



Уральский  
федеральный  
университет

имени первого Президента  
России Б. Н. Ельцина

Институт государственного  
управления  
и предпринимательства

О. С. ГИЛЯЗОВА

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Практикум





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

О. С. Гилязова

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Практикум

Рекомендовано  
методическим советом Уральского федерального университета  
для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2019

ББК С524.228я7  
Г479

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра прикладной социологии  
Уральского государственного экономического университета  
(заведующий кафедрой доктор социологических наук,  
профессор *Е. Н. Забарова*);

*А. Д. Галюк*, кандидат социологических наук,  
доцент кафедры «Управление персоналом и социология»  
Уральского государственного университета путей сообщения

**Гилязова, О. С.**

Г479 Конфликтология : практикум / О. С. Гилязова ; М-во науки  
и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Ека-  
теринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 116 с.

ISBN 978-5-7996-2559-7

Практикум содержит задания (аудиторные и домашние) для практичес-  
ких занятий по темам дисциплины «Конфликтология», нацеленные на углуб-  
ление теоретических знаний, полученных на лекциях, и развитие навыков  
по практическому применению этих знаний. По каждой теме дан список реко-  
мендуемой литературы; в приложения включены кейсы для анализа и тесты  
для самодиагностики.

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

ББК С524.228я7

*На обложке:*

Франс Снейдерс (1579–1657). Петушинный бой

## Оглавление

Предисловие .....	4
ТЕМА 1. История становления конфликтологических идей .....	7
ТЕМА 2. Внутриличные конфликты .....	10
ТЕМА 3. Методы анализа и диагностики конфликтов .....	18
ТЕМА 4. Проблема насилия в конфликтах .....	29
ТЕМА 5. Конфликты в системе государственного управления .....	37
ТЕМА 6. Подготовка неконфликтного управленческого решения .....	50
ТЕМА 7. Особенности общения с конфликтными людьми .....	58
<i>Приложение 1. Кейсы для анализа .....</i>	<i>68</i>
1.1. В Белоярском районе Свердловской области растёт накал противостояния местных жителей работе горнодобывающего карьера .....	68
1.2. Битва за «Аврору»: как делят коммунальные платежи самого большого дома в Екатеринбурге .....	74
<i>Приложение 2. Тесты для самодиагностики .....</i>	<i>80</i>
2.1. Методика «Уровень соотношения “ценности” и “доступности” в различных жизненных сферах» .....	80
2.2. Методика «Семь состояний» .....	85
2.3. Опросник Плутчика – Келлермана – Конте «Индекс жизненного стиля» .....	90
2.4. Тест «Транзактный анализ общения» .....	95
2.5. Опросник А. Басса – А. Дарки «Шкала агрессивности и враждебности» .....	96
2.6. Методика «Самооценка конфликтности» .....	99
2.7. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам .....	103
2.8. Методика оценки поведения в конфликте (опросник К. Томаса) ...	104
2.9. Тест «Как вы действуете в условиях конфликта» (по В. Пугачеву) ...	107
2.10. Методика диагностики типа реагирования в конфликте (по М. М. Кашапову, Т. Г. Шалаевой) .....	110

## Предисловие

Содержание практикума соответствует тематическому плану семинарских (практических) занятий рабочей программы дисциплины «Конфликтология» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление» (уровень подготовки – бакалавриат), всех форм обучения в Уральском федеральном университете.

Данная дисциплина входит в модуль «Управление человеческими ресурсами» и имеет междисциплинарные связи с дисциплинами «Основы управления персоналом», «Социология и психология управления». Ее изучение должно помочь студентам сформировать следующие компетенции, обозначенные в ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриат):

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;

- способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению;

- владение методиками управления конфликтами.

В результате освоения дисциплины студент должен

**знать:**

- предмет и место конфликтологии в системе социально-гуманитарных и социально-экономических наук;

- основные категории и понятия конфликтологии, типологию, функции и особенности конфликтов;

- сущность, структуру и динамику конфликта;

- современные методы диагностики социальных конфликтов и социальные, психологические и социально-экономические технологии их регулирования;

**уметь:**

- владеть категориальным аппаратом при анализе конфликтных ситуаций;
- использовать принципы и методологию объективного анализа конфликтов;
- разрабатывать программы мероприятий, направленные на снижение уровня конфликтности в органах государственного и муниципального управления (ГМУ);
- применять технологии регулирования конфликтов органов ГМУ с субъектами внешней среды;

**владеть (демонстрировать навыки и опыт деятельности):**

- методами управления конфликтами в организации;
- конфликтологической культурой для успешной реализации профессиональной деятельности и саморазвития;
- навыками самостоятельного нахождения оптимальных путей преодоления сложных конфликтных ситуаций;
- инструментами использования конфликта в качестве конструктивного способа достижения целей профессиональной деятельности.

Практикум предназначен для проведения практических занятий со студентами по курсу «Конфликтология», а также для их самостоятельной работы над содержанием данного курса. Цели практикума – закрепление и углубление теоретических знаний, полученных на лекциях, и развитие навыков их практического применения как в повседневной жизни, так и в будущей профессиональной деятельности.

Достижение данных целей определяет следующие основные задачи практикума:

- актуализировать полученные на лекциях теоретические представления о сущности, типах, функциях социальных конфликтов, об основных подходах к изучению конфликтов и современных методах их анализа;
- ознакомить со спецификой конфликтов и конфликтного поведения в органах государственной и муниципальной власти.
- помочь в освоении навыков применения теоретических знаний в практике управления конфликтами.

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

предлагаются соответствующие задания, включающие в том числе активные методы обучения. После каждого практического занятия для самостоятельной подготовки к нему дается список рекомендуемой литературы, сформированный из источников, имеющихся в библиотеке УрФУ. Практикум дополнен приложениями: в первом даны кейсы для анализа, взятые из СМИ, а во втором предлагаются наиболее часто используемые методики диагностики и самодиагностики конфликтов, которые должны применяться студентами самостоятельно и анонимно.

Содержание практикума выстроено с учетом актуальных проблем теории и практики управления, новых теоретических и практических подходов к разрешению управленческих проблем. При выполнении заданий практикума студенты должны научиться эффективно и рационально пользоваться учебной и научной литературой, владеть актуальным российским законодательством.



Тема 1

# ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКИХ ИДЕЙ

## Занятие 1 (2 ч)

### *Вопросы*

1. Сравнительный анализ философии, социологии, психологии и социальной психологии в области исследования конфликтов.
2. Конфликтные и равновесные парадигмы изучения конфликта в истории конфликтологии: основные идеи, представители, общее и особенное.
3. История и современное состояние зарубежной и отечественной конфликтологии: этапы, представители, значение.

### *Задание 1*

Цель: научиться выполнять сравнительный анализ социально-гуманитарных наук в области исследования конфликтов.

В разработке проблемы конфликтов ведущую роль занимают такие науки, как философия, социология, психология, социальная психология. На основе материала лекций и источников из списка литературы проведите сравнительный анализ перечисленных наук в области исследования конфликтов. Заполните табл. 1.

### *Задание 2*

Цель: актуализировать полученные на лекционных занятиях теоретические сведения об истории конфликтологических идей.

В истории конфликтологических идей принято выделять две основные противостоящие друг другу парадигмы: конфликтную и равновесную. На основе материала лекций и источников из списка литературы проведите сопоставительный анализ данных парадигм. Заполните табл. 2.

Т а б л и ц а 1

**Сравнительный анализ отдельных наук  
в области исследования конфликтов<sup>1</sup>**

Элемент анализа	Философия	Социология	Психология	Социальная психология
Объект				
Предмет				
Сущность				
Методы изучения				
Имена ученых	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.
	4.	4.	4.	4.
	5.	5.	5.	5.
Основные концепции	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.
	4.	4.	4.	4.
	5.	5.	5.	5.
Значение полученного научного знания о конфликте				

<sup>1</sup> Идея таблицы предложена проф. П. А. Амбарово́й.

**Сопоставительный анализ конфликтных и равновесных парадигм  
изучения конфликта**

Элемент анализа	Конфликтная парадигма	Равновесная парадигма
Представители		
Главная идея		
Сходства		
Различия		

### **Задание 3**

Цель: закрепление знаний, полученных на лекциях по истории и современному состоянию зарубежной и отечественной конфликтологии.

Вспомните материал лекций по истории конфликтологии и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Каковы теоретические предпосылки формирования конфликтологических идей?
2. Перечислите имена ученых, с деятельностью которых связывают становление конфликтологии как относительно самостоятельной науки.
3. Чей подход к объяснению сущности социального конфликта представляется вам наиболее обоснованным?
4. Выделите основные этапы развития отечественной и зарубежной конфликтологии. Назовите ключевые идеи каждого этапа.

### **Список рекомендуемой литературы**

- Анцупов А. Я.* Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. 5-е изд., перераб. и доп. СПб. [и др.] : Питер, 2014. 503 с.
- Сергеев С. А.* История конфликтологии : учеб. пособие / С. А. Сергеев. Казань : Изд-во КНИТУ, 2010. 232 с.
- Терешина Е. А.* История конфликтологии : учеб. пособие / Е. А. Терешина. М. : Проспект, 2015. 237 с.

## Тема 2

# ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

## Занятие 2

(2 ч)

### *Вопросы*

1. Понятие и виды внутриличностных конфликтов.
2. Механизмы психологической защиты от внутриличностных конфликтов.
3. Способы предотвращения и разрешения внутриличностного конфликта.

### *Задание 1*

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

Прочитайте внимательно описанные ниже примеры внутриличностных конфликтов, определите вид каждого внутриличностного конфликта и впишите его номер во вторую колонку табл. 3 в соответствующую строку.

Затем подберите из художественной литературы, Интернета и других источников, а также из собственной жизни по одному примеру к каждому виду внутриличностного конфликта. Кратко опишите эти примеры в третьей колонке табл. 3.

Т а б л и ц а 3

### Основные виды внутриличностных конфликтов

Вид внутриличностного конфликта	Номер примера	Пример, предложенный студентом
Мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»)		

Вид внутриличностного конфликта	Номер примера	Пример, предложенный студентом
Нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»)		
Конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу»)		
Ролевой конфликт (между «надо» и «надо»)		
Адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»)		
Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)		

### П р и м е р ы

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ***Задание 2***

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

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

## П р и м е р ы

1. В детстве вы, наверное, читали книги и смотрели фильмы про Гарри Поттера. В качестве заклинания против дементоров – существ, которые олицетворяют собой депрессию, уныние, чувство безнадежности и отчаянья, – героями этого произведения используется заклинание «Экспекто Патронум» (Expecto Patronum, от лат. expecto – «я ожидаю», patronum – «покровитель», т. е. «я ожидаю покровителя»). Суть заклинания в том, чтобы быстро вызвать в своей памяти самые счастливые воспоминания и с их помощью противостоять негативным эмоциям. Считается, что люди, пережившие много горя и лишений, могут не найти сил, чтобы противостоять воздействию дементоров.

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

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

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

## В о п р о с ы д л я о б с у ж д е н и я

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

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

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

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

### ***Задание 3***

Студентам предлагается выполнить задание самостоятельно дома.

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

Выполните тесты для диагностики внутриличностного конфликта по методикам Е. Б. Фанталовой (см. прил. 2.1 и 2.2).

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какому виду внутриличностного конфликта соответствуют результаты вашего тестирования?

2. Применяете ли вы какие-либо механизмы психологической защиты для преодоления своих внутриличностных конфликтов? Какие именно? (Рекомендация: если затрудняетесь ответить на этот вопрос, так как действие этих механизмов зачастую не осознается, то для их обнаружения стоит выполнить тест из адаптированного опросника Плутчика – Келлермана – Конте (см. прил. 2.3)).

### ***Задание 4***

Только для студентов очной формы обучения.

Выполняется с согласия и по выбору студентов (вместо, например, задания 2 или 3).



## Деловая игра<sup>2</sup>

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

### *Порядок проведения игры*

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

1. Чиновник (вызывается добровольно).
2. Начальник чиновника.
3. Представители общественности (от трех и более человек).
4. Представитель местной мафии.
5. Представители местного предпринимательского сообщества.
6. Жена/ муж чиновника.
7. Совесть чиновника.
8. Группа экспертов (назначается заранее).
9. Члены жюри.

В качестве руководителя игры выступает преподаватель.

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

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

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

После этого эксперты с помощью преподавателя подводят итог игры.

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

---

<sup>2</sup> Описана по кн.: *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. [и др.] : Питер, 2009. С. 215–217.

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

1. С какой дилеммой придется столкнуться чиновнику?
2. К какому виду принадлежит данный внутриличностный конфликт?
3. Какой из способов разрешения внутриличностного конфликта, о которых вы узнали на лекциях и прочитали в литературе, вы бы выбрали для себя?

### *Игровая ситуация*

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

Игра начинается с разговора начальника с чиновником.

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

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

### *Завершение игры*

После окончания игры в качестве итога обсудите следующие вопросы:

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

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

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

## Список рекомендуемой литературы

### Основная

*Анцупов А. Я.* Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. 5-е изд., перераб. и доп. СПб. [и др.] : Питер, 2014. 503 с.

*Киришбаум Э.* Психологическая защита / Э. И. Киришбаум, А. И. Еремеева. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2005. 176 с.

*Субботина Л. Ю.* Психологическая защита и стресс / Л. Ю. Субботина. Харьков : Гуманитар. центр, 2013. 298 с.

*Фанталова Е. Б.* Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта : монография / Е. Б. Фанталова. М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. 72 с.

