

УДК 658.3
ББК 88.566.4
К 64

Автор-составитель А. И. Богуш, ст. преподаватель

Рецензенты: С. Д. Колесников, канд. экон. наук, доцент,
директор Гомельского филиала Международного
университета «МИТСО»;
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 2 от 12 декабря 2017 г.

Конфликтология : практикум для реализации содержания об-
разовательных программ высшего образования I ступени и пере-
подготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост.
А. И. Богуш. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торго-
во-экономический университет потребительской кооперации», 2019. –
56 с.

ISBN 978-985-540-515-4

Практикум предназначен для формирования у студентов и слушателей знаний и приобретения практических навыков и компетенций по предупреждению и разрешению конфликтов в процессе трудовой деятельности и управлению трудовым поведением работников.

Издание предназначено для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)», 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность», 1-25 01 14 «Товароведение и торговое предпринимательство», 1-26 02 05 «Логистика», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)» и слушателей системы повышения квалификации и переподготовки специальности 1-26 01 76 «Управление персоналом».

УДК 658.3
ББК 88.566.4

ISBN 978-985-540-515-4

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2019

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Развитие конфликтологии и ее значение в подготовке специалистов высшей квалификации предопределяется требованиями к качеству управленческой деятельности и повышению конфликтологической компетентности персонала. Знания о причинах возникновения конфликтов и конструктивном поведении в конфликтных ситуациях позволят будущим руководителям и специалистам разрабатывать наиболее эффективные приемы и способы воздействия на подчиненных, коллег и клиентов, определять конфликтогенность поведения работников и причины агрессии, конфликтов и стрессовых ситуаций и уметь управлять ими, выбирать наиболее результативные приемы и способы рационального мышления при решении задач организации, более полно использовать трудовой потенциал сотрудников организации.

Целью изучения учебной дисциплины «Конфликтология» является формирование у студентов и слушателей системных знаний о конфликтах и получение практических навыков по предупреждению, выявлению и урегулированию их в организациях.

Задачами изучения учебной дисциплины являются следующие:

- изучение эволюции конфликтологии и становления ее как относительно самостоятельной теории и прикладного направления в социологии и психологии;
- получение знаний о природе конфликтов, их функциях и типологии;
- развитие навыков выявления источников конфликтов и стрессов в организациях и анализ форм их проявления;
- получение системных представлений о способах разрешения конфликтов, в том числе с участием третьей стороны;
- определение роли менеджера в управлении конфликтами;
- формирование основ переговорных процессов в организациях с участием третьих лиц.

В процессе усвоения дисциплины студенты и слушатели должны изучить следующее:

- историю развития конфликтологии как самостоятельной теории;
- теоретические основы конфликтологии (предмет, методы, объекты, связь с другими науками и др.);
- методы управления конфликтными ситуациями и стрессами в организациях;
- способы разрешения конфликтов.

В результате изучения тем, предложенных в практикуме, студенты и слушатели должны выработать следующие навыки:

- анализа непосредственных причин возникновения конфликтов;
- анализа структуры и динамики конфликтов с целью их предупреждения и разрешения;
- использования приемов профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов;
- анализа поведения личности в конфликте и др.

Кроме того, студенты и слушатели должны приобрести следующие компетенции:

- уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;
- быть способными к социальному взаимодействию;
- обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- уметь работать в команде, проводить деловые совещания, переговоры и др.

Знания, умения и навыки в части управления конфликтами могут оказаться полезными в будущей практической деятельности молодых специалистов.

Обучение осуществляется посредством практических заданий, групповых дискуссий, деловых и ситуационных игр, а также тренинговых упражнений.

Текущий контроль знаний осуществляется с помощью контрольных опросов, письменных работ, проведения самостоятельных и индивидуальных занятий. Итоговый контроль осуществляется в виде зачета.

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ И ДИСКУССИЙ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Введение в конфликтологию

План

1. Предпосылки конфликтологических идей. Развитие представлений о конфликтах в мифологии, фольклоре, древней и средневековой литературе.
2. Эволюция конфликтологии как области научного знания.
3. Современные интерпретации конфликтов и методов их разрешения зарубежными специалистами в области менеджмента и психологии.
4. Объект и предмет конфликтологии и ее связь с другими областями знаний. Основные понятия конфликтологии.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы теоретические и социально-исторические предпосылки развития конфликтологических идей?
2. Какие факторы способствовали развитию конфликтологии как науки?
3. С какими науками взаимосвязана конфликтология?
4. Почему конфликтологическая мысль развивалась в рамках философии?
5. Каковы основные современные направления зарубежных психологических исследований конфликта?
6. Каковы подходы к проблеме конфликта в области менеджмента?
7. Как развивалась конфликтологическая практика?
8. Что является объектом конфликтологии?
9. Что следует понимать под предметом конфликтологии?
10. Каковы основные понятия конфликтологии? Дайте им характеристику.

Вопросы для дискуссий

1. Могла ли конфликтология как наука возникнуть в период до XX в.? (Ответ обоснуйте.)

2. Конфликтология – это наука или искусство разрешения конфликтов?

Темы рефератов

1. Проблемы конфликта в мифологии и фольклоре.
2. Проблемы конфликта в отечественной и зарубежной литературе.
3. Развитие конфликтологических идей в философии Древнего Востока.
4. Проблема конфликта в античной и средневековой философии.
5. Проблема конфликта в философии эпохи Возрождения и Нового времени.
6. Проблема конфликта в классической немецкой философии.
7. Особенности развития теории конфликта в марксистской философии.

Задания

Задание 1.1. Перечислите и запишите слова, которые ассоциируются со словом «конфликт» (например, боль, борьба, энергия, изменение и др.). Проанализируйте составленный список слов и знаками «+», «-» либо маркером любого цвета выделите слова, которые являются по содержанию положительными, отрицательными либо нейтральными.

Укажите, какую роль играют конфликты в организации.

Задание 1.2. Приведите примеры успешного разрешения конфликтов из различных сфер жизни (истории, политики, литературы) или из собственной практики. Определите, какие факторы способствовали этому.

Задание 1.3. Проанализируйте рекомендации и советы, изложенные в книге Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Определите, какие из них, на ваш взгляд, способствуют предупреждению конфликтов в организациях.

Задание 1.4. Для оценки степени собственной конфликтности выполните тест «Степень конфликтности» (приложение А).

Тема 2. Основы теории конфликта

План

1. Понятие и сущность конфликта. Место и роль конфликтов в жизнедеятельности человека, социальной группы и общества в целом.
2. Функции конфликта, его позитивные и негативные последствия.
3. Типология конфликтов в организации. Конфликтные поля в социально-трудовых отношениях.
4. Методы сбора и анализа эмпирических данных в конфликтологии. Конфликтологический мониторинг.

Вопросы для самоконтроля

1. Что называется конфликтом? Какова роль конфликта в жизнедеятельности человека, социальной группы и общества в целом?
2. Каковы наиболее характерные черты конфликта?
3. Каковы необходимые и достаточные условия возникновения конфликта?
4. В чем заключаются общие и частные причины конфликтов?
5. Каковы последствия конфликтов в организациях?
6. Каковы позитивные функции конфликта? (Ответ обоснуйте.)
7. В чем заключаются негативные функции конфликта?
8. Какие известны классификации конфликтов?
9. Каковы основные типы конфликтных проявлений в управленческой, экономической, национально-этнической и общественно-политической сферах?
10. Какие известны методы исследования конфликтов и в чем состоит их сущность?

Вопросы для дискуссий

1. Конфликт – это трудноразрешимое противоречие? (Ответ обоснуйте.)
2. Конфликт выполняет только негативные функции?
3. Согласны ли Вы с утверждением, что урегулировать конфликт – значит, придать ему функционально-положительный характер? (Приведите примеры.)

Темы рефератов

1. Роль и значение конфликтов в жизнедеятельности коллектива.
2. Общенаучные принципы изучения конфликтов.
3. Методы изучения и оценки личности, их роль в управлении конфликтами.
4. Личностные тесты как способ определения межличностной конфликтности человека.

