

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

П.В. ЧУМАК

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 Менеджмент

С А М А Р А
Издательство Самарского университета
2023

УДК 316.6(075)

ББК 60.55я7

Ч-900

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Д. Ю. И в а н о в ,
д-р экон. наук, доц. М. А. В а х т и н а

Чумак, Павел Вадимович

Ч-900

Управление конфликтами: учебное пособие / П.В. Чумак. – Самара:
Издательство Самарского университета, 2023. – 124 с.

ISBN 978-5-7883-1906-3

Учебное пособие включает основные положения конфликтологии и банк конфликтных ситуаций, возникающих как в деятельности организаций, так и в жизнедеятельности людей. Значительное число конфликтных ситуаций извлечено из конфликтологических биографий студентов, обучающихся в университете. В пособие включен также ряд конфликтных ситуаций, приведенных в трудах А.Я. Анцупова, А.И. Шипилова, А.В. Дмитриева, С.М. Емельянова, Г.И. Козырева, Э.Э. Линчевского и др.

Призвано обеспечить студентам более глубокое усвоение учебного материала курса, приобрести навыки конструктивного разрешения конфликтов в различных производственных и жизненных ситуациях, получить значительный социальный опыт и знания.

Может использоваться для всех направлений подготовки и любых форм обучения в вузе. Пособие окажет реальную помощь дипломникам, аспирантам и может быть полезным руководителям любого ранга.

Подготовлено на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 316.6(075)

ББК 60.55я7

ISBN 978-5-7883-1906-3

© Самарский университет, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Краткие тезисы к основам конфликтологии	7
1.1. Основные понятия и определения	7
1.2. Современная концепция конфликта	7
1.3. Классификация конфликтов	8
1.4. Эскалация конфликта	9
1.5. Основные стратегии поведения людей в конфликтах	10
1.6. Формулы конфликтов	13
1.7. Конфликты и трансактный анализ	14
1.8. Конфликты в системе «руководитель – подчиненный»	16
1.9. Технология управления конфликтами	17
1.10. Алгоритм управления конфликтами	18
1.11. Типология конфликтных личностей	19
2. Методические указания к практическим занятиям ..	20
3. Инструкция по работе с критериально-ориентированной тестовой системой по курсу «Конфликтология»	23
4. Банк конфликтов и конфликтных ситуаций (кейсы)	24
4.1. Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях	24
4.2. Конфликты в организации	34
4.3. Конфликты в системе «руководитель – подчиненный»	50
4.4. Конфликты в общеобразовательной школе	61
4.5. Материал из конфликтологических биографий современных студентов	66
4.5.1. Конфликты в системе «родители – дети» ...	66
4.5.2. Конфликты в системе «брат – сестра; сестра – сестра»	73
4.5.3. Педагогические конфликты	75
4.5.4. Межличностные конфликты	81
4.6. Внутриличные конфликты	90
4.7. Семейные конфликты	91
4.7.1. Семейные конфликты из конфликтологических биографий студентов	99
Список литературы	101
Приложение 1. Примеры тестовых заданий	103
Приложение 2. Итоги комплексной обработки результатов	107
Приложение 3. Волновые процессы в социально-экономических системах. Принцип «золотого сечения» и «золотой пропорции». Конфликтная модель общества	111

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты играют большую роль в жизни как отдельного человека, семьи, организации, государства, общества, так и человечества в целом.

Незнание законов возникновения, развития и разрешения конфликтов приводит к серьезным негативным последствиям: разрушенным судьбам людей, снижению эффективности профессиональной деятельности, а главное – к потере здоровья и дискомфорту в жизни.

Каждому человеку, руководителю на любом уровне сегодня необходимы знания о способах диагностики, предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов, в какой бы сфере жизнедеятельности они не возникали. Научиться конструктивно вести себя в конфликтах можно опытным путем. Но опыт слишком дорого стоит либо приходит поздно. Для быстрого получения практических знаний о конфликтах необходимо изучать интенсивно развивающуюся науку – конфликтологию. Это особенно важно для студентов, которые после окончания института вступят в сложный мир социально-экономических проблем, решать которые им предстоит всю оставшуюся жизнь.

Конфликтология представляет собой отдельную область научного знания. У нее свой предмет изучения – социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования. Имея изначально комплексный характер, конфликтология находится в русле углубления гуманитарного образования. Ее изучение, без сомнения, расширяет круг и поднимает планку знаний о человеке и обществе, способствует разностороннему пониманию проблем социального взаимодействия, применению эффективных способов их решения.

Данное учебное пособие адресовано будущим специалистам и имеет своей целью помочь им лучше ориентироваться в мире противоречий и конструктивно вести себя при их разрешении.

Особенность содержания учебного пособия заключается в том, что оно содержит большое число различных конфликтных ситуаций, методических указаний по диагностике обозначенных в них проблем и приемам их конструктивного разрешения.

В пособии также приводятся примеры критериально-ориентированных тестов, моделирующих ситуации, выход из которых студенты должны найти сами. Разработанная автором критериально-ориентированная тестовая система предлагается студентам по окончании изучения курса. По сути, работа с тестовой системой является одной из эффективных форм развивающего обучения. Разработанная автором компьютерная программа по обработке результатов тестирования позволяет преподавателю оценить уровень и тип сформированного у студентов мышления (репродуктивное, аналитико-синтетическое) в заданной сфере знаний, оценить, какие разделы курса усвоены недостаточно полно, в чем причина, кто виноват и т.д. Представленный студентам их итоговый рейтинг в изучении дисциплины, процент правильно выполненных тестовых заданий по разным разделам является эффективным мотиватором, воздействующим на познавательную сферу студентов. Пример результатов тестирования приведен в приложении 2.

Кроме того, автор, не претендуя на глубину проработки проблемы, счел целесообразным привести в приложении три основные идеи монографии В.В. Василькова, И.П. Яковлева, И.Н. Барыгина и др. «Волновые процессы в общественном развитии», где затрагивается вопрос об основных противоречиях в обществе. По мнению автора, эта монография является серьезным вкладом в социологические традиции изучения конфликтов и конфликтной мо-

дели общества. Раздел, посвященный этой проблеме, приведен исключительно с одной целью – привлечь внимание к интересной монографии и концепции «золотого сечения», которая автору представляется исключительно продуктивной в разрешении противоречий, а следовательно, конфликтов.

Предполагается, что для разрешения конфликта студенты предварительно самостоятельно изучат теоретический материал по рекомендуемой учебно-методической литературе. В учебном пособии приводятся лишь основные определения и тезисно изложены некоторые положения конфликтологии.

1. КРАТКИЕ ТЕЗИСЫ К ОСНОВАМ КОНФЛИКТОЛОГИИ

1.1. Основные понятия и определения

Конфликтология – наука о конфликтах.

Конфликт (КФ) (лат. *con* – вместе; *fliktus* – удар) – столкновение, противодействие, борьба.

Конфликтная ситуация (КС) – ситуация скрытого противоборства двух или нескольких сторон участников.

Инцидент (И) – действие или совокупность действий, провоцирующих резкое обострение противоречий.

Конфликтогены (КФГ) – это слова, действия или бездействие, которые приводят к резкому обострению противоречий.

1.2. Современная концепция конфликта

Можно выделить следующие основные положения концепции.

1. Конфликт – это распространенная черта всех социальных систем. Он неизбежен и неотвратим. Мы должны перестать воспринимать конфликт как патологию или аномалию.

Конфликт – это нормально.

2. Конфликт не всегда и необязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов сохранения целого.

Конфликт – это необязательно плохо.

3. Конфликт – это сигнал о том, что что-то надо менять. Ценность конфликтов в том, что они предотвращают «окоостенение» системы и открывают дорогу инновациям, не допуская стагнации, регресса, деградации и распада системы.

Конфликт – это может быть хорошо.

4. Конфликт может быть управляем таким образом, что его негативные и деструктивные элементы могут быть минимизированы или устранены (элиминированы), а конструктивные возможности, наоборот, усилены.

Конфликт – это то, с чем можно работать.

1.3. Классификация конфликтов

Существует большое количество оснований для классификации конфликтов [2, 4]. Ниже приводится классификация конфликтов по пяти основаниям.

1. По степени остроты противоречий:

- | | | |
|----------------------|---|--------------------|
| 1.1. Недовольство | } | Предконфликтная |
| 1.2. Разногласия | | ситуация |
| 1.3. Противодействие | | |
| 1.4. Раздор | } | Инцидент и эскала- |
| 1.5. Вражда | | ция конфликта |

2. По проблемно-деятельностному признаку конфликты подразделяются на:

- 2.1. Организационно-управленческие.
- 2.2. Производственные.
- 2.3. Экономические.
- 2.4. Творческие.
- 2.5. Педагогические.
- 2.6. Трудовые.
- 2.7. Инновационные.

3. По степени вовлеченности людей в конфликт:

- 3.1. Внутриличные.
- 3.2. Межличностные.
- 3.3. Между личностью и группой.
- 3.4. Межгрупповые.
- 3.5. Межколлективные.
- 3.6. Межпартийные.
- 3.7. Межгосударственные:
 - а) между отдельными государствами;
 - б) между коалициями государств.
- 3.8. Межнациональные и межэтнические.

4. На основе потребностей субъектов взаимодействия:

4.1. Материальные потребности – ресурсный конфликт.

4.2. Социальные потребности (власть, лидерство, статус, роль) – статусно-ролевой конфликт.

4.3. Духовные (идеология, нормы, ценности, принципы) идейно принципиальные конфликты.

5. По месту и роли в конфликте:

5.1. Вне конфликта:

- над (судья, арбитр);
- сбоку (посредник, референт);
- под (зависимый от одного из конфликтующих).

5.2. В конфликте:

- активный;
- пассивный;
- сохраняющий контроль над ситуацией;
- утративший контроль над ситуацией;
- защитник справедливости;
- случайный участник;
- жертва несправедливости.

1.4. Эскалация конфликта

Признаки эскалации конфликтов заключаются в следующем.

1. Сужение когнитивной (познавательной) сферы.

Положительные социальные приобретения исчезают (сочувствие, терпимость, компромиссное поведение и т.п.).

Начинают действовать архаичные и агрессивные защитные механизмы по отношению к источнику угрозы из-за чувства страха и стрессов всех видов.

Основываются на бессознательном и подсознательном уровнях психики и регрессии сознательной сферы.

2. Рост эмоционального напряжения.

3. Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам. Предмет конфликта смещается в личностный план.
4. Углубление противоречий и поляризация интересов.
5. Применение насилия.
6. Потеря первоначального предмета разногласий.
7. Расширение временных и пространственных границ конфликта.
8. Увеличение числа участников.

1.5. Основные стратегии поведения людей в конфликтах

Основные стратегии поведения людей в конфликтах представлены на рис. 1.

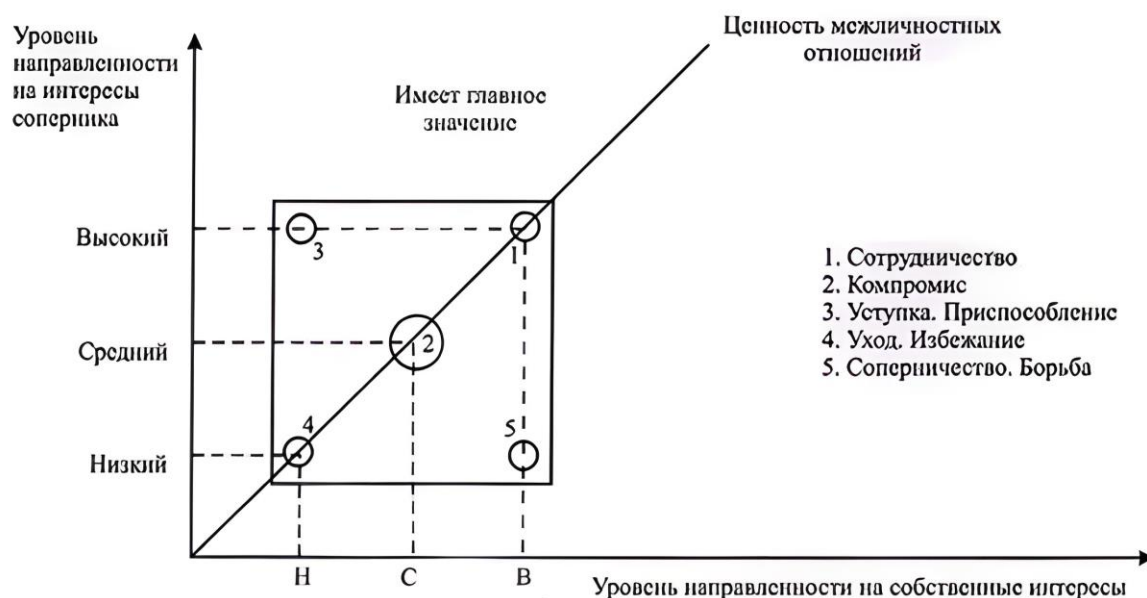


Рис. 1. Основные стратегии поведения людей в конфликтах

Сотрудничество. Признание различий во мнении и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Направленность на совместные действия. Обе стороны учитывают и с уважением относятся к интересам другого и признают ценность межличностных отношений.

Здесь нужно учитывать следующие обстоятельства.

1. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для обеих сторон, то сотрудничество невозможно. Возможен лишь выбор стратегии борьбы, соперничества.

2. Стратегия сотрудничества может включать все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом они играют подчиненную роль. Например, противоборство используется как демонстрация принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Компромисс. Принятие точки зрения другой стороны, но лишь отчасти. Соглашение путем взаимных уступок. Направленность на частично совместные действия. Возможные неблагоприятные последствия: последующее обострение взаимоотношений после временной удовлетворенности результатом. Нужно иметь в виду, что компромисс – это не способ разрешения конфликта.

Приспособление. Уступка. Уступка основывается на убеждении, что «не стоит раскачивать лодку». Приносятся в жертву собственные интересы ради другого. Здесь приоритет отдается сохранению межличностных отношений. Наступает мир, но проблема остается, отрицательные эмоции накапливаются, и растет вероятность того, что в конце концов произойдет резкое обострение противоречий.

При анализе такой стратегии следует учитывать некоторые моменты.

1. Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом в достижении главной стратегической цели.

2. Уступка может быть причиной неадекватной оценки ценности предмета конфликта для себя. Это самообман, и конфликт не исчерпывается.

3. Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей (конформизм). Это прежде всего конформистская личность: податливая, подчиняющаяся давлению общества, группы и изменяющая свое поведение и установки.

Избегание. Желание уйти от конфликта. Отсутствие стремления как к кооперации, так и к достижению собственных целей. Уход от ситуаций, которые провоцируют возникновение противоречий и необходимость обсуждения вопросов, чреватых разногласиями.

Учитываются два варианта проявления такой стратегии:

1) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов;

2) когда предмет конфликта хотя и является существенным для одной из сторон или для обеих сторон, но воспринимается как несущественный.

В первом случае конфликт исчерпывается, во втором – может иметь рецидив.

Возможные неблагоприятные последствия: снижение или потеря авторитета в коллективе и снижение эффективности в производственной деятельности.

Соперничество. Игнорирование интересов партнера. Стремление добиться удовлетворения своих интересов любой ценой. Подавление конфликта за счет напористости и давления. Активно используется власть, сила закона, связи, авторитет и т.п. Предпочтение отдается борьбе, а не сохранению доброжелательных отношений. Это деструктивная модель поведения. Человек выигрывает тактически, но проигрывает стратегически, поскольку вызывает негативную реакцию окружающих и постоянно приводит к осложнению отношений между ними.

Такая стратегия целесообразна и эффективна только в двух случаях:

- 1) при защите интересов дела от посягательств конфликтной личности;
- 2) при угрозе существования организации, коллектива.

Такие ситуации чаще всего возникают при необоснованных объединениях отделов (с оставлением одного начальника), реформировании предприятий и учреждений, организационно-штатной структуры и т.п.

1.6. Формулы конфликтов

Исследователи предлагают три формулы конфликта: А, Б, В. Ценность их в том, что они сравнительно быстро позволяют проводить анализ конфликта.

1. Конфликт типа «А»:

$$КФГ_1 + КФГ_2 + \dots + КФГ_n = КФ$$

КФГ₁ – первый конфликтоген;

КФГ₂ – второй конфликтоген;

КФГ_n – n-ый конфликтоген.

Причем $КФГ_2 > КФГ_1$,

$КФГ_3 > КФГ_2$ и т.д.

Это закон эскалации конфликта.

Для предотвращения эскалации конфликта необходимо:

- 1) не употреблять конфликтогены;
- 2) не отвечать конфликтогеном на конфликтоген.

2. Конфликт типа «Б»:

$$КС + И = КФ,$$

здесь КС – конфликтная ситуация,

И – инцидент.

Возможны два способа разрешения конфликта:

- а) устранить КС;

б) исчерпать инцидент.

3. Конфликт типа «В»:

$$КС_1 + КС_2 + КС_3 + \dots + КС_n = КФ$$

Сумма двух и более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Необходимо устранить все конфликтные ситуации.

1.7. Конфликты и транзактный анализ

Теория транзактного анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 60-х годах XX века. Эта теория может быть с успехом применена в практике прогнозирования конфликтов, их предупреждения в межличностном взаимодействии, в развитии рефлексивной культуры личности и в самовоспитании [10, 13].

Транзакция – взаимодействие.

В процессе разрешения возникающих проблем каждый при межличностном взаимодействии занимает какую-то позицию.

Выявлены три основные позиции.

1. Позиция «Родителя» (Р).

Родитель: требует, оценивает, осуждает, одобряет, учит, руководит, покровительствует и т.п.

2. Позиция «Ребенка» (Дитя – Д).

Ребенок проявляет чувства (обиды, страха, вины и т.п.), подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, извиняется в ответ на замечания, задает вопросы: «Почему?», «За что?».

3. Позиция «Взрослого» (В).

Взрослый работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике.

Алгоритм транзактного анализа заключается в следующем.

1. Составляется матрица:

S и	S м
Р	Р
В	В
Д	Д

S и – субъект-инициатор

S м – субъект-мишень

2. Выделяются субъекты S и и S м.

3. Уясняется, с каких позиций выступает каждый из субъектов межличностного общения: Р, В, Д.

4. Уясняется направленность позиции каждого субъекта межличностного общения. Позиция и ее направленность обозначается стрелками в матрице.

5. По матрице определяется сумма расхождений.

6. Делаются выводы:

а) сумма расхождений равна нулю; это означает, что конфликтная ситуация отсутствует;

б) сумма расхождений от одного до четырех; существует конфликтная ситуация.

Пример. На переговорном процессе одна сторона заявляет другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате чего мы понесли ощутимые потери!». Другая сторона: «Нет, это вы виноваты – задержали предоплату!».

S и	S м
Р	Р
В	В
Д	Д

Сумма расхождений составляет четыре, что свидетельствует о наличии серьезной конфликтной ситуации между участниками переговоров.

1.8. Конфликты в системе «руководитель – подчиненный»

Существует два вида причин конфликтов в системе «руководитель – подчиненный».

1. Объективные:

1.1. Субординационный характер отношений.

1.2. Деятельность в системе «человек – человек» конфликтна по своей природе.

1.3. Предметно-деятельностное содержание межличностных отношений:

- качество деятельности;
- оценка результатов труда;
- введение инноваций.

1.4. Несоответствие функций и средств.

