

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ
**Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы**

Новосибирск 2017

УДК 316.48(07)
ББК 60.524.228. я 7
О 753

Кафедра менеджмента

Составитель: канд. экон. наук, доцент Рюмкин С.В., канд. экон. наук, доцент
Малыхина И.Н.

Рецензенты: канд. экон. наук, доцент Наконечная О.А.

Основы конфликтологии: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы/ Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С.В. Рюмкин, И.Н. Малыхина. – Новосибирск, 2017. – 26 с.

Методические указания составлены в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего образования и содержат вопросы и задания к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Методические указания предназначены для бакалавров всех форм обучения и направлений подготовки.

Утверждены и рекомендованы к изданию кафедрой менеджмента (протокол № 7-1 от 11.04.2017 г.)

Утверждены и рекомендованы к изданию методической комиссии экономического факультета НГАУ (протокол № 7 от 14 сентября 2017 г.)

ВВЕДЕНИЕ

Целью дисциплины Основы конфликтологии является формирование у студентов современных фундаментальных знаний и развитие компетенций, приобретение практических навыков и умений в области конфликтологии.

Задачи дисциплины:

1. изучение понятия конфликта, основную классификацию конфликтов;
2. формирование современного представления о сущности, структуре и динамике конфликта;
3. овладение основами профилактики конфликтных ситуаций в жизни и профессиональной деятельности;
4. овладение навыками управления своим здоровьем для профилактики стрессов и конфликтных;
5. овладение навыками разрешения конфликтных ситуаций в жизни и профессиональной деятельности;
6. формирование навыков и способности работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; навыками использования конфликта в качестве конструктивного инструмента для достижения поставленных целей.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1.1. Введение в конфликтологию. Человек в конфликте.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятия «конфликт».
2. Классификация конфликтов.
3. Назовите основные источники и причины конфликтов?
4. Природа противоречия лежащего в основе конфликта. Охарактеризуйте ее.

Тема 1.2. Конфликты и стрессы в жизни и профессиональной деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные характерные черты конфликтной личности.
2. Творчество как вариант сублимации конфликта.
3. Базовые формы сублимации энергии конфликта. Охарактеризуйте их.
4. Как творчество помогает высвободить энергию конфликта?

Задания

Задание 1. Деловая игра «Жалоба»

Игровая ситуация. Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников.

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по кадрам - руководитель; специалист по связям с общественностью; юрист фирмы.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию.

Студенты получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных понятий: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». Кроме того, студентам напоминают, что они должны продемонстрировать в ходе деловой игры умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов: наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

В ходе игры

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда - руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора по связям с общественностью, финансовый директор.

Варианты содержания жалоб подбирает преподаватель в зависимости от специализации студентов.

Вторая команда - рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Игровая ситуация»).

Третья команда - эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей - 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку — 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

Игровой сценарий. «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15-20 минут). После ответов на вопросы заслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на заслушивание мнений может быть выделено 5 минут).

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15-20 минут).

Задание 2. Ситуационные задачи

1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной

комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

2. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную - молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту. Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт. Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю... Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Тема 2.1. Методы разрешения конфликтных ситуаций в жизни человека

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные особенности конфликтов, связанных с возрастными кризисами человека.
2. Охарактеризуйте возрастные кризисы в жизни человека: кризисы детства, кризис переходного возраста, кризис вхождения во взрослую жизнь, кризис середины жизни, кризис средних лет, кризис выхода на пенсию.
3. Назовите основные виды стресса. Охарактеризуйте их.
4. Какова роль личностных особенностей в развитии психологического стресса?

Задания

Задание 1. Ситуационные задачи

1. Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации:

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

2. Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации:

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

3. Проведите трансактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации:

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

4. Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

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

Задание 2. Упражнения

1. Вступая в общение в реальных жизненных ситуациях, старайтесь определять позиции своих партнеров. Попробуйте поэкспериментировать с собственной позицией, всякий раз наблюдая и анализируя последствия ее изменения. Какие конкретно трансактные комбинации ведут к обострению ситуации, а какие — к конструктивному общению?

2. Проанализируйте привычные трансакции членов вашей семьи, друзей, коллег. С кем вам легче и приятнее общаться: с Родителями, Детями или Взрослыми? Как вы думаете, почему? Есть ли у вас «любимая» позиция? Меняете ли вы свою трансакцию в зависимости от ситуации? Надо ли согласовывать свою позицию с позицией партнеров?

Тема 2.2. Конфликты в организации и способы их преодоления

Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику основным способам социального управления.

