе развития, познания в теоретической или практической деятельности.

*Соперничество* - стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе по реализации своих интересов.

*Сотрудничество* - кооперативная стратегия поведения оппонента в конфликте, заключающаяся в ориентации на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

*Социальный конфликт* - противодействия социальных субъектов, обусловленные противоречием их интересов и осознанием этого противоречия.

*Толерантность* - отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо конфликтогенный фактор.

*Третейский судья* - третья сторона в конфликте, наиболее авторитарная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.

*Урегулирование конфликта* - выбор такой альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия конфликтеров сосредоточены на снижении интенсивности противоборства, на последовательном переводе прямой конфронтации в плоскость смягчения противостояния и замены его бесконфликтными отношениями, на взаимоприемлемом для соперников решении самой проблемы, породившей конфликтную ситуацию.

## ХII. ТЕСТЫ

### Тесты для промежуточного контроля успеваемости и оценки остаточных знаний по дисциплине «Конфликтология в социальной работе»

#### 1. Конфликтология как наука возникла:

- А. В 19 в.
- Б. Вместе с возникновением человечества
- В. В 20 в.

#### 2. Внутренний конфликт понимается как конфликт между:

- А. Сознательной и бессознательной структурами
- Б. Бессознательными установками
- В. Любыми внутриличностными структурами

#### 3. Полный перечень структурных элементов конфликта составляют:

- А. Роли оппонентов, объект конфликта, среда конфликта
- Б. Позиции субъектов, участники конфликта, зона разногласий
- В. Стороны конфликта, субъективные и объективные характеристики конфликта

#### 4. Выберите наиболее полный и верный список социальных ролей участников конфликта:

- А. Судьи, посредники, конфликтанты, инициаторы, жертвы
- Б. Субъекты, жертвы, подстрекатели, союзники, посредники, организаторы
- В. Свидетели, участники, группа поддержки, зрители, оппоненты, управленцы

#### 5. Ресурсы сторон конфликта это:

А. Общий потенциал субъектов и участников конфликта, который может быть в нем использован.

Б. Знания, умения и навыки конфликтантов

В. Материальная обеспеченность сторон, участвующих в конфликте

**6. К этапам конфликта относятся:**

А. Эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие

Б. Инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт

В. Тупик, конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия

**7. Стратегия поведения в конфликте основывается на:**

А. Модели заинтересованности в успехе другого

Б. Модели заинтересованности в собственном успехе

В. Модели двойной заинтересованности

**8. Стратегия сотрудничества:**

А. Приводит к разрешению конфликта

Б. Её применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации

В. Свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности

**9. Какое из сочетаний приводимых понятий имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:**

А. Уступка, уход, сотрудничество

Б. Компромисс, критика, борьба

В. Борьба, уход, убеждение

**10. С точки зрения транзактного анализа к конфликтогенам можно отнести:**

А. Присоединение

Б. Пересечение транзакций

В. Нахождение в позиции родителя

**11. К поведенческим конфликтогенам можно отнести:**

А. Проявление агрессии, превосходства, эгоизма

Б. Редукция сознательной части психики

В. Общение с конфликтными личностями

**12. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация трех позиций) в транзакции взрослого:**

А. Проявляет чувство вины, руководит, уточняет ситуацию

Б. Работает с информацией, анализирует, разговаривает на равных

В. Требуется, покровительствует, руководит

**13. Существенными характеристиками эскалации конфликта являются:**

А. Использование угроз в адрес оппонента

Б. Признание реальности конфликта

В. Расширение социальной среды конфликта

**14. Жесткие тактики поведения в конфликте:**

А. Всегда используются только после применения мягких и нейтральных

Б. Ориентируются на нанесение вреда, ущерба или использование давления на оппонента

В. Свидетельствуют о недостатках в информации об оппоненте

**15. Стратегия соперничества:**

А. Ведет к эскалации конфликта независимо от другой позиции

Б. Характеризует человека как эгоиста.

В. Ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации.

**16. К групповым конфликтам относятся конфликты:**

А. Личность-группа

Б. Группа-группа

В. Группа-руководитель

**17. Интегративное разрешение конфликта означает:**

А. Соглашение, достигаемое, когда стороны конфликта сходятся в срединной точке на некоей очевидной координате

Б. Достижение согласия через узаконенные процедуры установления победителя

В. Разрешение конфликта, примиряющее обе стороны или решение без проигравших.

**18. Предупреждение конфликта представляет собой:**

А. Управление конфликтом с целью его легитимизации

Б. Вид деятельности, направленный на ограничение конфликта

В. Превентивную форму управления конфликтом

**19. Медиация – это:**

А. Вмешательство по типу юридического урегулирования конфликта

Б. Любое посредничество

В. Ограниченный арбитраж

**20. Управление конфликтом включает в себя:**

А. Прогнозирование, предупреждение, регулирование, разрешение

Б. Прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение

В. Диагностику, предупреждение, регулирование, завершение

**21. Выберите наиболее полный и верный список механизмов разрешения внутриличностного конфликта:**

А. Регрессия, замещение, компромисс, уступка, аннулирование

Б. Подавление, соперничество, проекция, регрессия, сублимация

В. Проекция, регрессия, замещение, подавление, сублимация, аннулирование

**22. Предметом трудовых конфликтов являются:**

А. Низкая заработная плата, распределение ресурсов, нарушение служебной этики

Б. Условия труда, распределение ресурсов, невыполнение ранее принятых договоренностей