Задания

Задание 2.1. Для развития навыков идентификации конфликтов проанализируйте нижеприведенные ситуации:

Ситуация 1. Принимая сотрудника на должность экономиста, руководитель организации пообещал через три месяца перевести его на должность руководителя структурного подразделения. По истечении указанного срока обещание руководителя не было выполнено.

Укажите, является ли данная ситуация конфликтом. (Ответ обоснуйте.)

Ситуация 2. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу внедрения новой технологии. Один из них придерживается интересов производства, настаивая на кратчайших сроках ее внедрения. Второй сотрудник обосновывает позицию с точки зрения интересов персонала, которому необходимо осваивать новую технологию.

Определите, является ли данная ситуация конфликтом. Укажите, каковы перспективы развития данной ситуации и каковы возможные механизмы управления ею.

Ситуация 3. Экономист отдела по труду и заработной плате высказала своей коллеге претензии по поводу многочисленных ошибок в отчете. Та восприняла претензии как личное оскорбление.

Определите, является ли данная ситуация конфликтом. Укажите, каковы перспективы ее развития. Назовите возможные пути урегулирования данной ситуации.

Задание 2.2. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя ошибок, на которые ему указывают. Определите, как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем, выбрав один из следующих вариантов:

- Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

- В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроите на деловой контакт.

- Апеллируете к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

- Попытаетесь разобраться в том, не допускаете ли Вы ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, затем решите, как поступить.

Подготовьте структуру беседы.

Тема 3. Структура и динамика конфликта

План

1. Основные элементы конфликта.
2. Стадии и этапы развития конфликта.
3. Структурная и процессуальная модели конфликта.
4. Возможности менеджера по разрешению конфликта на различных этапах и фазах.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные структурные элементы конфликта?
2. Как графически можно изобразить структуру конфликта?
3. Что означают следующие понятия: «стороны конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиции конфликтующих сторон»?
4. Каковы стадии развития конфликта?
5. Каковы этапы развития конфликта?
6. По каким признакам классифицируются причины конфликта?
7. Что называется конфликтной ситуацией и инцидентом?
8. Каковы типы конфликтных ситуаций?
9. В чем заключаются особенности структурной модели конфликта?
10. Что следует понимать под процессуальной моделью конфликта?

Вопросы для дискуссий

1. Можно ли словом «охладить» конфликт? (Ответ обоснуйте.)
2. Что означает быть позитивным в общении? (Ответ обоснуйте и приведите примеры.)

Темы рефератов

1. Влияние волевых и эмоциональных качеств личности на возникновение и развитие конфликтов.
2. Специфика проявления межличностных конфликтов в управленческой деятельности.
3. Конфликтность личности: способы выявления при найме на работу.
4. Способы оценки агрессивности личности.

Задания

Задание 3.1. Выполните тест «Уверенность в себе» (приложение Б). Сделайте соответствующие выводы.

Задание 3.2. Проведите анализ конфликтности межличностного взаимодействия в следующих ситуациях:

Ситуация 1. При распределении премии начальник отдела не выделил ее одному из подчиненных. Основания для лишения премии были. На вопрос подчиненного по поводу депремирования руководитель ответил: «Это я Вас учу работать».

Ситуация 2. Руководитель отдела по труду и заработной плате сообщает своему подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что у него есть более важные дела.

Ситуация 3. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется руководителю организации, что руководитель структурного подразделения «выживает» его с работы. Начальник планово-финансового отдела отрицает это. Работник продолжает жаловаться.

Ситуация 4. Руководитель отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

Ситуация 5. Во время совещания руководитель отдела маркетинга «вышел из себя», не принимая во внимание замечаний руководителя организации по поводу рекламного проекта. Руководитель не может позволить сотруднику так вести себя, поскольку тот подрывает его авторитет. Руководитель обращается к подчиненному с просьбой зайти к нему в кабинет сразу после совещания. Подчиненный отвечает ему: «Выполню работу и приду».

Задание 3.3. Проанализируйте нижеследующие управленческие ситуации, предложите возможные варианты разрешения проблем и подготовьте структуру беседы:

Ситуация 1. Экономист работает в организации один год. Он написал заявление об увольнении по собственному желанию. Вы, как опытный руководитель организации, понимаете, что главная причина его ухода – недостатки в стиле управления начальника экономического отдела.

Ситуация 2. Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с Вами, что снижает ваш авторитет как руководителя. Вам нужно объясниться.

Ситуация 3. Ваш секретарь говорит Вам: «Вчера Вы попросили меня напечатать этот доклад после рабочего дня, поскольку он Вам был срочно нужен. Мне это было очень некстати, потому что пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной таким неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток».

Ситуация 4. Сотрудница во время обеденного перерыва вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Сотрудница ведет беседу личного характера. Начальнику отдела должны позвонить по служебным делам. Он ждет звонка, но телефон все еще занят.

Ситуация 5. Руководитель организации является вашим непосредственным начальником, контролирует все ваши действия и действия сотрудников вашего отдела сверх всякой меры. Дав вашему отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит, и Вы чувствуете, что не выдерживаете такого к Вам отношения.

Ситуация 6. У Вас вечером запланирована важная встреча, о которой Вы условились уже давно. Ваш начальник говорит Вам: «Из-за внезапно поступившего срочного заказа, очень важного для фирмы, Вам придется задержаться на работе».

Ситуация 7. Начальник, вместе с которым Вы ходили на встречу с важным заказчиком, переусердствовал и все испортил. Создалась крайне неприятная ситуация. Вам не хотелось бы еще раз оказаться в аналогичной ситуации.

Тема 4. Поведение личности в конфликте

План

1. Основные психологические характеристики личности, влияющие на развитие конфликтов.
2. Внутриличностный конфликт, особенности его возникновения и формы проявления.
3. Межличностные конфликты и специфика их проявления в различных видах профессиональной деятельности.
4. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии.
5. Теория акцентуации характера. Типология конфликтных личностей.
6. Основные положения ролевой теории. Сущность и алгоритм трансактного анализа.

Вопросы для самоконтроля

1. Что относится к базовым психологическим характеристикам личности, влияющим на развитие конфликтов?
2. Какие известны типы темперамента и каковы их отличительные особенности?
3. Что представляют собой социальные типы характера личности и какова их характеристика?
4. Что Вы понимаете под способностями человека? Какое значение имеет диагностика способностей человека для предупреждения возникновения конфликтов?
5. Что следует понимать под внутриличностным конфликтом? Каковы его особенности?
6. В чем заключается суть основных психологических концепций внутриличностных конфликтов?
7. Каковы формы проявления и способы разрешения внутриличностных конфликтов?
8. Что следует понимать под межличностным конфликтом? Каковы сферы проявления межличностных конфликтов?
9. Какие известны основные типы межличностных конфликтов и что является причинами их проявления?
10. Какие выделяются этапы управления межличностными конфликтами?
11. Какие известны основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии и каковы их особенности?

12. Что следует понимать под акцентуацией характера и каково значение ее диагностики?

13. Какие поведенческие характеристики присущи основным типам акцентуации характера?

14. Что представляют собой основные типы конфликтных личностей? Каковы способы взаимодействия с ними?

15. Какие различают основные трансакции в соответствии с теорией Э. Берна? Каковы их поведенческие характеристики?

16. Каковы правила и нормы эффективного общения в конфликтном взаимодействии?

Вопросы для дискуссий

1. Как соотносятся понятия «эмпатия» и «сочувствие»? (Ответ обоснуйте.)

2. Сравните поведенческие характеристики различных типов конфликтных личностей. Каковы основные способы взаимодействия с ними?

3. Какие волевые и эмоциональные качества человека влияют на возникновение и развитие конфликтов? (Ответ обоснуйте.)

Темы рефератов

1. Страх как механизм внутренних конфликтов.

2. Конфликтность личности: способы выявления при найме на работу.