1.5. Рассогласованность связей между рабочими местами:

- подчиненным дают указания несколько начальников;
- большое число людей в непосредственном подчинении.

1.6. Сложность профессиональной и социальной адаптации руководителя.

1.7. Недостаточная обеспеченность управленческих решений из-за нехватки ресурсов (люди, средства, информация, технологии и т.п.).

2. Субъективные:

2.1. Управленческие: необоснованные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушение в системе оценки и стимулирования труда.

2.2. Личностные: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление руководителя укрепить свой авторитет любой ценой;

неэффективный и неадекватный стиль руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненным (все люди – лентяи); психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, желчность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, комплексы и т.п.).

1.9. Технология управления конфликтами

Технология управления конфликтами состоит из:

1) прогнозирования конфликтов:

способы: наблюдение, социально-психологические измерения (анонимное анкетирование), постоянная обратная связь (беседы, собрания, совещания, встречи с подчиненными и т.п.);

2) предупреждения конфликтов:

- разработка мероприятий по итогам социально-психологических исследований;

- эффективное управление.

3) урегулирования конфликтов:

- признание его реальности;

- соглашение по соблюдению норм цивилизованного поведения в конфликтном взаимодействии;

- создание соответствующих органов, рабочих групп, приглашение арбитров по регулированию и разрешению конфликта;

4) разрешения конфликтов:

- административные методы (увольнение, перевод на другую работу, решение суда; ликвидация соответствующих структур и т.д.);

- педагогические (просьбы, беседы, разъяснения, советы, предложения и т.д.).

1.10. Алгоритм управления конфликтами

Алгоритм управления конфликтами заключается в следующем.

Шаг 1. Определите, в чем проблема?

Выразите проблему одной фразой.

Шаг 2. Классифицируйте конфликт.

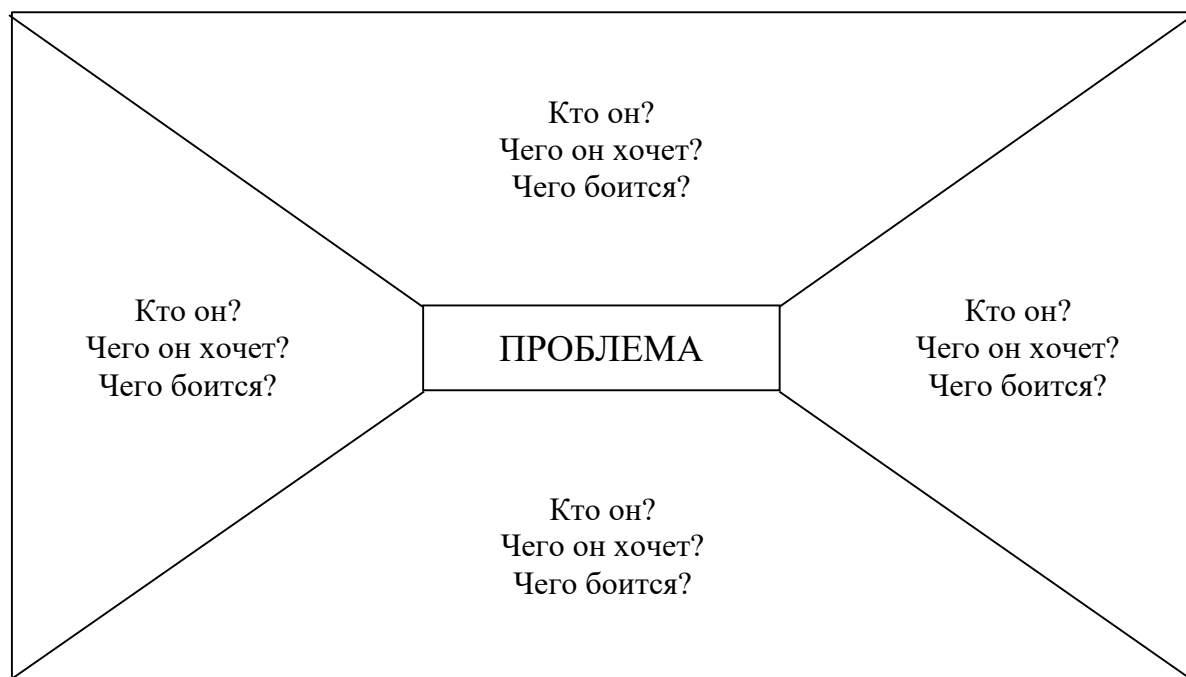
Шаг 3. Определите участников конфликта.

Шаг 4. Определите, каковы их подлинные потребности, интересы, мотивы. Вычислите, чего они боятся?

Шаг 5. Выработайте альтернативы (варианты) и найдите оптимальный.

Шаг 6. Претворите выбранный вариант в жизнь.

При разрешении конфликта существенную помощь может оказать так называемая «картограмма конфликта» (рис.2).



Примечание: прямоугольник делится по числу основных участников конфликта

Рис. 2. Картограмма конфликта

1.11. Типология конфликтных личностей

Существует большое число подходов к классификации (типологии) конфликтных личностей. На практических занятиях рассматриваются возможные варианты общения с такими личностями и выбирается оптимальный.

1. Тип «паровой каток» / танк.

Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Убеждены в своей правоте и хотят, чтобы все знали об этом.

2. Тип «скрытый агрессор» / снайпер.

Стараются причинить людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Тайный мститель, уверенный в своей правоте. Может вести себя также потому, что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто.

3. Тип «разгневанный ребенок» / взрывной человек.

Не является злым по своей природе: он взрывается как ребенок, у которого плохое настроение (отобрали любимую игрушку). Обычно такие люди испуганы и беспомощны, а взрыв эмоций отражает их желание взять ситуацию под контроль.

4. Тип «жалобщик»:

- реалистичные;
- параноидальные; охвачены некоторой идеей и обвиняют других – кого-то конкретно или весь мир – во всех грехах.

5. Тип «молчун» / «тихоня». Могут быть скрытными по многим причинам. Особенно разочаровывает общение с ними тем, что причины их скрытности вам неизвестны.

6. Тип «сверхпокладистый». Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях. Они всегда уступают, стремятся помочь и тем самым понравиться. Но время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

На практических занятиях для каждого рассматриваемого конфликта и конфликтной ситуации необходимо следующее.

1. Классифицировать конфликт по всем ранее приведенным основаниям.
2. Определить формулу конфликта, наиболее полно отражающую зависимость либо от конфликтогенов (КФГ), либо от конфликтных ситуаций (КС) и инцидентов (И).
3. Оценить или смоделировать трансакции субъектов межличностного взаимодействия, построив матрицу трансактного анализа.
4. Выявить и диагностировать стратегии поведения субъектов в конфликтном взаимодействии.
5. Разработать картограмму конфликта, предложить возможные варианты выхода из сложившейся ситуации и выбрать наиболее оптимальный вариант.

Пример. Ситуация: бизнесмен для своей фирмы арендует помещение у дамы (А). У дамы есть дочь. Дама просит бизнесмена устроить дочь к нему в фирму. Он идет навстречу даме и устраивает дочь. У дочери есть подруга. Дама просит устроить в фирму и подругу дочери. Бизнесмен опять идет ей навстречу и устраивает в фирму и подругу дочери. Спустя некоторое время бизнесмен подругу назначает начальником отдела, а дочь дамы оказалась в подчинении у подруги. Разъяренная мать ставит ультиматум бизнесмену и требует немедленного освобождения ее помещений. Бизнесмен обращается к конфликтологу и просит помощи. На вопрос конфликтолога: «А что, подруга более умная, более профессиональная и более ответственная, чем дочь дамы?» – бизнесмен отвечает: «Да нет, они обе умненькие и ответственные девочки».

1. Классификация конфликта.

- По степени глубины противоречий – 1.4 (раздор).
- По проблемно-деятельностному признаку – 2.1 (организационно-управленческий).
- По степени вовлеченности людей в конфликт – 3.2 (межличностный).
- На основе потребностей субъектов взаимодействия – 4.1 и 4.3 (ресурсный и идейно-принципиальный).
- По месту и роли в конфликте (дама – внутри конфликта, активна, по ее мнению – жертва несправедливости; бизнесмен – внутри конфликта, пассивен; дочь и подруга – вне конфликта, зависящие от конфликтующих сторон).
- Стратегии поведения:

Дама – «соперничество», бизнесмен – «уход, уклонение».

2. Формула конфликта.

$$КС + И = КФ \quad (Б)$$

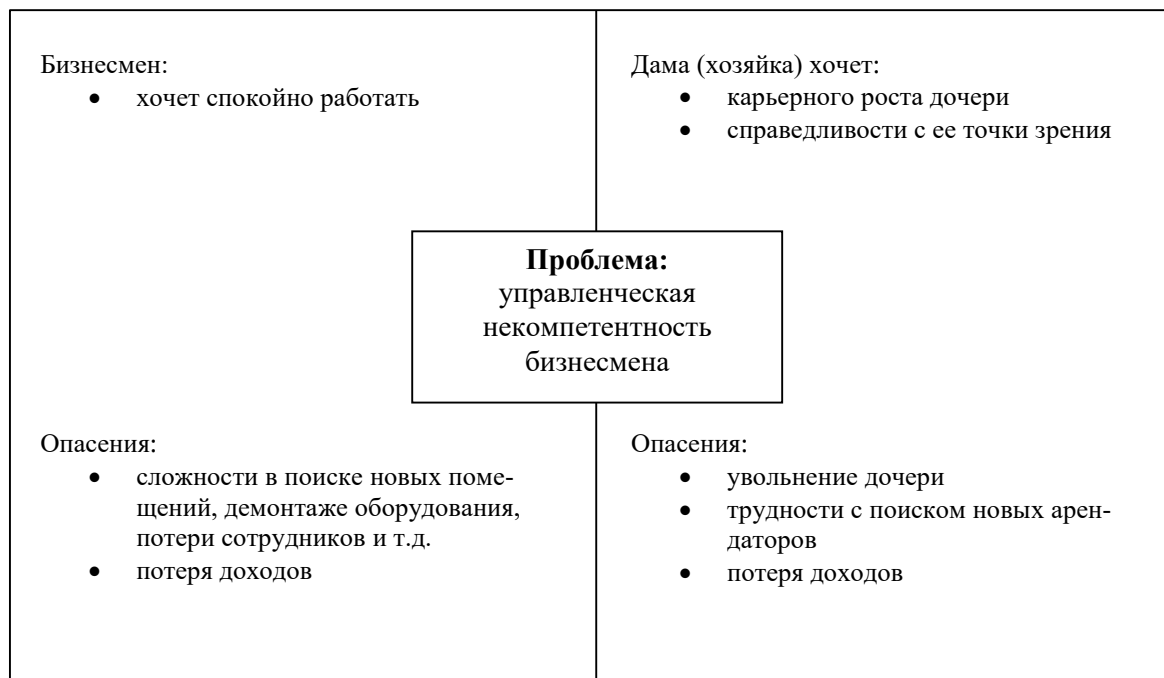
3. Матрица трансактного анализа (модель) (рис. 3).

С и (дама)	С м (бизнес-)
Р	Р
В ←	В
Д	Д

Рис. 3. Матрица трансактного анализа

Сумма расхождений составляет 4, что говорит о серьезной конфликтной ситуации.

4. Картограмма конфликта.



Возможные варианты решения проблемы:

1. «Рокировка». Бизнесмен переводит подругу в рядовую сотрудницу, а дочь назначает начальником отдела (плохой вариант: бизнесмен потеряет свое лицо).

2. Бизнесмен ищет новые площади для фирмы со всеми вытекающими отсюда последствиями: потеря дохода и сотрудников и т.д.

3. Бизнесмен осуществляет реструктуризацию фирмы, создает еще один отдел и назначает дочь хозяйки помещений начальником этого отдела. Для компенсации морального ущерба делает зарплату дочери чуть выше, чем у подруги.

3. ИНСТРУКЦИЯ ПО РАБОТЕ С КРИТЕРИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ТЕСТОВОЙ СИСТЕМОЙ ПО КУРСУ «КОНФЛИКТОЛОГИЯ»

Ранее отмечалось, что для оценки уровня сформированности знаний по курсу автор разработал тестовую систему, инструкция по работе с которой приведена ниже.

Сейчас вам будут представлены тесты. На каждой последующей странице размещен один тест.

При разработке тестовой системы использовались различные формы заданий, включая матричную. Матрица может состоять из 9 (3×3), 6 (3×2), 4 (2×2) и т.д. элементов. В правом нижнем углу матрицы имеется свободное место, которое вы должны заполнить, выбрав соответствующий ответ (только один!). Возможные ответы приведены под матрицей и пронумерованы.

Выбранный ответ запишите в бланк ответов, который имеет следующий вид:

Бланк для ответов:

Вуз, факультет

Ф.И.О. _____

группа _____

Порядковый номер	Номер выбранного ответа
1	3
-«-	-«-
n	k

Предпосылкой правильного ответа является знание материала, логическое рассуждение о том, по какому закону составлена матрица, пустое место в которой вы должны заполнить.

Примеры тестовых заданий приведены в приложении 1, а итоги результатов обработки – в приложении 2.

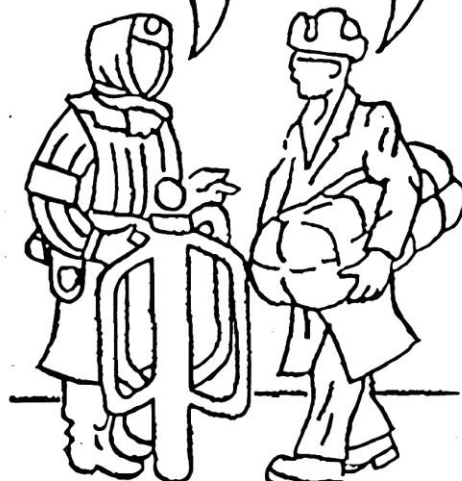
4. БАНК КОНФЛИКТОВ И КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ (КЕЙСЫ)

4.1. Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях

Обучаемым предъявляются рисунки, на которых изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Обучаемые должны записать свои варианты ответов за другого человека. Причем варианты должны включать ответы как для бесконфликтного, так и конфликтного взаимодействия. Затем преподаватель организует обсуждение вариантов ответов. Цель занятия – получение социального опыта в нестандартных жизненных ситуациях. Рисунки взяты из теста Розенцвейга.



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



2

По утвержденным
недавно правилам
на таких заявках
должна быть еще
подпись главного
бухгалтера.

ОТДЕЛ
СНАБЖЕНИЯ



3

Я выделяю людей
на эти работы, но
план будет
поставлен под
угрозу срыва.



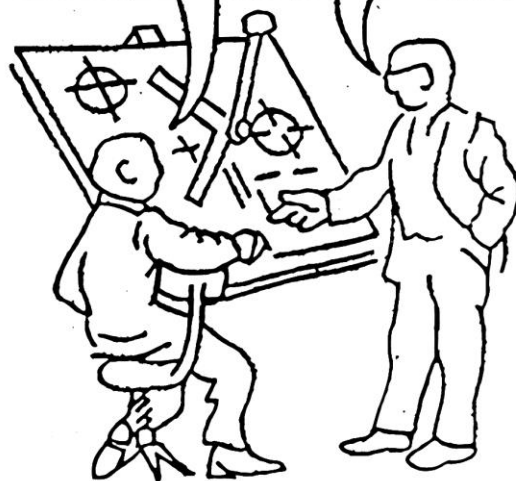
4

Опять ваши
сотрудники
нарушают
правила
пожарной
безопасности.



5

Простите, но
в вопросах
детализовки
я более
компетентен.



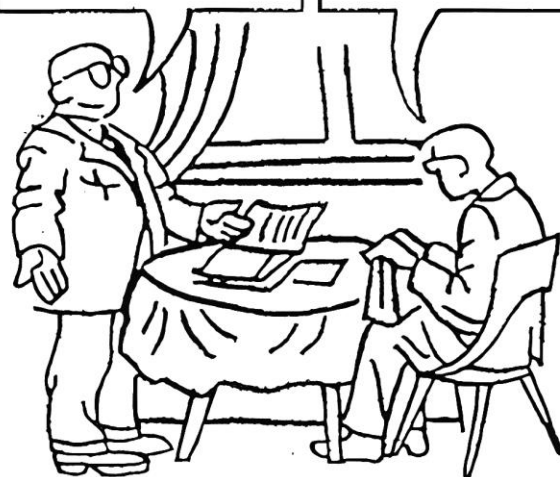
6

Возмутительно,
руководство
проектов довери-
ли другому лицу,
когда основные
технические
решения принад-
лежат вам.



7

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



8

А вы, оказывае-
тся, карьерист.



9



Вы давно
обещали это
место мне, а
назначили НН.



12

За такое решение
вам придется
краснеть на
совещании.



13

После такого
отчета едва ли вы
удержите
первое место.



14

Но ваше распоря-
жение идет
в разрез
с мнением
специалистов.



15

Простите, не
могли бы вы
завтра лично ссе
раз зайти в отдел
кадров по мосму
отделу?



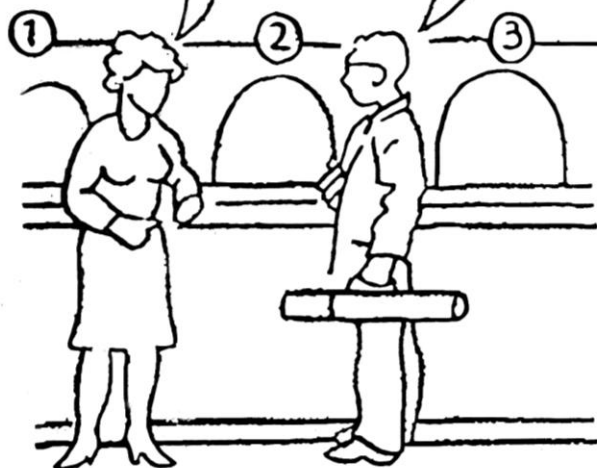
16

По мнению на-
шего ОТК, при-
сланный вами
опытный обра-
зец не соот-
ветствует техни-
ческим нормам.



17

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



18

Все сотрудники
лаборатории
не согласны
с вашим распо-
ряжением.



19



4.2. Конфликты в организации

Ситуация 1

Частное предприятие процветает. Собственники – физические лица – работают на этом же предприятии. Они получают большие дивиденды на вложенный капитал. Главный бухгалтер же, кроме заработной платы и премии к отпуску, ничего не имеет. Работой он буквально завален. В законодательных актах много неясного и противоречивого. Но главбух умело «продирается» через частокор законов, постановлений и инструкций, обеспечивая дополнительную прибыль за счет экономии на налогах (ввиду умелого нахождения лазеек в нормативных материалах). Претензий у контролирующих органов, у налоговой инспекции нет, правда, чтобы этого достичь, приходится систематически перерабатывать.

Главбуха раздражает, что он за свой профессионализм, переработки и создание дополнительной прибыли в материальном плане ничего не имеет, тем более что доходы его несравненно меньше доходов учредителей.

Учредители же считают, что они условия договора выполняют и не желают ничего менять. Назревает конфликт. Формально собственники предприятия, обладающие к тому же более высоким рейтингом, правы: размер зарплаты главного бухгалтера и порядок его премирования предусмотрены трудовым договором, который выполняется без нарушений. В этом случае учредители вполне обоснованно могут оставить претензии своего служащего без внимания, избрав для разрешения назревавшего конфликта способ уклонения.