### Дополнительная

*Воробейчик Я. Н.* Руководство по аутопсихотерапии (история, теория, практика) / Я. Н. Воробейчик. Одесса : [б. и.], 2004. 360 с.

*Калшед Д.* Внутренний мир травмы: архетипические защиты личностного духа / Д. Калшед ; под ред. В. Калиненко ; пер. с англ. В. Агаркова, С. Кравец. М. : Академ. проект, 2007. 366 с.

*Литвак М. Е.* Бинтование душевных ран или психотерапия? / М. Е. Литвак [и др.]. 8-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2009. 311 с.

*Леонова А. Б.* Психопрофилактика стрессов / А. Б. Леонова, А. С. Кузнецова. М. : Изд-во МГУ, 1993. 121 с.

*Сандомирский М. Е.* Защита от стресса : Физиологически ориентированный подход к решению психологических проблем (метод РЕТРИ) / М. Е. Сандомирский. М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2001. 333 с.

*Франкл В.* Психотерапия на практике / В. Франкл ; пер. с нем. Н. Панькова, В. Певчева. СПб. : Речь, 2001. 251 с.

*Хайес С.* Перезагрузи мозг : Решение внутренних конфликтов / С. Хайес, С. Смит ; пер. с англ. Е. Карманова. СПб. [и др.] : Питер, 2014. 31 с.

*Хорни К.* Наши внутренние конфликты : Конструктивная теория невроза / К. Хорни ; пер. с англ. В. Светлова. 2-е изд. М. : Академ. проект, 2008. 217 с.

Тема 3

## МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ДИАГНОСТИКИ КОНФЛИКТОВ

### Занятие 3 (2 ч)

#### *Вопросы*

1. Методы диагностики конфликтов: сфера применения, суть методов, их достоинства и ограничения.
2. Транзактный анализ как метод прогнозирования конфликтов и их предупреждения в межличностных взаимодействиях.

#### *Задание 1*

Цель: закрепить знания об основных методах диагностики конфликтов.

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

Теперь заполните табл. 4. Укажите в столбце «Сфера применения» вид конфликта, для диагностики которого используется каждый из перечисленных в таблице методов (для примера напротив двух методов уже проставлены соответствующие им виды конфликтов). Заполните остальные пустые столбцы.

#### *Задание 2*

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

Т а б л и ц а 4

## Методы диагностики конфликтов

Методы диагностики конфликтов	Характеристика методов			
	Сфера применения	Суть метода	Достоинства	Ограничения
Описательный метод				
Аналитический метод				
Эксперимент				
Игровые методы				
Наблюдение				
Изучение документов				
Математическое моделирование				
Конфликт-метод Л. Н. Цой				
Опросные методы: Социометрия. Модульный социотест А. Я. Анцупова (МСА)	Меж- личностные конфликты в группе			
Шкала диагностики ролевого конфликта	Внутри- личностные конфликты			
Проективные тесты				
16-факторный опросник Р. Кеттеля				
Тест Т. Томаса				
Тест Т. Лири				
Тест С. Розенцвейга				

Методы диагностики конфликтов	Характеристика методов			
	Сфера применения	Суть метода	Достоинства	Ограничения
Опросник А. Басса и А. Дарка				
Методика «Q-сортировка» Х. Залена – Д. Штока				

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

Задание выполняется в два этапа.

### *Этап 1*

На основе транзактного анализа определите позицию (Родитель, Взрослый, Ребенок), с которой выступает преподаватель в каждом из описанных ниже примеров. Ответ впишите во вторую колонку табл. 5. К каждому из примеров дайте возможные ответы студента-прогульщика, которые бы соответствовали трем указанным позициям. Для этого попытайтесь поставить себя на место студента и отследить позицию, которую вы занимаете. Ответы впишите в табл. 5.

Заполнив табл. 5, ответьте на следующие вопросы:

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

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

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

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

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

Т а б л и ц а 5

### Примеры транзактных позиций

№ примера	Позиция преподавателя	Ответ студента-прогульщика с позиции		
		Родителя	Взрослого	Ребенка
1				
2				
3				

### П р и м е р ы

Преподаватель – студенту-прогульщику:

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

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

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

### Этап 2

После того как вы заполнили табл. 5, передайте ее своему соседу по парте, а себе для анализа возьмите его таблицу (рекомендация: прежде чем анализировать таблицу, проверьте правильность ее составления).

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

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

### ***Задание 3***

Выполняется дома.

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

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

### **Список рекомендуемой литературы**

*Берн Э.* Игры, в которые играют люди : Психология человеческих взаимоотношений / Э. Берн ; пер. с англ. А. Грузберга. М. : Эксмо, 2013. 352 с.

Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. 2-изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 57–62.

*Решетникова К. В.* Конфликты в системе управления : учеб. пособие / К. В. Решетникова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 57–65.

## **Занятие 4**

(2 ч)

### ***Вопросы***

1. «Дерево конфликта» как инструмент диагностики конфликта.
2. Анализ конфликтов по двум моделям описания конфликта: структурной и процессуальной.



3. Картография конфликта как метод анализа и управления конфликтом.

4. Формулы механизмов возникновения конфликтов.

### ***Задание 1***

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

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

#### *Методические указания*

Разделитесь на малые группы по 3–5 человек. Прочитайте кейсы в прил. 1, выберите для анализа один из них. Выбранный кейс проанализируйте с помощью такого инструмента диагностики конфликта, как «дерево конфликта».

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

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

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

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

## ***Задание 2***

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

Задание выполняется по вариантам, представленным ниже, в четыре этапа. Причем первые два этапа в 1-м и 2-м вариантах разные, а 3-й и 4-й этапы – общие для двух вариантов. Малые группы остаются в том же составе, что и при выполнении задания 1, и анализируют кейсы, выбранные для этого задания.

### **Вариант 1**

#### *Этап 1*

Выполняется малыми группами.

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

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

Определите, к какому типу конфликта принадлежит изучаемый вами кейс. Затем выполните его анализ согласно структурному подходу. Для этого выделите, перечислите и охарактеризуйте все элементы кейса и связи между ними, необходимые для описания конфликта в соответствии с выбранной схемой, и поэлементно проанализируйте конфликт с точки зрения структурной модели.

## Этап 2

Выполняется также малыми группами.

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

Процесс картографии конфликта состоит из трех стадий:

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

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

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

The diagram is a square divided into four quadrants by two diagonal lines. In the center, there is a smaller square labeled 'Проблема' (Problem). Each quadrant contains a set of dotted lines for notes. The top-left quadrant is labeled 'Кто' (Who) and 'Потребности' (Needs). The top-right quadrant is labeled 'Кто' (Who) and 'Потребности' (Needs). The bottom-left quadrant is labeled 'Кто' (Who) and 'Потребности' (Needs). The bottom-right quadrant is labeled 'Кто' (Who) and 'Потребности' (Needs). The central 'Проблема' box also has dotted lines for notes.

Рис. 1. Карта конфликта

### *Этап 3*

Выполняется всей учебной группой.

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

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

### *Этап 4*

Выполняется всей учебной группой.

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

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

## **Вариант 2**

### *Этап 1*

Выполняется малыми группами.

Из лекционных занятий вспомните две основные модели анализа конфликтов: структурную и процессуальную. Более подробно ознакомьтесь с процессуальной моделью. Схемы этой модели найдите в материалах лекций, а также в учебном пособии А. Я. Анцупова и С. В. Баклановского (гл. 13). На основе учебного пособия К. В. Решетниковой (гл. 6) ознакомьтесь с описанием трех основных стратегий управления конфликтами: «эскалирующей интервенцией» (или стратегией стимулирования конфликта), «деэскалирующей интервенцией» и стратегией игнорирования конфликта на определенном этапе его развития.

Далее определите, к какому типу конфликта принадлежит выбранный вами кейс, и выполните его анализ согласно одной из схем процессуальной модели описания конфликта. Для этого выпишите динамические характеристики данной модели и на основе этих характеристик проведите анализ кейса, не забывая выделять и учитывать две взаимосвязанные стороны развития конфликта: процессы, возникающие на разных стадиях, и регуляторы этих процессов.

Для выполнения первого этапа задания предлагается придерживаться следующего примерного алгоритма:

1. Определить состав участников (субъектов) конфликта, их цели (в роли регуляторов конфликта).
2. Выявить предмет конфликта и его масштаб.
3. Установить истинную причину конфликта (воспользуйтесь результатами первого задания).
4. Выделить основные периоды и этапы динамики конфликта (от предконфликта до постконфликтной ситуации).
5. Описать характер и степень остроты, интенсивности конфликта, длительность его протекания, число циклов развития конфликта.
6. Дать характеристику конфликтных действий сторон конфликта (направленность, активность, степень напряженности и т. п.) на каждом этапе развития конфликта, определить стратегии и тактики поведения сторон конфликта, степень их эффективности.
7. Предложить одну из трех основных стратегий управления конфликтом, отметив тот этап развития конфликта, на котором реализация данной стратегии, по вашему мнению, является наиболее эффективной и оправданной. Аргументируйте свой выбор.
8. Предложить метод (при необходимости – несколько методов) реализации выбранной стратегии управления данным конфликтом.
9. Уточнить, какие сложности и проблемы необходимо учесть при выборе той или иной стратегии управления конфликтом.

#### *Этап 2*

Выполняется малыми группами.

Для выполнения второго этапа данного варианта задания 1 необходимо вспомнить из курса лекций и записать в тетрадке схемы развития конфликтов по формулам А, Б, В. За наглядной демонстра-

цией формул конфликтов как одного из методов оценки и разрешения конфликтов стоит обратиться к книге В. П. Шейнова «Управление конфликтами: теория и практика» (гл. 3).

Далее надо проанализировать кейсы по следующему плану:

1. Нарисовать схему развития конфликта, обозначив на ней, что относится к конфликтной ситуации (КС), конфликтогену (КФГ), инциденту (И) и собственно к конфликту (К).

2. Определить, к какому типу конфликта (А, Б, В) относятся примеры из кейсов.

3. Определить случайность, закономерность или неизбежность рассматриваемого конфликта.

4. На основании правил управления конфликтом в зависимости от его развития по той или иной формуле предложить возможные варианты управления им, выделив наиболее подходящие (тем самым вы проверите правильность выполнения п. 7 и 8 на первом этапе 2-го варианта задания 2).

*Этапы 3-й и 4-й описаны выше, в 1-м варианте задания 2.*

### Список рекомендуемой литературы

*Анцупов А. Я.* Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. 2-е изд., перераб. М. [и др.] : Питер, 2009. Гл. 13. С. 134–147.

*Гришина Н. В.* Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. 3-е изд. М. [и др.] : Питер, 2015. 576 с.

*Корнелиус Х.* Выиграть может каждый : Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр ; пер. П. Е. Патрушева. М. : Стрингер, 1992. С. 140–156.

*Мириманова М. С.* Конфликтология : учебник / М. С. Мириманова. 2-е изд., испр. М. : Изд. центр «Академия», 2004. С. 49–54.

*Решетникова К. В.* Организационная конфликтология : учеб. пособие / К. В. Решетникова. М. : ИНФРА-М, 2010. Гл. 6. С. 94–124.

*Рубин Дж.* Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Сунг Хе Ким ; пер. А. Голубева, И. Разумовской. СПб. ; М. : Прайм-ЕВРОЗНАК : Нева : ОЛМА-ПРЕСС, 2002. 352 с.

*Шейнов В. П.* Управление конфликтами: теория и практика / В. П. Шейнов. Минск : Харвест, 2010. Гл. 3. С. 131–162.

## Тема 4

# ПРОБЛЕМА НАСИЛИЯ В КОНФЛИКТАХ

## Занятие 5

(2 ч)

### ***Вопросы***

1. Понятие и сущность насилия в конфликте.
2. Концепции насилия в конфликте.
3. Агрессия и насилие в конфликте.
4. Терпимость, ненасилие и насилие.
5. Насилие в разных сферах жизни.
6. Методы, технологии, способы, инструменты и меры предупреждения и регулирования насилия в конфликте.

### ***Задание 1***

Цель: ознакомиться с наиболее известными концепциями агрессии и насилия, с ролью агрессии и насилия в конфликтах (в рамках этологии, этики, религии, психологии, историографии).

### ***Методические указания***

Не менее чем за неделю (лучше раньше) до занятия студенты должны разделиться на малые группы (по 3–5 человек). Каждой малой группе надо прочитать и обсудить одну книгу из списка основной литературы: К. Лоренца, Ф. Зимбардо, Я. Морриса, текст Нагорной проповеди, коллективную монографию «Философия ненасилия Л. Н. Толстого: точки зрения», в которой представлены программная статья Л. Н. Толстого «Закон насилия и закон любви» и статьи отечественных специалистов по этико-религиозному учению Л. Н. Толстого.

По перечисленным текстам можно подготовить доклады.

По завершении обсуждения книг в отдельных малых группах каждая из этих групп представляет результаты своей работы всей учебной группе и они коллективно обсуждаются.

Обсудите в малых группах те вопросы из перечисленных ниже, которые соответствуют книге, прочитанной студентами вашей малой группы.

По Конраду Лоренцу:

1. Как связаны между собой агрессия и насилие? Приведите примеры их связи, а также примеры агрессии без насилия и насилия без агрессии.

2. Бывает ли насилие без и/или вне конфликта?

3. Согласны ли вы с тезисом Лоренца, что агрессия необходима и неизбежна, учитывая ее биологическое значение в качестве видосохраняющей функции?