3. Психологические игры между людьми.

4. Эмпатия – «открытые двери общения».

5. Наблюдение как метод познания личности.

6. Психотехника изучения партнера по общению.

7. Использование различных стилей в конфликтном взаимодействии.

8. Как общаться с трудными людьми?

Задания

Задание 4.1. Выполните тест «Каков ваш характер?» (приложение В). Сделайте соответствующие выводы.

Задание 4.2. Проанализируйте привычные трансакции членов вашей семьи, друзей, коллег. Определите, с кем Вам легче и приятнее

общаться (с «родителями», «детьми» или «взрослыми») и почему. Установите, есть ли у Вас «любимая» транзакция и меняете ли Вы свою транзакцию в зависимости от ситуации.

Задание 4.3. Вспомните наиболее запомнившийся конфликт, в котором Вы принимали участие за последнее время. Укажите, какие стратегии Вы последовательно применяли в нем и в чем они выражались.

Определите, какие стратегии применял ваш оппонент и как это проявлялось. Результаты ответов представьте по форме таблиц 1, 2.

Проведите анализ «любимого» конфликта. Укажите какие, по вашему мнению, стратегии могли бы оказаться более выигрышными и почему. Уточните, можно ли данный конфликт перевести в сотрудничество.

Таблица 1 – Стратегии личного поведения в конфликте

Я применял (а) стратегии	Они выражались в ...
1. ...	
2. ...	
3. ...	

Таблица 2 – Стратегии оппонента в конфликте

Он (она) применял (а) стратегии	Они выражались в ...
1. ...	
2. ...	
3. ...	

Задание 4.4. Для закрепления знаний по основным проблемам поведения личности в конфликтных ситуациях и развития навыков самооценки личности выполните тест «Оценка акцентуации характера по методике С. Шмишека» (приложение Г). Проанализируйте полученные результаты тестирования и разработайте программу самосовершенствования и самокоррекции личностного поведения.

Задание 4.5. Проведите трансактный анализ конфликтности межличностного взаимодействия в ситуациях, приведенных ниже, и укажите, какие трансактные комбинации ведут к обострению ситуации, а какие – к конструктивному взаимодействию:

Ситуация 1. Руководитель отдела в конце рабочего дня обращается к своему подчиненному с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отвечает ему: «Сегодня я устал, да и рабочий день уже закончился».

Ситуация 2. Руководитель обращается к своему заместителю с упреком: «Вы не смогли своевременно выполнить задание, потому мы отказались от участия в конференции». Заместитель отвечает: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

Ситуация 3. Руководитель структурного подразделения обращается к молодому специалисту: «Опять в отчете Вами допущены ошибки». Подчиненный отвечает: «Давайте разберемся». Используя документы, уточняет порядок расчета экономических показателей.

Задание 4.6. Подготовьте ситуационно-ролевую игру с использованием нижеследующих ситуаций. Участники делятся по парам. Один участник диалога ведет себя уверенно, другой – неуверенно и агрессивно.

Примерные ситуации для высказывания:

- Вам принесли отчет, в котором имеется ряд ошибок. Вы приглашаете специалиста и говорите ему... .
- Ваш секретарь организовал встречу с партнером по бизнесу, не предупредив Вас. Вы заявляете ему... .
- Специалист за столом напротив мешает Вам долгим и громким разговором по телефону. В конце его разговора Вы обращаетесь к нему... .
- В конце рабочего дня сотрудник занимает Вас разговорами, а Вы хотите уйти. Вы говорите ему... .
- Коллега включается в общую беседу, перебив Вас на слове. Вы обращаетесь к нему... .

Задание 4.7. Подготовьте ситуационно-ролевую игру. Участники делятся по парам. Первый участник игры обвиняет в чем-то другого, создавая ситуацию конфликта, типичную для обучающихся университета. Второй участник реагирует по-разному, используя три варианта: оправдывается и извиняется (с позиции ребенка, жертвы); использует прием «ты-высказывание» для ответных обвинений; использует прием «я-высказывание».

Затем участники меняются ролями и придумывают новую ситуацию. Каждая пара представляет сокурсникам свою ситуацию и варианты решений. Студенты анализируют представленные варианты решений и правильность использования приема я-высказывания.

Тема 5. Технологии управления конфликтами

План

1. Цели, принципы и этапы управления конфликтами.
2. Структурные методы предупреждения конфликтов и стрессов в организациях.
3. Социально-психологические правила предупреждения и урегулирования конфликтов.
4. Сотрудничество и методы его поддержания и развития.

Вопросы для самоконтроля

1. Что следует понимать под управлением конфликтами?
2. Каковы цели и принципы управления конфликтами?
3. Каковы этапы управления конфликтами?
4. Какие известны структурные методы предупреждения конфликтов в организациях?
5. Кто является главным субъектом предупреждения конфликтов в организациях?
6. Каковы социально-психологические правила и методы предупреждения конфликтов в организациях?
7. Какие правила и приемы используют менеджеры с целью предупреждения конфликтов и стрессов?
8. Каковы методы поддержания сотрудничества в организациях?
9. Каковы методы развития сотрудничества в организациях?
10. В чем заключается преимущество сотрудничества как стратегии управления конфликтами?

Вопросы для дискуссий

1. Что эффективнее – предупредить или разрешить конфликт?
2. Каковы плюсы и минусы позитивных психологических приемов воздействия руководителя на подчиненных (похвала, совет, комплимент и др.)?
3. Согласны ли Вы со следующим выражением: «Слово лечит и калечит»?

Темы рефератов

1. Конфликты и власть в организации.

2. Выбор наилучшего стиля поведения в конфликтной ситуации.
3. Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности.
4. Проявление эгоизма в конфликте: предпосылки и последствия.

Задания

Задание 5.1. Для развития навыков управления конфликтами проанализируйте нижеследующие ситуации:

Ситуация 1. Вы являетесь заместителем начальника отдела по труду и заработной плате, все сотрудники которого женщины. Вы недавно вступили в должность и в силу своего характера или по каким-то другим причинам не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает Вам перейти в отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как Вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела.

Предложите свой вариант решения ситуации.

Ситуация 2. Вы являетесь начальником планово-финансового отдела. Ваши подчиненные инициативны, хорошо и своевременно решают поставленные задачи, но плохо относятся друг к другу, грубо разговаривают между собой, ругаются. Создается впечатление, что персонал не любит свою работу, организацию.

Укажите, какие действия следует предпринять для сплочения коллектива и становления благоприятной психологической атмосферы.

Ситуация 3. Коллега, с которым Вам приходится тесно сотрудничать, последнее время находится совсем «не в форме». Его ошибки множатся. Некоторое время без лишних слов Вы исправляете их сами. Однако терпение ваше на исходе.

Предложите свой вариант решения сложившейся ситуации.

Ситуация 4. Бухгалтер В. В. Петров с интересом ознакомился с оказавшейся у него памяткой «Правила организации взаимоотношений руководителя с подчиненными». Он уверен, что это будет полезно прочесть руководителю и положил памятку Вам на стол.

Определите, допустил ли в чем-то ошибку бухгалтер и как отреагирует в данной ситуации руководитель.

Ситуация 5. Вам необходимо, чтобы экономист вашего отдела вышла на работу в субботу, поскольку к понедельнику срочно необходимо закончить отчет.

Укажите, как Вы будете разговаривать с сотрудницей. Подготовьте структуру беседы в случае, если Вам известно, что экономист заказала машину для переезда на новую квартиру.

Задание 5.2. Подготовьте ситуационно-ролевую игру, составьте диалоги для нижеследующих ситуаций. Обратите внимание на поведение участников, их мимику, жесты, интонации и соблюдение этикетно-речевых правил.

Ситуация 1. Вы являетесь молодым специалистом, который приехал по распределению в организацию. Вам нужно обратиться к секретарю, директору, начальнику отдела кадров.