Но в таком выборе учредителей есть большой риск столкнуться в дальнейшем с серьезными неприятностями, если в ответ на их бездействие главный бухгалтер будет менее изворотлив в ведении финансовой документации, перестанет творчески относиться к работе или вовсе уйдет в другую фирму. Развитие конфликта по любому из упомянутых вариантов грозит предприятию потерей части прибыли. Оно, возможно, лишится опытного специалиста бухгалтерского дела.

Какую стратегию поведения вы бы порекомендовали учредителям для разрешения конфликта?

Ситуация 2

Некоему С.Л. предложили возглавить организацию «Круглый шар», которая оказалась на грани банкротства.

Раньше С.Л. с этой организацией дела не имел. Знал лишь понаслышке, что «Круглый шар» медленно, но неуклонно катится к краю пропасти главным образом из-за бездарного управления. Теперь место руководителя освободилось, и С.Л. предлагают занять его.

После мучительных колебаний С.Л. решил рискнуть. Накануне первого дня работы в новой роли он до глубокой ночи снова и снова вникал в существо проблем, навалившихся на «Круглый шар». Он уже хорошо представлял себе характер деятельности и структуру организации, почти наизусть знал экономические показатели. Размышления его все более концентрировались вокруг нескольких вариантов спасительных действий. Но предпочтения какому-либо из них С.Л. пока отдать не мог.

Утром у кабинета С.Л. с нетерпением ждали заместители, которые сообщили, что весь коллектив собрался в зале. Страсти кипят. Окончательно потерявшие терпение и надежду люди спорят в основном о том, что лучше объявить – забастовку или голодовку.

Директор С.Л. спешит в зал и лихорадочно подбирает слова для обращения.

Что же, по вашему мнению, С.Л. должен сказать коллективу? [5].

Ситуация 3

Столичной торговой фирме из-за реальной угрозы банкротства предстояло сократить на треть ее персонал. Такая «перспектива» серьезно беспокоила сотрудников и вызвала «головную боль» у администрации: первые опасались увольнения, а руководство фирмы было поставлено перед необходимостью кем-то жертвовать, пройти через сложные процедуры, предусмотренные Трудовым кодексом РФ. Разнополюсность интересов создала конфликтную ситуацию.

Когда же администрация фирмы, наконец, решилась объявить список тех работников, которые подлежали увольнению в первую очередь, конфликты с рядом из них стали фактом. Со стороны многих кандидатов на сокращение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их. Стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые

решили обратиться в суд. Улаживание конфликтов заняло несколько месяцев. Только после этого страсти улеглись, и фирма продолжила свою деятельность с уменьшенным составом работников. Как вы считаете, какими методами удалось разрешить противоречия?

Ситуация 4

На относительно небольшом промышленном предприятии (около 400 работающих) одного из областных центров (скажем, Костромы) сложились непростые отношения между основными руководителями – директором и главным инженером. Директор (назовем его Петровым) продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным, уравновешенным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большей части коллектива. Главный инженер (назовем ее Ивановой) в свое время окончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость, волевой характер.

Иванова, не довольствуясь высоким служебным положением, стремилась занять особое место на предприятии, увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером коллектива. Такое желание, естественно, не вызывало энтузиазма у Петрова, полагавшего, что это может повредить делу, в частности, отрицательно отразиться на морально-психологической атмосфере в коллективе, сплоченности людей.

Внутренняя напряженность в отношениях между директором и главным инженером время от времени проявлялась в стычках по производственным вопросам. Истинной же подоплекой их неизменно оказывались амбициозные устремления Ивановой.

Однажды, после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за

пользование водой, которую брало из городской водопроводной сети. Работники Горводоканала, зная об отсутствии на предприятии водоизмерительных приборов, составляли акты на заведомо повышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату.

Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение случившемуся. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны директора унижить ее перед сотрудниками. Петров, однако, настаивал, а некоторое время спустя предупредил коллегу, что будет вынужден прибегнуть к мерам наказания. Иванова стояла на своем, более того – активно искала поддержку у своих сторонников. Тогда директор, заручившись согласием профсоюзного комитета и отраслевого управления областной администрации, издал приказ об отстранении главного инженера от должности за допущенную бесконтрольность и нанесенный предприятию материальный ущерб [17].

Ситуация 5

Шло совещание у директора ОРСа. Подводились итоги социалистического соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может являться либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, – обрушилась она на Евдокимова, – использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая – ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить – была занята – и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов» [9].

Ситуация 6

В информационном секторе одной из проектных организаций на должностях старших инженеров работали две женщины – Бойко и Тихонова. Тихонова – молодая миловидная женщина, пришла в организацию примерно в одно время с Бойко. По стилю работы женщины сильно различались между собой. Тихонова была на редкость добросовестна и пунктуальна и требовала того же от подчиненных, никогда не отказывалась от внеплановой работы. Бойко работала неровно, периоды повышенной активности и деловитости чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась то на сердце, то на головные боли. Начальник отдела вынужден был идти на уступки, так как знал, что Бойко всегда может получить больничный лист.

Причиной первых столкновений послужили ошибки, допущенные Бойко, когда она замещала Тихонову во-время ее болезни. Тихонова, хотя и была человеком мягким и уступчивым, но в работе проявляла жесткость. Она в вежливой форме указала Бойко

на сделанные ошибки. И хотя этот разговор проходил без свидетелей, Бойко настолько возмутилась, что сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. И вскоре стала вести себя вызывающе: отпускала в адрес Тихоновой насмешливые, а иногда даже оскорбительные замечания, распускала различного рода слухи. При обсуждении производственных вопросов с Тихоновой Бойко вела себя высокомерно и вызывающе.

Тихонова всеми силами старалась держать себя в руках. Некоторое время ей это удавалось. Но когда сектору выделили отдельное помещение и оба старших инженера оказались рядом в небольшой комнате, конфликт перешел в новую стадию. Тихонова уже не могла сдержать возмущения бесцеремонным поведением Бойко. Сначала она пыталась оправдываться, а затем перешла к обвинениям Бойко. Сотрудники сектора разделились на две партии: одна поддерживала Бойко, другая – Тихонову.

Начальник сектора не раз пытался беседовать с Бойко и Тихоновой, одновременно с обеими и поодиночке. Особенно он пытался воздействовать на Бойко, зная ее тяжелый характер, но все было безрезультатно. После очередной беседы страсти на некоторое время утихали, а потом разгорались вновь. Начальнику сектора ничего не оставалось делать, как полностью разделить функции старших инженеров. Кроме того, на время болезни или отпуска они уже не подменяли друг друга, а их работу выполнял или начальник сектора, или кто-нибудь из сотрудников.

Так продолжалось около полугода. Тихонова сильно изменилась: стала нервной и раздражительной, болезненно, иногда даже со слезами реагировала на самые безобидные замечания сотрудников, более тщательно перепроверяла свою работу и работу подчиненных, тяжело переживала малейшие ошибки. Затянувшийся конфликт закончился тем, что Тихонова заболела и после трехмесячного лечения, не выходя на работу, уволилась [9].

Ситуация 7

Этот случай произошел в группе механиков вычислительного центра завода. В группе шесть рядовых механиков и один старший – Кузьмин, человек со средним специальным образованием, общительный, великолепно знающий технику. Начальник сектора – также человек знающий, опытный, ранее работавший там же старшим механиком. В группе, казалось, царили мир и благополучие.

Однажды в предвыходной день старший механик Кузьмин попросил начальника сектора Петухова разрешения договориться с кем-нибудь из механиков о подмене его в понедельник, пообещав отработать во вторник две смены. Он собирался ехать на субботу и воскресенье за город и боялся, что не успеет вернуться в понедельник вовремя.

Незадолго перед этим начальник ВЦ запретил приказом предоставлять отгулы или делать какие-либо подмены без его разрешения. Однако Петухов уверил Кузьмина, что все будет в порядке. В понедельник Кузьмин, действительно, не вышел на работу, его заменил в соответствии с договоренностью другой механик, а во вторник он отработал две смены. Но табельщица – секретарь начальника ВЦ – не сочла возможным скрыть невыход Кузьмина в понедельник. Начальник ВЦ через Петухова потребовал письменного объяснения Кузьминым своего прогула. Тот описал события, но скрыл свою договоренность с Петуховым, не желая ставить его под удар. Начальник ВЦ передал объяснительную записку Кузьмина в профбюро, прося одобрить проект приказа об увольнении Кузьмина. В резолюции Петухова на объяснительной записке было предложение уволить Кузьмина за грубое нарушение трудовой дисциплины.

Профсоюзное бюро рекомендовало объявить выговор Кузьмину и лишить его тринадцатой зарплаты. Кузьмин, обиженный

на незаслуженное, по его мнению, взыскание, подал заявление на увольнение и через две недели покинул завод. Вслед за ним уволились все шесть механиков [9].

Ситуация 8

В цехе прецизионной оптики работает бригада из трех шлифовальщиков высокой квалификации. По их требованию им выделено помещение с лучшим оборудованием, они выполняют наиболее дорогие и ответственные заказы. Все трое в своей производственной деятельности ориентируются только на заработок. Попытки дать им учеников заканчивались без успеха – бригада брала учеников, но ничему их не учила. Уговоры и увещевания на них не действовали. Коллектив в цехе осуждал этих рабочих, но их мало тревожит осуждение товарищей. Несмотря на очевидную необходимость распрощаться с ними, сделать это невозможно: государственный план будет сорван по самым ответственным позициям. Однажды новый молодой начальник цеха попробовал оказать на них давление, но вскоре он был переведен дирекцией завода в другое подразделение [9].

Ситуация 9

Технолога Седых, начинавшую когда-то работать на фабрике рядовой швеей, направили стажером на головное предприятие, где она встретила молодого человека, вышла замуж и осталась работать там. Через некоторое время, когда за ее плечами был институт, она вернулась на фабрику, но уже на должность директора. Все с интересом ждали, какие же отношения сложатся у нее со старыми работницами, в том числе и с Красновой, которая начала работать на фабрике в одно время с Седых. Они были подругами, жили в одной комнате в общежитии.

По возвращении на фабрику Седых держалась отчужденно и не спешила возобновлять знакомство. Краснова со своей стороны хотя и не высказывалась открыто в адрес Седых, но взглядами и интонацией демонстрировала скептическое отношение к новому назначению бывшей подруги.

Фабрика небольшая, поэтому напряженность между директором и швеей ощущалась всеми. Первой не выдержала Седых. Однажды мимоходом она предупредила Краснову, чтобы та перестраивалась, если не хочет иметь неприятностей.

Ответным шагом было письмо в вышестоящие инстанции, в котором Седых обвинялась в неправильном подходе к расходованию дорогостоящих материалов. Директору фабрики был объявлен первый в ее жизни выговор за недостаточную активность в борьбе с производственными потерями. Но Красновой наказание показалось слишком мягким. В своем следующем письме она указала, что перерасход дорогостоящих материалов на фабрике происходит в результате хищений. Однако проверка не обнаружила хищений. Поведение Красновой обсудили на рабочем собрании, а в заводской газете появился фельетон. Позднее выяснилось, что Краснова была не так уж далека от истины, хотя прямой вины Седых и не обнаруживалось.

Работницы пришли к выводу, что Краснова, пусть с оговорками, почти всегда оказывалась права. К ней стали больше прислушиваться на фабрике. За высокие показатели в соревновании фабком представил Краснову к званию «Лучший рабочий своей профессии», но Седых предложила пересмотреть представление под предлогом «недостаточной общественной активности» Красновой.

Когда однажды до Седых дошли слухи, причем из очень сомнительных источников, о том, что Краснова уносит с фабрики материалы, Седых тут же сообщила в ОБХСС, что располагает сведениями, уличающими Краснову в хищениях. Обвинение не

оправдалось. Зато появилась новая жалоба работницы. При разборе ее на конфликтной комиссии Седых не выдержала и спросила, чем она заслужила такую неприязнь Красновой. Та ответила, что, по ее представлениям, руководитель должен быть кристально честным, а главное – непредвзятым человеком и что Седых, вместо того чтобы обижаться, нужно не давать поводов к подобным жалобам [9].

Ситуация 10

Из строительно-монтажного управления была откомандирована бригада монтажников для выполнения срочной работы. Начальник СМУ, посылая бригаду, обещал рабочим практически рекордную плату, заранее назвав ту сумму, которую они получают по окончании работ. Для этого норма выработки должна была выполняться постоянно не менее чем на 200%. Обещанный уровень оплаты можно было обеспечить либо за счет законной оплаты сверхурочных работ, либо за счет незаконного завышения объемов. Поскольку местный комитет профсоюзов не давал согласия на сверхурочные работы, начальник СМУ избрал второй путь и устно договорился с начальником отдела труда и заработной платы Усовой о проведении через отдел соответствующих нарядов. Бригада выполнила задание в установленные сроки, работая и в выходные дни, и сверх установленного законом времени. Однако в нарядах сверхурочная работа не отражалась. Наряды с завышенными объемами работ Усова поручила подписывать старшей нормировщице Шавровой, и сама даже не утверждала их. Через полгода ревизия обнаружила большое количество оплаченных нарядов с подозрительно высоким уровнем нормы выработки, подписанных Шавровой и не утвержденных Усовой. Шавровой был объявлен выговор с удержанием одной трети заработной платы, поскольку бригаде через премирование было переплачено 25 тыс. рублей [9].

Ситуация 11

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более, что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения с Умновым ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов. Ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов и даже за пределами кафедры, не говоря о том, что другие ассистенты кафедры явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению всех сотрудников, не только не выразил возмущения, но охотно пошел ей навстречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабых характеристиках, чрезмерной терпимости, но вместе с тем недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Былые почитатели отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов [9].

Ситуация 12

Во время рабочего дня сотрудники салона красоты могут пить чай, кофе и перекусывать на рабочем месте. Уборщица приходит каждый день утром и после уборки уходит, поэтому каждый сотрудник должен убирать за собой, но часто это откладывается на потом. Но при этом подсобное помещение видно клиентам, и если сразу не убирать, то это сказывается на общем впечатлении об организации. В подсобном помещении висит объявление на этот счет, но все равно периодически остается грязная посуда, при этом выяснить, кто именно это оставил, не всегда возможно.

Ситуация 13

Директор салона красоты выдал определенную сумму на закупки продукции. Сумма была больше, чем стоимость продукции, и сдачу необходимо было вернуть. Сотрудники знали обычный

объем закупок, поэтому директор не стал делать каких-либо указаний. При этом продавец также знал обычный объем закупок, но продал продукцию на всю сумму. Директор оштрафовал сотрудников за перерасход средств на закупку продукции.

Ситуация 14

Для многих процедур в организации используются расходные материалы, которые закупаются все время в одном и том же месте. В день закупки в продающей фирме необходимых материалов не было. Поиск материалов по городу затруднен и требует времени. Так как к этому моменту материалы закончились, мастер не смог обслужить клиентов, чем вызвал их недовольство и недовольство директора салона.

Ситуация 15

Клиент позвонил в салон красоты и предупредил, что в назначенное время не сможет приехать. Администратор забыл предупредить об этом мастера, и из-за этого мастер не смог записать на это время никого другого, потеряв заработок. Мастер жалуется директору салона и требует наказать администратора.

Ситуация 16

Мастера салона красоты работают по записи, и когда на вечер клиенты не записались, мастера уходят раньше, чем закрывается салон. При этом они часто уходят за несколько часов до конца рабочего дня, аргументируя это тем, что если в журнале записи клиентов нет, то нет смысла находиться на рабочем месте. Но при этом мастера сами отказывают клиентам, чтобы уйти пораньше, не обсуждая это с директором, что случается довольно часто. Салон теряет клиентов. Директор начинает наводить порядок.

Ситуация 17

Периодически сотрудники позволяют себе опаздывать к началу работы салона, аргументируя это тем, что они приходят ко времени, на которое записался клиент. Но иногда клиенты приходят раньше назначенного времени, и им приходится ждать, хотя рабочий день сотрудников уже начался.

Ситуация 18

Руководитель не мог заставить работать подчиненных в полную силу по новому производственному графику. Сотрудники были недовольны тем, что с тех пор, как был утвержден этот график, одни сотрудники были загружены более дорогими процедурами, а другие – более дешевыми. Из-за неравномерного распределения нагрузки и различного вознаграждения конфликты в салоне стали постоянными.

Ситуация 19

Салон, помимо своей основной деятельности по оказанию услуг, занимается продажей сопутствующих товаров. Но продажи крайне малы, и это вызывает недовольство руководителя.

Ситуация 20

У двух мастеров салона красоты разный стиль работы с клиентами. Один (мастер А) нацелен на расслабление клиента, предпочитает спокойную музыку и тишину. Вторым (мастер Б) более энергичен, любит поговорить с клиентом, даже пошутить и посмеяться, что отвлекает первого мастера и вызывает бурные выяснения отношений.

Ситуация 21

В комплексной бригаде строителей сложились следующие негативные традиции.

1. Часть рабочего времени отдельные члены бригады выполняли «левые» работы, нередко используя материалы со стройки.

2. Заработанные «левые» деньги (часть денег), как правило, использовались для организации совместного застолья.

3. Инициатором и руководителем «левых» заработков и застолий был неформальный лидер Ломов. Он же отбирал для «левых» работ наиболее лояльных членов бригады.

4. В бригаде нередко были опоздания и прогулы без уважительной причины.

5. Бригадир, пожилой человек, дорабатывающий до пенсии, фактически не вмешивался в сложившиеся в бригаде традиции.

6. В бригаду приходит на постоянную работу инициативный, молодой, но уже опытный рабочий Новиков. Он видит, что часть бригады во главе с неформальным лидером Ломовым паразитирует за счет остальных ее членов. Новиков не желает, чтобы его труд присваивали «паразиты» и начинает действовать.

Ситуация 22

Бригада слесарей-лекальщиков (6 человек) всегда держалась дружно. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Акимов, имеющий опыт работы 3 года после окончания ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно, но через месяц все изменилось, и установились вполне дружеские отношения. Акимову, как молодому и не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной партии стандартных лекал.

Используя стандартную технологию, Акимов имел бы заработок на среднем уровне бригады. Но Акимов догадался, как рационализировать работу, в результате его заработок превысил почти в 2 раза заработок самого квалифицированного члена бригады. На Акимова стали «коситься» и находить в нем массу недостатков. Обстановка для Акимова стала невыносимой, и он попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился.

4.3. Конфликты в системе «руководитель – подчиненный»

Ситуация 1

В бригаде, находящейся в моем подчинении, был человек, регулярно нарушавший дисциплину и отрицательно влиявший на производственный процесс. Я хотел решить эту проблему, не обижая его, тем более что я еще очень молод, чтобы применять крутые меры, ведь у него семья, дети. Но и мириться с его отношением я не мог, так как, идя на уступки этому человеку, потерял бы контроль над бригадой и не завоевал бы авторитета. Он же привык так себя вести при прежнем начальнике, и его самолюбие не позволяло мириться с тем, что молодой пацан учит его, как работать.

Я долго пытался найти способ воздействия на него, искал компромиссные решения, но все это только отнимало время и усугубляло мое положение.

В конце концов я нашел единственно правильный выход из положения – уволить этого человека.