4. Чем чревато недостаточное развитие биологически заданных механизмов торможения агрессии у человека как биологического вида при наличии все более совершенствуемых инструментов насилия и уничтожения себе подобных?

5. Чем опасна отстраненность исполнителя от последствий применения им оружия массового уничтожения?

6. Ядерное оружие вы считаете фактором сдерживания или фактором глобальной опасности? Обоснуйте свою мысль.

7. Какие формы и виды войны, по вашему мнению, ожидаемы в XXI веке?

8. Согласны ли вы с тезисом, что если бы не было войн, то не было бы и прогресса?

По Нагорной проповеди:

1. Насколько актуален текст Нагорной проповеди в современных российских реалиях?

2. В чем разница между Нагорной проповедью в Новом Завете и Десятью заповедями Моисея в Ветхом Завете?

3. Вспомните «золотое правило нравственности» в положительной и отрицательной формулировках. Есть ли существенная разница между этими формулировками? С какой формулировкой «золотого правила нравственности» вы бы связали новозаветное этическое учение, а с какой – ветхозаветное? Поясните.

4. Как вы думаете, могут ли быть негативные последствия применения «золотого правила нравственности»? (Рекомендация: чтобы



данный вопрос не показался вам риторическим, вспомните такие примеры самовредительства и аутоагрессии, как мазохисты, камикадзе, «живые бомбы»).

По монографии «Философия ненасилия Л. Н. Толстого: точки зрения»:

1. Насколько оправдана и обоснована, по вашему мнению, философия ненасилия Л. Н. Толстого? Какие достоинства и ограничения его позиции вы видите?

2. Насколько и в каких пределах реализуема философия ненасилия Л. Н. Толстого в современном мире? (Рекомендация: для более полного обоснования своей точки зрения вспомните опыт реализации идей ненасилия Толстого толстовскими обществами и Матхатмой Ганди в Индии).

3. За что последователей учения Л. Н. Толстого преследовали государство и православная церковь в Российской империи? Как сейчас относятся государственная власть и РПЦ к учению Л. Н. Толстого? Как вы объясняете их подход?

4. Приведите аргументы «за» и «против» насчет разделяемого многими следующего мнения известного французского писателя А. Моруа: «На жестокость нужно отвечать жестокостью. В несопротивлении злу насилием есть своя прелесть, но оно на руку подлецам»<sup>1</sup>. Каких аргументов оказалось больше? Почему?

5. Сравните Нагорную проповедь с этическим учением Л. Н. Толстого. Определите их сходство и различие.

По Филипу Зимбардо:

1. В чем суть эксперимента, проведенного Ф. Зимбардо?

2. Почему этот эксперимент пришлось досрочно закончить?

3. Укажите причины, по которым сегодня подобного рода эксперименты запрещены, несмотря на то что сам по себе эксперимент как метод исследования и диагностики конфликтов считается более объективным методом, нежели куда более распространенные опросные методы.

---

<sup>1</sup> Моруа А. Надежды и воспоминания. М. : Прогресс, 1983. С. 302.

4. Подумайте, как бы вы вели себя в условиях Стэнфордского тюремного эксперимента в роли охранника? А в роли заключенного? На чем основывается ваша уверенность?

5. Закономерны или случайны, по вашему мнению, результаты эксперимента Зимбардо?

6. Какие факторы обусловили результаты этого эксперимента? Имеют ли, по вашему мнению, эти факторы безусловный характер или их можно скорректировать и нейтрализовать?

7. Согласны ли вы с теорией Зимбардо, которой он объясняет полученные результаты своего эксперимента?

8. Приведите примеры других экспериментов, направленных на изучение природы агрессии, насилия и конфликтности у людей.

9. Приведите примеры из жизни, когда люди вели себя как студенты-добровольцы в Стэнфордском тюремном эксперименте. Чем бы вы объяснили такое поведение людей?

По Яну Моррису:

1. Согласны ли вы со следующим мнением Яна Морриса, которое он обосновывает историческими примерами на протяжении всего своего многостраничного труда под названием «Война! Для чего она нужна?»: «война – это злейший враг гробовщика ... и она полезна: в долгосрочной перспективе она обеспечивает безопасность и процветание человечества» (с. 10); «наш мир стал безопаснее именно благодаря войнам» (с. 11). Из этого следует, что именно война привела к заметному снижению общего уровня насилия в цивилизованных странах, в том числе самой вероятности умереть насильственной смертью.

2. Определите, взгляды какого философа ближе Я. Моррису – Т. Гоббса или Ж.-Ж. Руссо. А вам чьи взгляды ближе? Поясните свою позицию.

3. Я. Моррис выделяет четыре вида восприятия войны: личный, военно-исторический, технический и эволюционно-биологический. Является ли такая классификация достаточно полной? Какого подхода придерживается сам Моррис? А какой из подходов наиболее близок вам?

4. В чем, по Я. Моррису, разница между продуктивными и контр-продуктивными войнами? Согласны ли вы с приведенными им примерами тех и других войн?

5. Свою книгу Ян Моррис начинает с описания случая, когда большая часть человечества, включая и его самого, могла бы погибнуть 26 сентября 1983 г. в результате ответного ядерного удара со стороны СССР из-за халатности компьютерных программистов и инженеров, если бы не продуманные действия Станислава Петрова, оперативного дежурного сотрудника командного пункта в Серпухове-15, где тогда находился центр советской системы раннего оповещения о ядерной атаке и куда поступил ложный сигнал о такой атаке. Насколько вероятно, по вашему мнению, в наше время возможность подобного рода мирового Армагеддона из-за технической ошибки, человеческого фактора или из-за другой причины?

## *Задание 2*

Выполняется студентами всей группы.

Цель: развить умение использовать теоретические сведения в практике анализа реальных ситуаций насилия и агрессии в конфликтах из разных сфер жизни.

На основе любых доступных вам источников, включая работы из списка литературы к занятию, а также на основе собственного жизненного опыта, обсудите специфику насилия и агрессии в конфликтах в разных сферах жизни согласно следующим пунктам:

1. Предложите по два примера насилия из разных сфер жизни: из сферы политики, права, государственного и муниципального управления, семейных и трудовых отношений.

2. Насколько неизбежно насилие в данных сферах? Бывают ли ситуации (обстоятельства), когда насилие не только неизбежно, но и необходимо и даже полезно. Какие это ситуации? Обоснуйте свой ответ.

3. Назовите способы предупреждения и регулирования насилия в конфликте. Приведите примеры их использования в прошлом и в наше время. Какие из этих способов оказались эффективны, а какие – нет? Почему?

### ***Задание 3***

Выполняется дома.

Цель: развить навыки самооценки личности, выявления своих агрессивных и враждебных реакций; ознакомиться с тренингами, помогающими регулировать подобные реакции.

На основе адаптированного опросника А. Басса и А. Дарки проведите самодиагностику своих агрессивных и враждебных реакций по отношению к окружающим (см. прил. 2.5), учитывая, что под враждебностью понимается общее негативное, недоверчивое отношение к окружающим, а под агрессией – активные внешние реакции агрессии в отношении конкретных лиц.

После проведения самодиагностики ответьте на вопросы:

1. Какие реакции у вас оказались преобладающими?
2. С какими событиями в собственной жизни или своими психологическими качествами вы связываете полученный результат?
3. Считаете ли вы необходимым исправлять или корректировать этот результат?
4. Какие методы регулирования агрессивных и враждебных реакций вы знаете и применяете ли вы их в своей жизни?

Если затрудняетесь ответить на 4-й вопрос, обратитесь к источникам, указанным в списке основной литературы.

На основе этих источников ответьте также на вопросы:

1. Какие из предложенных методов преодоления и нейтрализации агрессивности и враждебности представляются вам наиболее эффективными, а какие – наименее? Почему?
2. Какие из методов вы используете, в том числе подсознательно, или желали бы использовать в собственной жизни?
3. Какие иные способы регулирования агрессивности и враждебности вам известны?

### ***Задание 4***

Выполняется в аудитории на дополнительную оценку или в качестве домашней работы.

Цель: углубить свои знания по проблемам насилия и агрессии в конфликтах через ознакомление с концепциями насилия и агрессии в социально-гуманитарных и естественных науках.

Познакомьтесь с концепциями насилия и агрессии в отдельных науках (психологии, политологии, социологии, философии, криминалистике и т. п.), прочитав книги В. И. Красикова (оч. 1) и И. А. Фурманова (гл. 1) из списка основной литературы. На основе этих книг заполните табл. 6. После заполнения таблицы поясните, какая концепция вам представляется наиболее точно отражающей реальность.

Т а б л и ц а 6

**Концепции насилия и агрессии в отдельных науках**

Науки	Основные концепции и их основоположники	Достоинства концепций	Ограничения концепций
Психология			
Политология			
Социология			
Философия			
Криминалистика			
Этология			
Культурная антропология			
Нейрофизиология			
Социобиология			

**Список рекомендуемой литературы**

**О с н о в н а я**

*Вагин И. О.* Психология зла : Практика решения конфликтов / И. О. Вагин. СПб. : Питер, 2001. 185 с. С. 12–16.

*Зимбардо Ф.* Эффект Люцифера : Почему хорошие люди превращаются в злодеев / Ф. Зимбардо ; пер. с англ. А. Стативка. 2-е изд. М. : Альпина нон-фикшн, 2014. 738 с.

*Красиков В. И.* Насилие в эволюции, истории и современном обществе : очерки / В. И. Красиков. М., Берлин : Директ-Медиа, 2014. 199 с. Оч. 1. С. 7–31.

*Лоренц К.* Так называемое зло / К. Лоренц ; пер. с нем. А. И. Федорова. М. : Культур. революция, 2008. 349 с.

*Моррис Я.* Война! Для чего она нужна? : Конфликт и прогресс цивилизации – от приматов до роботов / Я. Моррис ; пер. с англ. Т. О. Новиковой. М. : Кучково поле, 2016. 592 с.

Новый Завет (любое издание).

Прикладная конфликтология : хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. Минск : Харвест, 2003. 621 с.

*Скотт Дж. Г.* Контроль эмоциональной сферы // Прикладная конфликтология : хрестоматия. Минск : Харвест, 2003. С. 142–163.

Философия ненасилия Л. Н. Толстого: точки зрения : коллективная монография / А. А. Гусейнов [и др.]. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2002. 247 с.

*Фурманов И. А.* Агрессия и насилие : Диагностика, профилактика и коррекция / И. А. Фурманов. СПб. : Речь, 2007. Гл. 1. С. 5–58.

Д о п о л н и т е л ь н а я

Антропология насилия / Ю. М. Ботяков [и др.]. СПб. : Наука, 2001. 533 с.

*Берковиц Л.* Агрессия : Причины, последствия и контроль / Л. Берковиц ; пер. с англ. А. Боричева, Л. Царук, Л. Ордановской. СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. 510 с.

*Гилинский Я. И.* Социальное насилие / Я. И. Гилинский. 2-е изд., испр. и доп. СПб. : Алетейя, 2017. 2012 с.

*Гуггенбуль А.* Зловещее очарование насилия : Профилактика детской агрессивности и жестокости и борьба с ними / А. Гуггенбуль ; пер. с нем. Н. Скородума. СПб. : Академ. проект, 2000. 221 с.

*Ильин Е. П.* Психология агрессивного поведения : учеб. пособие / Е. П. Ильин. М. [и др.] : Питер, 2014. 368 с.

*Иригуайан М.-Ф.* Моральные домогательства : Скрытое насилие в повседневности : пер. с фр. / М.-Ф. Иригуайан. Екатеринбург : У-Фактория, 2005. 271 с.

*Калинина С. Б.* Психология домашнего насилия : учеб. пособие / С. Б. Калинина. Тверь : Твер. гос. ун-т, 2005. 124 с.

*Крэйхи Б.* Социальная психология агрессии / Б. Крэйхи ; пер. с англ. А. Лисицыной. М. [и др.] : Питер, 2003. 336 с.

*Малкина-Пых И. Г.* Виктимология : Психология поведения жертвы / И. Г. Малкина-Пых. М. : Эксмо, 2010. 862 с.

*Мэй Р.* Сила и невинность: в поисках истоков насилия / Р. Р. Мэй ; пер. с англ. А. П. Погребского, А. В. Лызлова и Е. Ю. Патяевой. М. : Смысл, 2001. 320 с.

Тема 5

## КОНФЛИКТЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Занятие 6 (3 ч)

#### *Вопросы*

1. Специфика конфликтов в системе государственного управления.
2. Основные виды конфликтов в системе государственного управления и способы их разрешения.
3. Сравнительный анализ конфликтов в системе государственного управления и политических конфликтов.
4. Конфликт интересов в системе государственного управления: понятие, меры профилактики и преодоления.

#### *Задание 1*

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

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

#### **Вариант 1**

Проведите сравнительный анализ конфликтов в системе государственного управления и политических конфликтов: выявите их общие черты и найдите различия между ними. Определите, в чем состоит сущностная разница между ними. Для этого стоит обратиться к одному из источников по политической конфликтологии, указанных в списке литературы. Результаты анализа внесите в табл. 7.

Т а б л и ц а 7

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

Элементы анализа конфликтов	Конфликты в системе госуправления	Политические конфликты
Сходство		
Отличия		

**Вариант 2**

Проведите анализ специфики конфликтов в системе государственного управления, рассмотрев их природу и сущность, объект и предмет, участников, позитивные и негативные последствия. По результатам анализа заполните табл. 8.