2. Назовите и охарактеризуйте признаки отличающие способы социального управления.

3. Назовите основные схемы социального управления. Охарактеризуйте их.

Задания

Задание 1. «Овладение искусством критики»

Рассмотрим такую ситуацию: вы руководитель и вам нужно оценить работу своих подчиненных. Это только кажется, что нет ничего проще, как похвалить или поругать. На самом деле — это значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд. Но и похвала может быть очень разной. Например: ваш подчиненный хорошо выполнил данное ему задание, смотрит на вас и ждет оценки.

Вы можете сказать: «Работа выполнена отлично! Рад за вас». А можно похвалить человека, используя такую форму похвалы: «Хочу отметить выполненное таким-то заданием», — хорошо звучит на оперативном совещании, рабочем собрании. Или: «Я вам очень признателен за выполнение этого сложного задания. Если бы не вы, не знаю, как бы мы справились с программой» — удачная форма для личной беседы с глазу на глаз. Доверительная, дружеская похвала высоко оценивает труд подчиненного и подчеркивает его значимость для всего коллектива в целом. Но такую похвалу нельзя высказать публично или хотя бы при одном свидетеле, так как она ущемляет достоинство коллектива.

Гораздо сложнее, чем похвала, выбор формы критики.

1. Подбадривающая критика: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше. А сейчас — не получилось».

2. Критика-упрек: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!» Или: «Эх вы! Я был о вас более высокого мнения!»

3. Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

4. Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, молодым специалистом, то тоже допустил точно такую же ошибку. Ну и попало мне от начальника!»

5. Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая».

6. Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив».

7. Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии. Думаю, что они и сами сделают для себя должные выводы».

8. Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано».
9. Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что ваша работа выполнена некачественно».
10. Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали еще работу? Не ожидал...»
11. Критика-ирония: «Делали, делали и.,, сделали. Работка что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»
12. Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»
13. Критика-смягчение: «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...»
14. Критика-укоризна: «Что же вы сделали так неаккуратно? Да еще и не вовремя?!»
15. Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!»
16. Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»
17. Критика-требование: «Работу вам придется переделать!»
18. Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».
19. Критика-совет: «Я вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить».
20. Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?!» Или: «Работа не выполнена. Посмотрите возможность использования такого-то варианта».
21. Критика-опасение: «Я очень опасаюсь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».
22. Критика-окрик: «Стой! Что ты делаешь? Разве можно так выполнять эту работу?»
23. Критика-обида: «Эх вы! Не ожидал я от вас такого! Где же ваша совесть?!»
24. Критика-покровительство: «Да! Не получилось! Ну ничего, я вам помогу».
25. Критика-угроза: «Я вынужден применить к вам самые строгие дисциплинарные меры».

Задание 2. Упражнения

Упражнение 1

Общая установка. Вы работаете мастером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Ситуации для групп:

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете ругать?
2. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

Упражнение 2

Общая установка. Вы работаете начальником цеха. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого цеха.

Ситуации для групп:

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?
2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

Упражнение 3

Общая установка. Вы работаете старшим мастером. На рабочем собрании или оперативном совещании у начальника цеха вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

Ситуации для групп:

1. Начальник цеха не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?
2. На вашем участке уже который месяц не работает вентиляционная установка. Начальник цеха об этом знает, сам лично в присутствии рабочих обещал ее срочно отремонтировать, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

Задание 3. Деловая игра «Искусство критики»

В ходе игры студенты объединяются в игровые группы по 3-4 человека. Каждой группе выдается одинаковый набор карточек с ситуациями и заданием: проанализировать предложенные ситуации, разработать механизм критики по каждому случаю и подготовить критические замечания (время на обработку одной ситуации — 10 минут).

Ситуация 1

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Тема 3.1. Физическое и психическое здоровье менеджера как одно из условий предупреждения конфликта

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятие «здоровый образ жизни».
2. С чем связана актуальность ведения здорового образа жизни?
3. Для чего является предпосылкой здоровый образ жизни?
4. Какова роль здорового образа жизни в предупреждении конфликта?

Тема 3.2. Методы профилактики конфликтных ситуаций.

Проактивность.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные способы прогнозирования и профилактики конфликтов. Охарактеризуйте их.
2. Дайте определение понятиям «самоконтроль» и «саморегуляция».
3. Назовите основные методы достижения эффективности в работе с персоналом и клиентами. Охарактеризуйте их.
4. Соблюдение правовых норм как основа профилактики конфликтов.
5. Какова роль профессиональных и личностных качеств специалиста в прогнозировании и профилактике конфликтных ситуаций?