И сразу же дела в бригаде пошли лучше, люди стали воспринимать меня как начальника, умеющего принимать решения и брать на себя ответственность.

Я очень доволен, что проявил решительность. В дальнейшем я стал проще относиться к таким ситуациям: если человек создает сбой в работе коллектива, ему здесь не место.

Иначе поступить я и не должен был, так как на производстве нет времени воспитывать человека или пытаться подстроиться под его характер [5].

Ситуация 2

Рабочий день приближается к концу. Начальник отдела, большой любитель воспитательной работы с молодежью, приглашает к себе сотрудницу и начинает нравоучительную беседу, которая по всем признакам скоро не закончится.

Сотрудница понимает, что начальник настроен во что бы то ни стало высказать все, что он вознамерился сказать. Она помнит, что приближается аттестация молодых специалистов, от которой для нее очень многое зависит.

А еще она помнит, что, даже уйдя с работы вовремя, с трудом успевает забрать ребенка из детского сада.

Как ей быть? [5].

Ситуация 3

На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания.

И вот однажды начальница отдела, в котором я работала (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила мне тоном, не терпящим возражений, что я должна буду замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Я в той же манере отказалась, мотивируя это тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 ч, а мне нужно до 18 ч забирать ребенка из детского сада, о чем моя начальница хорошо знала. Наши препирательства ни к чему не привели – она настаивала, я отказывалась, и тогда она доложила о моем отказе руководителю организации. Меня по селектору вызвали «на ковер», и я решительно направилась защищаться и отстаивать свои интересы. Но...

Войдя в кабинет, я увидела глаза человека, совершенно не собиравшегося на меня нападать. Она сказала: «Я понимаю, что у тебя уважительная причина. Но что ты можешь предложить в данном случае?».

Она обезоружила меня своим спокойствием, моя агрессивность улетучилась, и я задумалась. Действительно, тот участок работы мне был знаком, так как раньше я там уже работала, а новому человеку сразу освоиться было бы трудно.

Но оставался вопрос с режимом работы, о чем я и напостила. После некоторой паузы начальница добавила: «Я считаю, что ты там справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по своему усмотрению». Она просто «добила» меня, сыграв на моем самолюбии и решив мою проблему. Мне не оставалось ничего другого, как согласиться.

Впоследствии я даже с некоторой иронией вспоминала этот случай [5].

Ситуация 4

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? [10].

Ситуация 5

Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он не заменим. 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 заявление 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? [10].

Ситуация 6

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? [10].

Ситуация 7

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? [10].

Ситуация 8

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? [10].

Ситуация 9

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? [10].

Ситуация 10

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? [10].

Ситуация 11

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. Как изменить стиль общения молодого специалиста в коллективе? [10].

Ситуация 12

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ. Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент? [10].

Ситуация 13

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное заседание, где ему будут вручены грамота и премия.

Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре. Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 13 – сотрудница, которая встретила вас, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привести ей дефицитное лекарство. В ситуации 14 – недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая напечатала приказ о поощрении [10].

Ситуация 14

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цехе не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия? [10].

Ситуация 15

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

Ситуация 16

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

Ситуация 17

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководитель постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

Ситуация 18

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

Ситуация 19

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

Ситуация 20

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

Ситуация 21

Отдел статистики информационного центра УВД состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. – женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в информационном центре и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно, около года, поступил новый сотрудник – Григорьева Н.Н. – молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает юридический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста.

Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придираться к Григорьевой Н.Н., стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру Спиридонова И.Г. – достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности.

Ситуация 22

После окончания вуза специалист А. была назначена руководителем небольшой группы, занимающейся исследовательской работой. Все сотрудники и руководитель размещались в одной комнате.

Как-то утром в комнату ворвался начальник и в резкой форме стал выговаривать А. за отступление, которое, по его мнению, она допустила при оформлении отчета, задев попутно ее внешний вид.

Вопрос был спорный, но начальник не дал возможности объясниться А. по этому поводу. В конце дня А., найдя предлог, зашла к шефу в кабинет. Решив вопрос, попросила еще одну минутку. Отметив, что ей интересно с ним работать, что ей повезло с руководителем (это и в самом деле было так), она попросила его впредь высказывать замечания ей лично и по возможности в его кабинете.

Ситуация 23

На совещании торговых агентов А. сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить и продавать новую продукцию по заниженным ценам. Коллеги делятся своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы, но все предложения А. отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не сработают. Чем больше возражает А., тем больше ему стараются помочь. Раздражение у всех присутствующих нарастает.

Ситуация 24

Ответственный за сбыт А. и ответственный за рекламу Б. не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю, чтобы он сам решил проблему.

Ситуация 25

Сотрудника А. на должность руководителя цеха на крупном промышленном предприятии перевели с другого завода. Вскоре он обнаруживает, что в коллективе есть неформальный лидер, который, скорее, числится, чем работает.

Ситуация 26

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли. Это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Ситуация 27

Бухгалтер по заработной плате готовит отчет в Пенсионный фонд. Отчет большой по объему. Необходимо распечатать сведения о заработной плате по всем сотрудникам (более 400 страниц текста). Работа затруднена по техническим причинам: не заменили вовремя картридж в принтере. Бухгалтер обращается с проблемой к своему руководителю (главному бухгалтеру).

1. Бухгалтер (Б): «Я не могу так больше работать, мне через 2 дня сдавать отчет, а я не могу распечатать индивидуальные сведения по зарплате. Необходимо срочно заменить картридж».

2. Главный бухгалтер (Гб): «Завтра перечислим деньги за картридж».

3. Бухгалтер: «Разрешите купить сегодня за наличный расчет, иначе я не успею подготовить отчет в срок».

4. Главный бухгалтер: «Подождете до завтра. Задержитесь вечером и все распечатаете!».

5. Бухгалтер: «Пусть отчет делает кто-нибудь другой, я буду увольняться».

Ситуация 28

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы. Она ему не по душе, и он просит поручить ему более интересное дело.

Ситуация 29

Идет экзамен.

Студент: «Почему вы мне поставили 4, а не 5? Я все ответил! Я отвечал не хуже, чем Петров, а вы ему поставили 5!».

Преподаватель: «Успокойтесь. Сейчас я вам все объясню» (приводит аргументированный и обоснованный анализ ответов студента).

Ситуация 30

Идет экзамен.

Студент: «Владимир Иванович, вы мне поставили 4. Честно говоря, я рассчитывал на 5. Не могли бы вы мне сказать, в чем мои недочеты и что мне следует изучить более глубоко?»

Преподаватель: «Вы достаточно хорошо подготовились, но по первому вопросу вы не обратили внимание на одну очень существенную деталь.... (проводит аргументированный и подробный анализ ответа).

Ситуация 31

Руководитель распределил очередную работу между тремя исполнителями: Ивановым, Петровым и Сидоровым. К назначенному сроку свою часть работы выполнил только Иванов. Руководитель приказывает Иванову выполнить работы и Петрова, и Сидорова. Иванов отказывается, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть разной нагрузки.

Руководитель: «Все вы работать не хотите, а зарплату требуете!».

Иванов: «Ваше замечание не по адресу!»

Началась бурная дискуссия в присутствии всего коллектива.

4.4. Конфликты в общеобразовательной школе [21]

Ситуация 1

Лидия Марковна, учительница, обижалась на грубость учеников 7-Б класса. Они написали на доске, что она «жаба болотная». Завуч школы сначала даже растерялся: назвать всегда улыбающуюся Лидию Марковну жабой было не остроумно и не справедливо. Я побывал у нее на уроках и записал их.

«Добрый день, детки. Садитесь, детки!»

Ученики глухо отвечали ей, в их глазах можно было прочесть: «Какие мы тебе детки! Подумаешь, мама нашлась!»

«Ты чего опоздал? – спрашивает она мешковатого Федю и сама спешит ответить за него: «Ах, да, тебе трудно ходить. Я знаю, сколько ты в детстве болел. Мать рассказывала. Садись. Садись, не утруждай ноги!»

Федя садится на свое место, но с таким видом, как будто хочет сказать: «Лучше бы меня лодырем назвала и двойку поставила бы, чем так жалеть. И кто просил ее жалеть меня?» – долго кипит Федя.

Ситуация 2

Лидия Марковна объясняет ученикам новый материал. Тема – «Питание растений». Один из слабых учеников поднимает руку и задает учительнице вопрос: «А как это могло вырасти такое большое дерево – баобаб?». Учительница: «Ну и молодец! Вот умница! Раньше даже о простом льне-долгунце не мог слова сказать, а теперь о баобабе спрашивает. От кого же ты такое слово узнал?». Ученик: «Я книгу такую читал». Учительница: «Вот как! Кто бы мог подумать! Знаешь, что я тебе посоветую, – положила Лидия Михайловна руку на плечо ученика, – ты лучше читай учебник. Хотя бы ты знал то, что есть в учебнике. Больше тебе ничего не надо. Тебе не надо переутомляться», – советует Лидия Марковна.

Смех в классе. Ученик замолчал, опустив голову.

Ситуация 3

В одной школе, в одном и том же классе я посетил уроки двух разных учителей. Оба урока были посвящены анализу контрольных работ.

На первом уроке ученики были спокойны, сосредоточены, внимательно слушали своего учителя. Только один ученик, который сидел недалеко от меня, сказал своему товарищу по парте (потом оказалось, что этот ученик переведен из другой школы): «У тебя же только две ошибки, а он поставил тебе тройку. Чего ты молчишь?». «Не говори глупостей, – ответил ему сосед по парте, – Иван Петрович никогда не поставит несправедливой оценки».

Совсем иначе прошел урок у другого учителя. Ученики все время волновались. Большинство явно не удовлетворено своими оценками. Посыпались вопросы, жалобы.

- «Почему мне поставили тройку? Разве у меня больше ошибок, чем у других?»

- «Вы мне дважды посчитали одну и ту же ошибку».

- «Вы же сами говорили, что здесь можно поставить или тире, или двоеточие. Я поставил двоеточие, а вы посчитали это за ошибку. Это же несправедливо!».

Учитель потратил много времени на ответы, но ученики были явно не удовлетворены.

Ситуация 4

– Почему мне поставили тройку? – спрашивает ученик. – Ведь у меня столько же ошибок, сколько у тех, кому вы поставили четверку?

– А ты на других не смотри! Следи лучше за собой. Я сам знаю, какую кому оценку поставить.

– А ты тоже пиши, а то опять скажешь, что не успел. И попробуй в этот раз не выполнить!

Ситуация 5

Ученик Кащенко нарочно опаздывал на уроки, а потом осторожно несколько раз стучал в дверь, но не заходил, пока учитель сам не открывал перед ним дверь и не говорил: «Ну,ходи уже, ишь какой вежливый мальчик!». Тогда он заходил и виновато стоял у двери, ожидая, пока его спросят, почему он опоздал. Услышав вопрос, он по-детски простодушно отвечает:

– А я рыбу ел. Окунь называется.

– Разве я тебя спрашиваю, ел ли ты рыбу и какую именно? Я спрашиваю, почему ты опоздал?

– Ну я потому и опоздал, что рыбу ел. Рыба – это вам не манная каша. Рыбу надо есть осторожно. Особенно окуня. Ведь окунь очень костистый.

Класс взрывается хохотом.

– Как тебе не стыдно! Ты срываешь мне урок!

– А что я такое сделал? Выходит, мне уже и завтракать нельзя? Вы еще скажете, что я виноват, что у рыбы кости есть?

Снова смех. А Кащенко, чтобы зря не рисковать (учитель может попросить из класса), быстро садится на свое место и молча роется в портфеле.

Через несколько минут Кащенко начинает кашлять и кашляет до тех пор, пока учитель снова не делает ему замечание. Тогда он встает и таким голосом, что трудно оставаться равнодушным, говорит:

– У меня кость застряла в горле. Разрешите выйти, воды напиться.

Через несколько минут он возвращается, радостно улыбается и говорит:

– Уже выскочила. Вот она!

Тут он показывает большую, скорее не рыбью, а куриную кость. Поднимается неистовый смех.

Таким образом Кащенко сорвал уроки у нескольких учителей.

Не повезло ему на уроке Михаила Михайловича.

– Михаил Михайлович, я опоздал, потому что рыбу ел. Окунь называется.

Михаил Михайлович на какую-то секунду задумался, а потом спросил:

– А какой окунь был – речной или морской?

Кащенко не ожидал такого вопроса и не знал, что дальше говорить, растерялся. С позиции нападения ему пришлось перейти на позицию обороны. Кащенко хотел сказать «Не знаю», но воздержался. А может быть, действительно есть морской окунь? На всякий случай он ответил: «Не помню». И в свою очередь спросил:

– А что?

– Вот вспомни, какую рыбу ел, а потом я скажу тебе, что. Садись и вспоминай.

Кащенко не знал, что ему дальше говорить. Ничего из его затеи не вышло.

Ситуация 6

В одной школе математику преподавал Иван Ипполитович Шутько. Хороший человек, хотя несколько педантичный. Так вот, заходит он в 8 класс и сразу замечает, что в классе грязно, доска не вытерта. Иван Ипполитович не любил на уроках разбирать разные конфликты. Урок есть урок и на нем нужно учить математику. Но начать урок, когда доска не вытерта, он не мог.

– Кто староста в этом классе? – подчеркнуто официально обратился он к ученикам.

– Я, – ответил староста, вытянувшись по-военному, – но дежурный сегодня Таинский. Он и должен вытереть доску.

– Не знаю, кто у вас дежурный. Раз староста не может навести у себя порядок, пусть сам вытирает доску. Быстро. Я жду.

– Я не буду вытирать! – решительно отказался Женя (так звали старосту).

– Тогда прошу пойти к завучу и доложить, что я выгнал вас из класса, – перешел на «вы» Иван Ипполитович.

– Я из класса не выйду. Дежурный сегодня Таинский.

Иван Ипполитович сначала растерялся, но быстро овладел собой.

– Тогда я сам вынужден оставить класс, – пригрозил Иван Ипполитович.

К этому приему он обратился сознательно. В таких случаях ученики встают на сторону учителя, а не ученика («Выйди же, не срывай урок!»). На этот раз ученики сидели молча. Никто не поддерживал учителя. Ивану Ипполитовичу не оставалось больше ничего, как исполнить свою угрозу. Он это и сделал, демонстративно вышел из класса.

Завуч сообщил ученикам, что Иван Ипполитович считает себя обиженным, и спросил их: «Что же мы теперь будем делать? Иван Ипполитович не хочет идти к вам, а другого математика у нас нет». Ученики заволновались. Завуч начал подготавливать учеников к тому, чтобы они попросили извинения.

Ситуация 7

Вы раздаете в старшем классе контрольные работы с оценками. Один из учеников, работу которого вы оценили на «неудовлетворительно», в вашем присутствии и на глазах всего класса рвет и бросает ее на пол.

Ситуация 8

Вы объясняете новый материал. Один из учеников задает вам вопрос по объясняемому материалу. Ваш ответ его явно не удовлетворяет. Он иронически усмехается и говорит: «Вы не знаете элементарных вещей по своему предмету. Мне на ваших уроках делать нечего». Встает и выходит из класса, хлопнув дверью.

4.5.Материал из конфликтологических биографий современных студентов

4.5.1. Конфликты в системе «родители – дети»

Ситуация 1

С моей мамой возникает конфликт по поводу выдаваемых мне денег. Сначала она дает мне деньги, а через неделю говорит, что я очень много их трачу.

Ситуация 2

Я сама вожу автомобиль и в связи с этим часто возникают проблемы. Родители говорят, что я разбаловалась, могла бы ездить на автобусе и т.д. Зачем же они купили мне машину?

Ситуация 3

Утром меня лучше вообще не трогать. Я злая и готовлюсь в институт: умываюсь и т.д. Почему моя семья именно утром спрашивает: какие у меня успехи в учебе?

Ситуация 4

Я люблю пить чай с молоком. Зачем спрашивать меня каждый день: «Ты что, с молоком пьешь?»

Ситуация 5

Я уже давно закончила институт и подрабатываю в разных вузах вечерами. Родители купили мне машину, которой я пользуюсь постоянно. Однажды двор занесло снегом так, что воспользоваться машиной я не смогла. Решила вызвать такси, на что мне мама сказала, что это дорого, что я стала «барыней», могла бы и на трамвае поехать! На что я ей ответила, что со мною ноутбук за 30 тыс. рублей, и что – лучше будет, если его у меня отберут где-нибудь по дороге?

Ситуация 6

Мама будит меня каждое утро и прекрасно знает, что я люблю поваляться в кровати еще минут 15-20 – без этого не могу встать. Но каждые 2 минуты она приходит и напоминает, что надо вставать.

Ситуация 7

Вся семья знает, что я хлеб не ем. Но мама постоянно говорит: «Возьми хлеб», хотя знает, что я не возьму.

Ситуация 8

Мы живем с бабушкой. Я понимаю, что она заботится о нас. Но она постоянно заставляет нас кушать, даже если мы ели один час назад.

Ситуация 9

Я вообще не люблю, когда берут мои вещи, особенно личные. Но папа постоянно берет мое полотенце. Не знаю, специально или нет, может быть, просто путает?

Ситуация 10

Каждые зимние каникулы мои родители заставляют меня ездить в деревню к бабушке и дедушке, но у них ничего не получается, потому что я начинаю устраивать истерики. В результате я не только не еду в деревню, но и вообще никуда не еду и сижу дома целый месяц! Почему я не хочу ехать в деревню? Потому что я там вообще не отдыхаю. Всем хочется поспать на каникулах, хотя бы до 11 часов, но у бабушки об этом можно только мечтать! Встает она в 5 утра – собирается на работу. Гремит кастрюлями, что есть

силы, ходит из комнаты в комнату, шаркая тапочками. Через полчаса – тихо. Только я начинаю засыпать, как приходит дед. Что ему, спрашивается, не спится в полшестого утра? И начинает в моей комнате печку чистить. Через 10 минут приходит дядя, он с ними живет. Начинают о чем-нибудь болтать. Через полчаса они выходят из моей комнаты и идут пить чай. Кухня находится рядом с комнатой, в которой я сплю, а двери между ними вообще нет! Так что высыпаюсь я «по полной», особенно, если им вдруг захочется еще и радио послушать!

Ситуация 11

Мой папа очень любит новости, ну до такой степени, что жить без них не может! Приходит он домой после работы часов в восемь – как раз новости на НТВ начинаются. Сидим мы всей семьей ужинаем, смотрим любимую папину передачу. Приходит время идти спать, но у папы в 22:00 новости на ОРТ начинаются. Сон у меня чуткий, я просыпаюсь от каждого шороха. Но когда в соседней комнате орет телевизор, я вообще заснуть не могу, а вставать мне рано. В результате я начинаю кричать, чтобы телевизор сделали потише – все равно ничего не помогает. Папа ничего не понимает. Мало того, он еще и в 23:00 новости может посмотреть. А на все мои крики о том, чтобы сделать звук потише, он делает его погромче, и я засыпаю только тогда, когда папа отправляется спать. До меня никак не доходит: неужели нельзя один раз посмотреть свои новости и пойти спать пораньше, чем сидеть до полуночи и потом вставать в 8 утра?