Ситуация 2. Вы являетесь председателем профсоюзного комитета организации. К Вам приходят посетители, проблемы которых Вы должны решить:

- сотрудник организации с просьбой о материальной помощи;
- ваш старый друг (подруга);
- незнакомый мужчина (женщина);
- руководитель организации.

Ситуация 3. Вы занимаете пост руководителя коммерческой организации. Вам необходимо побеседовать с 2–3 претендентами на вакантное место экономиста, которые явились по объявлению в газете.

Ниже приведены типичные вопросы кадрового интервью:

1. Каким Вы представляете себя через несколько лет? Как этого добиться?

2. Что следует изменить в вашей работе, чтобы она стала идеальной?

3. Какие должностные обязанности Вы выполняете с наибольшим удовольствием?

4. Как бы Вы или ваши подчиненные оценили Вас (подберите три определения)?

5. Что бы Вы сделали, если фирма, где Вы начали работать, предоставила Вам на расходы очень крупную сумму?

6. В каких ситуациях Вам удавалось добиться успеха? (Приведите три примера.)

7. Что надо изменить в вашей работе, чтобы она стала идеальной?

8. Можете ли Вы солгать? (Приведите примеры.)

9. Назовите три черты своего характера, которые Вы хотели бы исправить.

10. Как Вы мотивируете подчиненных?

11. Когда Вы считаете себя достигшим цели?

12. Что нового Вы собираетесь внести в работу?

13. Какую цель Вы поставите перед собой в первую очередь, придя на работу?

14. Каковы ваши долгосрочные цели?

15. Когда Вы надеетесь продвинуться в должности?
16. Считаете ли Вы себя дружелюбным человеком?
17. Являетесь Вы командным игроком или одиночкой?
18. Как Вы собираетесь справляться с «трудными» сотрудниками?
19. Как Вы будете строить отношения с отвергнутым кандидатом на должность?

Тема 6. Конструктивные технологии разрешения конфликтов

План

1. Стили поведения личности в конфликте. Определение стилей поведения личности в конфликте.
2. Пути разрешения конфликтов в организациях.
3. Выбор участниками конфликта оптимального способа его разрешения.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы стили поведения личности к конфликте? В каких случаях целесообразно их применение?
2. Как графически изображается двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликте?
3. Какие факторы определяют выбор оптимального способа разрешения конфликта?
4. Что предполагает конфронтация участников конфликта? Как избежать противоборства в конфликте?
5. Что предполагает стиль сотрудничества? В чем состоят его специфические проявления?
6. Каковы преимущества компромисса в конфликте?
7. Каковы различия между уходом в конфликте и уступкой?
8. Чем определяются стили поведения личности в конфликте?
9. Каковы пути разрешения конфликтов в организациях?
10. Какими факторами определяется выбор участниками конфликта оптимального способа его разрешения?

Вопросы для дискуссий

1. Как часто можно услышать, что руководитель позволяет себе повышать голос на сотрудников? Почему же руководитель повышает голос на сотрудников? Как этому противостоять?

2. Согласны ли Вы с утверждением, что сотрудничество – оптимальный способ разрешения конфликтов?

Темы рефератов

1. Управленческая компетенция руководителя в конфликтных ситуациях.

2. Конфликты стиля управления.

3. Оценка деловых и личностных качеств руководителя как фактор снижения конфликтности в организации.

4. Поведение индивида в условиях конкуренции.

5. Психологическое айкидо как способ психологической защиты в конфликте.

6. Служебные интриги и основные препятствия к их развитию.

Задания

Задание 6.1. Проанализируйте нижеследующие ситуации и предложите возможные варианты их разрешения:

Ситуация 1. На собрании Вы выступаете перед подчиненными и объясняете им свою программу изменений, которую Вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?». Вы отвечаете

Ситуация 2. Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые сложно осуществить в настоящих условиях. Ваши коллеги (руководители других отделов) относятся к нему с неприкрытым сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, соединив его фантазии и ваши деловые качества, так как считаете, что предложенный проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании Вы говорите

Ситуация 3. В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель – помочь предприятию преодолеть сложный период. Однако директор предприятия всячески препятст-

вует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Управляющий по банкротству, чтобы приобрести в лице директора союзника, объясняет ему положительные стороны внешнего управления

Ситуация 4. Фирма осваивает выпуск совершенно нового продукта. Чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, необходимо организовать работу в две смены. Как руководитель Вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании Вы говорите

Ситуация 5. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Определите, каким образом, на ваш взгляд, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

- установить деловой контакт со сторонниками нового порядка, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, провести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

- попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы (противников перестройки), воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

- выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираясь на поддержку администрации и общественных организаций;

- определить пути развития коллектива и способы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

Задание 6.2. Для развития навыков оценки глубины конфликтной ситуации и формирования умений принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии подготовьте дидактическую игру «Оценка глубины конфликта» (приложение Д).

Тема 7. Технологии управления стрессами

План

1. Понятия стресса, его признаки. Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессов.
2. Методы снижения рисков возникновения стрессов на организационном и личностном уровне. Анализ причин стресса.
3. Понятие стрессоустойчивости. Способы управления эмоциональными состояниями в стрессовой ситуации.
4. Способы предупреждения «эмоционального выгорания» руководителей и специалистов.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под стрессом? Каковы его признаки?
2. Каковы факторы стрессовых состояний?
3. Каковы методы снижения рисков стрессовых состояний на организационном уровне?
4. Каковы методы снижения рисков стрессовых состояний на личностном уровне?
5. В чем специфика анализа стрессовых состояний?
6. Каковы способы построения эффективных коммуникаций с окружающими людьми?
7. Каковы способы взаимодействия с трудными, конфликтными личностями?
8. Что понимают под стрессоустойчивостью? Каковы способы управления эмоциональными состояниями в стрессовой ситуации?
9. Каковы техники снятия стрессового напряжения, активизации ресурсных состояний и методы быстрого восстановления энергии?
10. Каковы способы предупреждения «эмоционального выгорания» руководителей и специалистов?

Вопросы для дискуссий

1. Согласны ли Вы с утверждением, что стресс – это явление скорее вредное, чем полезное?
2. «Психоэмоциональное выгорание» руководителя – это и психоэмоциональное выгорание сотрудников. Согласны ли Вы с этим утверждением?
3. Дистресс и эустресс – борьба или бегство?

Темы рефератов

1. Управленческая компетенция руководителя в конфликтных ситуациях.
2. Стрессоустойчивость сотрудников организации: как ее оценить?
3. Поведение индивида в условиях острого и хронического стресса.
4. Психологическое айкидо как способ психологической защиты в конфликте.

Задания

Задание 7.1. Выполните упражнение на снятие стрессового напряжения «Мышечная энергия» в соответствии с нижеприведенной инструкцией.

Упражнение «Мышечная энергия»

Инструкции:

Согните и изо всех сил напрягите указательный палец правой руки. Проверьте, как распределяется мышечная энергия, куда идет напряжение? В соседние пальцы. Еще? В кисть руки. Дальше идет? Идет в локоть, в плечо, в шею. Левая рука почему-то напрягается. Проверьте!

Постарайтесь убрать излишнее напряжение. Держите палец напряженным, но освободите шею. Освободите плечо, потом локоть. Нужно, чтобы рука двигалась свободно. Палец – напряжен, как и прежде! Снимите излишки напряжения с большого пальца. С безымянного ... Указательный – напряжен по-прежнему! Снимите напряжение.

Напрягите левую ногу, проверьте, как распределена мышечная энергия в теле. Почему напряглась и правая нога? В спине нет излишков напряжения?

Встаньте. Наклонитесь. Напрягите спину, как если бы вам положили на спину ящик с большим грузом. Проверьте напряжение в теле. Расслабьте тело.

Задание 7.2. Выполните упражнение на снятие стрессового напряжения «Укажи вдаль» в соответствии с нижеприведенной инструкцией.