В. Межличностные отношения в коллективе, внутригрупповой фаворитизм, психологическая несовместимость

**23. Легитимизации конфликта – это:**

А. Достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных правил и норм поведения в конфликте

Б. Создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия

В. Обращение к посреднику

**24. Институционализация конфликта – это:**

А. Определение места и времени переговоров по существу конфликта

Б. Создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия

В. Достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных правил и норм поведения в конфликте

**25. Что относится к форме завершения конфликта:**

А. Уступка, компромисс, уход, соперничество

Б. Перерастание в другой конфликт, отмена, затухание, разрешение

В. Разрешение, уход, отмена, убеждение

**26. Латентная стадия развития конфликта – это:**

А. Стадия начала конфликта

Б. Стадия выявления препятствий для реализации собственных интересов

В. Стадия, характеризующаяся отсутствием внешних, практических действий сторон.

**27. Какой конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества, эффективности организации?**

А) функциональный;

- Б) межличностный;
- В) групповой;
- Г) дисфункциональный;
- Д) личностный.

**28. Что такое конфликт?**

- А) это особый вид взаимодействия социальных сил, при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможной реализацию ее целей и интересов;
- Б) это особый вид воздействия руководителя на подчиненного;
- В) это массовое столкновение рабочих, вызванное их недовольством по поводу задержки выплаты заработной платы;
- Г) это специальная мера воздействия на работников, которые не выполняют порученную им работу;
- Д) наука об умении управлять на производстве.

**29. На какой стадии конфликта какое-то внешнее событие приводит в движение конфликтующие стороны?**

- А) конфликтная;
- Б) предварительная;
- В) разрешение конфликта;
- Г) предконфликтная;
- Д) послеконфликтная.

**30. Что происходит на послеконфликтной стадии?**

- А) поиск способов полного разрешения конфликта;
- Б) накопление и обострение противоречий в системе межличностных и групповых отношений в силу появившегося расхождения интересов, ценностей и установок субъектов конфликтного взаимодействия;
- В) конфликт интересов на этой стадии принимает форму острых разногласий, которые индивиды и социальные группы не только не стремятся урегулировать, но и всячески усугубляет;
- Г) предпринимаются усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидируется социально-психологическая напряженность и прекращается любая борьба;
- Д) какое-то внешнее событие приводит в движение конфликтующие стороны.

**31. Что происходит, если после выбора форм взаимодействия происходит уход от взаимодействия одной из сторон?**

- А) потенциальный конфликт;
- Б) открытый конфликт;
- В) отсутствие конфликта;
- Г) выработка компромисса;
- Д) закрытый конфликт.

**32. Каковы причины межличностных конфликтов?**

- А) недостатки, связанные с организацией труда, нормирования, использования моральных и материальных стимулов;
- Б) трудности и напряженность, связанные с межличностными отношениями внутри коллектива;
- В) недоработки в сфере управленческой деятельности, подбора и расстановки кадров в соответствии с квалификацией и психологическими особенностям;
- Г) неправильный стиль руководства;
- Д) все вышеназванные.

**33. Что не может быть причиной конфликта?**

- А) резкость и грубость в обращении с подчиненными;
- Б) ложное понимание единоначалия и администрирование;

- В) беспринципность руководителя;
- Г) черствость и равнодушие к нуждам подчиненных;
- Д) психологическая совместимость.

**34. Что позволяет предупреждать конфликтные ситуации?**

- А) откровенность и простота руководителя;
- Б) умение замечать положительные и отрицательные реакции на свое поведение;
- В) трезвая оценка своих способностей и достижений;
- Г) содержание пунктов 1,2;
- Д) содержание пунктов 2,3.

**35. Что такое профилактика конфликта?**

- А) проведение медицинских исследований среди подчиненных;
- Б) своевременная помощь работника руководителю в его работе;
- В) своевременное осуществление мероприятий по ограничению вероятности конфликта и регулированию его развития в заданном направлении;
- Г) заранее спланированное мероприятие по введению новых правил работы и новых условий труда на производстве;
- Д) профессиональная подготовка работника, который продвигается по служебной лестнице.

**36. Что должно учитываться при выборе мер по преодолению конфликта?**

- А) экономическая ситуация в стране;
- Б) интересы сторон, находящихся в конфронтации;
- В) цели организации;
- Г) интересы одной из конфликтующих сторон;
- Д) все вышеназванное.

**37. Как классифицируются конфликты по направленности?**

- А) межличностные, групповые;
- Б) горизонтальные, вертикальные, смешанные;
- В) простые, сложные;
- Г) активные, пассивные, конструктивные;
- Д) эмоциональные, психологические, нравственные.

**38. К какому виду относится конфликт, в котором участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого?**

- А) межличностный;
- Б) смешанный;
- В) вертикальный;
- Г) горизонтальный;
- Д) эмоциональный.