Ситуация 12

Мой папа подошел ко мне вечером и попросил перевести один документ на английский язык. Я согласилась, но сказала, что сделаю это дня через три, так как у меня есть работа и нужно много

чего перевести кроме его документа. Он ответил, что так как он мой папа, я должна перевести ему без очереди. Мне не понравился тон, с которым он сказал мне это, и я ушла в свою комнату. Так как окно было открыто, дверь в мою комнату сильно хлопнула, и папа подумал, что я разозлилась и поэтому хлопнула дверью. Он мне крикнул, чтобы я вела себя поспокойнее и подошел сказать, что в последнее время я веду себя очень нагло. Я ответила, что последние пять дней я сплю по 5-6 часов, так как делаю переводы (работаю), и никто даже не спросит, как я себя чувствую.

Ситуация 13

Моя подруга сидела у себя дома за столом на кухне и красила ногти. Рядом с ней лежал сотовый телефон ее бабушки, который она принесла на кухню, чтобы списать один номер телефона из записной книжки телефона. Подошел ее папа и спросил, почему на столе валяется телефон. Он попросил ее отнести телефон на место. Моя подруга сказала, что ей телефон не мешает, а если папе он мешает, то пусть он сам его и относит. Ее папа накричал на нее, сказав, что так с родителями не разговаривают.

Ситуация 14

Я хотела переночевать у подруги, так как на следующий день она должна была уехать на неделю. Я подошла к маме и спросила разрешения. Она сказала, что уже поздно (22:15), а моя подруга живет далеко. Я ответила, что я вызову такси, и меня довезут прямо до ее дома. Моя мама сказала, что не хочет, чтобы я так поздно куда-то уезжала. Я ответила, что со мной ничего не случится, а она сказала: «Делай, что хочешь!». Я сказала, что моя младшая сестра гуляет допоздна, а мне нельзя к подруге съездить, тем более что на такси – безопасно.

Ситуация 15

У моей подруги очень серьезные конфликты с отцом. Дело в том, что 5 лет тому назад у нее умерла мать. Через год после этого умирает брат, и они с отцом остаются вдвоем. В результате всех этих потрясений у нее открылась язва желудка. Она немало времени провела в больнице, прежде чем вновь прийти в себя. Поначалу, после выписки из больницы, они с отцом держались вместе, но спустя некоторое время его как будто подменили: он стал очень грубым, часто кричал на нее по пустякам, заставлял убираться в доме по три раза в день. Дело доходило и до того, что он бил ее за то, что она забывала постирать его вещи. Моя подруга все это терпела и терпит по сей день. Она все время звонит мне, просит совета, а я помогаю ей, чем могу. На личную жизнь у нее вообще нет времени. Она приходит из института, убирается, стирает, готовит ужин отцу, а он приходит и начинает кричать на нее, если ему что-нибудь не понравится. Уйти из дома она не может, ведь отец платит за ее обучение, но жить так дальше тоже нельзя. Что ей делать? Ведь даже попытки поговорить с отцом не приводят ни к чему хорошему.

Ситуация 16

Как-то раз родители очень долго не могли до меня дозвониться. Им отвечали, что аппарат вызываемого абонента выключен или находится вне зоны действия сети. Тогда папа позвонил на домашний телефон и повышенным тоном сказал немедленно перезвонить им. Когда я им перезвонила, то они начали меня обвинять в том, что у меня нет сервера на телефоне, хотя в этот момент сервер на телефоне у меня был. Но мои попытки им это объяснить не увенчались успехом.

Ситуация 17

Моя мама очень эмоциональный человек. С ней очень трудно спокойно разговаривать. Часто бывает так, что при разговоре с ней

на какую-либо тему (об учебе, о молодом человеке, о покупках и т.д.) она начинает эмоционально выражаться, нервничать. Я пытаюсь успокоить ее, но это получается сделать очень редко.

Ситуация 18

Моя мама считает, что она всегда права. Даже если ее не было дома, когда что-то произошло, она говорит, что и так знает, как все было. Например, я учусь во вторую смену и ухожу из дома, когда родители уже на работе. Вечером у меня температура и кашель. Мама говорит: «Это потому, что ты выходила из дома без шарфа (в летних туфлях вместо осенних)». Я отвечаю, что надевала шарф и осенние туфли и это правда, но мама продолжает утверждать, что я заболела, потому что выходила на улицу без шарфа и в летних туфлях.

Другой пример. Ужин пригорел не потому, что мама, которая его готовила, недоглядела, а, как всегда, виноваты мы с сестрой, хотя мы даже не знали, что мама готовит на ужин. Мама говорит: «Курица пригорела!!! Неужели вы не чувствовали, что из кухни пахнет горелым?». А ведь наша комната находится от кухни дальше, чем та, в которой была мама в то время, когда наш ужин «пригорал».

Ситуация 19

Я люблю читать художественную литературу. Иногда попадаетесь ОЧЕНЬ интересная книга. Тогда я могу сидеть и читать ее целый день. Я не хочу, чтобы меня прерывали, потому что тогда исчезает все удовольствие от чтения. Как объяснить это родным, которые не любят читать?

Ситуация 20

Когда я прихожу домой из института, мои родные все время задают один и тот же вопрос: как у меня дела в институте? Все

было бы нормально, если бы этот вопрос они задавали одновременно, а не каждый в отдельности.

Ситуация 21

При просмотре моей любимой передачи по телевизору папа иногда без моего спроса переключает на другой канал, и тогда мы начинаем ругаться.

Ситуация 22

Я постоянно конфликтую с папой. Он директор небольшой компании и обладает ярко выраженными лидерскими качествами. Не терпит неподчинения ему. Я ненавижу подчиняться кому-либо и выполнять какие-либо действия, если мной при этом командуют. Папа постоянно забывает, что он находится не на работе, а дома. Плюс к этому «издержки» профессии приводят к тому, что дома он напоминает тирана.

Ситуация 23

Конфликты с родителями, особенно с отцом, случаются периодически. Мой отец – человек очень жесткий, упрямый и бескомпромиссный. Спорить с ним практически бесполезно. Некоторые из черт его характера присущи и мне: в конфликтной ситуации я также стою на своем и никогда ему не уступаю. Итог: бесконечная бытовая война по мелочам.

Конфликтные ситуации с матерью случаются гораздо реже, чем с отцом. Моя мать быстро отходит от ссоры, и с ней можно договориться. Однако ей присущи некоторые черты, которые меня раздражают, особенно излишняя мнительность и стремление следить за моими действиями. Из-за этого у нас возникают конфликты. Каждый раз, когда происходит примирение после ссоры, я даю себе слово быть более рассудительной и менее вспыльчивой, однако пока у меня редко получается побороть эмоции.

Ситуация 24

Я очень не люблю, когда мне говорят: «не нервничай» или «не раздражайся». От этого, даже будучи совершенно спокойной, я начинаю психовать.

Мне не нравится, когда мама по прошествии какого-то периода времени говорит: «Я же тебе говорила!».

Мне неприятно, когда меня уговаривают что-нибудь съесть, хотя мне это не нравится или я на диете. А человек, зная это, просто давит на меня, вызывая раздражение.

Не люблю, когда мне по 100 раз напоминают, что надо сделать или купить.

4.5.2. Конфликты в системе «брат – сестра; сестра – сестра»

Ситуация 1

Я не выношу свою младшую сестру. Она все время действует мне на нервы: то роется в моих вещах, то возьмет что-нибудь без спроса и обязательно это испортит, то сделает назло всякую пакость. Но больше всего меня бесит то, что когда я прихожу из института, а на кухне стоит целая гора грязной посуды. И кто должен все это мыть? Конечно же – я! А еще она не любит убираться в доме, особенно мыть полы. И опять все должна делать я. Папа заставляет ее помогать мне. И то, если он не повторит это три раза и не накричит как следует, то все бесполезно. А меня она не слушает, даже если я сильно накричу на нее или вообще выключу свет во всей квартире, чтобы она не играла на компьютере.

Ситуация 2

Моему брату 16 лет, подросток, тяжелый характер. Например, я его прошу: «Не делай этого при мне, мне это неприятно». Так он сделает это специально, назло. Мы из-за этого постоянно ругаемся.

Ситуация 3

Когда у меня плохое настроение, я становлюсь злой. Сразу говорю брату, что меня лучше не трогать, но он все равно нарывается на мой крик.

Ситуация 4

Конфликтная ситуация с двоюродным братом Алексеем. Леша должен был отдать мне сумку. Я ему позвонила, чтобы договориться о встрече. В этот день я заканчивала учиться в 13:00, а Леша начинал работать в 14:00. Я ему предложила встретиться в 13:13 на автовокзале, а он мне предложил его найти в 16:00 и забрать сумку. Я попыталась объяснить, что это время для меня не подходит, тогда он психанул и повесил трубку.

Ситуация 5

Я не могла найти свой крем для рук и подошла к сестре спросить, не брала ли она его. Она сказала, что он ей не нужен. Я спросила: «Зачем же, если он тебе не нужен, ты брала его пять раз прежде?». Она ответила, что не брала его. А я спросила: «Я что, сама подкладывала тебе его в комнату?». В ответ она сказала, что я тоже беру без спроса ее вещи и намного чаще. А я ответила, что я их хотя бы возвращаю.

Ситуация 6

Мне не нравится, когда без моего разрешения берут мои вещи. Если я узнаю, что сестра отдала подруге (пусть на время) какую-либо мою книгу и мне не сказала, я начинаю ругать ее. Меня очень раздражает, когда мои вещи кто-то использует, если я не разрешала. Окружающие недоумевают: «Да что в этом такого?». А мне это не нравится. Наверное, я большая собственница.

Ситуация 7

В нашей семье между мной и братом или между родителями и братом возникают различные разногласия или конфликты. Брат слишком ленив и привык, что, если он что-то не сделает, в любом случае за него это сделают другие. А у нас в семье заведено, что все дела по дому разделены и входят в обязанности каждого члена семьи. А брат свои обязанности не выполняет, вследствие чего и возникают конфликты.

Ситуация 8

Меня очень раздражает мой брат, когда он повсюду разбрасывает свои носки. И когда я ему говорю, чтобы он убрал их, он отвечает, чтобы я не занудствовала.

4.5.3. Педагогические конфликты

Ситуация 1

Я староста в группе и все организационные моменты падают на мои плечи. Когда педагог опаздывает или задерживается больше 15 минут, староста должен сходить в деканат и узнать причину задержки. Вся группа начинает возмущаться отсутствием педагога, поступают предложения разойтись по домам, потому что надоело долго ждать. На первых курсах из-за этого были частые конфликты в группе. Сейчас мы просто ждем 15 минут и уходим. А если с меня начинают спрашивать, почему так произошло, в объяснении случившегося меня поддерживает вся группа.

Ситуация 2

Эту конфликтную ситуацию рассказывали мне родители, так как она случилась, когда я была еще маленькой. Со мной в группу в детском саду ходил мальчик Сережа. Сережа всегда раскидывал

свои вещи, а потом долго их искал. Вечером, когда за ним пришла мама, весь детский сад искал его обувь. Когда его мама узнала об этом, она сказала: «Я вам сына привела в обуви, и вы верните его в обуви». Развернулась, хлопнула дверью и ушла. А садик продолжал искать Сережину обувь. Когда ее нашли, Сережу повели домой.

Ситуация 3

Каждый год у нас в школе проходил субботник. И в 11 классе на субботнике у меня возник конфликт с классным руководителем. Дело в том, что она сказала, что мы должны сметать мусор в одну большую кучу, а директор школы сказал, чтобы я не занималась ерундой и оставляла мусор в небольших кучках. Когда классная руководительница увидела, что я ее ослушалась, она взяла мой ве-ник и стала подметать сама. А на следующий день она сказала, что я недобросовестно убиралась.

Ситуация 4

Моя мама работает в детском саду воспитателем. Как-то раз родительница привела ребенка в куртке со сломанным замком. Когда стали собираться на прогулку, то куртку пришлось завязать веревочкой. На следующий день мама этого ребенка пошла к заведующей с жалобой, что ее ребенка повели гулять в расстегнутой куртке. Заведующая зашла в группу к маме. Мама показала ей куртку ребенка и веревочку. После этого заведующая детского сада сказала родительнице, что ее жалоба не оправдана.

Ситуация 5

У меня в садике был свитер с узким горлышком, и он с трудом надевался. И когда вечером пришел папа, воспитательница повышенным тоном сказала ему, чтобы этот свитер мне больше не надевали. Папе было очень неудобно, так как рядом с этой воспитательницей стояла первая папина воспитательница.

Ситуация 6

Моя первая учительница была, на мой взгляд, достаточно алчным, деспотичным и лживым человеком. Не знаю, кем бы я стала, если бы не поддержка моих родителей и мое упрямство. Школа довольно престижная, я считаю ее лучшей в Самаре по уровню знаний, но там либо закалишься характером, либо навсегда потеряешь веру в то, что ты достойный член общества. Расскажу подоплеку конфликта: данная учительница считалась лучшей, к ней ходили заниматься в подготовительный класс самые умные и достойные, смотри – богатые. Я поступила в школу только благодаря своей маме, которая убила 7 лет жизни, но два тура экзаменов я прошла. В числе экзаменов было и чтение. Вот из-за чтения и возник конфликт. Читала я хорошо, а вот с правописанием были сложности. Очевидно, учительница намекала родителям, что за плату позанимается со мной. Но они решили, что в первом классе дополнительно заниматься пока рано. Читали мы в это время, уж не знаю почему, «Республику Шкид». Кто читал, знает, книжка эта точно не для первого класса. Я читаю вслух какой-то абзац медленно, так как текст мелкий и трудный, и тут учительница меня поднимает и начинает высмеивать мое чтение, прямым текстом говоря, что я прошла экзамен по чтению исключительно за деньги. Не скрою, было много слез, я боялась ошибиться при чтении. Тогда мама взяла больничный, и за две недели мы так отчитали эту книгу, что я читала любой отрывок без ошибок. Было немало таких или подобных случаев, но я благодарна этой школе за то, что научилась не реагировать на несправедливую критику и отстаивать свое мнение.

Ситуация 7

На моей предыдущей работе со мной произошел следующий конфликт. Работа была связана с постоянным пребыванием вне

офиса, т.е. целый день нужно было на своих двоих или, пользуясь общественным транспортом, добираться до нужных мест, разбросанных по всему городу. В этой должности нас было трое: моя подруга, девушка О., и я. В один далеко не приятный день наш непосредственный начальник объявляет, что освобождает О. от некоторых ее обязанностей якобы для того, чтобы она смогла глубже прорабатывать некоторых клиентов. В действительности это означало, что мы с подругой будем работать часов до 8-9 вечера, так как такой объем работы раньше невозможно сделать, а для О. все это означало конец рабочего дня часа в три, максимум в пять. Моя подруга, будучи человеком «горячим», «подняла на уши» все руководство, еще чуть-чуть и дошла бы до генерального. На все ее выступления ей ответили, что ее здесь никто не держит, не нравится – уходи. Я же, более сдержанный по своей натуре человек, попыталась донести до начальства, чем я конкретно недовольна в более спокойной форме. Сначала, вследствие разгоряченных стычек с моей подругой, меня никто не хотел слушать. Но затем, как ни странно, меня не только выслушали, но и пошли на некоторые уступки и значительно снизили нашу загруженность. Вывод я сделала следующий: никогда не стоит повышать на начальника голос – это во-первых. А во-вторых, если ты чем-то недоволен, сначала продумай, что ты будешь говорить и какими аргументами воспользуешься для подкрепления своей позиции.

Ситуация 8

В нашем институте есть преподаватель, на каждой лекции которого происходит одно и то же: он очень мелко пишет на доске, и с последней парты ничего не видно даже при наличии прекрасного зрения. На просьбы писать крупнее он отвечает, что не может писать одну формулу на всю доску, хотя мы просим писать чуть-чуть крупнее. Он также очень редко отвечает на заданные вопросы. На просьбу пояснить лекционный материал редко реагирует. Если до конца пары остается несколько минут, а лекционный

материал закончился, он начинает рассказывать вещи, которые нам вовсе не пригодятся, тем самым дотягивая время до конца пары. В итоге лекция проходит в постоянном напряжении и хочется, чтобы она скорее кончилась и больше не начиналась.

Ситуация 9

В школе у меня был конфликт с учителем по математике. Она постоянно вызывала меня к доске, и даже если я делала все правильно, она ставила мне «3». Это была самая моя нелюбимая учительница.

Ситуация 10

Эта история произошла со мной в 11 классе. К нам пришла новая учительница по химии. И почему-то невзлюбила меня с самого начала, хотя я ей повода не давала. Я шла на серебряную медаль, а она старалась завалить меня всеми силами. И на последней консультации перед выпускным экзаменом прямо заявила: «Сергеева, химию ты не сдашь. Больше «3» я тебе не поставлю – и не надейся!» Не скажу, что я гений в химии, но уж на твердую «4» предмет знала! Я не хотела дарить ей подарков, чтобы получить достойную оценку. И поэтому последнюю неделю перед экзаменом просто не поднимала головы от учебника. Это дало результат. И на экзамене, как ни старалась учительница, завалить меня ей не удалось, больше того – она вынуждена была признать мои знания «отличными»!

Ситуация 11

Я всегда хорошо училась. Сменив школу в восьмом классе, я столкнулась с проблемой: мне по географии за отличный, как казалось, ответ ставят «4». Так как с географией у меня не было никогда проблем, я посчитала этот случай досадной оплошностью и

на следующий урок, выучив материал, вызвалась к доске закрывать эту четверку. Ответив блестяще, я снова получила «4». На следующий урок все повторилось. Домой я пришла вся в слезах, разочарованная в себе, в новой школе, во всем белом свете (как это бывает в 14 лет). К следующему уроку географии моя готовность была 150%, и ситуация повторяется. Не выдержав, я спросила, почему моя оценка не соответствует ответу, на что учитель мне ответила: «А ты что думаешь, я поставлю «5» той, которая учится в нашей школе вторую неделю?». Собрав все силы, я встала и среди урока отправилась в учительскую к завучу. Завуч вызвала учительницу к себе в кабинет. У них состоялась продолжительная беседа, после которой ни один ученик не получил незаслуженной оценки по географии. А у меня с учителем по географии сложились добрые взаимоотношения, я выросла в ее глазах.

Ситуация 12

Конфликт с воспитателем детского сада. Суть конфликта заключалась в том, что я не хотела есть предложенную мне еду, за что была наказана — поставлена в угол.

Ситуация 13

В школе у меня плохо сложились отношения с моей классной руководительницей. Она вела у нас русский язык. Каждый божий день она спрашивала меня — видно, я ей очень «понравилась». В итоге я просто спросила ее: «Разве больше некого вызывать к доске?». Эти слова она мне припомнила и начала неадекватно относиться ко мне: занижала оценки, даже вызывала несколько раз родителей. Это продолжалось вплоть до моего окончания школы. Мне приходилось дополнительно заниматься с другим учителем, чтобы вылезти из троек. Жаловаться было некому, так как она являлась женой директора школы.

Ситуация 14

В школе были достаточно конфликтные ситуации с учителями, когда четверо моих одноклассниц и я отказывались посещать уроки трудового обучения для девочек. Почему мы должны были заниматься тем, чем нам совершенно было неинтересно? Мы упорно игнорировали эти уроки, и в конце концов директор разрешила нам перейти в группу мальчиков. И что самое интересное, такие конфликты происходят год за годом, а вопрос о том, чтобы посещать дисциплину по выбору, до сих пор не поднят в нашей школе.

