

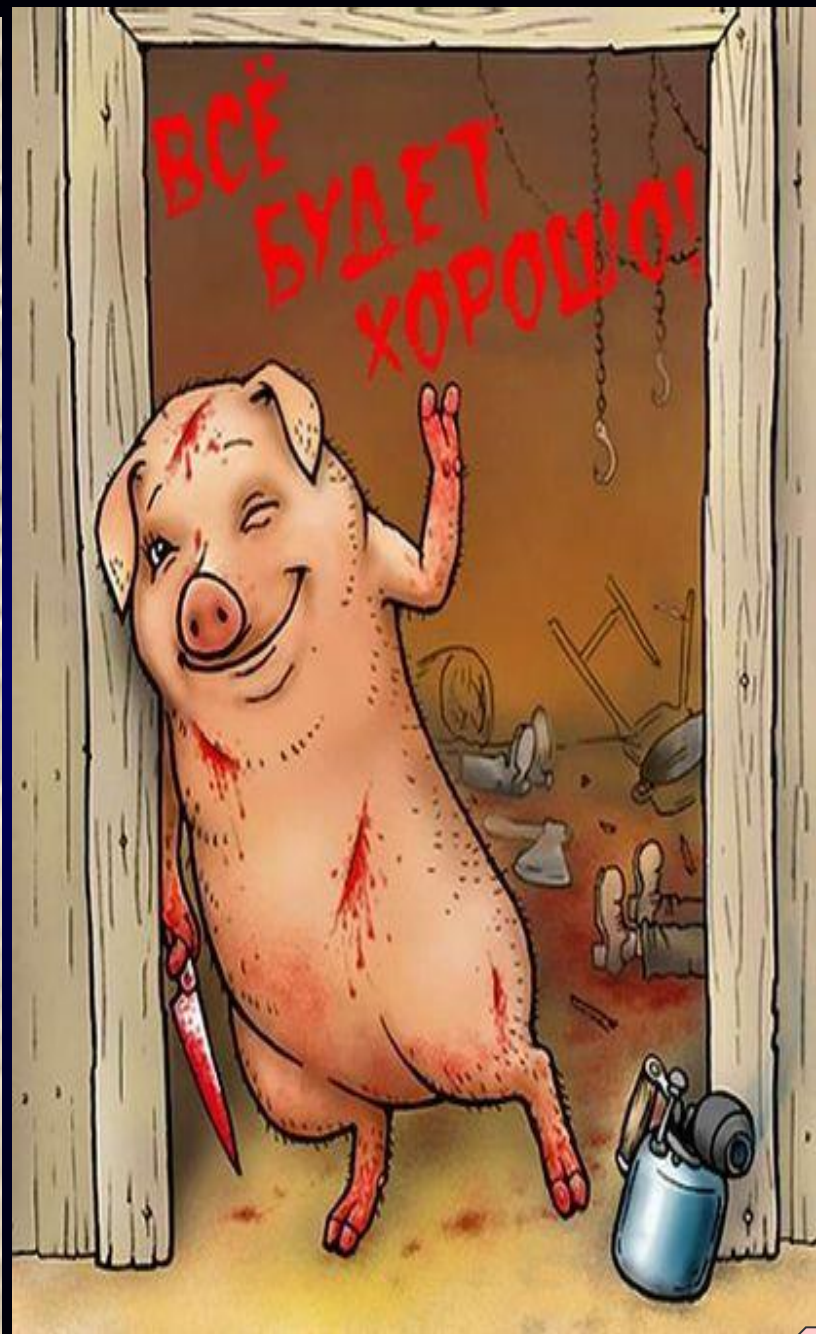
Тема № 6

Конфликты в ходе делового общения

Учебные вопросы:

1. Структура и функции конфликта.
2. Причины возникновения конфликта.
3. Динамические характеристики конфликта.
4. Фазы динамики конфликта.

Конфликты
=
норма
жизни,
если они не
затрагивают



КАК ВОЗНИКАЮТ КОНФЛИКТЫ

В автобус вошла девушка - стройная и симпатичная. Проходя по проходу, она случайно, так как автобус дернулся, **толкнула мужчину** средних лет. "**Ну ты, корова!**" - отреагировал тот. В ответ девушка **предложила ему выйти с ней** на следующей остановке, что **он и сделал**. Выйдя, она **достала** из сумочки **баллончик и брызнула ему в лицо**. Мужчина **упал**, а девушка вскопала в автобус и уехала.