Упражнение «Укажи вдаль»

Инструкции:

Сядьте. Проверьте, нет ли излишнего напряжения. Тело – легкое, свободное. Вы готовы встать, готовы к любому действию. Теперь вытяните и напрягите всю левую руку, от плеча до кончиков пальцев. Можете двинуть рукой? Значит, она недостаточно напряжена. Напрягите ее предельно. Теперь уберите, как можно больше напряжения с плеча, но постарайтесь оставить то же напряжение от локтя до кончиков пальцев. Есть? Убирайте напряжение в локтевой части, оставьте напряженной только кисть руки. Проверьте! Плечо и локоть должны свободно двигаться.

Теперь сделайте самое трудное – снимая излишки напряжения с кисти, сосредоточьте его только в последних суставах пальцев. Попробуйте оставить напряжение только в кончиках пальцев, в самых подушечках. Снимите все напряжение, кроме того, которое держит вашу руку вытянутой. Есть? Чувствуете напряженную точку в самом кончике указательного пальца? Протяните его вперед, укажите пальцем вдаль – вон голубь за окном на крыше! Снимите все напряжение и опустите руку.

Примечание. Рефлексия нахождения напряжений и их снятия.

Задание 7.3. Выполните упражнения для активизации представлений и снятия стрессового напряжения в соответствии с нижеприведенной инструкцией.

Инструкция:

Для успешного выполнения упражнений на произвольное расслабление целесообразно использовать имеющиеся в памяти человека представления, связанные с личным опытом переживания состояний расслабления и отдыха. Конкретное представление знакомой ситуации приводит к хорошему мышечному расслаблению и облегчает обучение упражнениям на расслабление.

Приняв исходное положение упражнения, следует закрыть глаза, постараться припомнить, ярко представить себе, например, следующие *ситуации*:

- Я лежу на теплом песке пляжа, он приятно согревает тело; солнце мягко припекает, легкий ветер холодит кожу лба, не хочется двигаться; приятное ощущение покоя во всем теле оно как будто растворилось в теплом воздухе летнего дня.

• Я медленно плыву в теплой тихой морской воде; перевернулся на спину, совершенно расслабился, и вода сама держит меня; тело почти невесомо, оно потеряло границы; меня слегка покачивает на легкой волне; приятно так отдыхать.

Подобные воспоминания и ситуации из личного опыта подбираются с учетом индивидуального опыта человека. Когда соответствующее воспоминание найдено, надо представить себе данную ситуацию в деталях, в подробностях и обратить на них внимание, тогда представления начнут приобретать отчетливость и яркость.

Задание 7.4. Выполните тест «Анализ стиля жизни (Бостонский тест на стрессоустойчивость)» (приложение Е) и дайте оценку своей стрессоустойчивости.

Тема 8. Технологии урегулирования конфликтов с участием третьей стороны

План

1. Предпосылки участия третьей стороны в разрешении конфликтов, официальные и неофициальные медиаторы. Роли третьей стороны в конфликте.

2. Функции, основное содержание и этапы переговорного процесса.

3. Модели поведения партнеров в переговорном процессе. Стратегии и тактики переговорного процесса.

4. Технологии управления эмоциями в переговорном процессе. Правила самоконтроля эмоций.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы предпосылки участия третьей стороны в разрешении конфликтов?

2. Какова роль официальных и неофициальных медиаторов в конфликте?

3. В чем заключается сущность переговорного процесса?

4. Каковы этапы и функции переговорного процесса?

5. Какие известны модели поведения партнеров в переговорном процессе?

6. Какие применяются способы противодействия манипуляции в конфликте?

7. Какие известны стратегии переговорного процесса? Какими факторами определяется их выбор?

8. В чем заключается сущность основных стратегий в переговорных процессах?

9. Какие тактики поведения участников в переговорном процессе используются наиболее часто?

10. В чем состоят психологические условия успеха на переговорах?

11. Каковы правила самоконтроля эмоций в переговорном процессе?

Вопросы для дискуссий

1. Патетическая просьба «войти в положение»: манипуляция или способ разрешить проблему?

2. Ссылка на авторитет: как противостоять этому приему?

3. Согласны ли Вы с утверждением, что искусство слушать – великая сила, ослабляющая воздействие стресса и напряжения?

Темы рефератов

1. Приемы управления вниманием в переговорах.

2. Техника постановки вопросов в переговорах.

3. Поддержание баланса между участием в разговоре и слушанием – фактор эффективности переговоров.

Задания

Задание 8.1. Разыграйте ситуации, приведенные ниже. Проанализируйте и оцените результаты переговоров. Укажите, какие манипуляции были использованы и какие методы защиты в них применялись (это упражнение наиболее эффективно при использовании видеокмеры).

Ситуация 1. Работник приходит к руководителю просить о повышении в должности, так как считает, что именно он лучше всего подходит на открывшуюся вакансию. Руководитель уже пообещал эту должность другому сотруднику, но еще не подписал приказ.

Ситуация 2. Работник приходит к руководителю по вызову. Директор сообщает ему, что увольняет за прогулы. Работник объясняет прогулы тем, что является членом общественного объединения и принимает участие в решении многих проблем. Цель работника – добиться отмены увольнения. Цель руководителя – уволить ненужного работника.

Задание 8.2. Распределите роли, выявите причины и проанализируйте возможные варианты развития событий и урегулирования конфликта с помощью третьей стороны в создавшейся ситуации.

Ситуация. Вас назначили руководителем структурного подразделения, хотя Вы всего год проработали в качестве экономиста в этой организации. Сотрудники данного отдела сопротивляются любым попыткам изменить характер работы и игнорируют ваши указания. После многочисленных попыток самостоятельно урегулировать ситуацию Вы обратились за помощью к руководителю организации.

Тема 9. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами

План

1. Место и роль управления конфликтами и стрессами в системе управления организацией и ее персоналом.
2. Роль коллектива в преодолении конфликтов.
3. Роль руководителя в урегулировании конфликтов, его обязанности и возможность влиять на развитие конфликта.
4. Организационная (корпоративная) культура и ее значение в управлении конфликтами.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль управления конфликтами в системе управления организацией и ее персоналом?
2. Какие функции служб управления персоналом связаны с управлением конфликтами?
3. Какие направления профилактики конфликтов в коллективе можно выделить?
4. Какова роль коллектива в преодолении конфликтов?
5. Какова роль руководителя в урегулировании конфликтов?
6. Что следует понимать под корпоративной культурой? Каково ее значение в управлении конфликтами?
7. Какие типы организационной (корпоративной) культуры Вам известны?
8. Каковы способы управления формированием и развитием корпоративной культуры?

9. Каковы условия предупреждения конфликтов с помощью организационной (корпоративной) культуры?

10. Какие факторы обеспечивают принятие эффективных управленческих решений в ситуации конфликта в организациях?

Вопросы для дискуссий

1. Согласны ли Вы с утверждением, что конфликтологическая компетентность – это основное качество руководителя?

2. Руководитель – эталон лучших качеств? (Приведите примеры.)

Темы рефератов

1. Руководитель – проводник организационной культуры.

2. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.

3. Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности.

4. Меры успешного проведения организационных изменений.

5. Особенности восприятия при конфликте и кризисе.

Задания

Задание 9.1. Определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером в нижеприведенной ситуации, и кратко обоснуйте их последовательность.

Ситуация. Вас назначают руководителем структурного подразделения, в котором работники не привыкли трудиться в полную силу, предоставлены себе, сопротивляются любым попыткам изменить характер работы. Вы решили изменить ситуацию.

Задание 9.2. Ознакомьтесь с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, выявите причины сопротивления изменениям, определите причины и виды конфликтов, а также возможные варианты их решения.

Проведите ситуационно-ролевою игру «Конфликт на промышленном предприятии» (приложение Ж).

Задание 9.3. Выполните тест «Эффективность руководства», определите результат и сделайте соответствующие выводы (приложение И).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Гражданский кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. – Минск : Амалфея, 2012. – 752 с.

Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб : Питер, 2009. – 384 с.

Карташова, Л. В. Организационное поведение : учеб. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 353 с.