Ситуация 15

В школе на уроке истории у меня возник спор с учителем. Когда она допустила неточность при объяснении новой темы, я ее поправила, так как знала эту тему лучше, чем сказано в учебнике (я делала по ней реферат). Ее самолюбие было задето, так как это произошло при всем классе. После этого случая она стала занижать мне оценки, а я поняла, что с учителем лучше не спорить.

4.5.4. Межличностные конфликты

Ситуация 1

Я не люблю «вилять» в разговорах. А почему-то мои знакомые зачастую спрашивают: «Я потолстела?», «Мне хорошо подходит эта помада?» и т.д. Не умею врать, отсюда – конфликты.

Ситуация 2

У моей мамы возникают частые конфликты с родственниками папы, которые считают, что в семье главным должен быть мужчина.

Ситуация 3

У моего папы пожизненный конфликт со своим партнером по работе, так как он женился на его любимой женщине. А что делать? Бизнес есть бизнес!

Ситуация 4

Мои подружки поругались из-за одного человека. Мальчик до безумия нравился как одной, так и другой. Прошло уже много времени, а они до сих пор ненавидят друг друга.

Ситуация 5

Каждое утро я езжу в институт на общественном транспорте. Самый распространенный конфликт – это студенты и бабульки, которые с утра забивают все места и помимо этого начинают учить: где кто не прав, встал, громко говорит, не в ту сторону дышит и т.д. Очень раздражает.

Ситуация 6

Я очень обязательный, пунктуальный человек. Не люблю неряшливость и беспорядок; стараюсь быть во всем аккуратной. Странная ситуация, моя одногруппница и один из самых близких мне людей – полная моя противоположность. У нее все кувырком в разные стороны и т.д. Банальный конфликт возникает из-за того, что она смяла мою тетрадь, сломала корректор (не специально) или потеряла ручку.

Ситуация 7

У нас с ней разные образы жизни. Она любит погулять, помотаться, зная о том, что о ней позаботятся родители. У меня есть люди, о которых мне приходится ежедневно заботиться, т.е. я все

время стремлюсь домой. Мне надо убратъся, сготовить, помочь младшей сестре и т.д. Соответственно, конфликт из-за того, что она считает меня очень педантичной и домашней, а я ее – слишком безответственной и разгульной.

Ситуация 8

Две подруги поругались из-за пустяка: Маша подшутила над Катей, а Катя, в свою очередь, не поняв шутки, обиделась на Машу и начала оскорблять ее. Маша в силу вспыльчивости своего характера тоже начала оскорблять ее в ответ (как известно, лучшая защита – нападение). В итоге конфликт перерос в ссору. Конфликта не было бы, если бы Катя ничего не ответила на шутку, даже если та ее обидела. А Маша в ответ на оскорбления промолчала или ответила что-нибудь разумное.

Ситуация 9

Очень распространенный конфликт между молодежью и стариками. Например, в транспорте бабушке не уступили место, или старое поколение учит жить новое и т.д.

Ситуация 10

Сначала о подругах: еще когда я училась в школе, меня предали три моих самых лучших подруги. В один прекрасный день они полностью перестали со мной разговаривать. Произошло это потому, что я попросила подождать и не дала по первому требованию свою тетрадь для того, чтобы они списали. После этого я осталась одна и никто со мной не общался, а произошло это потому, что я всегда общалась с остальными людьми из класса через посредников, моих подруг, – по-другому я стеснялась. Я не знаю, как объяснить этот конфликт, но мне кажется, я сама виновата. Я позволила сесть себе на шею: всегда старалась помочь, никогда не от-

казывала и всегда соглашалась. Но незадолго перед этим я познакомилась с девушкой, которая внушила мне мысль, что подруги — это хорошо, но надо всегда иметь свое мнение и не быть безотказной. Вот такую политику я и начала проводить со своими подругами. Тем это не понравилось, в результате со мной в классе здоровались очень немногие люди, да и то из вежливости. Сколько у меня за спиной ходило слухов и пересудов! Об этом я узнала потом, позже. Но закончилось, по-моему, все неплохо: я завоевала уважение класса, а главное, на последнем звонке эта троица так слезно извинялась. Я сделала вид, что поверила, но я никогда не забуду попытку травли с их стороны. Нет, мстить я при удобном случае не буду, это низко. Но никогда не подпущу больше людей так близко (по крайней мере, попытаюсь).

Ситуация 11

О любви говорить не будем, о ней сложно говорить. Я согласна с мнением, что если человек не любил ни разу в жизни, то либо лгал самому себе на протяжении всей жизни и был трусом, либо это не человек. Но все же я считаю, что любить надо разумно. Если человек, которого ты любишь, все же считает, что не может тебя любить, но предлагает стать друзьями, необходимо принять это с улыбкой и не обижаться. Нужно найти в себе силы и дать ему свободу. Нет ничего хуже, чем душить любимого своей любовью! Отпусти его, и он тебя полюбит, может, только как друга, но, возможно, любовью более преданной и долговечной.

Ситуация 12

Мой молодой человек вечно спорит со мной. Он никогда ни в чем не соглашается со мной. Иногда кажется, что он так ведет себя принципиально. Меня это очень раздражает. Раньше мы ссорились из-за этого, но теперь я стараюсь лишний раз промолчать, чем вступать в конфликт.

Ситуация 13

У меня есть лучшая подруга. Все бы ничего, но есть одна проблема с ней. Она вечно опаздывает на все наши встречи. Она не раз меня так подводила, что приходилось ругаться с ней. Эта ее безответственность продолжается до сих пор.

Ситуация 14

Так случилось, что мои родители и родители моего молодого человека разные по возрасту люди. У них абсолютно разные взгляды на все. Когда мы их познакомили, в этот же день они чуть не поругались, так как, разговаривая на какую-то тему, разошлись во взглядах и начали сильно и долго спорить. Пришлось вмешаться в их спор и занять их другими делами.

Ситуация 15

В Интернете я познакомилась с молодым человеком. Мы с ним встречались, и на первый взгляд он показался мне очень милым. Мы несколько раз ходили гулять. В один прекрасный день я гуляла с подругой. Он позвонил и сказал, что будет вовсе не против встретиться с нами двумя. Я решила их познакомить, ведь в этом нет ничего такого... Мы сидели в кафе и болтали втроем. На следующий день подруга сообщила, что, когда я отлучилась, он спросил ее телефон и она дала его. Я решила не говорить ему, что в курсе, а посмотреть, что из этого выйдет. Естественно, после случившегося мое отношение к нему резко изменилось не в лучшую сторону. Я избегала с ним встреч, нехотя разговаривала по телефону. Параллельно с этим он постоянно встречался с моей подругой, и они, как она рассказывала, очень мило общались. Мне он ничего так и не сказал. Я решила со всем покончить, и мы порвали всяческие отношения.

Ситуация 16

Не могу позволить себе капризничать, озвучивать свои мысли и желания молодому человеку. У него слишком много проблем, поэтому мои желания будут лишними. Но совершенно остановить их возникновение просто невозможно. Из-за постоянного сдерживания перестаю отдыхать с ним.

Ситуация 17

Когда мне было 15 лет, у меня была подруга. Мы всегда были вместе, но в один прекрасный день она бросила меня одну на сутки, а сама уехала отдыхать на речку. Я на нее очень сильно обиделась и не разговаривала с ней неделю.

Ситуация 18

На первом курсе у меня постоянно возникали конфликты с одним мальчиком из моей группы. Он всегда сидел за мной и постоянно делал какие-нибудь гадости: то ручкой в спину тыкает, то бумажками кидается, говорит всякие пакости. Сейчас мы в разных группах и вообще не общаемся.

Ситуация 19

У нас была компания. Мы всегда вместе гуляли. В этой компании у меня была подруга и парень. И однажды я увидела, как она заигрывала с моим парнем. Я подошла к ней и высказала ей все. Больше она мне не подруга.

Ситуация 20

Точной даты конфликта нет, так как происходил он постепенно. В МИРе очень развито движение «Что? Где? Когда?». Я люблю эту игру и поэтому с радостью вошла в команду МИРа. Моя

школьная подруга С. всегда разделяла со мной эту страсть к интеллектуальным играм, поэтому я уговорила тренера принять ее, студентку СГАУ, в нашу команду МИРа в виде исключения. Она была счастлива, да и я радовалась за подругу. Так случилось, что я не всегда могла посещать тренировки из-за работы в отличие от С. И вскоре она стала нашим капитаном (хотя официально ее никто не выбирал). Я была не против. Однако стала замечать, как портятся мои отношения с С. Она стала вести себя высокомерно со мной и попыталась указывать мне, что делать, но получила отпор, после перестала со мной общаться, ничего не объяснив. Начались каникулы, потом наступил сентябрь. А я все удивлялась – почему у нас нет тренировок по «Что? Где? Когда?» и почему мои товарищи по команде как-то странно смотрят на меня. Потом я выяснила – оказывается С., ничего мне не говоря, просто «выкинула» меня из команды (не записав в состав в заявке на участие на этот год) и что-то наболтала ребятам. Я была в шоке – ведь С. была моей лучшей подругой уже 7 лет. И такое предательство! Но я не стала ей высказывать претензий – все равно это ничего не даст, а просто скандалить я не люблю. Бог ей судья!

Ситуация 21

Это произошло со мной и моей подругой А. летом 2004 года. Мы поехали с А. на Грушинский фестиваль и там познакомились с парнем, живущим в соседнем лагере. Звали его Леша. Он оказался приятным молодым человеком, но мы с А. относились к Леше только как к другу, так как, во-первых, он был намного старше нас, а во-вторых, как говорится, просто не наш типаж. Однако он этого не понял и уже после Грушинского начал «ухлестывать» за каждой из нас. Причем делал это как под копирку – слал одинаковые смс, приглашал в одни и те же кафе, водил на один и тот же фильмы. Мы принимали его ухаживания из жалости, но

надежд никаких не давали. Сначала мы ничего не подозревали, но потом встретились с подругой, пообщались, все выяснили и вспомнили известное выражение «за двумя зайцами». Назначили свидание втроем, высказали все, что думали по поводу его нечестного поведения, и распрощались. Он пытался потом слать смс обеим, на что получил полный игнор. Вскоре он прекратил свою навязчивость, и мы с А. вздохнули свободно.

Ситуация 22

Я позвонила моему лучшему другу и сказала, что хочу с ним встретиться в воскресенье (был четверг). Он сказал, что в субботу утром уезжает в Испанию на 2 недели с родителями. Я была удивлена и расстроена, что он не сказал мне об этом раньше, и повесила трубку. Когда он позвонил мне, я накричала на него, потому что он не предупредил меня. Он ответил, что раньше он не был уверен, едет он или нет. А я сказала, что он мог хотя бы рассказать, что есть такая вероятность, что он поедет. Сказала, что я очень обиделась, и опять бросила трубку. Когда он перезванивал, я отключала телефон.

Ситуация 23

Мы сидели на перемене в аудитории, когда зашел один из наших студентов, поставил на первую парту табличку с неприличной подписью и начал нас фотографировать. Мы начали кричать и выкидывать его вещи из аудитории, но он продолжал фотографировать с криками: «Увидите свои фотографии в Интернете».

Ситуация 24

Мы с подругой ночевали у другой подруги, а утром рано должны были пойти в институт. Когда мы проснулись, у нас было мало времени, и подруга, у которой мы ночевали, сказала, чтобы

мы собирались и шли в институт. А другая подруга обиделась, что ей не предложили чая, так как она была в гостях. И целый год она попрекала ее тем, что она осталась без чая.

Ситуация 25

Моя подруга встречается с молодым человеком. Он, как многие юноши, любит вечером после института выпить пива. Моя подруга считает, что он не должен пить пиво каждый день. На этой почве у них возникают конфликты. Как найти выход из этой ситуации?

Ситуация 26

Абсолютный рекорд по количеству конфликтных ситуаций принадлежит мне и моей лучшей подруге. Мы очень близки и общаемся больше десяти лет. Ссоримся мы, к сожалению, практически всегда по мелочам. Подруга очень вспыльчивый и вздорный человек. Ссоры всегда заканчиваются крупным скандалом. Ни она, ни я не можем остановить негативные эмоции. После ссоры нам нужно некоторое время, чтобы прийти в себя и осознать ошибки. Первый шаг практически всегда делает она, так как с ней невозможно разговаривать, пока она не остынет. Как только она анализирует свои ошибки, то идет на примирение, к которому я обычно уже готова.

Ситуация 27

Мой молодой человек живет в другом городе. Видимся довольно редко, но часто перезваниваемся. Его не слишком устраивает мой образ жизни. Он пытался как-то контролировать меня, мои действия, объясняя это тем, что волнуется за меня, ревнует. Все мои попытки объяснить ему, что мне не нравится, когда следят за каждым моим шагом, заканчиваются впоследствии ссорой.

4.6. Внутриличные конфликты

В жизни мужчины произошло несколько несчастий: ушла жена, его выгнали с работы, дочка сбежала из дома. Он решил повеситься. Привязал веревку, встал на табуретку и тут вспомнил, что в холодильнике есть водка: «Выпью перед смертью, а то придут друзья и выпьют». Выпил один стакан, задумался: «Жена ушла – плохо! Впрочем, это как посмотреть... Я еще себе другую найду». Выпил еще немного: «Работы нет? Так она надоела мне. Лучше другую поискать. Дочка ушла? Да и Бог с ней, без нее еще и лучше. Господи! Как жизнь-то налаживается!» [18].

Ситуация 1

В некой фирме открылась вакансия в отделе маркетинга. Обратились в агентство по подбору персонала. Оттуда прислали кандидата, который полностью удовлетворяет запросам начальника отдела.

Тем временем к директору приходит его однокашник, которому тот чем-то обязан, и просит принять его на эту должность. Но однокашник не вполне устраивает начальника отдела.

Директор обращается к вам за советом: как ему поступить [5].

Ситуация 2

Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет чиновник «Ч». Отдел получил распоряжение соответствующих городских властей, запрещающее использование детских спортивных, игровых и иных площадок для каких-либо других целей (например, застройки, организации автостоянок и др.). Однако непосредственный начальник чиновника «Н» интерпретирует полученное распоряжение по-своему и требует от чиновника дать соответствующее указание на ликвидацию некой детской площадки. Чиновник начинает выполнять указание начальника.

В это же время к чиновнику на прием приходят посетители:

- а) представитель общественности «ПО», который требует соблюдения закона и восстановления детской площадки;
- б) проситель «П», предлагающий взятку за предоставление ему в аренду очищаемой (освобождаемой) территории;
- в) представитель местной мафии «М», угрожающий чиновнику расправой, если искомая территория не будет передана его людям.

Окончив рабочий день, чиновник идет домой и с ним происходит следующее:

- а) диалог со своей совестью по поводу того, что произошло с ним за день;
- б) разговор с женой, которая недовольна его постоянными задержками на работе («дети без отца, жена без мужа»). В свою очередь, чиновника раздражает то, что его не понимают даже дома в семье [6].

4.7. Семейные конфликты

Ситуация 1

Коля Н., 8 лет. Поступил с диагнозом «истерические расстройства личности». По рассказам матери, мальчик просыпался ночью и начинал интенсивно биться головой о стенку, около которой находилась кровать. У пациента до сих пор имеется выраженный ночной энурез (каждая вторая-третья ночь «мокрая»). Бывает, что мальчик просыпается и на протяжении часа и более «устраивает концерты»: кричит, назло родителям говорит «нехорошие слова», его можно успокоить только с большим трудом.

Исследование обнаружило этиологическую связь между его приступами и конфликтными отношениями в семье на протяжении последних лет. Конфликт родителей привел к снижению вни-

мания к ребенку (значительное время он воспитывался и был основным предметом забот недавно умершей бабушки). Кроме того, болезнь ребенка была «условно желательна» для всех членов семьи, так как обычно на какое-то время происходила консолидация сил и некоторое смягчение конфликтных взаимоотношений. В силу взаимосвязи нервно-психических расстройств пациента с состоянием семьи рекомендована семейная психотерапия.

Было проведено исследование семейных взаимоотношений между родителями Коли Н. (муж – Николай Н., 30 лет, жена – Анна Н., 29 лет).

Исходным пунктом конфликта явились трудности с ведением домашнего хозяйства, возникшие у Анны Н. и связанные не столько с необходимостью совмещения производственной деятельности, сколько с изменением ее места в семье:

«До рождения ребенка муж мне еще помогал, ухаживал, как умел. Знал, что характер у меня независимый, что я могу взять и уйти. После появления ребенка он успокоился – теперь я никуда не денусь, и переложил все на меня.

Однажды я прямо сказала, что мне нужна его помощь. Он отделался шутками, очень обидными для меня. У меня была очень тяжелая жизнь: ни минуты свободной, каждый день одно и то же. Но самое обидное, что я чувствовала себя душой, понимала, что никуда не денусь и что всегда будет так или еще хуже.

С завистью смотрела на подруг, которые были свободны (мне было 18 лет, я вышла замуж одной из первых). До свадьбы он за мной бегал, а теперь я никуда не могла от него уйти. Были моменты, когда хотелось выть от тоски или нагло всем наложить на себя руки. Когда ребенок заболел, я решила: все! Муж приходит, спрашивает: «Где ужин?». Я ему: «Сделай себе и ешь!». «Рубашка?» – «Постирай и носи! Не хочешь стирать, ходи в грязной!». Я видела, что его заело. Он начал исчезать, перестал давать деньги

на хозяйство, приходил навеселе. Тогда я обратилась по месту работы в партком (он – член партии). Хотя было очень стыдно, я рассказала все о его поведении. Он отрицал каждое мое слово. А когда большинство стало на мою сторону, уволился и перешел на другое место работы. В первый же день вернулся домой пьяный в 2 часа ночи, со страшным шумом и при ребенке избил меня. После этого я не могла успокоить ребенка несколько часов, он плакал навзрыд. Я знала, что муж эгоист, но не знала, что он может быть такой бешеный. Ночные возвращения повторялись несколько раз. Я не хотела обращаться в милицию из-за страха перед мужем. Если бы не ребенок и не вмешательство матери мужа (она умерла полтора года назад), мы бы давно разошлись» [18].

Ситуация 2

Людмила Д., 25 лет. 7 лет замужем. Живет с мужем и свекровью. Муж на 9 лет старше ее. По профессии бухгалтер. Обратилась с жалобами на чувство тоски, утомляемость. Частые головные боли, рассеянность, которая не была свойственна ей ранее, бессонницу.

Внешне семейные отношения хорошие. Имеет ребенка 4 лет. Более интенсивное изучение семейных отношений показало наличие коммуникационной проблемы в ее взаимоотношениях со свекровью. Проблема возникла с момента замужества. Свекровь очень привязана к сыну и тяжело переживала его женитьбу. Он женился, когда был в длительной командировке в небольшом городке. Людмила Д. по характеру стеснительная, неуверенная в себе, хотя, по свидетельству мужа, иногда на нее находят приступы «детского упрямства», причины которых она потом не может толком объяснить. Когда невестка приехала жить в Ленинград, свекровь решила, что «хотя она и была против этого брака, но раз

так все получилось, она поможет невестке со всей душой». Эта помощь и явилась источником коммуникационной проблемы. «Я с детства не выношу, когда кто-нибудь стоит и смотрит, как что-то делаю. Свекровь же от меня просто не отходила. У меня просто все из рук валилось, а она тут же выхватывала и поучительно, как старая учительница, говорила: «Не-е-т, не та-а-ак, а вот так, посмотри внимательно!». Я себя чувствовала дурой, неловкой и неумелой. Если бы она от меня отстала, я сама понемногу во всем бы разобралась. А так получилось, что я сразу все должна делать очень хорошо». На вопрос, пыталась ли Людмила Д. объяснить свое состояние свекрови или мужу, она ответила: «Свекрови даже не пыталась. Она бы смертельно обиделась. Она от всей души, для моей же пользы тратит свое время и здоровье, а я ей заявляю, что она мне мешает». Мужу пыталась объяснить, но он ее не понял, считая, что мать все делает из самых лучших побуждений. Больная призналась, что иногда испытывает приступы ярости – когда свекровь, стоя за ее спиной, наблюдала, а затем с характерной, всегда одинаковой, учительской интонацией начинала ей объяснять, что она сделала не так. «Было желание взять тарелку, которую я протирала, и разбить об ее голову», – так охарактеризовала свое состояние пациентка. После таких приступов испытывала чувство страха и вины. Уже тогда появились бессонница и головные боли.