Конфликтогены - слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта

Первый конфликтоген

Более сильный ответный конфликтоген

Еще более сильный ответный конфликтоген

КОНФЛИКТ

Правила бесконфликтного общения

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Вопрос 1

Структура и функции конфликта

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Окружающая среда

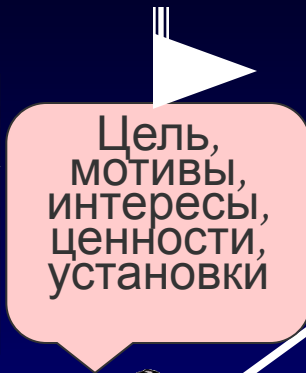
Окружающая среда



Группа поддержки



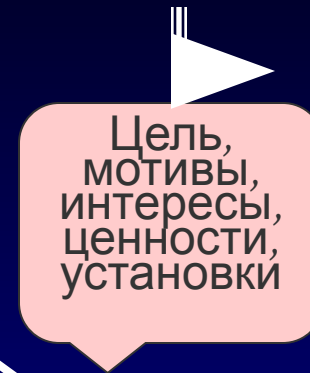
Группа поддержки



Цель,
МОТИВЫ,
интересы,
ценности,
установки



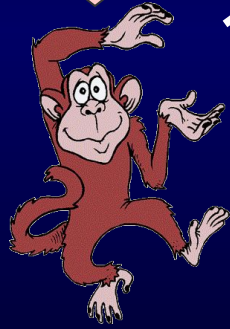
Предмет
конфликта



Цель,
МОТИВЫ,
интересы,
ценности,
установки



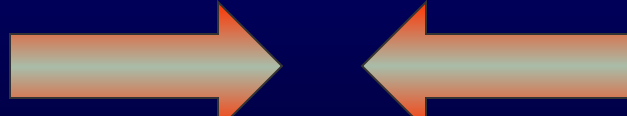
Другие участники



Субъект конфликта

Стратегия

Стратегия



Тактика

Тактика



Конфликтное взаимодействие

Микро- и макросреда



Субъект конфликта

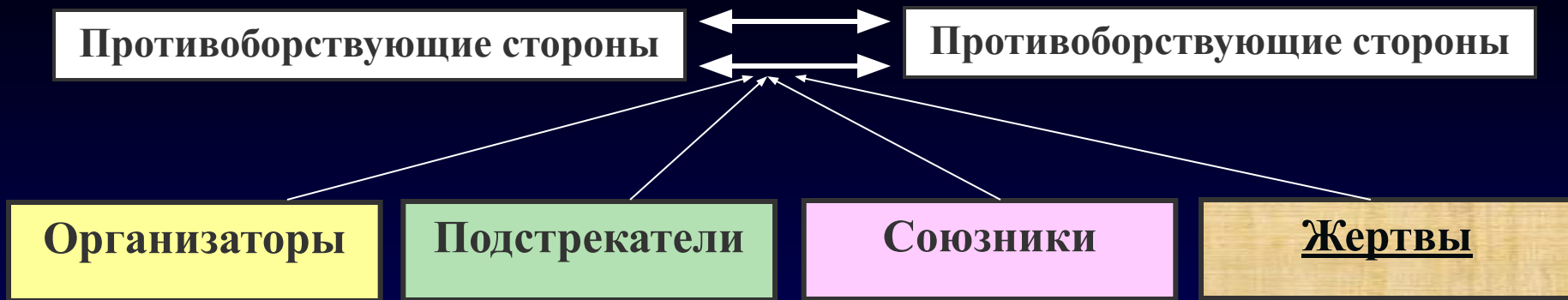


Другие участники

КТО НАСИЛУЕТ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ТОГО ОБСТОЯТЕЛЬСТВА НАСИЛУЮТ В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, А КТО ИМ УСТУПАЕТ, ТОМУ И ОНИ ДЕЛАЮТ УСТУПКУ (Талмуд)



РОЛИ КОСВЕННЫХ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА



Организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу

Подстрекатели - участники социального конфликта, которые сами в нем не участвуют, но подталкивают к нему противоборствующие стороны

Союзники (пособники, соучастники) – это опосредованные участники конфликта, которые через советы, идеологическую, экономическую, военную и другую помощь оказывают содействие одной из конфликтующих сторон

Посредники (медиаторы) и судьи – это участники, которые становятся между противоборствующими субъектами для завершения социального конфликта

ХАРАКТЕРИСТИКА СУБЪЕКТОВ – УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА

Количественный состав

Суть состоит в определении того, сколько личностей участвует в конфликте в качестве самостоятельных его субъектов. В групповом же отношении оно состоит не только в определении того, каков наличный состав участников вовлеченной в конфликт группы, но и каков ее возможный мобилизационный потенциал, то есть в определении тех, кто реально может пополнить их число.