Т а б л и ц а 8

**Специфика конфликтов  
в системе государственного управления**

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



### Вариант 3

Ознакомьтесь со статьями С. А. Шведовой и М. А. Яковлевой. Ориентируясь на теоретический материал данных статей, приведите примеры основных видов конфликтов в системе государственного управления, а также способов их разрешения. Примеры обязательно должны быть взяты не только из отечественной и зарубежной истории, но и из современной жизни. По результатам заполните табл. 9.

Т а б л и ц а 9

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

Виды конфликтов в системе госуправления	Примеры конфликтов	Способы разрешения конфликтов
Конфликты между личностью и государством		
Конфликты между государством и обществом		
Конфликты между различными ветвями власти		
Конфликты между разными уровнями власти		
Конфликты между государством и отдельными институтами социально-политической системы		
Конфликты между государственными органами и частным сектором		
Конфликты между государственно-правовой системой и оппозицией		
Внутриорганизационные конфликты в государственных учреждениях		

## Задание 2

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

На основе соответствующих статей (указаны в табл. 10) Трудового кодекса РФ и федеральных законов, приведенных в списке литературы, выполните сравнительный анализ сложившейся законодательной базы РФ в области регулирования конфликта интересов. Заполните табл. 10.

Т а б л и ц а 10

### Законодательство РФ о конфликте интересов: сравнительный анализ

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

Параметры сравнения законодательных актов о конфликте интересов	Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ, ст. 19	Федеральный закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ, ст. 10	Федеральный закон от 05.10.2015 г. № 285-ФЗ	Трудовой кодекс РФ, ст. 349.1 и 349.2
Способы предотвращения и урегулирования				

### ***Задание 3***

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Что необходимо предпринять для профилактики данного типа конфликтов?

*Ситуация 1<sup>1</sup>*

О. Щапова, депутат Думы Асбестовского городского округа (АГО) 7-го созыва, является депутатом на неосвобожденной основе, одновременно являясь заместителем председателя Думы АГО. Помимо этого, она трудоустроилась в аппарат Думы АГО, а также приняла своим помощником свою родную дочь Е. Лизунову. На период отсутствия или отпуска председателя Думы она исполняет обязанности председателя Думы, но при этом является сотрудником аппарата Думы.

*Ситуация 2*

От Законодательного Собрания Свердловской области (ЗакСО СО) прокуратура потребовала добавить в действующее областное законодательство положение, прямо устанавливающее запрет на трудоустройство помощниками депутатов ЗакСО родственников депутатов ЗакСО.

Ответьте на вопросы:

1. Назовите, какие признаки конфликта интересов возникают при трудоустройстве в качестве помощника депутата ЗакСО СО родственника данного депутата ЗакСО СО?

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

*Ситуация 3*

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

---

<sup>1</sup> Ситуации 1–3, 5–8 описаны со слов очевидцев.

«Комфортная среда» те объекты, в которых заинтересованы лично. В связи с этим возник конфликт с главой города и администрацией АГО. После заседания Думы депутатам было объяснено, что в данном случае городской бюджет потеряет субсидирование из федерального и областного бюджетов на сумму более 300 млн рублей. Дополнительно было пояснено, что необходимый пакет документов нужно представить не позднее 1 апреля 2018 г. В пятницу 30 марта депутаты Думы АГО собрались на внеочередное заседание Думы, где данные поправки в бюджет АГО были приняты без обсуждения за 20 минут, чтобы успеть доставить документы в министерство энергетики и ЖКХ СО.

#### *Ситуация 4<sup>2</sup>*

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

Впрочем, это не помешало народным избранникам продолжать устраивать балаган (кидаться друг в друга бумажками, футляром от очков и т. п., не смущаясь наличием камеры, трансляции которой

---

<sup>2</sup> Кошкина О. Депутаты из Малышева голосуют ногой, не снимая шапки [статья от 28 ноября 2017, 18:24] // ОБЛГАЗЕТА.РУ : сайт Областной газеты. URL: <https://www.oblgazeta.ru/politics/36052/> (дата обращения: 30.05.2018).

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

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

### *Ситуация 5*

Депутат ЗакСО Свердловской области Армен Карапетян за 2016 г. предоставил неполные или недостоверные сведения о доходах и имуществе. В связи с этим областная прокуратура СО вышла в ЗакСО СО с требованием лишить данного депутата мандата. Данный вопрос был рассмотрен на профильных комиссиях, где позиция прокуратуры была поддержана. Однако 3 апреля 2018 г.,

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

#### *Ситуация 6*

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

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

### *Ситуация 7*

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

### *Ситуация 8*

Осенью 2016 г. закончился срок полномочий в качестве главы города мэра Богдановича В. Москвина. Одновременно с этим в отношении него было возбуждено уголовное дело, а также депутаты Думы ГО Богданович оценили его работу как неудовлетворительную. Соответственно Владимир Москвин был отправлен в отставку. Сам В. Москвин свою отставку не признал и заявлял, что он продолжит исполнять обязанности до вступления в должность нового



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

После вмешательства прокуратуры последовало обращение в суд. Суд выборы В. Голованова признал нелегитимными и предписал провести конкурс по-новому. Проведение конкурса неоднократно срывалось, в том числе и по причине того, что Администрация губернатора Свердловской области активно продвигала кандидатуру В. Москвина. Только после состоявшихся осенью 2017 г. выборов нового состава Думы Богдановича удалось, наконец, избрать в полном соответствии со всеми процедурами нового главу города, которым стал главный инженер ОАО «Огнеупоры» Павел Мартыянов. Таким образом, законным мэром стало третье лицо, а не креатура Администрации губернатора Свердловской области В. Москвин, и не креатура депутатов старого состава городской Думы Богдановича В. Голованов.

#### ***Задание 4***

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

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

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

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

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

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

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

## Список рекомендуемой литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 30.05.2018).

О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федер. закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2017) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 30.05.2018).

О противодействии коррупции : Федер. закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/) (дата обращения: 30.05.2018).

О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления обязанности лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц сообщать о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, и принимать меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов : Федер. закон от 05.10.2015 г. № 285-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_186995/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_186995/) (дата обращения: 30.05.2018).

*Ермаков Ю. А.* Коррупция публичной власти: российский вариант : Опыты противоборства / Ю. А. Ермаков. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 287 с.

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

*Коваленко Б. В.* Политическая конфликтология : учеб. пособие / Б. В. Коваленко, А. И. Пирогов, О. А. Ръжов. М. : Ижица, 2002. 400 с.

Конфликт справедливости и эффективности в государственном управлении : материалы науч. семинара. М. : Науч. эксперт, 2011. 144 с.

Политическая конфликтология : учеб. пособие / под ред. С. А. Ланцова. М. [и др.] : Питер, 2008. 319 с.

*Соловьев А. В.* Конфликты на государственной службе: типология и управление : учеб.-практ. пособие / А. В. Соловьев. М. : Альфа-Пресс, 2008. 296 с.

*Шведова С. А.* Особенности конфликтов в сфере государственного управления // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2012. № 5. С. 184–189.

*Яковлева М. А.* Особенности регулирования социальных конфликтов в сфере государственного управления // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. 2016. № 4. С. 111–118.

Тема 6

## ПОДГОТОВКА НЕКОНФЛИКТОГЕННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

### Занятие 7 (2 ч)

#### *Вопросы*

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

#### *Задание 1*

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

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

нием этапов подготовки неконфликтного управленческого решения в учебном пособии А. Я. Анцупова и С. В. Баклановского.

Заодно вспомните из курса лекций по конфликтологии формы группового воздействия при принятии группового решения. За более подробной информацией об этих формах обратитесь к учебному пособию А. Т. Зуба (гл. 3), где они указаны как феномены коллективного решения.

А также из курса «Социология и психология управления» вспомните модели В. Врума, Р. Лайкерта, А. Танненбаума и В. Шмидта и др. с точки зрения применимости этих моделей к процессу принятия решений.

### *Методические указания*

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

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

Председатель должен следить, чтобы во время индивидуальной работы не было общения студентов друг с другом, а во время коллективной работы ему надо отмечать в табл. 11 те феномены коллективного решения, которые в том или ином объеме применялись в группе. Также председатель подмечает, какие формы взаимоотношений с позиции управленческих моделей сложились у руководителя с другими членами группы – «подчиненными», чтобы в конце занятия суметь сделать вывод, как это повлияло на результативность подготовки и принятия решения и на степень его конфликтности.

Задание выполняется в несколько этапов.

### *Этап 1*

Для подготовки неконфликтного управленческого решения прочитайте тот же самый кейс из прил. 1, который был вами выбран ранее на занятии 4, а также используйте результаты его анализа на том занятии.

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

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

### *Этап 2*

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

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

2) Совещание.

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

4) Метод экспертных оценок. Члены группы выступают в качестве экспертов. Работают индивидуально, анонимно, заполняя подробный вопросник (см. табл. 12). Сравнивают ответы для их взаимной коррекции не раньше итоговых этапов 5–9, пока не придут (тоже индивидуально и анонимно) к согласованному мнению.

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

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

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

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

### *Этап 3*

Далее каждая малая группа подбирает тот инструмент разработки решений, который считает наиболее подходящим для анализируемой ситуации с учетом выбранного метода выработки неконфликтного управленческого решения. Для этого не менее чем за неделю до занятия ознакомьтесь по книгам из списка литературы (например, по работе А. Т. Зуб «Принятие управленческих решений») с особенностями наиболее распространенных и доступных для вас технологий (инструментов) разработки решения:

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

#### Этап 4

На основе выбранного метода выработки неконфликтного управленческого решения и соответствующего ему инструмента сформулируйте свое решение, ориентируясь на подсказки, содержащиеся в табл. 12.

Т а б л и ц а 12

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

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



№ стадии	Вопрос, на который надо ответить	Модель решения	Рекомендации по выполнению этапа
			– промежуточные (оперативные); – ближайшие (тактические)
6	Что делать?	Управленчески-содержательная	Составьте план действий, опишите систему мероприятий и согласуйте их между собой
7	Как делать?	Технологическая	Проработайте принципы, стратегию, способы и конкретные приемы блокирования возможного противодействия со стороны внутренней и внешней оппозиции; обрисуйте необходимые условия и ресурсы для реализации решения

Запишите результаты работы с табл. 12 и используйте их как руководство для оставшихся стадий принятия неконфликтного управленческого решения и его реализации, указанных в работе А. Я. Анцупова и С. В. Баклановского.

#### *Этап 5*

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

#### *Этап 6*

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

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

### *Этап 7*

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

### *Этап 8*

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

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

### *Этап 9*

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

## **Список рекомендуемой литературы**

### **О с н о в н а я**

*Анцупов А. Я.* Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. 2-е изд., перераб. М. [и др.] : Питер, 2009. 304 с.

*Зуб А. Т.* Принятие управленческих решений : Теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. М. : Форум : ИНФРА-М, 2010. Гл. 3. С. 73–113.

*Липатова С. Д.* Разработка управленческих решений : практикум / С. Д. Липатова. Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2009. С. 18–20.

*Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения : учебник / Б. Г. Литвак. 6-е изд., испр. и доп. М. : Академ. народ. хоз-ва при Правительстве РФ : Дело, 2006. 440 с.

*Логинов В. Н.* Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. Н. Логинов. М. : КНОРУС, 2015. 224 с.

Д о п о л н и т е л ь н а я

*Дружелаускайте Е. В.* Искусство правильного принятия решений / Е. В. Дружелаускайте. М. : ФОРУМ, 2012. 175 с.

*Йон Ф.* Психологическое давление : Как его преодолевать и предупредить / Ф. Йон, Г. Петерс-Кюлингер ; пер. с нем. С. В. Базарновой. 3-е изд., перераб. М. : Омега-Л : SmartBOOK, 2008. 132 с.

*Литвак М. Е.* Командовать или подчиняться? : Психология управления / М. Е. Литвак. 8-е изд. Ростов н/д : Феникс, 2005. 381 с.

Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учеб. пособие / И. Ю. Беляева [и др.]. М. : КНОРУС, 2014. 232 с.

*Саак А. Э.* Разработка управленческого решения : учебник / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. М. [и др.] : Питер, 2007. 272 с.

*Садиков А. В.* Социология и психология управления : конспект лекций / А. В. Садиков. М. : Алтайр-МГАВТ, 2010. 128 с.

*Смирнов Э. А.* Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. М. : РИОР, 2010. 362 с.

Тема 7

## ОСОБЕННОСТИ ОБЩЕНИЯ С КОНФЛИКТНЫМИ ЛЮДЬМИ

### Занятие 8 (2 ч)

#### **Вопросы**

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

#### **Задание 1**

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

Существует несколько типологий конфликтных личностей. Для ознакомления с наиболее известными из них обратитесь к работе одного из авторов: Дж. Г. Скотта, В. П. Шейнова, С. М. Емельянова. На основе выбранного источника заполните табл. 13.

Т а б л и ц а 13

**Типология конфликтных личностей**

Типы конфликтных личностей	Поведенческие характеристики	Особенности общения с конфликтной личностью

Используя данные табл. 13, ответьте на следующие вопросы:

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

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

3. К какой из этих двух разновидностей конфликтных личностей относятся типы конфликтных личностей, указанные в табл. 13.

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

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

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

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

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

9. Как вы противостояли этому воздействию?

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

## ***Задание 2***

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

### **Деловая игра 1**

Цель игры: сформировать умение распознавать особенности поведения конфликтных личностей разных типов, а также используемые ими методы, тактики и приемы психологического и иного

воздействия на окружающих, чтобы развить у себя навыки конструктивного и симметричного общения с такими людьми.