**39. Наличие каких трех факторов предполагает процесс общения?**

- А) разногласие, соглашение, интерес;
- Б) восприятие, эмоции, обмен информацией;
- В) единодушие, простодушие, искренность;
- Г) любознательность, находчивость, обмен мнениями;
- Д) зависимость, скромность, опыт.

**40. От каких факторов зависит конструктивное разрешение конфликта?**

- А) открытость и эффективность общения;
- Б) адекватность восприятия конфликта;
- В) создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
- Г) готовность к всестороннему обсуждению проблем;
- Д) все вышеназванное.

**41. Какой вид конфликтов могут породить субъективные причины?**

- А) деструктивные;
- Б) конструктивные;

- В) деловые;
- Г) вертикальные;
- Д) горизонтальные.

**42. Каков вид конфликта, если он связан с официальной деятельностью человека?**

- А) вертикальный;
- Б) симметричный;
- В) личностный;
- Г) смешанный;
- Д) деловой.

**43. К какому типу относится человек, характеризующийся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью ?**

- А) неуправляемый;
- Б) демонстративный;
- В) сверхточный;
- Г) ригидный;
- Д) целенаправленно конфликтный.

**44. В чем проявляется послеконфликт?**

- А) в полном удовлетворении конфликтующих сторон;
- Б) в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт разрешен;
- В) в чрезмерном внимании руководителя к проблемам конфликтующих сторон;
- Г) после конфликта наступает затишье в коллективе;
- Д) в длительном протекании конфликта.

**45. Назовите основные типы конфликтов в фирме.**

- А) внутриличностный;
- Б) межгрупповой;
- В) между личностью и группой;
- Г) межличностный;
- Д) все вышеназванные.

**46. Какие виды конфликтов относятся к социальным?**

- А) межгосударственные;
- Б) этнические, межнациональные;
- В) технические, деловые;
- Г) содержание пунктов 1, 2;
- Д) содержание пунктов 1, 3.

**47. Чем занимается конфликтология?**

- А) поиском новых видов конфликтов;
- Б) поиском ответов на вопрос, что есть конфликт в различных сферах жизни;
- В) поиском ответов на вопрос как сделать, чтобы разрешение конфликтных отношений принесло удовлетворение обеим сторонам;
- Г) поиском социально-психологических, экономических, или иных отношений субъектов;
- Д) всем вышеназванным.

**48. Кто или что является объектом конфликта?**

- А) то, что вызывает противодействие участников, является основой их спора;
- Б) те, кто оспаривает мнения, интересы, цели друг друга;
- В) те, кто вступает в конфликт;
- Г) отдельные личности, социальные группы;
- Д) организации.

**49. Какова цель экспертного метода?**

- А) консультант руководит процессом;
- Б) решить какую-либо проблему, уже сформулированную организацией;

В) консультант пытается обучить клиента, развить его интуицию и способность понимать и решать проблемы;

Г) разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;

Д) консультанты пытаются управлять процессом изменения посредством указания достижимых процедур и конкретного их определения вместе с клиентом.

**50. Назовите виды поведения руководителя при решении конфликта.**

А) сглаживание, решение проблем;

Б) принуждение, уклонение, компромисс;

В) стимулирование, консультирование;

Г) содержание пунктов 1, 3;

Д) содержание пунктов 1, 2.

**51. Что не входит в такой способ разрешения конфликта как сотрудничество?**

А) наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

Б) необходимо интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;

В) у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

Г) представляется важным усилие личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;

Д) основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации.

**52. Что такое конфронтация?**

А) отрицание;

Б) противостояние;

В) соглашение;

Г) компромисс;

Д) все вышеназванное.

**53. Что не входит в административно-волевые способы разрешения конфликта?**

А) разрешение конфликта по решению суда;

Б) разъединение конфликтующих;

В) убеждение;

Г) подавление интересов личности;

Д) перевод на другую работу.

**54. Что нужно делать, если конфликт признан и очевидно, что он не решается "с ходу"?**

А) договориться о процедуре;

Б) стремиться к ясности общения;

В) создать атмосферу сотрудничества;

Г) признать наличие конфликта;

Д) очертить конфликт.

**55. Какие вы знаете основные направления деятельности по "профилактике" конфликтов?**

А) соблюдение этики отношений;

Б) соблюдение законов;

В) постоянная работа по улучшению условий труда;

Г) учет ожиданий подчиненных;

Д) все вышеназванное.

**56. Что не входит в соблюдение этики отношений?**

А) недостаточное информирование сотрудников, утаивание информации создает напряженность во взаимоотношениях;

Б) изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям;

В) ничто не ценится так дорого и не стоит так дешево как вежливость;

Г) управление людьми начинается с управления собой;

Д) уважая подчиненного, не добьешься уважения с его стороны, а отсутствие уважения - это уже предконфликтная ситуация.

**57. Если человек обладает сильной волей, достаточным авторитетом, властью, какой стиль поведения в конфликтной ситуации ему необходимо использовать?**

- А) стиль компромисса;
- Б) стиль уклонения;
- В) сотрудничество;
- Г) стиль конкуренции или соперничества;
- Д) все вышеназванные.

**58. В чем заключается стиль компромисса?**

А) вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки;

Б) стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки;

В) хочется выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

Г) в стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов;

Д) поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех.