Качественный состав

Суть в определении с помощью выяснения типичных форм их поведения, особенностей их психологии, нравственных и социальных норм, которых они придерживаются.

Выделяют два типа групп:
гомогенные (однородные) и *гетерогенные* (разнородные).

Уровень организации

Показатель систематичности и последовательности их действий в процессе развертывания конфликтного противоборства.

Выделяют два типа групп:
с более *высоким* и более *низким* уровнями организации.

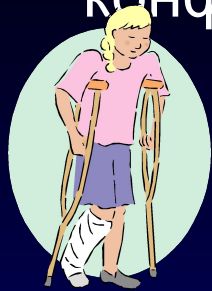
Объем ресурсов

Определяет их решимость участвовать в конфликтном противоборстве и характер их требований по изменению сложившейся ситуации в нужном для себя направлении, а также их готовность нести издержки ради достижения поставленных целей.

К *внутреннему ресурсному потенциалу* конфликтующих субъектов можно отнести их социальные, материальные, физические, интеллектуальные возможности и навыки, а также находящиеся в их распоряжении ресурсы времени. К их *внешнему ресурсному потенциалу* относятся право, средства массовой информации, возможные союзники и т.д.

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

Предметом конфликта считается та сторона объекта конфликта, из-за которой сталкиваются интересы разных субъектов



Субъекты



Субъекты



Предмет конфликта

Ресурсы

Статус

Духовные ценности

предметы потребления (питание, жилье и т.д.);
полезные ископаемые (нефть, газ, руда и т.д.);
производственные (средства производства, рабочие места и т.д.);
экономические (деньги, акции, золото, валюта и т.п.);
образовательные (школы, институты, университеты и т.д.);
научные (ученые, НИИ и т.д.);
информационные (знания, компьютеры, библиотеки и т.д.).

Права и обязанности данного субъекта в обществе.
В итоге борьбы происходят возвышение одних социальных субъектов и деградация других. Это выражается в социальной мобильности, т.е. изменении статуса социальных субъектов.

Духовными являются моральные, правовые, религиозные, эстетические и другие ценности.
Представляют собой веру и убеждения людей о добре и зле, справедливости и несправедливости, божественном и бесовском, прекрасном и безобразном, которыми люди руководствуются в своем поведении.

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА КОНФЛИКТА

Окружающая среда - совокупность объективных условий конфликта

**Внешняя
социальная
среда**

Средства массовой информации, общественное мнение, вовлечение в конфликтный процесс третьей стороны и т.д.



Макросреда

Социальные группы, представителем которых является сторона, и качества которых она унаследовала

Микросреда

Ближайшее окружение сторон

**ХАРАКТЕРИСТИКИ
ВОНФЛИКТА**

Пространственные

Временные

Социально-пространственные

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Функция конфликта – это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациям

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ

На группу:

Разрядка сложившейся напряженности.

Стимуляция социальных процессов.

Сплачивание единомышленников.

Толчок к изменению и развитию.

Устранение противоречия в функционировании группы.

На личность:

Познание друг друга.

Ослабление психической напряженности.

Стимуляция активности человека.

Улучшение качества деятельности.

Повышение авторитета в случае правильного поведения.

Развитие личности.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

На группу:

Нарушение межличностных отношений.

Ухудшение социально-психологического климата.

Ухудшение качества совместной деятельности.

Снижение сплоченности группы.

На личность:

Ухудшение настроения.

Ощущение насилия.

Ухудшение качества индивидуальной деятельности.

Закрепление социальной пассивности личности.

Угроза здоровью.