### *Методические указания*

Придумайте или вспомните реальную сложную проблему, которая требует для своего решения взаимодействия граждан с представителями органов власти. Можно привлечь материалы из СМИ, в том числе кейсы из прил. 1.

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

### *Подготовка к игре*

Для деловой игры подберите роли чиновников, в чьих полномочиях (это очень важный момент!) заниматься данной проблемой или контролировать действия тех, кто должен заниматься этой проблемой. Распределите между собой роли чиновников. Предпочтительно, чтобы чиновники были разного должностного уровня, из разных, но обязательно взаимодействующих структур и органов власти. Эти роли напишите крупными буквами на листах бумаги, которые надо прикрепить на грудь, чтобы все видели, кого вы изображаете.

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

Далее на отдельных карточках напишите названия всех типов конфликтных личностей, перемешайте карточки, и пусть студенты в роли чиновников распределяют их между собой. Карточку нельзя никому показывать! Студенты должны психологически подгото-

виться изображать доставшиеся им типы конфликтных личностей, но без переигрывания и буквального вхождения в роль. Последнее приведет к дисквалификации и снижению балла за занятие. Учтите, что какой бы конфликтной личностью (сам по себе или в силу обстоятельств) ни был чиновник, он все равно обязан придерживаться законодательно закрепленной профессиональной этики, положения которой вы должны знать из соответствующего курса.

Остальные студенты формируют четыре команды:

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

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

#### *Ход игры*

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

#### *Ситуация*

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

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

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

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

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

#### *Подведение итогов игры*

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

Эксперты оценивают:

1. Насколько чиновники разбираются в своих должностных обязанностях и полномочиях.
2. Насколько правдиво представляют внутри- и межведомственное взаимодействие разных органов власти.
3. Знание методов психологического воздействия, приемов и тактик, используемых против оппонентов, умение применять их на практике.
4. Знание контрмер, используемых при психологическом воздействии, тактик и приемов открытого противостояния.
5. Умение общаться с конфликтными личностями.

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



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

Работу экспертов и жюри оценивает преподаватель.

## Деловая игра 2

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

### *Методические указания*

За неделю до деловой игры или раньше предварительно ознакомьтесь в Интернете или по другим источникам с комплексом вопросов, которые часто применяют в процессе проведения собеседования для определения конфликтоустойчивости будущих сотрудников. Также много полезной информации вы найдете в упомянутой книге И. О. Вагина, где в первых трех главах предложены приемы психологической самообороны, которые понадобятся вам по ходу игры, а в гл. 4 описаны приемы «стресс-интервью» для интервьюера и рекомендации для соискателя по противодействию им.

### *Подготовка к игре*

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

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

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

### *Ход игры*

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

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

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

После того как собеседование пройдут все соискатели, руководитель на основе заметок, которые он вел по ходу дела, определяет победителя – соискателя, продемонстрировавшего максимальную стрессо- и конфликтоустойчивость при ответах и реакция на вопросы в сочетании с умением проявить свои иные лучшие качества, в том числе деловые.

### *Обсуждение игры*

После завершения игры поделитесь впечатлениями:

1. Насколько подходящими были сами вопросы? Какие вопросы вы бы предложили со своей стороны?
2. Каким критериям соискатель должен соответствовать в первую очередь? А каким – во вторую, третью?
3. Был ли беспристрастен и объективен руководитель при своем выборе?
4. Согласны ли вы с этим выбором или считаете, что есть более достойные кандидаты на вакансию? Почему?
5. Насколько конфликтоустойчивыми показали себя сами руководитель и начальник отдела кадров?
6. Насколько «стресс-интервью» эффективнее в выявлении степени конфликтоустойчивости личности по сравнению с тестами?

### *Задание 3*

Выполняется дома.

Цель: закрепить знания по специфике поведения личности в конфликте, развить навыки самодиагностики и сформировать

умение анализировать полученные результаты тестирования для самокоррекции своего поведения.

Для выявления степени конфликтности и конфликтоустойчивости личности применяют ряд тестов, приведенных в прил. 2:

1. Опросник А. Басса – А. Дарки для выявления форм агрессивных и враждебных реакций (должен быть пройден еще на занятии 5) (прил. 2.5).

2. Методика «Самооценка конфликтности» (по С. М. Емельянову) (прил. 2.6) для выявления уровня конфликтности личности.

3. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам (прил. 2.7).

4. Диагностика конфликтного поведения по К. Томасу «Методика оценки поведения в конфликте» (прил. 2.8), позволяющая определять базовые способы реагирования личности на конфликтные ситуации и выявлять тенденции ее взаимоотношений в нестандартных условиях.

5. Тест В. Пугачева «Как вы действуете в условиях конфликта» (прил. 2.9) на основе 35 пословиц, каждая из которых отражает поведение человека в конфликте.

6. Методика диагностики ведущего типа реагирования в конфликтной ситуации (авторы М. М. Кашапов, Т. Г. Шалаева, прил. 2.10).

Используйте эти тесты для самодиагностики собственной конфликтности и конфликтоустойчивости (рекомендация: не стоит в одно время проходить все тесты).

После проведения самодиагностики сделайте вывод по результатам тестирования, ответив на следующие вопросы:

1. Сравните результаты, которые вы продемонстрировали в ходе деловой игры, с результатами самодиагностики конфликтности и конфликтоустойчивости на основе тестов: совпадают они или различаются? Чем объясните для себя подобную ситуацию?

2. Применима ли к вам и вашим одноклассникам типология конфликтных или трудных людей?

## Список рекомендуемой литературы

### Основная

*Богданов Е. Н.* Психология личности в конфликте : учеб. пособие / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. 2-е изд. М. [и др.] : Питер, 2004. 224 с.

*Вагин И. О.* Как поставить собеседника на место / И. О. Вагин. СПб. : Питер, 2013. 320 с.

*Доценко Е. Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. 3-е изд., испр. и перераб. СПб. : Речь, 2003. 304 с.

*Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии : учеб. пособие / С. М. Емельянов. 3-е изд., перераб. и доп. М. [и др.] : Питер, 2009. С. 99–101.

*Литвак М. Е.* Не нойте! : Практикум по психологическому айкидо / М. Е. Литвак. 9-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2008. 442 с.

*Скотт Дж. Г.* Использование своего разума для понимания и управления конфликтами // Прикладная конфликтология : хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. Минск : Харвест, 2003. С. 380–486, 479–485.

*Стекачева А. Д.* Управление конфликтами и стрессами на предприятии / А. Д. Стекачева. М. : Лаборатория книги, 2012. 155 с.

*Шейнов В. П.* Управление конфликтами: теория и практика / В. П. Шейнов. Минск : Харвест, 2010. С. 594–615.

### Дополнительная

*Азарнова А.* Поединок с манипулятором : Защита от чужого влияния / А. Азарнова. СПб. [и др.] : Питер, 2016. 335 с.

*Базарова Е. В.* Офисные войны. Эпизод 1. Скрытая угроза, или Что бывает, если начальник – дурак / Е. В. Базарова, А. Н. Кирсанов. СПб. : Вектор, 2006. 158 с.

*Вировец Ю. А.* Адаптация на рабочем месте : Правила выживания : Как стать хорошим сотрудником. Как влиться в коллектив. Как сделать карьеру / Ю. А. Вировец. СПб. [и др.] : Питер, 2013. 297 с.

*Кара-Мурза С. Г.* Власть манипуляции / С. Г. Кара-Мурза. 2-е изд. М. : Академ. проект, 2009. 380 с.

*Литвак М. Е.* Принцип сперматозоида : учеб. пособие / М. Е. Литвак. 11-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2005. 505 с.

*Литвак М. Е.* Психологический вампиризм : учеб. пособие / М. Е. Литвак. 8-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д : Феникс, 2005. 412 с.

*Мелтон К.* Секретная инструкция ЦРУ по технике обманных трюков и введению в заблуждение / К. Мелтон, Р. Уолленс ; пер. с англ. Е. Лалаян. 3-е изд. М. : Альпина нон-фикшн, 2012. 280 с.

*Панкратов В. Н.* Манипуляции в общении и их нейтрализация : практ. руководство / В. Н. Панкратов. М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2001. 202 с.

*Петри С. М.* Токсичные люди : Самооборона без оружия / С. М. Петри. М. : Альпина паблишерз, 2010.

*Шейнов В. П.* Макиавеллизм личности: кто умело манипулирует людьми / В. П. Шейнов. Минск : Харвест, 2012. 415 с.

*Шейнов В. П.* Психотехнологии влияния: технология скрытого управления людьми / В. П. Шейнов. М. ; Минск : АСТ : Харвест, 2005. 444 с.

*Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор : Манипуляторами не рождаются. Актуализаторами становятся : Примеры манипуляции и актуализации / Э. Шостром ; пер. с англ. А. Малышевой. М. : Дубль-В : Дельта-92, 1994. 128 с.

*Фексеус Х.* Искусство манипуляции : Как не дать себя обмануть / Х. Фексеус ; пер. со швед. Е. Н. Хохловой. М. : РИПОЛ-классик, 2010. 272 с.

*Эдмюллер А.* Техники манипуляции : Распознавание и противодействие / А. Эдмюллер, Т. Вильгельм ; пер. с нем. М. Э. Реш. 7-е изд., стер. М. : Омега-Л, 2014. 132 с.

*Экман П.* Психология лжи / П. Экман ; пер. с англ. Н. Исуповой, Н. Мальгиной, Н. Миронова, О. Тереховой. СПб. [и др.] : Питер, 2009. 269 с.

*Юдина Е. А.* Как выжить на работе : Практическое пособие для новичков и опытных сотрудников / Е. А. Юдина, С. А. Хромова. М. : Эксмо, 2007. 320 с.

## КЕЙСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА

### **1.1. В Белоярском районе Свердловской области растет накал противостояния местных жителей работе горнодобывающего карьера. Бизнес идет – чиновники молчат...<sup>1</sup>**

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

Месторождение песчано-гравийных смесей, расположенное в 1,5 километрах северо-восточнее поселка Косулино Белоярского городского округа, было открыто индивидуальным предпринимателем Валентином Кабановым еще в 2009 году (чем и обусловлено его название – Кабановское). И только спустя несколько лет предприниматель обратился в областное Министерство природных ресурсов и экологии за лицензией.

О том, что земля, на которой планируется вести добычу полезных ископаемых, относится к землям сельхозугодий, в министерстве было достоверно известно, и, тем не менее, в 2013 году лицензия ИП Кабанову В. А. была выдана. Но в прилагаемых к ней «Условиях пользования недрами»

---

<sup>1</sup> *Попова Т. Г.* В Белоярском районе Свердловской области растет накал противостояния местных жителей работе горнодобывающего карьера. Бизнес идет – чиновники молчат... // ВЕДОМОСТИ Урал : информ. соц.-правовой сайт. URL: <http://vedomosti-ural.ru/notes/63039/> (дата обращения: 30.05. 2018).

черным по белому было написано, что «добычные работы осуществляются при наличии правоустанавливающих документов на земельный участок», что возлагало на владельца лицензии обязанность по переоформлению целевого назначения земли с сельскохозяйственного на промышленное.

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

Многотонные грузовые машины, вывозящие добытые на Кабановском месторождении «полезные ископаемые», проложили свой путь к карьере через единственную дорогу, ведущую к коттеджным поселкам и садам. Очень скоро новая ровная асфальтированная дорога, мягко говоря, пришла в негодность – на ней появились огромные ямы, ездить по которым стало опасно не то что для легковых автомобилей, но и для самих грузовиков, силами которых эта дорога и была изуродована. Случаи, когда груженные «под завязку» машины, проезжая по дороге, усеянной ямами, заваливаются на бок, происходят здесь с пугающим постоянством... Ходить вдоль дороги пешком становится реально опасно! Более того, под угрозой разрушения оказалась плотина Верхнебобровского пруда, защищающая жилые дома от затопления. Через нее сегодня пролегает путь машин, груженных скальным грунтом.

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

Силами различных служб и ведомств были проведены проверки деятельности карьера, а также проведена оценка состояния дороги и плотины. Как и следовало ожидать, состояние плотины Верхнебобровского пруда проверяющие из Ростехнадзора и МЧС оценили как неудовлетворительное, в связи с чем руководителя Косулинской сельской управы администрации Белоярского городского округа привлекли к административной ответственности и выдали предписание по проведению мероприятий в целях обеспечения безопасности гидротехнических сооружений.

А вот удручающее состояние дорожного полотна региональной автодороги, ведущей от Тюменского тракта к поселку Растущий, привело к неожиданным результатам. Областные власти, откликнувшись на непрекращающиеся жалобы местных жителей, выделили более 93 миллионов рублей на ремонт разрушенной грузовиками дороги. Предполагалось, что местное население оценит столь роскошный «подарок»... Но радости

не получилось – все прекрасно понимали, что пока работает карьер, бюджетные траты на ремонт дороги будут совершенно абсурдны и бессмысленны. При таком подходе к решению дорожной проблемы выделять из бюджета сотни миллионов на ремонт дороги придется, скорее всего, ежегодно... Дорожное покрытие на уже отремонтированном участке дороги из-за непрекращающегося потока грузовиков «расплывалось» на глазах...