Конфликтология : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 301 с.

Конституция Республики Беларусь 1994 г. : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2013. – 64 с.

Левченко, Е. А. Конфликтология : курс лекций / Е. А. Левченко, А. И. Богуш. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2014. – 88 с.

Психология деловых конфликтов. Хрестоматия : учеб. пособие / Д. Скотт [и др.]. – Самара : Бахрах-М, 2007. – 768 с.

Трудовой кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 30 июня 1999 г. – Минск : Амалфея, 2010. – 256 с.

Хохлова, Т. П. Организационное поведение : учеб. пособие / Т. П. Хохлова. – М. : Магистр, 2015. – 512 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Тест «Степень конфликтности»

Дано 10 пар утверждений, представленных в нижеследующей таблице. Напротив каждого утверждения отмечайте (крестиком) степень проявляющегося, на ваш взгляд, свойства, отмеченного в левой колонке. При оценке пользуйтесь семибалльной шкалой: 7 баллов – свойство проявляется всегда, 1 балл – не проявляется (правая колонка).

Определение степени конфликтности

Свойство проявляется всегда	Баллы							Свойство не проявляется
Рветесь в спор	7	6	5	4	3	2	1	Уклоняетесь от спора
Свои доводы сопровождаете тоном, не терпящим возражения	7	6	5	4	3	2	1	Свои доводы сопровождаете спокойным, извиняющимся тоном
Считаете, что добьетесь своего, если будете активно возражать	7	6	5	4	3	2	1	Считаете, что проигрываете, если будете возражать
Не обращаете внимания на то, что другие не понимают доводов	7	6	5	4	3	2	1	Сожалеете, если видите, что другие не понимают доводов
Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7	6	5	4	3	2	1	Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствии оппонента
Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку	7	6	5	4	3	2	1	В напряженной обстановке чувствуете себя неловко
Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	7	6	5	4	3	2	1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
Не уступаете в спорах	7	6	5	4	3	2	1	Уступаете в спорах
Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7	6	5	4	3	2	1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
Если «срываетесь», то считаете, что без этого нельзя	7	6	5	4	3	2	1	Если «срываетесь», то вскоре ощущаете чувство вины

Оценка результатов

1. Соедините оценки по баллам на каждой строке и постройте график. Отклонение влево от середины (цифра 4) будет указывать на склонность к конфликтности, отклонение вправо – на склонность избегать конфликтных ситуаций.

2. Подсчитайте общее количество баллов.

Сумма в *70 баллов* указывает на очень высокую степень конфликтности, сумма в *60 баллов* – на высокую, сумма в *50 баллов* – на выраженную конфликтность.

Сумма в *11–15 баллов* свидетельствует о склонности избегать конфликтных ситуаций.

Тест «Уверенность в себе»

Закончите фразу, выбрав соответствующий вариант ответа.

1. Вы узнали, что ваш знакомый говорил о Вас не совсем приятное. В этом случае Вы:

- а) поговорите с ним об этом;
- б) перестанете с ним общаться.

2. При входе в автобус (метро, трамвай) Вас грубо толкают в бок. В этом случае Вы:

- а) вслух протестуете;
- в) пытаетесь пробиться вперед;
- е) ждете, пока все пройдут.

3. Во время споров Вы замечаете, что собеседник имеет свою точку зрения, и Вы в этом случае:

- б) стараетесь не побуждать его к отказу от своего мнения;
- д) пытаетесь убедить собеседника в том, что правы Вы.

4. Вы опоздали на совещание. Все места заняты за исключением одного в первом ряду, и Вы:

- б) стоите в глубине помещения;
- д) без колебаний направляетесь в первый ряд;
- е) ищите другой стул.

5. В различных жизненных ситуациях:

- д) Вы не часто извиняетесь;
- е) Вы часто извиняетесь.

6. При встрече с незнакомым человеком:

- д) Вы можете вступить с ним в разговор без особых затруднений;
- е) Вам трудно вступить с ним в разговор.

7. В магазине самообслуживания Вы не нашли нужного товара:

- а) уходите с пустыми руками;
- б) Вам неудобно уходить с пустыми руками.

8. В вашем коллективе собирают деньги по какому-то случаю:

- а) Вы ждете, когда Вас попросят сдать деньги;
- в) Вы сразу же даете положенную сумму;
- г) Вам приятно, что Вас просят о таких вещах.

9. От Вас требуют услуги, которая Вам может принести неприятность. В этом случае Вам:

- б) нелегко отказаться;
- в) легко отказаться.

10. Вам предоставляется возможность поговорить с известным человеком. В этом случае Вы:

- д) используете возможность;
- е) отказываетесь.

11. Вас забыли включить в список на поощрение, хотя Вы заслуживаете этого. В этом случае Вы:

- а) требуете объяснения;
- г) молчите, чтобы не иметь неприятностей.

12. Руководитель дал, как Вам представляется, несправедливую оценку результатам выполненной Вами работы. В этом случае Вы:

- б) ничего не предпринимаете;
- е) вступаете в разговор для объяснения.

Подсчет результатов

Подсчитайте ответы, отмеченные разными буквами, запишите их в столбик, перемножьте на нижеуказанные коэффициенты и сложите полученные суммы:

$$\begin{aligned} \text{а} \cdot 3 &= \dots ; & \text{г} \cdot 2 &= \dots ; \\ \text{б} \cdot 0 &= \dots ; & \text{д} \cdot 4 &= \dots ; \\ \text{в} \cdot 5 &= \dots ; & \text{е} \cdot 1 &= \dots \end{aligned}$$

Оценка результатов степени уверенности:

- 38–42 балла – очень высокая;
- 30–37 баллов – высокая;
- 26–29 баллов – средняя;
- 25 баллов и менее – низкая.

Показатель *ниже 25 баллов* свидетельствует о необходимости немедленно заняться своим самовоспитанием.

Тест «Каков ваш характер?»

Выполните тест, выбирая соответствующий вариант ответа.

1. Часто ли Вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?

Варианты ответа:

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто.

2. Случается ли Вам говорить что-либо такое, во что Вы сами не верите (из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений)?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

3. Какие из нижеперечисленных качеств Вы более всего цените в людях?

Варианты ответа:

- а) настойчивость;
- б) глубину мышления;
- в) эффективность, умение «показать себя».

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

5. Быстро ли Вы забываете о неприятностях, которые случаются с Вами?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

6. Любите ли Вы анализировать свои поступки?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

7. Как Вы себя ведете, находясь в кругу лиц, хорошо Вам известных?

Варианты ответа:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли Вы не думать об ожидающих Вас трудностях?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

9. Какое из перечисленных ниже определений более всего подходит Вам?

Варианты ответа:

- а) мечтатель;
- б) «рубаха-парень»;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) «философ» в широком смысле этого слова;
- е) суетный человек.

10. Как Вы ведете себя при обсуждении того или иного вопроса?

Варианты ответа:

- а) высказываете свою точку зрения, хотя она может отличаться от мнения большинства;
- б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
- в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
- г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у Вас неожиданный вызов к руководителю?

Варианты ответа:

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) равнодушие.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против Вас, как Вы поступите?

Варианты ответа:

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, какое чувство это вызывает у Вас?

Варианты ответа:

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев.

14. Если Вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь?

Варианты ответа:

- а) себя самого;
- б) фатальное невезение;
- в) прочие «объективные обстоятельства».

15. Не кажется ли Вам, что окружающие Вас люди (будь то руководители, коллеги или подчиненные) недооценивают ваши способности и знания?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

16. Как Вы ведете себя в ситуации, когда ваши друзья или коллеги начинают над вами посмеиваться?

Варианты ответа:

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;
- в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
- г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Как Вы ведете себя в ситуации, когда спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т. п.)?

Варианты ответа:

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Что скорее всего выведет Вас из равновесия?

Варианты ответа:

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходиться в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли Вы вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

20. Если для выполнения срочной работы Вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов Вы выберете?