**59. Когда не рекомендуется использовать стиль уклонения?**

А) когда конфликтная сторона считает, что источник разногласий тривиален и несущественен;

Б) когда подчиненные сами могут урегулировать конфликт;

В) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди - грубияны, жалобщики, нытики;

Г) когда решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;

Д) когда обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью.

**60. Для чего необходимо составлять карту конфликта?**

А) чтобы поднять свой авторитет;

Б) чтобы снизить число конфликтных ситуаций;

В) с ее помощью можно наметить общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций;

Г) для изучения статистики конфликтных ситуаций, и предотвращения их в будущем;

Д) с ее помощью руководитель может в дальнейшем быстро и достоверно определять виновников последующих конфликтов.

**61. К какому типу людей относится человек, если он по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль?**

А) "максималист";

Б) "разгневанный ребенок";

В) "тайный мститель";

Г) агрессист;

Д) "хронический обвинитель".

**62. Применяя какие средства, человек может попытаться убедить других принять его точку зрения?**

А) вознаграждение;

Б) экспертные оценки;

В) обращение к традициям;

Г) принуждение;

Д) все вышеназванные.

**63. Кто или что относится к оппонентам второго ранга?**



- А) окружающая среда;
- Б) группа;
- В) организация;
- Г) индивид, вырабатывающий решение с самим собой;
- Д) индивиды.

**64. Что со временем может произойти с конфликтной ситуацией?**

- А) может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее;
- Б) сохраниться в прежнем состоянии;
- В) обостриться под воздействием инцидента, то есть столкновения оппонентов;
- Г) трансформироваться в другую;
- Д) все вышеназванное.

**65. Что такое «предельное обострение противоречий»?**

- А) конфликт;
- Б) чрезвычайная ситуация;
- В) модель конфликта;
- Г) самовыражение;
- Д) соглашение.

**66. Наступило препятствие достижению личным целям совместной трудовой деятельности и как следствие вертикальный конфликт: снизу вверх, каковы действия конфликтующих сторон?**

- А) руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей;
- Б) подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной деятельности;
- В) противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных;
- Г) действия одного препятствует успешной деятельности другого;
- Д) подчиненный создает препятствия для достижения руководителем личных целей.

**67. Если человек умеет так выйти из неприятной ситуации, что меньше затрагиваются глубинные чувства личности, то к какому типу работников он относится?**

- А) «практик»;
- Б) «жулик»;
- В) «мыслитель»;
- Г) «собеседник»;
- Д) «выдумщик».

**68. Как «мыслитель» относится к противоречиям и конфликтам?**

- А) для него важно единство практических исходов, целей совместной деятельности;
- Б) он острее всего принимают противоречия в сфере духовных ценностей, идейного родства;
- В) его меньше трогает оценка интеллектуальных способностей и практичности;
- Г) ему обычно выпадает роль арбитра в конфликтных ситуациях;
- Д) если в сфере целей и средств деятельности возникает противоречие, он очень быстро вступает в конфликт.

**69. В чем преимущество компромиссного выхода из конфликта?**

- А) во взаимности равенности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий;
- Б) экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга;
- В) нельзя использовать прием принуждения ради сохранения взаимоотношений;
- Г) быстро решает и решительно устраняет причины недовольства инициатора;
- Д) появляется время для продумывания причин и способов решения конфликтной задачи.

**70. Какой самый неблагоприятный исход конфликта при желании сохранения отношений?**

- А) компромисс;
- Б) уклонение;
- В) принуждение;
- Г) сглаживание;
- Д) решение проблемы.

**71. Если вы стараетесь выработать решение, удовлетворяющее обе стороны, то какой стиль разрешения конфликта вы используете?**

- А) компромисса;
- Б) принуждение;
- В) приспособление;
- Г) уклонение;
- Д) сглаживание.

**72. Что характерно для вводной фазы конструктивного спора?**

- А) принимается решение по вопросу, вызвавшему противоречие;
- Б) признание своей ошибки или доказательство обратного;
- В) излагается конкретное мнение;
- Г) говорится о сути дела;
- Д) "пострадавший" должен сказать, что хочет спросить.

**73. Какие вы знаете типичные ошибки руководителя?**

- А) нечестный спор;
- Б) непродуктивное общение;
- В) обобщенность;
- Г) отгороженность;
- Д) все вышеназванное.

**74. Какое положительное значение имеет заключительная фаза конфликта, если в результате спора пришло расслабление?**

- А) сближение;
- Б) положительное эмоциональное состояние;
- В) исправление;
- Г) положительная информация;
- Д) обособление.

**75. Какова реакция у флегматика при разрешении конфликта?**

- А) отличается повышенной возбудимостью;
- Б) отличается спокойствием;
- В) легко успокаивается;
- Г) труднодоступен для убеждения;
- Д) все вышеназванное.

**76. Можно ли запретить конфликты на работе?**

- А) можно, но не всегда;
- Б) нет;
- В) да, всегда;
- Г) нельзя, это неизбежно;
- Д) зависит от вида работы.

**77. Что является двигателем конфликта?**

- А) цели, мотивы;
- Б) деньги, личные потребности;
- В) переживания оппонентов;
- Г) содержание пунктов 1, 2;
- Д) содержание пунктов 1, 3.