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

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

Как удалось выяснить «ВЕДОМОСТЯМ Урал», владелец лицензии ИП Кабанов В. А. в 2016 году продал месторождение коммерсантам, которые и занялись разработкой карьера. Но, как уже было сказано выше, действующий карьер расположился не где-нибудь, а на землях сельскохозяйственного назначения, которые в соответствии со ст. 77 Земельного кодекса РФ могут использоваться исключительно для ведения сельскохозяйственного производства, создания защитных лесных насаждений, научно-исследовательских, учебных и иных связанных с сельскохозяйственным производством целей. Коммерсанты, разумеется, не стали утруждать себя утомительной и затратной процедурой репрофилирования земли (переводом из состава сельхозугодий в земли промышленности), которая к тому же предусматривает обязательное внесение изменений в Генплан муниципального образования, а соответственно требует еще и получения одобрения от местного населения через проведение публичных слушаний.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ранее жители уже обращались в природоохранную прокуратуру, Министерство природных ресурсов, в ГИБДД, МЧС и к губернатору, но в основном получали только формальные отписки и нежелание властей разбираться в ситуации. Накануне в редакцию «ВЕДОМОСТЕЙ Урал» поступило коллективное открытое заявление жителей поселков и садовых товариществ, адресованное губернатору Свердловской области Евгению Куйвашеву, начальнику областного полицейского главка Михаилу Боро-

дину, главе Антиторрупционного комитета по Свердловской области Леониду Андрееву и Свердловскому межрайонному природоохранному прокурору Ларисе Лариной, в котором они вновь обратились к высокопоставленным чинам за помощью и содействием в защите своих конституционных прав.

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

## **1.2. Битва за «Аврору»: как делят коммунальные платежи самого большого дома в Екатеринбурге<sup>2</sup>**

Вот уже несколько месяцев жители самого большого дома Екатеринбурга на улице Соболева, 19 (1 200 квартир!) получают сразу две квитанции на оплату коммуналки. Получают – и в большинстве своем складывают в ящик. Потому что отдавать деньги управляющей компании «Интерком» или ТСЖ «ЖК Аврора» (а именно они присылают квитанции) люди боятся. И те и другие запугивают жильцов тем, что, заплатив конкуренту, они «похоронят» свои средства.

– Сейчас многие жильцы не платят вообще никакой из сторон, потому что не хотят быть обманутыми, – рассказала E1.RU жительница дома Анастасия. – Мы сами с радостью платили бы непосредственно поставщикам услуг, пусть даже это и был бы ворох квитанций. Но, к сожалению, такого способа расчета за потребленные ресурсы нет. Пока мы просто откладываем каждый месяц энную сумму денег, ожидая окончания этого сумбура.

Еще одна жительница «Авроры», Марина, тоже сейчас никому не платит коммуналку, но она успела два раза перечислить средства в ТСЖ и теперь боится, что деньги ей не вернут:

– У ТСЖ нет договоров с поставщиками на электроэнергию, на воду, получается, надо платить управляющей компании. Мы переживаем, УК предупреждает постоянно, что свет отрубят, поэтому теперь собираемся платить ей, долг-то растет. Хотя я лично за то, чтобы у нас было ТСЖ, потому что управляющая компания в принципе-то ничего не делает.

---

<sup>2</sup> Жилова А. Битва за «Аврору»: как делят коммунальные платежи самого большого дома в Екатеринбурге // E1.PY Екатеринбург онлайн : сетевое издание. URL: [https://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-433989.html](https://www.e1.ru/news/spool/news_id-433989.html) (дата обращения 30.05.2018).

Но «двойные» квитанции – далеко не единственная проблема дома. К бумажным «разборкам» давно добавились самые настоящие – с крепкими парнями, запугиваниями и осадами. Лишь несколько фактов из недавней истории этого дома: председателю ТСЖ разбили Mercedes, члена правления – то ли бывшего, то ли нет (на этот счет их мнения с председателем расходятся) – ударили в грудь кастетом, в октябре ЧОП «захватил» помещение охраны, в апреле люди от УК разломали в подземном паркинге будку, разнимать противоборствующих пришлось полиции...

«И этот дом борется за почетное звание дома высокой культуры быта!» Только борьба эта между управляющей компанией и ТСЖ – за управление многоквартирным домом. И она вышла за пределы разбрасывания листовок и обливания друг друга грязью, приняв характер угрожающий. И завтра такое может случиться в любом доме.

– Они создали проблемы, хотели получить деньги, но все слишком далеко зашло, – говорит директор УК «Интерком» Алексей Ушаков.

С ним мы встретились в офисе компании на первом этаже «Авроры». Для «Интеркома» этот ЖК – не просто один из объектов, это, по сути, «якорь» бизнеса. УК управляет всего-то двумя домами в Екатеринбурге и парой нежилых зданий. И «зашла» на Соболева, 19, она не случайно: у управляющей компании и застройщика – один конечный владелец, кстати, кипрский офшор.

ЖК «Аврора» – «лакомый кусок», огромное количество квадратных метров. Для понимания: только по строке «содержание жилья», за счет которой содержится и сама УК, в месяц на Соболева, 19, собирается (выставляется) около 1 900 000 рублей. Еще 450 000 собирается с владельцев мест в паркинге за охрану и его содержание. Конечно, упускать такой «корабль» «Интерком» не хочет, особенно, если учесть, что у застройщика есть интересы в доме – ему принадлежат некоторые нежилые помещения, да и последняя очередь ЖК еще не сдана.

ТСЖ «ЖК Аврора» не появилось в доме внезапно, как кажется на первый взгляд. Товарищество было создано еще в 2010 году, но много лет существовало только на бумаге. Изменилась ситуация в 2014 году, когда, как рассказал E1.RU нынешний председатель ТСЖ, а тогда просто его член Роман Дубов, жители решили спросить с управляющей компании за плохое качество воды и отсутствие содержания и уборки паркинга, за которые они платят.

– Я обратился в УК с просьбой произвести перерасчет за мои парковочные места, в «Интеркоме» сказали: «Мы не собираемся ничего менять, вы для нас никто, вы обязаны платить и никуда не денетесь», – рассказал

Е1.RU Роман Дубов. – Эта фраза была роковой в существовании «Интеркома» в нашем доме. С порога мы организовали инициативную группу, начали пытаться вернуть УК в нужное русло, а ТСЖ хотели использовать как «ленивый» орган для контроля.

По словам Дубова, инициативная группа провела финансовый аудит УК по сайтам с отчетами:

– Оказалось, за три года порядка 5 миллионов рублей было выведено на обслуживание несуществующей системы дымоудаления и пожарной сигнализации. В наш дом по их бумагам привезли 90 КамАЗов земли. Куда делись? Финансовый аудит показал, что компания за 5 лет управления домом существовала исключительно ради прибыли.

Тогда жители решили действовать и в конце 2014 года обновили правление ТСЖ, в него в том числе вошел Роман Дубов. Сам он говорит, что занимается бизнесом и работает как наемный менеджер, а деятельность в ТСЖ – просто проявление неравнодушия к ситуации в доме, в котором он живет.

– После этого звонил застройщик: «Зачем вам это надо, готовы заплатить каждому члену правления 100, 200, 300 тысяч рублей для того, чтобы вы забыли все, как страшный сон», – говорит Дубов. – Но когда дело доходило до не то что бы обсуждения денег, а мы заводили конкретный разговор: «Давайте сядем, поговорим, какое исправление ситуации вы видите», все на этом и заканчивалось. «Ладно, – говорили они, – вам денег не надо, тогда мы на вас обиделись».

– Перед новым 2015 годом, – продолжает Роман Дубов, – «Интерком» сообщил, что повышает плату за охрану паркинга: с 800 рублей до 1 500. Тогда ТСЖ решило действовать. И в феврале-марте провело голосование, итогом которого стал протокол о выборе способа управления домом через ТСЖ «ЖК Аврора». Ответом со стороны УК стал «бунт на паркинге»: представители управляющей компании демонтировали будку охраны, объясняя это предписанием МЧС из-за нарушений правил пожарной безопасности.

Зафиксировать этот протокол в Госжилинспекции (сейчас – департамент государственного строительного и жилищного надзора) толком не получилось. В первый раз в ГЖИ посчитали бюллетени, ответили, что нет кворума, голосов не хватает, и дали время ТСЖ на устранение замечаний. Через пару недель ТСЖ снова сдало листы голосования. Теперь, судя по ответу ГЖИ, кворум был, но несколько жильцов уже подали иск в Верх-Исетский районный суд с требованием признать протокол недействительным, и решение подвисло.

В сентябре суд иск удовлетворил: забраковал десятки бюллетеней и, как следствие, признал решение об управлении домом ТСЖ недействительным, поскольку без неправильных бюллетеней голосов не хватало. По мнению суда, часть бюллетеней подписывали не собственники, часть не содержали информацию о документе на право собственности, в части нет даты или стоит дата за пределами срока голосования, где-то не указаны паспортные данные, где-то неверно указана площадь квартир.

Однако Роман Дубов уверен, что решающими в исходе дела стали не бюллетени, а поведение его бывшего соратника Константина Акимова. Он был одним из создателей ТСЖ, занял позицию юриста и входил в состав счетной комиссии товарищества. В суде Константин Акимов заявил, что не подписывал протокол, не участвовал в подсчете голосов, не расписывался в бюллетене и даже в доказательство предоставил данные почерковедческой экспертизы.

К слову, именно Акимов был ярким сторонником ТСЖ в «борьбе на паркинге» в апреле этого года, когда представители управляющей компании демонтировали будку охраны.

– Сейчас ТСЖ регистрируется в Госжилинспекции. Управляющей компании вручили уведомление, что, как только будут заключены договоры ТСЖ с ресурсоснабжающими организациями, ей придется передать товариществу техническую документацию на дом. После этого начались хулиганские действия, – говорил он тогда Е1.RU. – Я подал заявление в полицию, лично мне угрожали физической расправой люди, представившиеся сотрудниками управляющей компании.

У Романа Дубова есть объяснение такой перемены в поведении экс-соратника.

– Когда в июле, получив подтверждение от ГЖИ, ТСЖ открыло офис и стало работать, Акимов начал поступательно намекать мне, что хочет денег, потому что ТСЖ начало печатать квитанции, и, видимо, жажда денег появилась. Как он говорил, «у меня большая ипотека», – рассказал Роман Дубов. – Я сказал, что деньги так просто не даются, надо зарабатывать.

По словам Дубова, он предложил Константину Акимову зарплату в 50 000 рублей в месяц – за юридическую работу:

– Это должны были быть осязаемые услуги как от нормального юриста: работа с собственниками, иски к УК «Интерком». По факту он ни одного иска так и не подал. Акимов прислал мне договор, где была цифра 50 тысяч, за которые он просто занимался бы администрированием. У нас с Константином получилась такая беседа. Я ему отправил свой вариант

договора, на что получил ответ по SMS: «Предложу свои услуги Ушакову, ничего личного, просто бизнес».

Роман Дубов показал это сообщение корреспонденту E1.RU на своем телефоне. Ради справедливости надо сказать, что в той же беседе было SMS от Акимова примерно такого содержания: «Ты сам говорил, что ТСЖ – это супербизнес, золотая жила».

Константин Акимов комментировать E1.RU ситуацию отказался.

Решение суда не в свою пользу правление ТСЖ, конечно, не устроило, и оно подало апелляцию, так что точка в этой истории еще не поставлена. При этом товарищество призывает жильцов «Авроры» не платить в управляющую компанию – мол, вот встанет суд на сторону ТСЖ, и придется заново все оплачивать. УК в ответ отключает должников от электроэнергетики.

По словам председателя ТСЖ Романа Дубова, у товарищества есть договор с «Екатеринбургэнергосбытом», а «Водоканал» пошел навстречу и пока никому не выставляет счет. Но в пресс-службах обеих организаций E1.RU сообщили, что расчеты ведут с «Интеркомом», причем в «Водоканале» отметили, что у компании большие долги.

По оценке Романа Дубова, сейчас примерно 10 % жильцов платят ТСЖ, 5–7 % – управляющей компании, остальные выплаты «заморозили». К слову, суд по иску прокуратуры уже оштрафовал ТСЖ за выставление счетов – без договоров с поставщиками они это делать не могут. В пресс-службе городской полиции E1.RU также сообщили, что по факту «двойных квитанций» возбуждено уголовное дело по статье «Самоуправство».

– Я вам скажу честно, они, наверное, не рассчитали только одного: если бы они, как многие у нас говорят, немножко воровали и что-то давали, это был бы, наверное, бизнес в их понимании. А получилось несколько иначе. Я их называю термитами: они, пока из дерева все не высосут, не уходят, – говорит Роман Дубов про УК.

Алексей Ушаков заочно отвечает, что для Романа Дубова и его брата Александра Горшенина, тоже члена правления ТСЖ, это просто хороший бизнес:

«У родственницы одного из членов правления ТСЖ несколько товариществ. Это серьезный бизнес для них. В самом начале этой истории Акимов с Дубовым приходили к представителям застройщика и хотели либо денег, либо квартиры в новой секции. Им предлагали 3 миллиона, они отказались, сказали: «Мы вам тогда устроим проблемы». Создали проблемы, хотели получить деньги, но все слишком далеко зашло. Я тогда не работал, но знаю это от того, с кем они пытались договориться, и от того же Акимова, который сейчас об этом открыто говорит».



Деньги звучат в этой истории лейтмотивом. Борьба за «Аврору» не закончена. Вчера Свердловский областной суд признал, что ТСЖ охраняет и собирает деньги за паркинг незаконно. В течение месяца будет еще один суд, который решит, кому все-таки управлять домом.

Но, судя по настрою сторон, каким бы ни было решение суда, ни одна из них сдавать «Аврору» не собирается – каждая слишком уверена в своей правоте.