По совету подруги, которой Людмила Д. рассказала о своих отношениях со свекровью, она прочитала две книги по домоводству и начала отстаивать «научные» способы варить, гладить и т.п., стала настаивать на разделении квартиры.

С появлением сына конфликт ушел вглубь. Людмила Д. очень переживала, боясь сделать что-то не так. Свекровь буквально оттеснила ее от ребенка и взяла уход за ним в свои руки. Это вызвало сильнейшие переживания Людмилы Д. Она рассказывала, например, как однажды ребенок по ошибке назвал бабушку

мамой, и после этого Людмила Д. «проревела всю ночь». Невротические симптомы в это время усилились. Появились вспышки ярости, раздражительность, пониженное настроение. «Немного отхожу только на работе. Иногда хочется уснуть и больше никогда не просыпаться» [18].

Ситуация 3

Павел В., 30 лет, женат 5 лет, имеет сына 4 лет, которого воспитывает мать В. По словам В., жена через неделю после свадьбы откровенно рассказала, что вышла замуж для того, чтобы отомстить другому человеку, который, имея семью, постоянно обещал расторгнуть брак и жениться на ней, но на протяжении нескольких лет тянул с этим. В. тут же потребовал развода, переселился к матери и на протяжении нескольких месяцев избегал встреч. Через несколько месяцев жена добилась свидания с ним, сообщила, что окончательно порвала «с тем мужчиной» и убедила В., что он должен помочь ей «полюбить его всей душой». Отношения, сложившиеся после возвращения В., отличались всеми признаками «Танталова комплекса». «Она не отпускала меня далеко, но и не подпускала близко. Когда видела, что я хочу порвать с ней, становилась доброй и уверяла, что может полюбить меня. У меня появлялась надежда, я начинал все делать для этого, но чем больше прилагал усилий, тем больше чувствовал, что она меня не полюбит». В. откровенно признавал, что нередко, когда он общается с женой, в нем вспыхивает ярость, которую он с огромным трудом подавляет. Приступы ярости В. связывает чаще всего с мыслью, что жена по-прежнему втайне надеется на изменение чувств человека, которого любила, и что сам В. для нее только «запасной вариант». «Светлые» периоды характеризуются более теплыми чувствами с ее стороны и возрождением надежды на то, что все может быть иначе. Стремление доказать жене, что он достоин

ее любви, заставляло его прилагать большие усилия для скорейшего решения жилищной проблемы, для обеспечения материального благосостояния семьи. В. учился в высшей школе (человек, которого раньше любила его жена, имел высшее образование). Неврастения развилась после того, как он длительно и напряженно готовился к экзаменам, недосыпал. В., человек обычно выдержанный, стал раздражительным, нервным. Настроение упало, «все стало немилым». Сон неглубокий, с частыми пробуждениями. Лечение, проводившееся психологом, было направлено на устранение астении (глюкоза, витамины, фитин). Терапевтический эффект оказался нестойким.

Семейная психотерапия преследовала цель коррекции взаимоотношений и повышения эффективности межличностной коммуникации. Психотерапия привела к коррекции семейных отношений, снятию источника нервно-психического напряжения и тем самым – к существенному улучшению состояния больного.

Ситуация 4

Иван и Lolita С. Ему 44 года, ей 27. Женаты 5 лет и 6 месяцев. Он работает инженером в ЗАО, она – там же лаборанткой. Имеют сына Аркадия 3,5 лет. Жена сообщила, что любит мужа, однако с первых дней знакомства серьезной проблемой для семьи стала его ревность. Муж сильно переживает из-за мнимой неверности и легкомыслия жены. Все уверения в ее любви к нему не помогают. Желая облегчить муки ревности, она пошла на многочисленные уступки, согласилась на нередко унижительные для нее ограничения. Однако, как правило, это улучшает ситуацию ненадолго, затем ревность еще больше усиливается, и он требует все новых и новых доказательств ее верности и любви. В результате у нее нарастает желание порвать отношения и вернуться с сыном к матери. Это желание стало особенно сильным по мере того, как сын

подрастал. «Мне стыдно перед ним, – говорит Lolita C, – он уже большой и многое понимает».

Ситуация 5

Утром м-р Дж. предпринял попытку сексуального сближения со своей женой, но она, уже усталая от утренних хлопот с детьми, повернулась на другой бок и уснула. М-р Дж. почувствовал себя обиженным и ушел на работу, предварительно сделав пару язвительных замечаний. Жена, в свою очередь, чувствуя себя обиженной, из-за плохого настроения никак не могла приняться за хозяйство и провела утро, играя с детьми. К тому моменту, когда надо было варить ужин, она чувствовала себя очень усталой. М-р Дж. вернулся домой после трудового дня. Попробовал примириться, обнять ее. Она еле отвечала, так как была очень занята приготовлением еды. Она возилась у плиты, а муж и дети каждый со своей стороны пытались завладеть ее вниманием. Наконец она не выдержала и взорвалась: «Ты что, не видишь, что я занята?!» Мрачный муж ушел в свою комнату и там ждал ужин. Как обычно, он вымещал свое недовольство женой на детях: за ужином ворчал на них по любому поводу. Они начали хныкать и обращаться за защитой к матери. Та посадила одного на колени, другого погладила по головке.

Ситуация 6

Нина Н., 25 лет, муж Алексей Н., 26 лет, 5 лет женаты, проходят семейную психотерапию в связи с заболеванием старшего сына – Толи Н., 4 года.

Приводимый эпизод взаимоотношений рассказан Ниной Н. во время первой встречи с психотерапевтом в качестве доказательства того, что ее супруг имеет привычку скрывать на ней свое плохое настроение.

«Он (Алексей) вернулся с работы в ярости и, размахивая кулаками, рассказал, что начальник при всех отругал его, причем в самой хамской форме. Муж сказал мне далее, что на этот раз он еще сдержался, но за следующий раз не уверен. Я сказала мужу, что я бы поступила так: во-первых, напомнила бы начальнику, что он как начальник, имеет право критиковать, но не имеет никакого права оскорблять людей, а во-вторых, я бы спокойно вышла из кабинета. По-моему, я правильно объяснила – именно так нужно поступать в таком случае. Я думала, что он мне скажет спасибо за совет. Вместо этого муж вскипел, наорал на меня и выскочил, хлопнув дверью».

Ситуация 7

Галина В., 35 лет. Замужем 12 лет, растит двоих детей.

«Живем уже больше 10 лет, но жизнь все как-то не складывается. У обоих сильные характеры. Он не уступает, и я не уступаю. Все идет по одному и тому же сценарию. Ругаемся, все больше злимся друг на друга, в конце концов, разругиваемся окончательно, расходимся, и я думаю, что на этот раз – навсегда.

Через какое-то время начинаем скучать друг без друга. Встречаемся раз-другой. И опять я думаю: а может, на этот раз будет иначе?»

Ситуация 8

Муж – работник бюджетной сферы, вынужденный постоянно искать дополнительный заработок, так как основной зарплаты на содержание семьи не хватает. Жена – также работница бюджетной сферы, вынужденная постоянно отпрашиваться с работы, так как в основном ей приходится вести домашнее хозяйство: стирать, готовить, ходить за покупками, отводить и приводить двоих детей в детский сад и т.д. Муж приходит домой позднее обычного. Вот и

сегодня он закончил очередную «левую» работу и получил за нее деньги. Он в хорошем настроении и слегка навеселе. Жена устала и обижена на мужа. Возникает конфликт. Жена обвиняет мужа в том, что он совершенно не думает о семье, что у него своя личная жизнь, а она за своими семейными делами ничего хорошего в этой жизни не видит. Муж оправдывает свои частые задержки на работе тем, что стремится больше зарабатывать денег именно для семьи [10].

4.7.1. Семейные конфликты из конфликтологических биографий студентов

Ситуация 1

У моей тети муж моложе ее на 10 лет. Ей – 33 года, ему – 23 года. У них есть ребенок, ему 1,5 года. В душе «дядя» еще сам ребенок. Ну, какая может быть семейная жизнь в 20 лет? По этому поводу и возникают конфликты в их семье. Если он заработает деньги, то не несет их домой, а идет в компьютерный клуб или тратит все до копейки. Тетя не работает, сидит с ребенком. Еды в доме нет. «Дядя» работает строителем и на работе его кормят. Зачем ему есть дома, когда он приходит домой в 11 часов ночи уже сытым, сразу ложится спать, встает рано утром и, не позавтракав, уходит? Тетя начинает устраивать скандалы, заставляет его хотя бы принести еду, а не деньги. А еда у него своеобразная: принесет сникерсов, пряников, конфеток и еще что-нибудь сладкое – больше он ничего не ест, и корми этим ребенка. Я не понимаю, зачем выходить замуж за человека моложе себя аж на 10 лет? У него вообще нет никаких целей в жизни. Это мне так кажется после общения с ним. Лучше уж быть одной, чем жить с таким «ребенком».

Ситуация 2

У жены сломался сотовый телефон, и она на один день берет телефон мужа. А ему приходит такого типа смс-сообщение: «Хочу

тебя увидеть. Очень соскучилась. Светлана». Естественно, возникнет конфликт. Жена, не сдержав своих эмоций, начнет кричать на мужа, а муж начнет отвечать в ответ в той же манере.

Ситуация 3

Ненависть матери супруга ко мне, вызванная ревностью и завистью к счастью сына. Мать не знает меня совершенно, мы были только представлены друг другу.

Ситуация 4

Моя семья собирается вместе только за ужином. Родители сразу начинают обсуждать между собой проблемы и события на работе. Когда мы с сестрой хотим рассказать им, что у нас произошло в течение дня, мы не всегда бываем услышанными. В лучшем случае, родители ответят нам каким-нибудь коротким комментарием, повернутся друг к другу и продолжат обсуждать работу. Таким образом, во время их разговора мы с сестрой узнаем много о работе наших родителей, но они ничего не узнают о нас. Кроме того, мне кажется, родители не знают, какие у нас с сестрой интересы, что мы любим делать в свободное время. Разве это правильно?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов, Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 496 с.
2. Кибанов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 302 с.
3. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учебник / А.В. Дмитриев. – 3-е изд., перераб. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. – 336 с.
4. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. – Москва: Гардарики, 2000. – 320 с.
5. Линчевский, Э.Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э.Э. Линчевский. – Москва: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 286 с.
6. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: учебное пособие / Г.И. Козырев. – Москва: ВЛАДОС, 2000. – 176 с.
7. Уткин, Э.А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 2000. – 272 с.
8. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций: учебное пособие / А.Г. Большаков, Н.Ю. Несмеянова. – Москва: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.
9. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 1983.
10. Емельянов, С.Н. Практикум по конфликтологии / С.Н. Емельянов. – Санкт-Петербург: Издательство «ПИТЕР», 2000. – 368 с.
11. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2000. – 464 с.

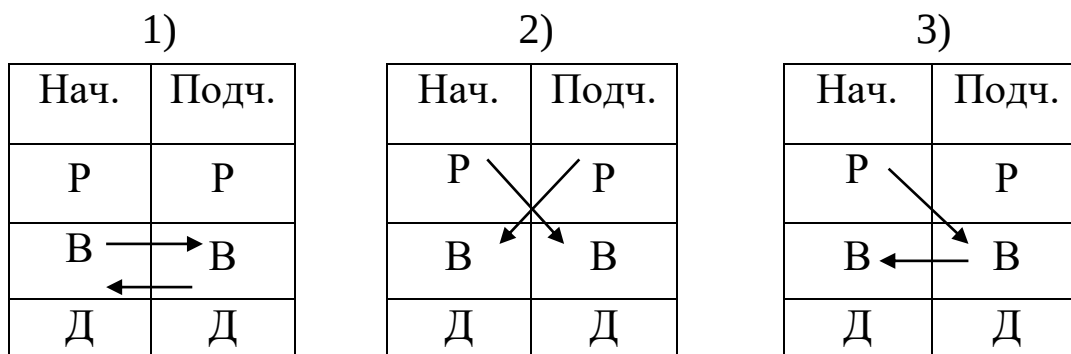
12. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Москва: ЮНИТИ, 1999.
13. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1988.
14. Ликсон, Ч. Конфликт. Семь шагов к миру / Ч. Ликсон; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер Паблишинг, 1997.
15. Мартынов, С.Д. Профессионалы в управлении / С.Д. Мартынов. – Ленинград: Лениздат, 1991.
16. Тренин, Н.Н. Управление конфликтами: учебно-практическое пособие для вузов / Н.Н. Тренин. – Москва: ПРИОР, 1999.
17. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 224 с.
18. Эйдемиллер, Э.Г. Психология и психотерапия семьи / Э.Г. Эйдемиллер, В. Юстицкис. – 4-е изд. – Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2008. – 672 с.
19. Макаров, А.А. Ситуационное моделирование в социальных системах на основе критериально-ориентированных тестов: учебное пособие / А.А. Макаров. – Самара: Издательский центр МИРа, 2003. – 64 с.
20. Волновые процессы в общественном развитии / В.В. Василькова, И.П. Яковлев, И.Н. Барыгин [и др.]. – Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1992. – 228 с.
21. Синица, И.Е. О такте и мастерстве / И.Е. Синица. – Киев: Радянська школа, 1976.
22. Корбалан, Ф. Золотое сечение. Математический язык красоты / Ф. Корбалан; пер. с англ. – Москва: Де Агостини, 2013. – 160 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

П1. Примеры тестовых заданий

Тест 1

Обсуждается вопрос о работе преподавателя института в летнем учебном лагере. Это личная инициатива преподавательницы. Зав. кафедрой относится к этому отрицательно, поскольку отъезд планируется еще до окончания учебного года, и это вызывает сложности в работе кафедры. Зав.каф.: «Ну, хорошо, на этот раз Вы могли бы поехать, если бы нашли себе замену». Преп.: «Почему этим должна заниматься я? Вы зав.каф., Вы и должны решить этот вопрос!»	Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета, поскольку возникли неординарные обстоятельства. Сотрудник: «Я хорошо понимаю ситуацию и, без всякого сомнения, остался бы. Но моя жена лежит в больнице, и мне нужно забирать ребенка из детского сада. Больше некому. Все наши родственники живут в другом городе».								
<table border="1" data-bbox="279 1639 667 1883"> <tr> <td>Нач.</td><td>Подч.</td></tr> <tr> <td>Р</td><td>Р</td></tr> <tr> <td>В</td><td>В</td></tr> <tr> <td>Д</td><td>Д</td></tr> </table>	Нач.	Подч.	Р	Р	В	В	Д	Д	
Нач.	Подч.								
Р	Р								
В	В								
Д	Д								



- 4) Начальник просит сделать эту работу другого сотрудника.
 5) Другой ответ.

Тест 2

Установите соответствие:	
А. Мотивационный конфликт Б. Нравственный конфликт В. Ролевой конфликт	1. «хочу» — «надо» 2. «хочу» — «хочу» 3. «хочу» — «могу» 4. «надо» — «надо» 5. «надо» — «могу» 6. «могу» — «могу»

- 1) А 6, Б 5, В 6
 2) А 4, Б 2, В 3
 3) А 2, Б 1, В 4
 4) Другой ответ

Тест 3

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

Формула конфликта:

- 1) $K\Phi\Gamma_1 + K\Phi\Gamma_2 + K\Phi\Gamma_3 + \dots = K\Phi$
- 2) $KС + И = K\Phi$
- 3) $KС_1 + KС_2 + KС_3 = K\Phi$
- 4) Другой ответ

Тест 4

1 Субординационный характер отношений	2 Разбалансирован- ность рабочего места (совокупность функций и средств)	3 Излишние опека и контроль
4 Необоснованные, неоптимальные, ошибочные управленческие решения	5 Стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой	6 Нарушение в системе оценки и стимулирования труда
7 Сложность профессиональной и социальной адаптации руководителя	8 Интенсивность производственной деятельности	9 Неэффективный и неадекватный стиль руководства

К субъективным факторам причин конфликта в организации относятся:

- 1) 1, 8, 9
- 2) 2, 3, 5
- 3) 2, 4, 9
- 4) 3, 4, 9
- 5) Другой ответ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

П2. Итоги комплексной обработки результатов

1.П2. Расшифровка результатов тестирования

Группа, номер, фамилия, инициалы (или шифр)			Максимально возможные оценки по сериям							Разделы предмета				
Гр	№	ФИО	A22.1	Б33.5	С22.2	Д22.2	Оц1	Оц	ОцС	P1	P2	P3	P4	...
6	1	Иванов И.И.	18.4	15.2	16.6	11.1	61.3	4	ВС	56	25	63	36	42
Знания (в %) по самым общим понятиям										Количество правильно решенных тестов (в %) по разделам предмета				
Способность (в %) к простому воспроизведению учебного материала										Качественная шкала: ов – очень высокий уровень знаний в – высокий уровень знаний вс – выше среднего с – средний нс – ниже среднего н – низкий он – очень низкий				
Способность (в %) к анализу и синтезу														
Экзаменационная оценка по шкале 100%										Экзаменационная оценка по пятибалльной шкале				

2.П2. Пример результатов тестирования студентов

Конфликтология

Группа 1

№	Гр.	ФИО	А0	Б12		С88	Оц1	Оц	ОцС	Р1	Р2	Р3
1		Студент № 1		12,2		68,29	80,5	5	ОВ	74,1	100	83,3
2		Студент № 2		9,76		60,98	70,7	5	В	63	88	83,3
3		Студент № 3		12,2		56,1	68,3	4	ВС	66,7	75	66,7
4		Студент № 4		9,76		58,54	68,3	4	ВС	70,4	63	66,7
5		Студент № 5		12,2		53,66	65,9	4	ВС	63	75	66,7
6		Студент № 6		12,2		53,66	65,9	4	ВС	63	75	66,7
7		Студент № 7		7,32		58,54	65,9	4	ВС	59,3	88	66,7
8		Студент № 8		7,32		56,1	63,4	4	ВС	63	63	66,7
9		Студент № 9		9,76		53,66	63,4	4	ВС	59,3	75	66,7

Окончание табл.

10		Студент № 10		12,2	51,22	63,4	4	BC	63	75	50
11		Студент № 11		12,2	51,22	63,4	4	BC	59,3	75	66,7
12		Студент № 12		9,76	48,34	56,1	3	C	51,9	75	50
13		Студент № 13		4,88	43,9	48,8	3	HC	48,1	38	66,7
14		Студент № 14		2,44	41,46	43,9	3	HC	44,4	13	83,3
15		Студент № 15		2,44	26,83	29,3	2	H	33,3	13	33,3

Примечание. Тесты серии А в тестовой системе по конфликтологии отсутствуют.