**78. Если человек на словах ставит одну цель, а на деле преследует другую, то какова эта цель?**

- А) вымышленная;
- Б) декларативная;
- В) недействительная;
- Г) второстепенная;
- Д) эгоистичная.

**79. Что необходимо выявить при определении целей оппонента?**

- А) мотивы;
- Б) потребности;
- В) слабости;
- Г) жизненные ценности;
- Д) все вышеназванное.

**80. Какие вы знаете формирующие механизмы у человека?**

- А) вытеснение;
- Б) рационализация;
- В) проекция;
- Г) все вышеназванные;
- Д) ни один из вышеназванных.

**81. Что означает личностное развитие в конфликте?**

- А) сближение реального и идеального «я» и преодоление своих слабых сторон, как личности;
- Б) мысленное представление себя на месте каждого из оппонентов;
- В) оппонент с завышенной самооценкой выбирает, как правило, наступательную стратегию в конфликте, а оппонент с заниженной самооценкой – оборонительную;
- Г) предполагает оценку благоприятных и неблагоприятных факторов в конфликтной ситуации;
- Д) определение направлений или «зон» своего возможного развития в данном конфликте.

**82. Что нужно сделать человеку чувствующему раздражение и страх?**

- А) попросить помощи у коллег;
- Б) избавиться от эмоций;
- В) вступить в дискуссию;
- Г) уклониться от конфликта;
- Д) все вышеназванное.

**83. Что необходимо делать, если приходится общаться со злыми и враждебными людьми?**

- А) поговорить с ними по-душам;
- Б) попытаться поставить себя так, чтобы все боялись;
- В) сказать прямо им в глаза об их поведении;
- Г) надо установить что-то на подобие психологического барьера или защиты;
- Д) перейти на другое место работы, с более благоприятной атмосферой.

**84. Что могут повлечь за собой опасения и внутренний раздор человека?**

- А) раздражительность;
- Б) замкнутость;
- В) успокоение;
- Г) чувство мщения;
- Д) доверие.

**85. Что не нужно делать для выхода из конфликтной ситуации, связанной со скрытыми интересами?**

- А) попытаться обдумать собственные подспудные желания и спросить себя, действительно ли так важно для вас их исполнение;

Б) необходимо постараться установить, почему другой человек занял такую позицию: иными словами, надо попытаться определить открытые потребности и тайны этого человека;

В) поделиться своими заботами в спокойной обстановке и уважительно выслушать оппонента;

Г) если можно, то надо найти способ открытого обсуждения, то есть предлагается обговорить сложившееся положение с целью поиска решения, устраивающего обоих оппонентов;

Д) рассмотреть несколько взаимоотношений удовлетворения интересов обеих сторон и подумать о том, каким образом уступить оппоненту в менее важных для вас вопросах, которые существенны для него, и как получить то, что для Вашего оппонента не имеет большого значения, а для Вас представляет насущную необходимость.

**86. Какой процент информации мы получаем при неречевом общении?**

А) 100%;

Б) 7%;

В) 38%;

Г) 55%;

Д) 15%.

**87. Какие вы знаете типы трудных людей?**

А) всезнайки;

Б) молчуны;

В) жалобщики;

Г) «стопоры»;

Д) все вышеназванные.

**88. Кто такие «наивные лгуны»?**

А) те, кто замечают следы лжи или серией обманов, так что наблюдаются недопонимание во что верить, а во что – нет;

Б) те, кто хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

В) те, кто считают себя выше других, потому что они, как они сами полагают, знают все на свете;

Г) те, кто держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на коллегу, когда считается, что все идет прекрасно;

Д) те, кто якобы делают добро, но в глубине души сожалеют об этом.

**89. Какие чувства вызывает общение с трудными людьми?**

А) огорчение;

Б) подавленность;

В) гнев;

Г) растерянность;

Д) все вышеназванное.

**90. Как обычно ведет себя в конфликтной ситуации «мученик»?**

А) может ответить вспышкой гнева, оскорблениями, обвинениями, желая просто подавить другого человека;

Б) обычно считает, что он всегда прав, создавая в ходе конфликта впечатление, что не правы другие;

В) хочет чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

Г) всегда выискивает ошибки других и обличает виновных, считая, что обвинение может решить проблему;

Д) действует так, как будто его самоунижение может сгладить или решить проблему.

**91. На каких принципах следует основываться при общении с трудным человеком?**

А) не попадать под влияние «трудного» человека, его точки зрения, мироощущения, при этом сохранять спокойствие и нейтралитет;

Б) не уклониться от общения с таким человеком и постараться поговорить с ним и выявить причину его «трудности»;

В) осознать, что человек труден в общении и определиться к какому типу он относится;

Г) постараться найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;

Д) все вышеназванные.

**92. Какими способами реализуется стратегия разрешения?**

А) принуждением и убеждением;

Б) организацией и разъяснением;

В) разговорами и пояснениями;

Г) уклонением и приспособлением;

Д) доверием и обеспечением.

**93. Какова основная задача переговоров?**

А) усложнить или предотвратить сложившуюся ситуацию;

Б) составить список вопросов, которые необходимо решить;

В) найти такой вариант, который позволил бы оптимизировать возможный результат;

Г) добиться снижения агрессивности и раздражительности в коллективе;

Д) решить производственные задачи.