ТСЖ «Аврора» и компания «Интерком» поставили точку в многомесячной борьбе за управление самым большим на сегодня домом Екатеринбургa на улице Соболева, 19. Они подписали соглашение об урегулировании разногласий, по которому с 1 июля управлять домом будет ТСЖ. Официально жильцам объявили об этом вчера на общем собрании.

Как рассказал E1.RU председатель правления ТСЖ Роман Дубов, с инициативой о примирении на них вышли представители УК.

– Мы инициативу поддержали, потому что они четко понимают, что договоры с коммунальщиками у нас, они обзвонили собственников, убедились, что те действительно проголосовали против них, – сказал Дубов.

Директор «Интеркома» Алексей Ушаков объяснил E1.RU появление соглашения немного по-другому.

– Просто – сколько можно судиться? Мы по четвертому протоколу судимся полтора года и конца нет. А у них уже в ходу протокол № 5, который тоже никем не подтвержден, и тоже материал в суде. А с домом-то надо работать, люди-то почему должны страдать? Я считаю такой вариант простым разумным, – сказал он.

УК и ТСЖ отзывают из судов взаимные требования, проводят сверку платежей жильцов.

– Мы написали в ГЖИ, что прекращаем управление с 1 июля, еще неизвестно, как государственные органы отреагируют. Хотят управлять – пускай управляют, мы себе новый дом построим на 2 000 квартир, проект в котловане. Нам есть, чем заниматься, – добавил Ушаков.

Напомним, товарищество и УК боролись за дом с 2014 года. За это время прошли десятки судебных разбирательств, а многие жильцы просто перестали оплачивать коммунальные услуги, потому что не понимали, кто управляет домом.

## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОДИАГНОСТИКИ

### 2.1. Методика

#### «Уровень соотношения “ценности” и “доступности” в различных жизненных сферах»<sup>1</sup>

##### ИНСТРУКЦИЯ

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> *Фанталова Е. Б.* Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта : монография. М., Берлин : Директ-Медиа, 2015. С. 35–39.

### Далее смотрите бланк.

На бланке две матрицы. В них записаны пары цифр, каждой цифре соответствует ценность, которая стоит под этим номером в списке. Заполнение начинайте с матрицы № 1. Сравнения в первой матрице производятся на основании того, что представленные в этом списке ценности имеют для Вас разную значимость, разную степень привлекательности. Вы смотрите каждую пару и выбирайте из двух ценностей ту, которая кажется Вам более важной в этой паре. Ее Вы обводите в кружок.

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

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

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

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

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

### **ПРИСТУПАЙТЕ К ЗАПОЛНЕНИЮ.**

### **МАТРИЦА № 1**

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

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

## МАТРИЦА № 2

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

12	23	34	45	56	67	78	89	910	1011	1112
13	24	35	46	57	68	79	810	911	1012	
14	25	36	47	58	69	710	811	912		
15	26	37	48	59	610	711	812			
16	27	38	49	510	611	712				
17	28	39	410	511	612					
18	29	310	411	512						
19	210	311	412							
110	211	312								
111	212									
112										

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

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

$$BK : BV : H3 = \underline{\quad} : \underline{\quad} : \underline{\quad}$$

$$= \underline{\quad} : \underline{\quad} : \underline{\quad} \%$$

## ГРАФИК

Баллы

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

Понятия-ценности

\_\_\_\_\_ Ценность (красный цвет)

\_\_\_\_\_ Доступность (синий цвет)

### ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

МЕТОДИКИ «УРОВЕНЬ СООТНОШЕНИЯ «ЦЕННОСТИ»  
И «ДОСТУПНОСТИ» В РАЗЛИЧНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СФЕРАХ»

ИНДЕКС РАСХОЖДЕНИЯ ЦЕННОСТЬ – ДОСТУПНОСТЬ

(Ц – Д)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для испытуемого (текст):

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

Возможны три градации этого показателя: низкий, средний и высокий.

В Вашем случае он – \_\_\_\_\_  
(низкий, средний, высокий)  
(см. текст ниже)

Это означает, что \_\_\_\_\_

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

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

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

## 2.2. Методика «Семь состояний»<sup>2</sup>

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

### ИНСТРУКЦИЯ

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

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**3 состояние** «Внутренняя тревога».

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

---

<sup>2</sup> *Фанталова Е. Б. Указ. соч. С. 39–43.*





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

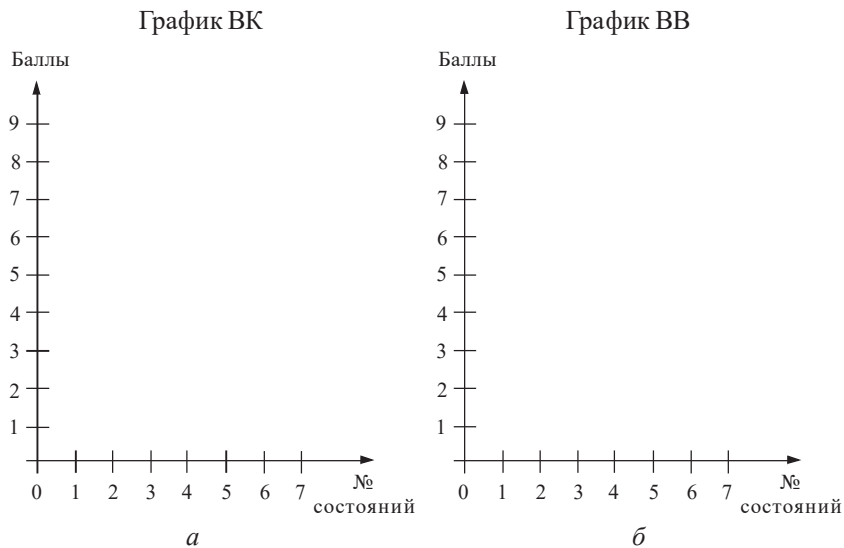


Рис. 1. Графики внутреннего конфликта (а) и внутреннего вакуума (б)

### МЕТОДИКА «СЕМЬ СОСТОЯНИЙ»

#### Обозначения

ВК – внутренний конфликт

ВВ – внутренний вакуум

ОС – общее состояние

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

ЭПС – эмоционально-положительные состояния № 6, 7

## БЛАНК РАСЧЕТОВ

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

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

ЭПС – средняя оценка для состояний № 6–7

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

#### ВК

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

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

Сфера \_\_\_\_\_

Состояние \_\_\_\_\_

В целом для ВК характерны состояния

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

---

## **ВВ**

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

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

---

Сфера \_\_\_\_\_

Состояние \_\_\_\_\_

---

В целом для ВВ характерны состояния

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

---

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

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

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

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

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

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

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

## 2.3. Опросник Плутчика – Келлермана – Конте «Индекс жизненного стиля» (Life Style Index, LSI)<sup>3</sup>

### ИНСТРУКЦИЯ

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

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

---

<sup>3</sup> Цит. по: *Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Изд-во Ин-та психотерапии. 2002. С. 309–314.

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

52. Я ношу одежду, которая скрывает мои недостатки.
53. Мне очень трудно пользоваться неприличными словами.
54. Мне кажется, я много спорю с людьми.
55. Меня отталкивает от людей то, что они неискренни.
56. Люди говорят мне, что я слишком беспристрастен во всем.
57. Я знаю, что мои моральные стандарты выше, чем у большинства других людей.
58. Когда я не могу справиться с чем-либо, я готов заплакать.
59. Мне кажется, что я не могу выражать свои эмоции.
60. Когда кто-нибудь толкает меня, я прихожу в ярость.
61. То, что мне не нравится, я выбрасываю из головы.
62. Я очень редко испытываю чувства привязанности.
63. Я терпеть не могу людей, которые всегда стараются быть в центре внимания.
64. Я много коллекционирую.
65. Я работаю более упорно, чем большинство людей, для того, чтобы добиться результатов в области, которая меня интересует.
66. Звуки детского плача не беспокоят меня.
67. Я бываю так сердит, что мне хочется крушить все вокруг.
68. Я всегда оптимистичен.
69. Я много лгу.
70. Я больше привязан к самому процессу работы, чем к отношениям, которые складываются вокруг нее.
71. В основном люди несносны.
72. Я бы ни за что не пошел на фильм, в котором слишком много сексуальных сцен.
73. Меня раздражает то, что людям нельзя доверять.
74. Я буду делать все, чтобы произвести хорошее впечатление.
75. Я не понимаю некоторых своих поступков.
76. Я через силу смотрю кинокартины, в которых много насилия.
77. Я думаю, что ситуация в мире намного лучше, чем об этом думает большинство людей.
78. Когда у меня неудача, я не могу не расстраиваться.
79. То, как люди одеваются сейчас на пляже, неприлично.
80. Я не позволяю своим эмоциям захватывать меня.
81. Я всегда планирую наихудшее, с тем чтобы не быть застигнутым врасплох.

82. Я живу так хорошо, что многие люди хотели бы оказаться в моем положении.

83. Как-то я был так сердит, что сильно саданул по чему-то и случайно поранил себя.

84. Я испытываю отвращение, когда сталкиваюсь с людьми низкого морального уровня.

85. Я почти ничего не помню о своих первых годах в школе.

86. Когда я расстроен, я невольно поступаю как ребенок.

87. Я предпочитаю больше говорить о своих мыслях, чем о своих чувствах.

88. Мне кажется, что я не могу закончить ничего из того, что начал.

89. Когда я слышу о жестокостях, это меня не трогает.

90. В моей семье почти никогда не противоречат друг другу.

91. Я много кричу на людей.

92. Ненавижу людей, которые топчут других, чтобы продвинуться вперед.

93. Когда я расстроен, я часто напиваюсь.

94. Я счастлив, что у меня меньше проблем, чем у большинства людей.

95. Когда что-нибудь расстраивает меня, я сплю дольше, чем обычно.

96. Я нахожу отвратительным, что большинство людей лгут для того, чтобы добиться успеха.

97. Я говорю много неприличных слов.

### **Обработка результатов**

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

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

## Ключ

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



## 2.4. Тест «Транзактный анализ общения»<sup>4</sup>

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

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

### Обработка результатов

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – «Д» (Дитя).
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – «В» (Взрослый).
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответ-

---

<sup>4</sup> Цит. по: Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. [и др.] : Питер, 2009. С. 71–72.

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

## 2.5. Опросник А. Басса – А. Дарки «Шкала агрессивности и враждебности»<sup>5</sup>

Опросник разработан А. Бассом и А. Дарки в 1957 г. и предназначен для диагностики агрессивных и враждебных реакций.

### ИНСТРУКЦИЯ

Отвечайте «да», если вы согласны с утверждением, и «нет» – если не согласны. Старайтесь долго над вопросами не раздумывать.

Вопросы:

1. Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим.
2. Иногда я сплетничаю о людях, которых не люблю.
3. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбу.
5. Я не всегда получаю то, что мне положено.
6. Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если я не одобряю поведения друзей, то даю им это почувствовать.
8. Если мне случалось обмануть кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.
11. Я всегда снисходителен к чужим недостаткам.

---

<sup>5</sup> Цит. по: Решетникова К. В. Конфликты в системе управления. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 128–132.

12. Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.

13. Другие умеют (лучше, чем я) почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.

14. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружелюбно, чем я ожидал.

15. Я часто бываю не согласен с людьми.

16. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.

17. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему.

18. Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверьми.

19. Я гораздо более раздражителен, чем кажется окружающим.

20. Если кто-то корчит из себя начальника, я всегда поступаю ему наперекор.

21. Меня немного огорчает моя судьба.

22. Я думаю, что многие люди не любят меня.

23. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.

24. Люди, уваливающие от работы, должны испытывать чувство вины.

25. Тот, кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.

26. Я не способен на грубые шутки.

27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.

28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, чтобы они не зазнавались.

29. Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится.

30. Довольно многие люди завидуют мне.

31. Я требую, чтобы люди уважали мои права.

32. Меня угнетает то, что я мало делаю для моих родителей.

33. Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.

34. От злости я иногда бываю мрачен.

35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь.

36. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимания.

37. Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.

38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.

39. Даже если я злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям.

40. Мне хочется, чтобы мои ошибки были прощены.

41. Я редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.

42. Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.

43. Иногда люди раздражают меня просто своим присутствием.

44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.

45. Мой принцип: «Никогда не доверяй чужакам».
46. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что я о нем думаю.
47. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.
49. С десяти лет я никогда не проявлял вспышек гнева.
50. Я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко ладить.
52. Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-то приятное для меня.
53. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Я дерусь не реже и не чаще, чем другие.
56. Я могу вспомнить случай, когда я был настолько зол, что хватал попавшуюся мне под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда я чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
59. Раньше я думал, что большинство людей говорит правду, но теперь я в это не верю.
60. Я ругаюсь со злости.
61. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав мне надо применять физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу по столу кулаком.
64. Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Я не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.
67. Я часто думаю, что жил неправильно.
68. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Я не раздражаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Я часто просто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре я часто повышаю голос.
74. Обычно я стараюсь скрывать плохое отношение к людям.
75. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

### **Обработка результатов**

Индексы различных форм агрессивных и враждебных реакций определяются суммированием полученных ответов (за каждый совпадающий ответ «да» (предпоследняя колонка в таблице) и «нет» (последняя колонка) присваивается по 1 баллу [см. таблицу на с. 100].

*Индекс враждебности* включает в себя 5-ю и 6-ю шкалы, а *индекс агрессивности* (как прямой, так и мотивационной) включает в себя шкалы 1, 3, 7.

Враждебность = Обида + Подозрительность.

Агрессивность = Физическая агрессия + Раздражение + Вербальная агрессия.