3.П2. Разделы тестовой системы по конфликтологии

Р1 –Основы конфликтологии.

(Основные понятия и определения. Классификация конфликтов. Конфликтогены. Стратегии поведения в конфликтах. Формулы конфликтов).

Р2 –Трансактный анализ в конфликтном и бесконфликтном взаимодействии.

Р3 –Конфликты в системе «руководитель – подчиненный». Управленческая компетентность руководителя. Этичная критика. Неформальные лидеры и неформальные группы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПЗ. Волновые процессы в социально-экономических системах. Принцип «золотого сечения» и «золотой пропорции». Конфликтная модель общества. (приложение разработано на основе материалов, опубликованных в [20])

1.ПЗ. Универсальность волн и ритмов

Все системы живой и неживой природы подчиняются волновым, циклическим законам развития. Всегда имеющиеся противоречия (борьба факторов, действия и противодействия, а в философии это закон единства и борьбы противоположностей) приводят к колебательному процессу.

Колебания – универсальное свойство движения и развития мира. Движение влево, а потом вправо – это цикл решения проблем двумя противоположными способами.

Общество – это всегда конкретная система, состоящая из определенных элементов и частей. В обществе два основных противоречия (борьба).

1. Противоречия в экономике:

Общественное	←————→	Личное
(Государственная собственность)		(Частная собственность)

2. Противоречия в политике:

Централизм — Демократия

Необходимо видеть и учитывать обе противоположные тенденции, постепенно усиливая позитивные свойства той и другой.

Волновой процесс может быть стихийным. Но может быть и управляемым. Рассмотрим пример (рис. 1.ПЗ).

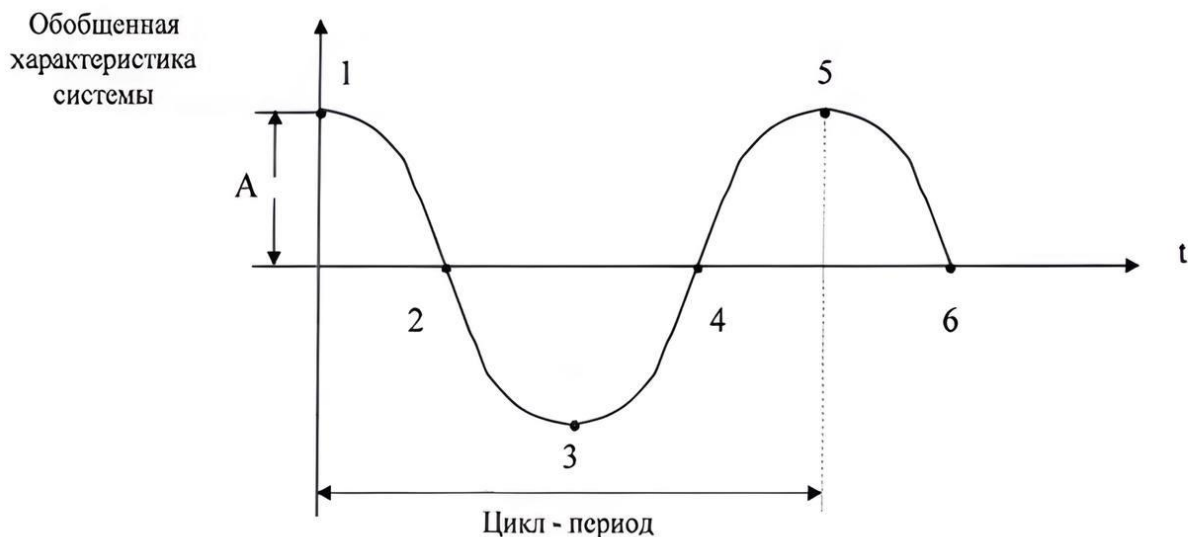


Рис. 1.ПЗ. Волновой процесс развития

3, 5 – критические точки

4-5-6 – фаза высокой конъюнктуры.

Конъюнктура в широком смысле – обстановка, положение вещей, способные влиять на исход какого-нибудь дела.

В экономике – это конкретный циклический процесс воспроизводства: объем выпуска продукции и капитального строительства, движение цен, курс ценных бумаг, зарплата, уровень безработицы и т.д.

2-3-4 – фаза низкой конъюнктуры

1-2 – дестабилизация;

2-3 – макрокризис;

3-4 – фаза оживления;

3-5 – фаза подъема.

Характеристика пессимальной фазы (понижительная волна) – точки 1-2-3

- Поиск путей удешевления производства (как правило, за счет зарплат).

- Увеличение спроса на технические идеи, повышение внимания к инженерам. Рост числа патентов и изобретений.
- Приостановка роста % на капитал (налоги).
- Увеличение аккумуляции (сбора) капиталов в банках и торгово-промышленных предприятиях.
- Депрессия в сельском хозяйстве, перетекание капитала в промышленные центры.
- Обнищание масс, рост недовольства населения, рост политической активности.
- Дезинтеграция (регионализация, сепаратизм, приватизация, перестройка хозяйственного механизма).
- Уменьшение мобильности, рост кастовости, должностная иерархия, бюрократическая олигархия.
- Уменьшение социальных программ (культура, образование, медицина). Популярность уравнилельной психологии. Банкротство слабейших фирм.

Характеристика пассионарной фазы (повышательная волна) – точки 3-4-5

- Максимальное строительство.
- Увеличение инвестиций в капитальное строительство и промышленность (они становятся рентабельными).
- Увеличение количества внедряемой новой техники.
- Аграрные преобразования.
- Централизация управления.
- Рост госсектора; национализация.
- Увеличение рабочих мест, увеличение доходов и числа богатых, уменьшение количества бедных.
- Увеличение социальной мобильности.

- Рост разнообразия социальных слоев в сфере услуг, культуре, образовании.
- Увеличение социальной защиты.
- Увеличение политической активности масс.
- Преобладание бодрости и надежд на светлое будущее.
- Рост самооценки и самоуважения.
- Идеалы закрепляются за инициативными деятельными и авантюристическими типами.
- Культивируется индивидуализм, толерантность, согласие.
- Увеличивается борьба за рынки сбыта.

Характеристика т. 3

- Максимальная вероятность политических и военных переворотов.
- Начало инвестиций в капитальное строительство. Растут процентные ставки. Подорожание капитала.
- Минимальная хозяйственная деятельность.

Характеристика т. 5

- Прекращение инвестиций в строительство.
- Максимальная борьба за рынки сбыта (военные конфликты).
- Повышение роста цен на товары и услуги.
- Наибольшая вероятность прихода к власти военной диктатуры.

Другими словами, «повышательная волна» связана с обновлением и расширением основных капитальных благ, с радикальным изменением и перегруппировкой основных производственных сил [20]. Но «повышательная волна», увеличивая динамизм

экономической жизни, обостряет борьбу за рынки. Орбита мирового рынка расширяется, в нее включаются новые страны, что увеличивает возможность военных столкновений. Вместе с тем рост производительных сил повышает активность заинтересованных в нем классов и социальных групп внутри страны, что обостряет социальные конфликты, борьбу против устаревших социально-экономических отношений – создается основа для социальных переворотов.

«Перелом волны» возникает, когда инвестиции капитала в крупные сооружения повышают спрос на капитал – капитал дорожает. При этом возникает его дефицит. В итоге падает прежний темп инвестирования в капитальные сооружения, сокращается активность всей хозяйственной жизни, понижаются цены.

«Понижительная волна» знаменует собой депрессию народного хозяйства, что сопровождается поиском путей удешевления производства, в том числе и за счет технических изобретений. «Перелом волны» появляется, когда капитал начинает дешеветь, что создает предпосылки для новых крупных вложений в капитальное строительство, т.е. для новой фазы подъема. Таким образом, все этапы цикла (периода) взаимосвязаны и взаимообусловлены. Исследованиями цикловой природы социально-экономического развития общества начиная с 20-х годов XIX века занимались многие (К. Маркс, Родбертус, Жуглар, М. Туган-Барановский, Парвус – псевдоним русского марксиста А.И. Гельфанда, голландец Ван Гельдерен, С.Де Вольф и др.).

И все же экономическая наука теорию для длинных волн (с периодом 48-55 лет) связывает с именем советского ученого Н.Д. Кондратьева (1892–1938). Именно в его работах она обрела черты целостного учения: он впервые соединил в своей объяснительной модели и внутренне увязал все элементы цикла – фазы спада и подъема и периодов перехода между ними. Фактически

впервые он «нанизал» на экономические процессы различные социальные, политические феномены, вплотную подошел к созданию теории колебательных процессов как общесоциологической закономерности.

Судьба русского советского ученого оказалась трагичной. Роковую роль в этом сыграл Л.Д. Троцкий, выступивший с механистических позиций экзогенной природы колебаний капитализма и скорой его гибели, тогда как логика анализа Н.Д. Кондратьева привела его к мысли, что капитализм, имея волновой механизм, может справиться с кризисами, генерируя колебания внутри себя. Н.Д. Кондратьев был обвинен в апологии капитализма, осужден и умер в лагере как враг народа.

Идея универсальности колебаний заставляет искать их в любой сфере общества – в производстве, науке, политике, духовной жизни. Так, например, цикличность обновлений магистральных автомобилей составляет 12-14 лет, а элементная база в радиоэлектронике обновляется каждые 1,5-3 года. Длительность инвестиционных циклов – 1,5-15 лет (в России она в настоящее время в 1,5-3 раза превышает США и Японию).

Последние исследования показали, что в любой системе присутствуют одновременно несколько периодов. Наиболее важные периоды – 11, 33, 100, 300 лет.

2.ПЗ. Солнечные ритмы и общество

У каждого живого существа и у каждой социальной системы есть свой внутренний ритм. Но все они настраиваются на те колебания, которые оказывают на них влияние, и вынуждены приспосабливаться к ним тем больше, чем колебания сильнее. Могут быть конкурирующие ритмы, но побеждают более мощные. И среди них вне конкуренции стоит Солнце как колебательный источник, влияющий на все живое на Земле.

В работах А.Л. Чижевского (1897-1964) показано, что солнечная активность влияет на все живое с периодом 11 лет.

В 1918 г. он защитил в МГУ докторскую диссертацию. На колоссальном статистическом материале (изучил 80 стран за 2500 лет) он выявил воздействие солнечной активности на физическую и психическую энергию людей (войны, революции, массовые движения происходят в периоды солнечной активности).

Но если волна – это способ разрешения противоречий, то амплитуда определяется соотношением факторов в этих противоречиях.

3.ПЗ. Проблема оптимального управления социальными процессами

Оптимизация – это поиск такого соотношения противоположных тенденций, которое в определенных внутренних и внешних условиях приносит пользу для наибольшего числа людей.

Реальные колебания в системах асимметричны, а амплитуда может быть 3-х градаций (рис. 2.ПЗ):

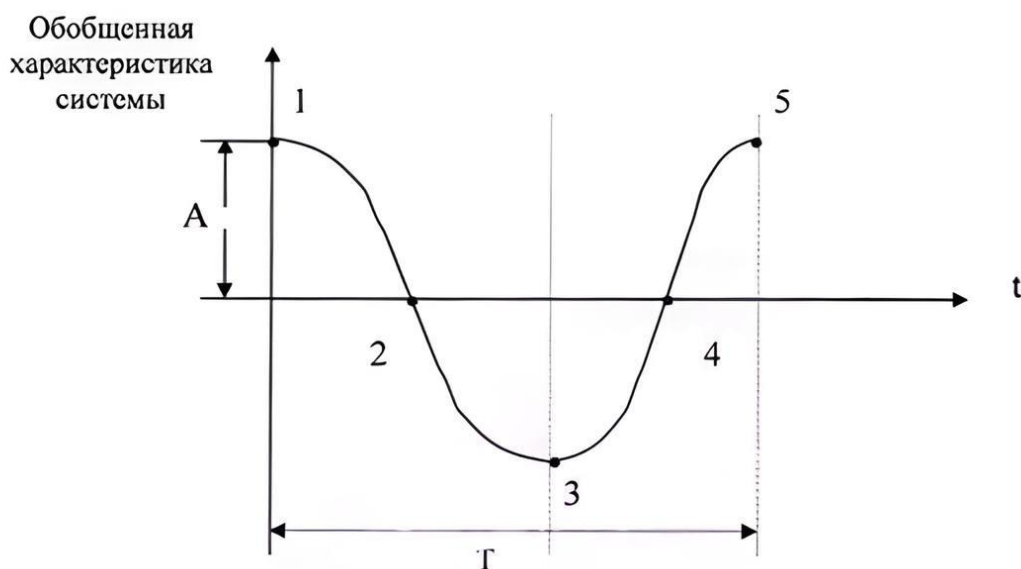


Рис. 2.ПЗ. Волновой процесс развития

- Оптимальная, когда борьба противоположностей не носит антагонистического характера и учитываются обе противоположные тенденции, попеременно усиливая позитивные свойства одной и другой.

- Амплитуда меньше оптимальной – застой.

- Амплитуда больше оптимальной – антагонизм и разрушение.

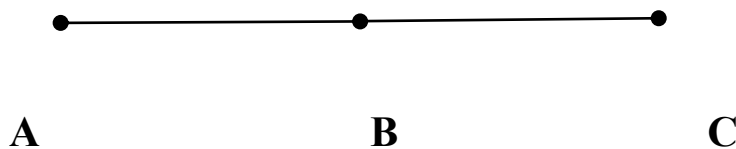
Образно говоря, можно выделить три типа маятников: золотой, железный и медный. Золотой качается в зоне «золотой середины», железный – резко заходит за края справа и слева, а медный не может набрать нужного размаха и оказывается в зоне малой подвижности необходимо выявлять границы меры для отыскания оптимального развития.

Такой мерой является «золотое сечение», «золотая пропорция», «золотой коридор».

3.1.ПЗ. Концепция «золотого сечения»

«Золотое сечение» является иррациональным числом, которое обозначается греческой буквой фи (Φ). Оно было открыто древними греками, и его документированная история начинается с одной из самых известных и много раз переиздаваемых книг всех времен и народов – «Начала» Евклида, написанной около 300 лет до н.э. Шестая книга содержит текст, с которого началась история «золотого сечения»: «Разделить прямую линию в крайнем и среднем отношении значит разделить ее на два таких отрезка, чтобы отношение всей линии к большему отрезку равнялось отношению большего отрезка к меньшему». Или, выражаясь более кратко: «Целое относится к большей части, как большая часть к меньшей». В 1905 г. Лука Пачоли посвятил целый трактат «золотому сечению» под названием «О божественной пропорции».

Итак:



Золотой коридор

В – золотое сечение, золотая пропорция

Золотая пропорция – это объективная гармония в живой и неживой природе.

Суть:

$$\frac{AB}{BC} = \frac{AC}{BC} \quad \text{Приблизненно это число равно: } \frac{5}{3}; \frac{8}{5}; \frac{13}{8} \dots \approx 1,618$$

Леонардо Пизанский – Фибоначчи (1170-1250) родился в Пизе. Ученый пришел в математику из торговли (его отец был купцом с международными связями). Однако вскоре интерес Фибоначчи к математике вышел далеко за рамки торговли. Фибоначчи написал труды по геометрии, алгебре и теории чисел, но его самая знаменитая книга, посвященная вычислениям – Liber Abaci («Книга абака»), опубликованная в 2002 г., была посвящена теории чисел и содержала первоклассные алгебраические задачи. Но самым известным разделом книги является знаменитая задача о размножении кроликов, решение которой известно сегодня как последовательность Фибоначчи [22].

Таким образом:

1. Критерий оптимальности колебаний – это некоторое состояние процесса, характеризуемого точкой В и крайними значениями параметров процесса т. А и т. С.

2. В пределах золотого сечения максимальное отклонение не должно превышать 62%.

Число, равное 62%, социологи относят к мере социальной гармонии.

Но вернемся к социально-экономическим системам и, в частности, рассмотрим капиталистическую и социалистическую социально-экономические системы.

Капиталистическая система заражена индивидуализмом, социалистическая – коллективизмом.

Абсолютизация одной из них ведет к антагонизму и разрушению.

Возвращаясь к основным противоречиям в обществе, покажем основные соотношения факторов в политике и экономике.

Политика

Централизм	Демократия	Чьи интересы отражает
1. Макс.	Мин.	Политической элиты, бюрократии, диктаторских групп
2. Значительный (играет ведущую роль)	Недостаточная	В сочетании общенародные и групповые
3. Недостаточный	Значительная (играет ведущую роль)	В сочетании групповые и общенародные
4. Мин.	Макс.	Новых предпринимателей, олигархов, в т.ч. криминальных групп

Демократизация – это стремление удовлетворить специфические интересы различных групп общества.

За границами меры (> 62%) – хаос, анархия, в которой хорошо себя чувствуют наиболее предприимчивые (олигархи) и криминал.

Централизация, проводимая в границах меры, максимизирует наиболее насущные интересы народа. За пределами меры она начинает служить интересам бюрократической элиты. Очевидно, что «золотое сечение» соответствует третьему соотношению. Если использовать концепцию «золотой пропорции», то можно предположить, что в государстве централизм в управлении не должен превышать 38%, демократия, соответственно, не более 62%.

Экономика

Государственная собственность	Частная собственность (приватизация)	Формируемая экономика
1. Макс.	Мин.	Казарменная
2. Значительная (играет ведущую роль)	Недостаточная	Планово- централизованная
3. Недостаточная	Значительная (играет ведущую роль)	Планово-рыночная (управляемая рыночная экономика)
4. Мин.	Макс.	Рыночная

Здесь также оптимальное соотношение соответствует п. 3.

По аналогии:

Госсобственность – 38%, 62% – частная собственность.

Вывод: оптимальный процесс – это процесс, протекающий в колебательном режиме около «золотого сечения», отклонения от которого не превышают 62%.

Другое дело: как обеспечить такое состояние жизнедеятельности государства и общества? Задача архисложная, и вся мировая история и история государства российского являются тому подтверждением.

Вместе с тем, концепция «золотого сечения» может успешно использоваться в разрешении конфликтов в организации и гармонизации межличностных отношений. Для этого существует большой арсенал средств: наблюдения, социологические исследования, интервью, психологическое и профессиональное тестирование и т.д.

Так, если, например, степень удовлетворенности трудом работников находится в пределах, близких к 62%, можно говорить о том, что есть мера гармонии. Выход из «золотого коридора» вверх, когда удовлетворенность трудом близится к 100%, при внешней эффективности должен стать сигналом ненормальности. Она может быть связана с эйфорией энтузиазма или еще какими-то явлениями, которые носят временный характер и могут смениться резким падением. Низкая удовлетворенность (ниже 50%) также фиксирует ненормальность, которая требует анализа и устранения негативных факторов. Для гармонизации отношений в организации, в межличностных и семейных отношениях необходимо искать «золотое сечение» и «золотой коридор» и не выходить за его пределы.

Это позволит получать удовольствие от жизни, а следовательно, жить долго и счастливо.

Учебное издание

Чумак Павел Вадимович

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка И.П. В е д м и д с к о й

Подписано в печать 26.06.2023. Формат 60х84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 7,75.

Тираж 120 экз. (1-й з-д 1-27). Заказ № .

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.