**94. Какие существуют основные разновидности переговоров?**

А) мягкие и жесткие;

Б) позиционные и рациональные;

В) объективные и субъективные;

Г) прямые и косвенные;

Д) большие и малые.

**95. Какие стадии не включает в себя переговорный процесс?**

А) выработка общей концепции переговоров;

Б) подготовка вариантов конкретных решений;

В) подготовка к встрече;

Г) осуществление самих переговоров;

Д) анализ результатов.

**96. В чем заключается интеграционный метод ведения переговоров ?**

А) формируется представления о возможных доводах, противоположной стороны, подбираются аргументы, необходимые для их опровержения;

Б) в достижении соглашения в условиях постоянного полного или частичного пересмотра требований в зависимости от появления новых обстоятельств и открытия новых возможностей;

В) основной упор делается на имеющиеся точки соприкосновения, возможности получить взаимную выгоду при разумном объединении усилий;

Г) на основе взглядов партнера разрабатывается рабочий вариант решения проблемы, предлагаемый партнеру для обсуждения;

Д) партнерам предлагаются для обсуждения предварительно разработанные варианты соглашения, в основе которых лежит представление об оптимальном решении проблемы в комплексе с остальными.

**97. Что не является определением конфликта?**

А) явление закономерное и во многих своих проявлениях одно из неперемных условий развития трудовых коллективов;

Б) столкновение противоположно направленных, противоречивых тенденций;

В) отсутствие согласия между двумя сторонами, которые могут быть конкретными группами или лицами;

Г) столкновение противоположных точек зрения, взглядов, мнений людей, серьезное разногласие, чреватое далеко идущими последствиями;

Д) предельное обострение противоречий или столкновение односторонних целей, интересов, позиций, мнений или взглядов взаимодействия.

**98. Что нужно делать, чтобы повлиять на конфликтную ситуацию, обезопасить себя от разрушительных действий?**

- А) научиться разбираться в первоисточках столкновений людей;
- Б) уметь выбирать оптимальный пути разрешения конфликтных ситуаций;
- В) уметь выбирать оптимальные стили поведения;
- Г) изучить природу конфликта;
- Д) все вышеназванное.

**99. Почему руководителю нельзя оказываться в стороне от конфликтной ситуации?**

- А) потому что только руководитель может разрешить конфликтную ситуацию;
- Б) потому что ему хочется показать себя заботливым руководителем, которому не безразличны проблемы подчиненных;
- В) иначе руководитель может получить выговор от вышестоящего начальства;
- Г) любой конфликт не лучшим образом повлияет на работу вверенного ему коллектива, и скажется на результатах работы;
- Д) все вышеназванное.

**100. К чему может привести разрешение конфликтов, обладающих созидательной силой?**

- А) к осложнению управленческих отношений;
- Б) к снижению технологий;
- В) к улучшению условий труда;
- Г) к улучшению внешней биосферы коллектива;
- Д) к напряженным отношениям в коллективе.

**101. Каковы типы условий для воздействия на оппонента?**

- А) условия восприятия, условия осуществления;
- Б) условия понимания;
- В) условия осложнения, условия взаимопонимания;
- Г) содержание пунктов 1, 2;
- Д) содержание пунктов 1. 3.

**102. Что не относится к невербальной коммуникации?**

- А) мимика;
- Б) речь;
- В) жесты;
- Г) поза;
- Д) телодвижения.

**103. Какие существуют способы восприятия информации?**

- А) кинестетический;
- Б) аудиальный;
- В) визуальный;
- Г) все вышеназванные;
- Д) ни один из вышеназванных.

**104. О чем свидетельствуют скрещенные ноги на языке невербального общения Г.**

**Калеро?**

- А) сопротивление;
- Б) стремление повлиять;
- В) заинтересованностью;
- Г) открытость в общении;
- Д) критическая оценка.

**105. Что означает жест – руки прикладываются к груди?**

- А) неуверенность;
- Б) удовлетворение, владение ситуацией;
- В) сопротивление;

- Г) снижение интереса;
- Д) честность и открытость.

**106. Какие вы знаете виды фрустрационного поведения?**

- А) стереотипия;
- Б) регрессия;
- В) агрессия и деструкция;
- Г) апатия;
- Д) все вышеназванные.

**107. Какие вы знаете виды саботажа?**

- А) технический, производственный;
- Б) организационный;
- В) систематический;
- Г) содержание пунктов 1, 2;
- Д) содержание пунктов 1, 3.

**108. В чем заключается технический саботаж?**

- А) нанесение ущерба техническим средствам труда;
- Б) расточаются материалы или ими выполняется халтура;
- В) снижение производительности труда за счет неправильного руководства;
- Г) подменяет тщательно отрегулированные образцы трудового поведения на выгодные для работников, внешне не меняя их;
- Д) внешне установленные формальные нормы и правила вступают в противоречия с конкретными требованиями, жизни предприятия.

**109. В чем заключается экономический эффект саботажа?**

- А) уничтожает фактическую часть капитала;
- Б) сокращает продуктивную работу;
- В) умножает продуктивную работу;
- Г) содержание пунктов 1, 2;
- Д) содержание пунктов 2, 3.