### **Интерпретация результатов теста**

*Нормой агрессивности является величина ее индекса, равная  $21 \pm 4$ , а враждебности –  $6,5-7 \pm 3$ .*

## **2.6. Методика «Самооценка конфликтности»<sup>6</sup>**

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

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

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

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

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

---

<sup>6</sup> Цит. по: Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. СПб. [и др.] : Питер, 2001. С. 110–112.

## Ключ

№	Форма реакции	Пояснение	«Да», №	«Нет», №
1	Физическая агрессия (нападение)	Использование физической силы против другого лица	1, 25, 33, 48, 55, 62, 68	9, 17, 41
2	Косвенная агрессия	Агрессия, окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная	2, 18, 34, 42, 56, 63	10, 26, 49
3	Раздражение	Готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость)	3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72	11, 35, 69
4	Негативизм	Оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов	4, 12, 20, 23, 36	
5	Обида	Зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия	5, 13, 21, 29, 37, 51, 58	44
6	Подозрительность	В диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред	6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59	65, 70
7	Вербальная агрессия	Выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы)	7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73	39, 66, 74, 75
8	Угрызения совести, чувство вины	Выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести	8, 16, 24, 32, 40, 47, 54, 61, 67	

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

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

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

в) я спорю со всеми и по любому поводу.

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

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

б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

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

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

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

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

7. Представьте, что ваша бабушка или иная родственница старшего возраста говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

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

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

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

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

а) делаю им замечание;

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

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

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

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

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

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха или в туристическом отеле. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?

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

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

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

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

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

### Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Подсчет ведется по таблице:

#### Ключ

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

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

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

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишни. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить.



## 2.7. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам<sup>7</sup>

### ИНСТРУКЦИЯ

Внимательно прочитайте и оцените каждое из десяти полярных суждений, указанных в бланке. Оцените по пятибалльной шкале, помня, что шкала 3 обозначает равнозначное присутствие обоих свойств, а чем ярче выражено у вас каждое из приведенных слева в бланке свойств, тем выше оценка. Суммируйте получившиеся баллы.

#### Бланк ответов

1	Уклоняюсь от спора	5 4 3 2 1	Рвусь в спор
2	Отношусь к конкуренту без предвзятости	5 4 3 2 1	Подозрителен
3	Имею адекватную самооценку	5 4 3 2 1	Имею завышенную самооценку
4	Прислушиваюсь к мнению других	5 4 3 2 1	Не принимаю других мнений
5	Не поддаюсь провокации, не завожусь	5 4 3 2 1	Легко завожусь
6	Уступаю в споре, иду на компромисс	5 4 3 2 1	Не уступаю в споре: победа или поражение
7	Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины	5 4 3 2 1	Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя
8	Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность	5 4 3 2 1	Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность
9	Считаю, что в споре не надо проявлять эмоции	5 4 3 2 1	Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер
10	Считаю, что спор – самая крайняя форма разрешения конфликта	5 4 3 2 1	Считаю, что спор – необходимая форма разрешения конфликта

<sup>7</sup> Цит. по: Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Указ. соч. С. 116.

### **Интерпретация результатов**

40–50 баллов – высокий уровень конфликтоустойчивости.

30–39 баллов – средний уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий об ориентации личности на компромисс и стремлении избегать конфликта.

20–29 баллов – низкий уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий о выраженной конфликтности.

1–19 баллов – очень низкий уровень конфликтоустойчивости, присущий конфликтным личностям.

## **2.8. Методика оценки поведения в конфликте (опросник К. Томаса)<sup>8</sup>**

К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Он совместно с Ральфом Килманном предложил двухмерную модель стратегий поведения в конфликтах, одно измерение которой – поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе – поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов. Данная методика теста адаптирована Н. В. Гришиной.

### **Инструкция**

Вам предлагается в каждой из 30 пар суждений выбрать то, которое является наиболее типичным для Вас, точнее характеризует Ваше обычное поведение в конфликте. Отметьте выбранные варианты. Долго думать не следует.

### **Текст опросника**

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

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

2. а. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

3. а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

---

<sup>8</sup> Цит. по: Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник. М. : Аспект Пресс, 2000. С. 248–252.

б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. а. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

5. а. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку другого.

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

6. а. Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

б. Я стараюсь добиться своего.

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

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

8. а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

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

б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а. Я твердо стремлюсь достичь своего.

б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

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

13. а. Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

15. а. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. а. Я стараюсь не задеть чувств другого.

б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

- б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
20. а. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
- б. Я отстаиваю свои желания.
23. а. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а. Если позиция другого кажется ему важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
- б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а. Я предлагаю среднюю позицию.
- б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. а. Я предлагаю среднюю позицию.

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

30. а. Я стараюсь не задеть чувств другого.

б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

### **Обработка и интерпретация результатов**

Сумма количества баллов (каждое совпадение – 1 балл) по каждой шкале показывает выраженность той или иной стратегии поведения в конфликте и стиля поведения в конфликтной ситуации.

### **Ключ**

Стратегии поведения в конфликте	№ вопроса
Соревнование	3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а
Приспособление	1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б, 30а
Компромисс	2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а
Избегание	1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 23б, 27а, 29б
Сотрудничество	2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б

По количеству совпадений можно сделать вывод о типичной для обследуемого форме поведения в конфликте относительно других форм.

## **2.9. Тест «Как вы действуете в условиях конфликта» (по В. Пугачеву)<sup>9</sup>**

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

Приведенные пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий (как сочетания двух доминирующих ориентаций: «на себя» и «на взаимодействие с другими»), используемых людьми для разрешения конфликтов. Их использование в тесте нацелено

<sup>9</sup> Пугачев В. П. Указ. соч. С. 253–254.

на минимизацию квазиответов и самоидеализации. Оцените представленные ниже утверждения по степени их типичности в вашем поведении по 5-балльной шкале (5 – весьма типично; 4 – часто типично; 3 – иногда; 2 – редко; 1 – совсем нетипично).

### **Опросник**

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы не можете заставить другого думать, как вы хотите, заставьте его делать так, как думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, и я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков лучше тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражения выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорогого.
19. Ты мне – я тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истины, которой обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает – тот обращается в бегство.
23. Ласковый теленок двух маток сосет, а упрямый – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ разрешать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.
30. Чистосердечие, честность, доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.

33. Если в тебя швырнули камень, брось в того кусок ваты.

34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.

35. Копай и копай без усталости и докопаясь до истины.

### Ключ для оценки поведения в конфликте

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

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

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

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

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

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

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

## **2.10. Методика диагностики типа реагирования в конфликте (по М. М. Кашапову, Т. Г. Шалаевой)<sup>10</sup>**

Под ведущим типом реагирования (ВТР) авторы методики понимают совокупность поведенческих, вербальных и эмоциональных реакций человека, которые проявляются в любой конфликтной ситуации и определяют агрессивный способ поведения человека, уход или оптимальный способ разрешения конфликтной ситуации (решение). ВТР является относительно устойчивой характерологической особенностью личности, в значительной степени определяющей способ ее взаимодействия в конфликтной ситуации.

Методика содержит 42 утверждения, каждое из которых является ответной реакцией на предложенную ситуацию. Ситуации предполагают взаимодействие партнеров.

Оцените по 4-балльной шкале, насколько характерным для Вас является каждый из предлагаемых способов поведения:

0 – «Я так никогда не поступаю, это для меня не характерно».

1 – «Я редко так поступаю».

2 – «Я часто действую подобным образом».

3 – «Это наиболее характерный для меня способ поведения».

Вопросы:

1. При обсуждении какого-либо вопроса с партнером

а) я стараюсь склонить его на свою сторону, даже если не уверен в правильности своего решения;

б) предоставляю полное право принимать решение партнеру;

в) стараюсь понять, что предлагает партнер.

---

<sup>10</sup> Кашапов М. М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие. М., Ярославль : Ремдер, 2003. С. 144–147.



2. Если в процессе решения какого-либо вопроса партнер переходит на грубость,

- а) я отвечаю ему тем же;
- б) замолкаю, испытывая при этом чувство обиды;
- в) стараюсь этого не замечать.

3. Если я вижу, что партнер не прав, но продолжает отстаивать свою позицию,

- а) я теряюсь, бываю не в состоянии ему возразить;
- б) называю его упрямым, глупым, невеждой и т. п.;
- в) пытаюсь объяснить ему, в чем он ошибается.

4. Главным в решении проблемы я считаю

- а) сильный характер, умение отстоять свое мнение;
- б) принятие компромиссных решений;
- в) возможность найти более компетентного в данной области человека.

5. Если партнер при обсуждении важной проблемы затрудняется предложить свое решение,

- а) я предлагаю отложить обсуждение до следующего раза;
- б) выношу на обсуждение свою точку зрения;
- в) меня это раздражает.

6. Принимая участие в обсуждении общего вопроса и заметив, что кто-то из занятых в деле пассивен,

- а) я выясняю причину такого поведения партнера;
- б) упрекаю его, видя в нем причину неудач;
- в) считаю, что положение исправится само собой.

7. Если меня незаслуженно обвиняют в том, чего я не совершал,

- а) я уверен, что рано или поздно все само собой прояснится;
- б) возмущаюсь, повышаю голос на обидчика, обвиняю его в плохой осведомленности;

в) даю свои объяснения, предлагаю во всем спокойно разобраться.

8. В процессе решения проблемы к Вам с другом присоединился третий. Внезапно между ними разгорелась ссора.

- а) Вы пытаетесь разобраться в причине конфликта;
- б) сразу же встаете на позицию друга и любыми средствами стараетесь отстоять ее;
- в) ждете, пока они разберутся сами.

9. Если впоследствии оказывается, что принятое вами совместно с другом решение неверно,

- а) Вы уверены, что вашей ошибки здесь нет;

б) пытаетесь найти допущенную в обсуждении ошибку и пути ее исправления;

в) стараетесь не возвращаться к этому вопросу.

10. Вы договорились с другом встретиться, чтобы вместе обсудить важную проблему. В силу непредвиденных обстоятельств он вынужден уйти.

а) Вы находите себе другие дела, откладывая решение проблемы;

б) возмущаетесь, требуете, чтобы он остался, ругаетесь;

в) пробуете самостоятельно найти решение.

11. Если Вы излагаете свою точку зрения, а Вас не слушают,

а) Вы замолкаете и больше об этом не говорите;

б) спрашиваете мнение партнера по данному вопросу;

в) Вас это выводит из себя, и Вы повышаете голос на партнера, заставляя его тем самым прислушаться.

12. Если в ситуации принятия решения партнер категорически настаивает на своем предложении,

а) Вы ни за что ему не уступаете;

б) делаете уступку, считая, что в данном случае это наиболее приемлемый вариант;

в) полагаетесь на его решение.

13. В решении какого-либо вопроса с партнером

а) Вы допускаете возможность проявления некоторой жесткости в поведении в целях утверждения своей точки зрения;

б) не рассчитываете на возможность подчинения партнера, склонения его на свою сторону;

в) считаете, что подавление партнера не может привести к принятию верного решения.

14. Обсуждая проблему с другом,

а) Вы предлагаете свое решение, допуская при этом поправки с его стороны;

б) уверены в том, что Ваше мнение правильно;

в) Вам легче обдумывать готовое решение, чем предложить свое.

## Ключ

Тип реагирования			
№ вопроса	Агрессия	Уход	Оптимальное решение
1	а	б	в
2	а	б	в
3	б	а	в
4	а	б	в
5	а	в	б
6	б	в	а
7	б	а	в
8	б	в	а
9	а	в	б
10	б	а	в
11	в	а	б
12	а	в	б
13	а	б	в
14	б	в	а

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Всего		
а)	А	А	У	А	А	Р	У	Р	А	У	У	А	А	Р	А	У	Р
б)	У	У	А	У	Р	А	А	А	Р	А	Р	Р	У	А	А	У	Р
в)	Р	Р	Р	Р	У	У	Р	У	У	Р	А	У	Р	У	А	У	Р
Общий ИТОГ														А	У	Р	

## Определение норм выраженности типов реагирования

Уровень реагирования	Агрессия	Уход	Оптимальное решение
Низкий	0–3	0–7	0–14
Ниже среднего	4–8	8–12	15–19
Средний	9–19	13–22	20–29
Выше среднего	20–25	23–28	30–34
Высокий	26 и выше	29 и выше	34 и выше

### Интерпретация результатов

Тип реагирования «Уход» подразумевает, что человек старается избежать конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Тип реагирования «Агрессия» означает совокупность поведенческих реакций, имеющих отрицательную эмоциональную окраску по отношению к партнеру, сопровождающихся грубостью, порицанием партнера с целью его подчинения. Для влияния на оппонента с целью заставить его принять свою точку зрения любой ценой часто используется власть путем принуждения.

Тип реагирования «Оптимальное решение» означает признание личностью различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для обеих сторон и обеспечивающий достижение социально полезной цели.

Учебное издание

Гилязова Ольга Сергеевна

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Практикум

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*

Редактор *В. И. Первухина*

Корректор *В. И. Первухина*

Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

Подписано в печать 17.06.19. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Цифровая печать.

Уч.-изд. л. 5,4. Усл. печ. л. 6,74. Тираж 40 экз. Заказ 56.

Издательство Уральского университета.

Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28

E-mail: [gio.marina.ovechkina@mail.ru](mailto:gio.marina.ovechkina@mail.ru)

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13

Факс +7 (343) 358-93-06

<http://print.urfu.ru>