Тема 4.1. Работа с трудной аудиторией и вредными слушателями

Вопросы для обсуждения

1. Кто такие вредные слушатели и трудная аудитория?
2. Как можно вернуть внимание слушателя?
3. Назовите основные приемы работы с трудной аудиторией. Охарактеризуйте их.

Тема 4.2 Переговорный процесс как технология регулирования конфликтов

Вопросы для обсуждения

1. Организация переговорного процесса как основного метода регулирования конфликтов.
2. Конструктивные и деструктивные принципы и модели организации переговорного процесса.
3. Основные характеристики стандартных методов ведения переговоров.
4. Роли участников переговорного процесса.

Задания

Задание 1. «Конфликтная ситуация на железной дороге»

Между двумя железнодорожными компаниями (А и В) возникла конфликтная ситуация. Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из них владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки А и В: одна открывается компанией А, другая — компанией В.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании В. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и В не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством грузовых составов, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза в месяц.

Вас как консультанта по экономическим вопросам пригласила администрация компании В. Помогите найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию А.

Необходимые для расчетов параметры компаний представлены в таблице

№ п/п	Параметры	Компания	
		А	Б
1	Количество вагонов	30	20
2	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3	Прибыль от перевозки по короткому пути	12	6
4	Прибыль от перевозки по длинному пути	2	2

Занятие 2. Ситуационно-ролевая игра «Переговоры»

Цель занятия. Отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта достижение соглашения. Роли для участия в игре:

1. Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. Группа экспертов, их задача — дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, эксперты должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий. (Не менее трех человек.)

3. Группа аналитиков, их задача — осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и

переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем. (Не менее трех человек.)

1 этап. Подготовка

- Создание игровых команд: специалисты по переговорам — по три человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики.

- Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами. Примечание. Ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим.

- Создать документ - ПАКЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ. В него входит несколько статей. Одна из них - описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным. Пакет предложений включает в себя:

1. Преамбула — в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению.

2. Детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения.

3. Претензии к партнерам. Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные.

Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: «к тому же...», «следует добавить, что...» и т. п.

4. Экспертные оценки, характеризующие те или иные положения.

Группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия.

Примечание. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценки результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

II этап. Регламент

Регламент должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регламент состоит из следующих частей.

1. Преамбула регламента - констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением.

2. Формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосогласование, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций и т. п.

3. Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности.

4. Формулирование санкций, которые определяются как меры наказания, следующие за нарушение регламента.

5. Диспозиция - согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

Примечание. Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд.

По итогам II этапа принимается согласованный регламент.

III этап. Решения

Началом данного этапа служит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

IV этап. Соглашения

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.
2. Формулирование заключительного протокола.

Выработка СОГЛАШЕНИЯ и ПРОТОКОЛА тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений".

ДОГОВОР — правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п. Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

ПАКТ — договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

КОНВЕНЦИЯ — договор по отдельному вопросу.

СОГЛАШЕНИЕ — договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

ПРОТОКОЛ — фиксация в кратко изложенном соглашении договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ - соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус — лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

ДЕКЛАРАЦИЯ И МЕМОРАНДУМ — торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ - договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Примечание. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценка принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам.

Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ТЕСТЫ

1. Взаимодействие двух или более людей, состоящих в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера:

- а) коммуникация
- б) общение
- в) перцепция
- г) поведение

2. Воздействие на партнёра по общению с целью достижения своих скрытых намерений – это ...

- а) императив
- б) манипуляция
- в) диалог
- г) монолог

3. Устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

- а) восприятие
- б) убеждение
- в) социальный стереотип
- г) традиция

4. Все средства общения делятся на...

- а) вербальные и невербальные
- б) косвенные и непосредственные
- в) межличностные и межгрупповые
- г) простые и сложные

5. По мнению М. Вудкока и Д. Френсиса, чаще всего препятствуют эффективной работе коллектива следующие ограничения.

- а) Нечеткость целей
- б) Непригодность руководителя
- в) Неквалифицированные сотрудники
- г) все ответы верны

6. Тип взаимоотношений внутри коллектива, где руководитель стремится максимально учитывать интересы и производства и коллектива.

- а) Золотая середина
- б) Задача
- в) Теплая компания
- г) Невмешательство
- д) Команда

7. Неформальную группу возглавляет

- а) руководитель
- б) директор
- в) лидер
- г) рядовой сотрудник

8. Оптимальный размер неформальной группы –

- а) 3-7 чел.
- б) 5-15 чел.
- в) 9-11 чел.
- г) более 3 чел.

9. Столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом интересов – это...

- а) разногласие
- б) спор
- в) конфликт
- г) диспут

10. По количеству участников конфликты классифицируются на:

- а) дисфункциональные
- б) межличностные
- в) конструктивные
- г) бытовые

11. Конфликт между личностью и группой называется

- а) межличностный
- б) межгрупповым
- в) внутригрупповым
- г) организационным

12. По последствиям для организации конфликты бывают:

- а) явные
- б) конструктивные
- в) скрытые
- г) деструктивные
- д) организационные

13. Способ разрешения конфликта при котором незаинтересованное лицо помогает оппонентам прийти к согласию

- а) компромисс
- б) Третейский суд
- в) ультиматум
- г) подавление

14. Способ разрешения конфликта, при котором предъявляются решительные требования с угрозой применения мер воздействия в случае отказа

- а) компромисс
- б) разрыв связей
- в) ультиматум
- г) подавление

15. Создание таких условий деятельности, которые предупреждают возникновение конфликтов – это...

- а) принуждение
- б) профилактика
- в) уклонение
- г) адаптация

16. Форма делового общения, которое предполагает достижение разумного соглашения при наличии несовпадающих или даже противоположных интересов сторон.

- а) деловые переговоры
- б) дискуссия
- в) прения
- г) беседа

ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. «Таблица умножения» (групповое задание);
2. «Таблица умножения. Соревнование» (групповое задание);
3. «Творческая импровизация» (индивидуальное задание);
4. «Марфуша» (групповое задание);
5. «Напоминалка» (индивидуальное задание);
6. «Лидер!» (индивидуальное и групповое задание).

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА

1. Дайте определение понятия конфликт, назовите его виды и свойства.
2. Назовите функции конфликта
3. Какой бы стиль поведения в конфликте вы предпочли.
4. Что называется медиацией в конфликтных ситуациях?
5. Кто такой медиатор?
6. Какие стадии, этапы выделяются в процессе медиации? Какие гарантийные условия соблюдаются медиатором при ведении медиационного процесса?
7. Перечислите методы профилактики конфликтов в организации.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие конфликта.
2. Виды конфликтов.
3. Минимальное количество участников конфликта.
4. Причины возникновения конфликтных ситуаций при коллективной работе.
5. Методы разрешения конфликтных ситуаций в организации.
6. Методы профилактики конфликтных ситуаций в организации.
7. Стратегии поведения людей в конфликте.
8. Внутриличные конфликты.
9. Когнитивный диссонанс.
10. Как устранить конфликт в коллективе.
11. Фактор здоровья, как профилактика стрессов и конфликтов
12. Юридические способы разрешения конфликтов.
13. Креативность как технология профилактики конфликтов.
14. Схема управления.
15. Польза и вред конфликтов в жизни человека.
16. Стадии протекания конфликта.
17. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте
18. Личностные качества менеджера, необходимые для бесконфликтного взаимодействия.
19. Кризисы возраста и внутриличный конфликт
20. Когнитивный диссонанс.
21. Стрессы и конфликтные ситуации.
22. Модель реактивного поведения.
23. Модель проактивного поведения.
24. Переговорный процесс как технология регулирования конфликтов
25. Работа с трудной аудиторией (психологические моменты)
26. Работа с трудной аудиторией (практические моменты)
27. Работа с трудной аудиторией (профилактические моменты)
28. Понятие, классификация конфликта и его социальная роль.
29. Причины и последствия конфликтов.
30. Разрешение конфликтов и стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Конфликтология: Учебник / Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К.; Под ред. Кибанов А.Я., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 301 с.: **(ЭБС ИНФРА-М)**

Дополнительная литература

1. Основы конфликтологии: Учебник / Г.И. Козырев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 240 с. **(ЭБС ИНФРА-М)**

2. Конфликтология : учебник / Г.И. Козырев. - М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2017. - 304 с. **(ЭБС ИНФРА-М)**

3. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 240 с. **(ЭБС ИНФРА-М)**

4. Егидес, А. П. Психология конфликта [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. П. Егидес. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. **(ЭБС ИНФРА-М)**

5. Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с. **(ЭБС ИНФРА-М)**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	4
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	18
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	24

Составители Рюмкин Сергей Владимирович, Малыхина Инга Николаевна

Основы конфликтологии

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы

Редактор Н.К. Крупина
Компьютерная верстка Быстрова Е.А.