**110. Что не относится к этапам развития забастовки?**

- А) созревание;
- Б) контроль;
- В) взаимодействие;
- Г) организация;
- Д) адаптация.

**111. Что играют главную роль в конфликте?**

- А) конфликтогены;
- Б) люди;
- В) оппоненты;
- Г) речь;
- Д) действия.

**112. В чем состоит эскалация конфликтогенов?**

- А) в разрешении существующего конфликта;
- Б) на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном;
- В) в выявлении причин, мотивов побудивших служащих вступить в конфликтную ситуацию;
- Г) в попытке защитить себя от несправедливых обвинений оппонента;
- Д) все вышеназванное.

**113. Всегда ли конфликтоген может привести к конфликту?**

- А) никогда;
- Б) да, всегда;
- В) только в экстремальных случаях;

- Г) нет, не всегда;
- Д) да всегда, но только в деловой сфере.

**114. Что не входит в процесс возникновения конфликта?**

- А) первый конфликтоген;
- Б) более сильный ответный конфликтоген;
- В) еще более сильный ответный конфликтоген;
- Г) конфликт;
- Д) снятие конфликтогена.

**115. Какие вы знаете правила бесконфликтного общения?**

- А) проявляйте эмпатию к собеседнику;
- Б) не употребляйте конфликтогенов;
- В) делайте как можно больше благожелательных посылов;
- Г) не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген;
- Д) все вышеназванные.

**116. Какие вы знаете типы конфликтогенов?**

- А) проявление снисходительности;
- Б) проявление агрессивности;
- В) стремление к закономерности;
- Г) все вышеназванные;
- Д) ни один из вышеназванных.

**117. К какому типу конфликтогенов относится навязывание своих советов?**

- А) стремление к превосходству;
- Б) проявление эгоизма;
- В) стремление к закономерности;
- Г) проявление снисходительности;
- Д) проявление агрессивности.

**118. Какое состояние вызывает отсутствие информации?**

- А) спокойствие;
- Б) агрессия;
- В) тревога;
- Г) любопытство;
- Д) смирение.

**119. Какие бывают виды агрессивности?**

- А) природная, ситуативная;
- Б) большая, маленькая;
- В) острая, тупая;
- Г) объективная, субъективная;
- Д) сильная, слабая.

**120. Что такое эгоизм?**

- А) неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген;
- Б) снисходительное отношение, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности;
- В) ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных, потребностей безотносительно к интересам других людей;
- Г) реакция на сложившиеся обстоятельства;
- Д) категоричность, безапелляционность.

**121. Какие вы знаете способы снятия агрессивности?**

- А) пассивный, активный, логический;
- Б) математический, систематический;
- В) сложный, средний, простой;
- Г) модельный, плановый, своевременный;



Д) запрограммированный, незапрограммированный.

**122. Какой способ подавления агрессии состоит в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, выговориться?**

- А) логический;
- Б) пассивный;
- В) активный;
- Г) плановый;
- Д) фактический.

**123. Что такое инцидент?**

- А) накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта;
- Б) стремление уничтожить оппонента в конфликтной ситуации;
- В) открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций;
- Г) действия (или бездействие), могущие привести к конфликту;
- Д) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

**124. Сколько процентов занимают конфликты, происходящие помимо воли участников?**

- А) 45%;
- Б) 80%;
- В) 100%;
- Г) 27%;
- Д) 38%.

**125. Что нельзя отнести к основным правилам формулирования конфликтной ситуации?**

- А) сформулировать конфликтную ситуацию чужими словами;
- Б) формулировка должна подсказывать, что делать;
- В) в формулировке обходиться минимумом слов;
- Г) помнить, что конфликтная ситуация - это то, что надо устранить;
- Д) конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

**126. Что такое стресс?**

- А) это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий;
- Б) обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.);
- В) стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить;
- Г) чувство беспокойства, когда ситуация выходит из-под контроля;
- Д) все вышеназванное.

**127. Что относится к психологическим признакам стресса?**

- А) язва;
- Б) астма;
- В) головная боль;
- Г) болезнь сердца;
- Д) депрессия.

**128. Что не относится к симптомам стресса?**

- А) хроническое переживание;
- Б) эмоциональная устойчивость;
- В) нервозность и напряжение;
- Г) неудобная рабочая поза;
- Д) проблемы здоровья.

**129. Что относится к организационным факторам, вызывающим стресс?**

- А) наказание;
- Б) уход на пенсию;
- В) неопределенность ролей;

Г) привлечение по суду;

Д) увольнение с работы

**130. Что нужно делать, чтобы достичь низкого уровня стресса у работников?**

А) четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

Б) оценивать способности, потребности и склонности ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

В) использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

Г) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

Д) все вышеназванное.

**131. Что происходит, когда кто-то берет на себя чрезмерную ответственность?**

А) другие могут перестать общаться с этим человеком;

Б) он всегда становится руководителем фирмы;

В) другие могут почувствовать подавленность или несправедливость;

Г) это вызовет в нем чувство самоуверенности и уважения к себе;

Д) все вышеназванное.