Варианты ответа:

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Вопросы и баллы																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а)	0		1				2		0	2	0	0	2	2		0	2	1		0
б)	1		1				0		1	0	1	2	1	0		1	0	0		1
в)	2		0						3	0	2	1	0	0		2	1	2		2
г)	3								2	0	0	3				0				
д)									2							0				
е)									0											
«да»		0		2	0	2		0							0					0
«нет»		1		0	2	0		2							2					2

Оценка результатов

Менее 15 баллов. Увы, человек Вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с Вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. В дружбе, работе на Вас трудно положиться (задумайтесь над этим!).

От 15 до 25 баллов. У Вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. У вас бывают срывы и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. Все же Вам есть еще над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что Вам это под силу!).

От 26 до 38 баллов. Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Вы цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у Вас сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный – это не значит жестокий.

Свыше 38 баллов. Простите, но мы ничего не можем Вам сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером. Может быть, такая сумма баллов – это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

Тест «Оценка акцентуации характера по методике С. Шмишека»

Вам предлагается 97 вопросов, на каждый из которых Вы должны ответить «да» или «нет». Не тратьте много времени на обдумывание, так как здесь не может быть «плохих» или «хороших» ответов.

Вопросы

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?
2. Восприимчивы ли Вы к оскорблениям, обидам?
3. Часто ли Вы плачете?
4. Возникают ли у Вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли Вы к проверке – правильно ли все было сделано?
5. Были ли Вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Часто ли у Вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?
7. Бываете ли Вы во время веселья в центре внимания?
8. Бывают ли у Вас дни, когда Вы без особых причин становитесь ворчливыми и раздражительными, и все считают, что Вас лучше не трогать?
9. Всегда ли Вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
10. Вы человек серьезный?
11. Способны ли Вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для Вас?
12. Предприимчивы ли Вы?
13. Быстро ли Вы забываете обиды и оскорбления?
14. Мягкосердечны ли Вы?
15. Когда бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли Вы, опустилось оно туда или нет?
16. Требует ли ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) Вы были одним из первых?
17. Боялись ли Вы в детские годы грозы и собак?
18. Смеетесь ли Вы иногда над неприличными шутками?
19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают Вас педантичным?
20. Очень ли зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?

21. Любят ли Вас ваши знакомые?
22. Часто ли Вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?
23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?
24. Случалось ли Вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?
25. Трудно ли Вам долго сидеть на одном месте?
26. Отстаиваете ли Вы свои интересы, когда по отношению к Вам допускается несправедливость?
27. Хвастаетесь ли Вы иногда?
28. Смогли бы Вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?
29. Раздражает ли Вас, если штора или скатерть висит неровно, стараетесь ли Вы это поправить?
30. Боялись ли Вы в детстве оставаться дома один?
31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?
32. Случалось ли Вам быть одним из лучших в вашей профессиональной деятельности?
33. Легко ли Вы впадаете в гнев?
34. Способны ли Вы быть шаловливо-веселым?
35. Бывают ли у Вас состояния, когда Вы переполнены счастьем?
36. Смогли бы Вы играть роль конферансье в веселых представлениях?
37. Лгали ли Вы когда-нибудь в своей жизни?
38. Говорите ли Вы людям свое мнение о них прямо в глаза?
39. Можете ли Вы спокойно смотреть на кровь?
40. Нравится ли Вам работа, когда только Вы один ответственный за нее?
41. Заступаетесь ли Вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?
42. Беспokoит ли Вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую темную комнату?
43. Предпочитаете ли Вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?
44. Вы очень общительный человек?
45. Охотно ли Вы в школе декламировали стихи?
46. Убегали ли Вы в детстве из дома?
47. Обычно Вы без колебаний уступаете в автобусе место престарелым пассажирам?
48. Часто ли Вам жизнь кажется тяжелой?

49. Случалось ли Вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого Вы чувствовали себя не в состоянии прийти на работу?

50. Можно ли сказать, что при неудаче Вы сохраняете чувство юмора?

51. Стараетесь ли Вы помириться, если кого-нибудь обидели? Предпринимаете ли Вы первым шага к примирению?

52. Очень ли Вы любите животных?

53. Случалось ли Вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить, не забыли ли Вы выключить газ, свет и др.?

54. Беспokoили ли Вас когда-нибудь мысли, что с Вами или с вашими родственниками должно что-нибудь случиться?

55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?

56. Трудно ли Вам выступать перед большой аудиторией?

57. Можете ли Вы, рассердившись на кого-либо, пустить в ход руки?

58. Очень ли Вы любите веселиться?

59. Вы всегда говорите то, что думаете?

60. Можете ли Вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?

61. Привлекает ли Вас роль организатора в каком-нибудь деле?

62. Упорствуете ли Вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?

63. Чувствовали ли Вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые Вам неприятны?

64. Может ли трагический фильм взволновать так, что у Вас на глазах выступят слезы?

65. Часто ли Вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?

66. Свойственно ли было Вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?

67. Смогли бы Вы пройти в темноте один через кладбище?

68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если обнаружили, что получили слишком много?

69. Большое ли значение Вы придаете тому, что каждая вещь в вашем доме должна находиться на своем месте?

70. Случается ли, что, ложась спать в отличном настроении, следующим утром Вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?

71. Легко ли Вы приспосабливаетесь к новой ситуации?

72. Часто ли у Вас бывают головокружения?

73. Часто ли Вы смеетесь?

74. Сможете ли Вы относиться к человеку, о котором Вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем действительном отношении к нему?

75. Вы человек живой и подвижный?

76. Сильно ли Вы страдаете, когда совершается несправедливость?

77. Вы страстный любитель природы?

78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли Вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?

79. Пугливы ли Вы?

80. Может ли употребленный Вами алкоголь изменить ваше настроение?

81. Охотно ли Вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?

82. Тянет ли Вас иногда уехать далеко от дома?

83. Смотрите ли Вы обычно на жизнь несколько пессимистично?

84. Бывают ли у Вас переходы от веселого настроения к тоскливому?

85. Можете ли Вы развлекать общество, быть душой компании?

86. Долго ли Вы храните чувство гнева, досады?

87. Переживаете ли Вы длительное время горести других людей?

88. Всегда ли Вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых сознаете?

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

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

91. Часто ли у Вас бывают страшные сновидения?

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

93. Становитесь ли Вы веселее в обществе веселых людей?

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

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

96. В беседах Вы больше молчите, чем говорите?

97. Можете ли Вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой Вы на самом деле?

Оценка результатов

Тип акцентуации	Коэффициент	Номера вопросов с ответом «да»	Номера вопросов с ответом «нет»
1. Гипертимный	3	1, 12, 25, 36, 50, 61, 75, 85	–
2. Дистимный	3	10, 23, 48, 83, 96	34, 58, 73
3. Циклоидный	3	6, 20, 31, 44, 55, 70, 80, 93	–
4. Возбудимый	3	8, 22, 33, 46, 57, 72, 82, 95	–
5. Застревающий	2	2, 16, 26, 38, 41, 62, 76, 86, 90	13, 51
6. Педантичный	2	4, 15, 19, 29, 43, 53, 65, 69, 78, 89, 92	40
7. Тревожный	3	17, 30, 42, 54, 79, 91	5, 67
8. Эмотивный	3	3, 14, 52, 64, 77, 87	28, 39
9. Демонстративный	2	7, 21, 24, 32, 45, 49, 71, 74, 81, 94, 97	56
10. Экзальтированный	6	11, 35, 60, 84	–
<i>Ложь</i>	1	9, 47, 59, 68, 88	18, 27, 37, 63

Найдите свои ответы на вопросы в представленной таблице. Количество совпадающих с ключом ответов умножьте на значение коэффициента соответствующего типа акцентуации. Если полученный результат превышает *18 баллов*, то это свидетельствует о выраженности данного типа акцентуации. При этом, полученному результату можно доверять, если по позиции «ложь» Вы набрали не более 5 баллов.

Ниже приводятся поведенческие характеристики основных типов акцентуации характера:

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

Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов.

2. *Дистимный тип*. Противоположен гипертимному типу. Отличается пессимистическим настроением, неконтактен, предпочитает одиночество, ведет замкнутый образ жизни, склонен к занижению самооценки.

Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.

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

Конфликтен, особенно в период подъема настроения. В конфликте непредсказуем.

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

Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

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

Конфликтен, обычно выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

6. *Педантичный тип*. Отличается добросовестностью, аккуратностью, серьезностью в делах. В служебных отношениях – бюрократ, формалист, легко уступает лидерство другим.

В конфликты вступает редко. Однако его формализм может провоцировать конфликтные ситуации. В конфликте ведет себя пассивно.

7. *Тревожный тип*. Отличается низкой контактностью, неуверенностью в себе, минорным настроением. Самооценка занижена. Для него характерны такие черты, как дружелюбие, самокритичность, исполнительность.

Редко вступает в конфликты, играя в них пассивную роль. Преобладающие стратегии поведения в конфликте – уход и уступка.

8. *Эмотивный тип*. Отличается стремлением к общению в узком кругу. Устанавливает хорошие контакты только с небольшим избранным кругом людей. Чрезмерно чувствителен. Слезлив. Вместе с тем для него характерны доброта, сострадательность, обостренное чувство долга, исполнительность.

Редко вступает в конфликты. В конфликтах играет пассивную роль, склонен к уступкам.

9. *Демонстративный тип*. Отличается легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадой власти и славы. Скло-

нен к интригам. Обходителен, артистичен. Вместе с тем люди данного типа эгоистичны, лицемерны, хвастливы.

Конфликтен, в конфликте ведет себя активно.

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

В конфликте противоречив, активен.

Дидактическая игра «Оценка глубины конфликта»

Подготовительный этап

За одну-две недели до проведения игры студенты получают тест «Оценка глубины конфликта» для изучения его содержания. Помимо этого, для апробации теста они самостоятельно должны проанализировать конфликтные ситуации, которые происходили с их участием или которые они наблюдали, на предмет оценки выраженности каждого из 8 факторов, представленных в тесте, и быть готовы к докладу по этому вопросу на занятии.

Проведение игры

1. Проводится игровая разминка. В течение 10–15 мин заслушиваются и анализируются задания студентов, выполненные ими на подготовительном этапе.

2. Разыгрываются и анализируются конфликтные ситуации.

Студенты разбиваются на игровые группы по 4 чел. В каждой игровой группе 2 чел. играют роль конфликтующих, 1 чел. – роль менеджера и 1 чел. – роль медиатора (в ходе игры студенты меняются ролями). Далее преподаватель дает игровую установку:

- для конфликтующих определяется предмет конфликта и направление конфликтного взаимодействия, которое они должны разыграть (направление взаимодействия не должно быть известно другим участникам игры);

- для менеджера и медиатора сообщается предмет конфликта и дается ролевая установка на оценку глубины конфликта между условными конфликтантами методом беседы с ними, наблюдения за их поведением, опираясь на тестовые позиции, и вариант по разрешению конфликта.

На подготовку к ролевому взаимодействию участникам дается 10 мин. На ролевое взаимодействие отводится 10–15 мин. Каждый игровой сюжет обсуждается студенческой группой.

Тест «Оценка глубины конфликта»

Для оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, студентам предлагается тест, представ-

ленный в нижеследующей таблице. В тесте изложены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Необходимо оценить выраженность каждого фактора по пяти-балльной шкале. Сильная выраженность факторов (левая колонка теста) оценивается 1 баллом, а слабая выраженность факторов (правая колонка) – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

Оценка глубины конфликта

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

Оценка результатов

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

Сумма в 25–34 балла указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт, следующие:

1. Если Вы руководитель, то:

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

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

- при *сумме менее 24 баллов* Вы должны выступать в роли воспитателя, и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

2. Если Вы являетесь медиатором, то:

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

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

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

**Тест «Анализ стиля жизни
(Бостонский тест на стрессоустойчивость)»**

Данный тест разработан исследователями Медицинского центра Университета Бостона. Необходимо ответить на вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения верны для Вас. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам вообще не относится.

Анализ стиля жизни

Вопрос	Всегда	Часто	Иногда	Почти никогда	Никогда
1. Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день					
2. Вы спите 7–8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю					
3. Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен					
4. В пределах 50 км у Вас есть хотя бы один человек, на которого Вы можете положиться					
5. Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю					
6. Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день					
7. За неделю Вы потребляете не больше пяти рюмок крепких алкогольных напитков					
8. Ваш вес соответствует Вашему росту. Рост (см) – вес (кг) = 100 ± 10					
9. Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные потребности					
10. Вас поддерживает Ваша вера					
11. Вы регулярно занимаетесь общественной деятельностью					
12. У Вас много друзей и знакомых					

Окончание

Вопрос	Всегда	Часто	Иногда	Почти никогда	Никогда
13. У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете					
14. Вы здоровы					
15. Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо					
16. Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, Ваши домашние проблемы					
17. Вы делаете что-то только ради шутки хотя бы раз в неделю или смеетесь три раза в неделю					
18. Вы можете организовать Ваше время эффективно					
19. За день Вы потребляете не более трех чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков					
20. У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня					
«Цена» ответа (в баллах)	1	2	3	4	5
Итог					

Теперь сложите результаты ваших ответов, из полученного числа отнимите 20 баллов.

Ситуационно-ролевая игра «Конфликт на промышленном предприятии»

Цель игры – ознакомить студентов с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, выявить причины сопротивления изменениям, научить их распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Игровая ситуация. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- заменить устаревшее оборудование на новое;
- сократить количество работников примерно в два раза;
- повысить квалификацию оставшихся работников;
- найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работает 100–150 чел. Все работники подразделяются на следующие категории (деление достаточно условно, для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- административно-управленческий аппарат;
- работники предпенсионного возраста;
- женщины, имеющие малолетних детей;
- все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия.

В игре могут участвовать от 10 до 30 человек.

Участники игры:

- генеральный директор предприятия;
- технический директор;
- менеджер по финансам;
- управляющий персоналом;
- председатель профсоюзного комитета;
- представители всех категорий работников (а, б, в, г);
- группа экспертов.

Ход игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

Председатель профсоюзного комитета отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

Обсуждение проведенной игры. Предлагается высказаться экспертам по проблеме реформирования предприятия и прокомментировать ход прошедшей дискуссии.

Проводится общее обсуждение инсценировки.

Тест «Эффективность руководства»

Выполните тест, ответив на вопросы «да» или «нет».

Вопросы

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли Вы причины, заставившие принять Вас то или иное решение?
5. Доверяют ли Вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и др.?
7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли Вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли Вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

23. Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?

24. Есть ли у Вас план самосовершенствования (по крайней мере на один год)?

25. Существует ли у Вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли Вы гибки в своем поведении в отношениях с людьми?

40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Оценка результатов

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». Однако 40 ответов «да» – это результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат (соотношение «да» и «нет») считается оптимальным, это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют более 33 ответов «да».

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Планы практических занятий, вопросы для самоконтроля и дискуссий, темы рефератов, задания	5
Тема 1. Введение в конфликтологию.....	5
Тема 2. Основы теории конфликта.....	7
Тема 3. Структура и динамика конфликта	9
Тема 4. Поведение личности в конфликте.....	12
Тема 5. Техники управления конфликтами.....	16
Тема 6. Конструктивные технологии разрешения конфликтов	19
Тема 7. Технологии управления стрессами.....	22
Тема 8. Технологии урегулирования конфликтов с участием третьей стороны	25
Тема 9. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами	27
Список рекомендуемой литературы	29
Приложения.....	30

Учебное издание

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I ступени
и переподготовки руководящих работников
и специалистов**

Автор-составитель
Богуш Алла Ивановна

Редактор Ю. Г. Старовойтова
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 28.10.19. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,20. Тираж 59 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I степени
и переподготовки руководящих работников
и специалистов**

Гомель 2019