**132. Как нужно вести себя в ситуации, когда кто-то ведет себя очень эмоционально, противоречиво?**

А) постарайтесь отвлечься от внешних проявлений эмоций для того, чтобы обнаружить скрытые интересы и страхи этого человека;

Б) не обращать на этого человека никакого внимания;

В) стремиться к подавлению его импульсивности, чтобы продолжить путь к взаимовыгодному решению вопроса;

Г) содержание пунктов 1, 2;

Д) содержание пунктов 1, 3.

**133. Что нужно сделать, если вы заметили расхождения между высказанными словами и мимикой говорящего?**

А) привлечь внимание оппонента к тому, что он вас не убедил сказанным и прекратить переговоры;

Б) сделать дружелюбное замечание по поводу того, что вас смущает расхождение между его словами и делом;

В) резко высказать ему об этом;

Г) не обращать на это никакого внимания;

Д) все способы могут быть применены в данной ситуации.

**134. Что нужно сделать, если уже возник конфликт, основанный на неверных предположениях?**

А) попросить помощи в разрешении конфликта у своего руководителя;

Б) найти верные предположения, и тогда конфликт разрешится сам собой;

В) постараться вернуться назад, насколько это необходимо, для того чтобы докопаться до первопричины;

Г) не предпринимать никаких действий;

Д) все способы могут быть применены в данной ситуации.

**135. Каких правил нужно придерживаться, чтобы избежать конфликтной ситуации?**

А) стремление вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях;

Б) уважительная манера разговора, умение слушать собеседника, устранение из диалога ироничных (особенно ехидных) замечаний;

В) устранение из деловой беседы предубеждений, устранение из диалога явно грубых возражений;

Г) отказ от намерения немедленно парировать каждое замечание собеседника;

Д) все вышеназванное.

**136. В чем преимущество метода мозговой атаки?**

- А) позволяет по-новому взглянуть на ситуацию, казавшуюся безысходной;
- Б) позволяет избавиться от ненужных проблем;
- В) снижает уровень стресса;
- Г) снижает вероятность возникновения конфликтных ситуаций;
- Д) все вышеназванное.

**137. Для чего нужно проводить статистику конфликтных ситуаций?**

- А) чтобы знать, за что нужно наказывать работников;
- Б) для того чтобы избежать их в будущем;
- В) чтобы узнать с кем из сотрудников не следует общаться;
- Г) содержание пунктов 1, 2;
- Д) содержание пунктов 1, 3.

**138. Чему может помочь обращение с вопросом к своему внутреннему голосу?**

- А) поможет найти хорошее место работы;
- Б) поможет наладить хорошие отношения с руководителем;
- В) поможет вам справляться с жизненными трудностями и извлекать из них уроки для себя;
- Г) поможет справиться с недоброжелательными коллегами;
- Д) поможет навести порядок на своем рабочем месте.

**139. Что нужно делать, чтобы прошло такое эмоциональное состояние, в котором трудно рационально мыслить, делать выводы?**

- А) простите самого себя;
- Б) сделайте что-нибудь, чтобы развеяться;
- В) возьмите свои эмоции под контроль;
- Г) не занимайтесь самообвинением и самобичеванием;
- Д) все вышеназванное

**140. Что нужно делать, чтобы легче извлекать уроки из конфликтной ситуации? (отметьте лишнее)**

- А) спросите у своего внутреннего голоса, чему можно научиться, какую пользу можно извлечь из этого печального опыта;
- Б) избавьтесь от положительных эмоций, оставшихся после конфликта;
- В) отведите конфликту соответствующее ему место;
- Г) подумайте, чему вас может научить конфликт;
- Д) не позволяйте другим людям становиться препятствием.

**141. Когда уместно сотрудничество?**

- А) если при наличии у сторон противоположных интересов одна из них убеждена, что добьется лучших результатов;
- Б) когда человек стремится к достижению господствующего положения и подчинение оппонента;
- В) при одновременном наличии у сторон разных, иногда даже противоположных интересов и взаимозависимости;
- Г) при наличии сходных интересов и целей;
- Д) всегда.

**142. Что не относится к тактике, применяемой при переговорах?**

- А) формулировка предметов обсуждения в терминах, соответствующих данным проблемам;
- Б) умышленное распространение ложной информации как способ одержать победу;
- В) достаточно точное представление своих целей;
- Г) возможные варианты рассматриваются с учетом их практических последствий;
- Д) отношение к конфликту как к общей проблеме.

**143. Что относится к тактике, применяемой при борьбе?**

А) односторонность предоставляемой информации, акцентирующей внимание на фактах, благоприятных для данной стороны;

Б) формулировка предметов обсуждения в терминах альтернативных решений;

В) поощрение активного участия в сотрудничестве всех сил;

Г) формулировка предметов обсуждения в терминах собственного решения;

Д) формулировка предметов обсуждения в терминах, соответствующих данным проблемам.

**144. Какие типы деятельности подразумевает ведение переговоров?**

А) оказание воздействия на силовой баланс;

Б) достижение должных результатов;

В) усиление влияния на оппонента;

Г) содержание пунктов 2, 3;

Д) содержание пунктов 1, 2.

**145. Как возникает мотивация?**

А) в приказном порядке;

Б) следуя нормам и указаниям;

В) она связана с условиями организации;

Г) по желанию работников;

Д) по требованию руководителя.