Вопрос 2

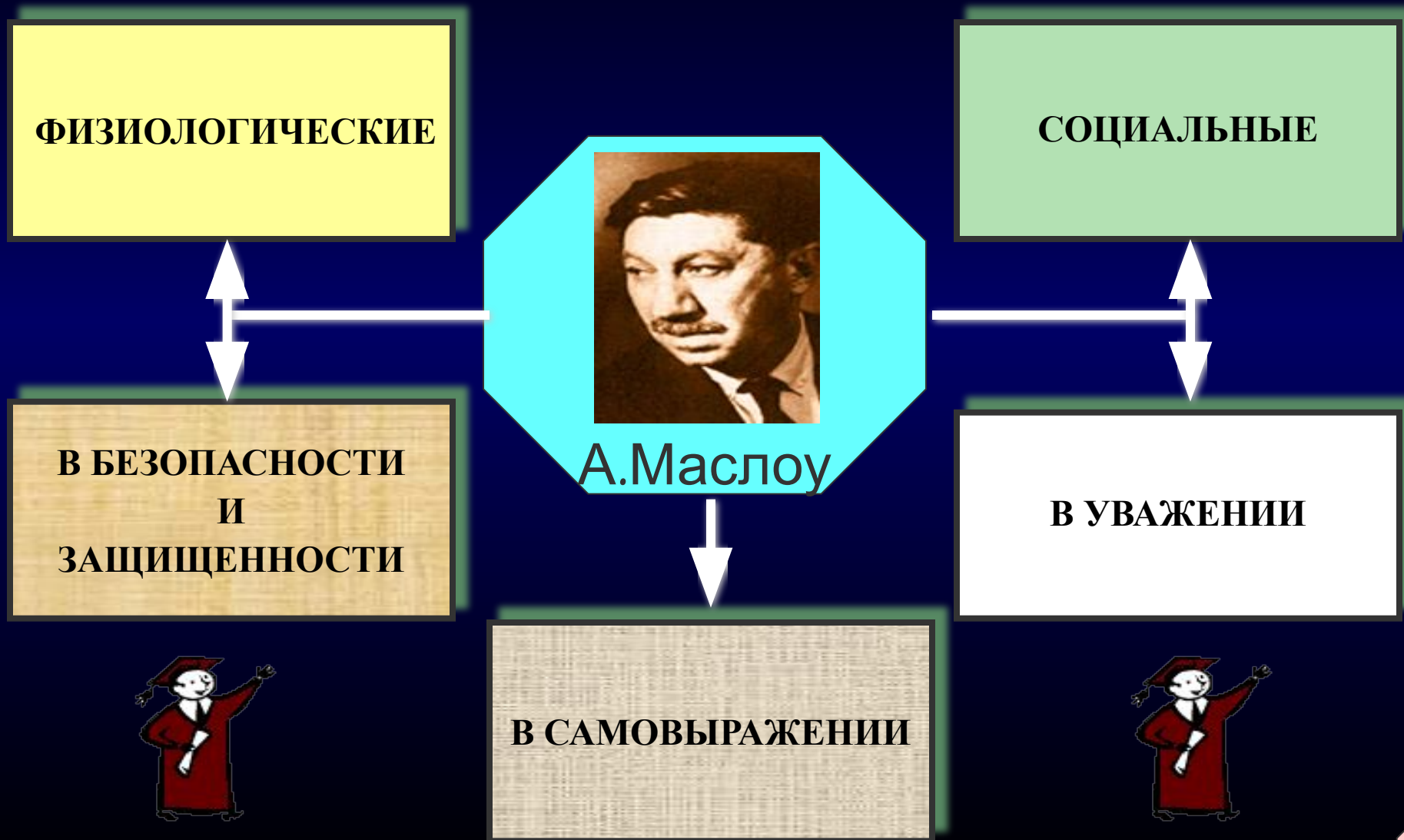
**Причины возникновения
конфликта**

«Области конфликта» - это потенциальные причины или движущие факторы конфликта



ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ А.МАСЛОУ

Потребность - это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, личности, социальной группы или всего общества



Социальное положение субъекта интереса или совокупность его практических связей с обществом

Степень осознания субъектом своего положения в обществе

ИНТЕРЕС

Это отношение (*осознанное и заинтересованное*) субъекта к объекту, который является средством удовлетворения той или иной потребности

индивида или социальной общности



*Идеальные побуждители
силы или мотивы
действительности,
отраженные на определенных объектах интереса*

Действие субъекта в социальной среде обитания

ОБОБЩЕННЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА



**ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ
КОНФЛИКТА**

**СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ
КОНФЛИКТА**



ТЫ ИЩЕШЬ ПРИЧИНУ ЗЛА. ОНА ТОЛЬКО В ТЕБЕ (Ж.-Ж Руссо)

СТРУКТУРА ОБЪЕКТИВНЫХ ПРИЧИН КОНФЛИКТА

Объективными причинами являются причины, которые находятся вне сознания и воли людей, социальных общностей, институтов, организаций



Неравенство возможностей субъектов в бытовой, экономической, политической национальной, образовательной, религиозной сферах по ресурсам, статусам, ценностям субъектов



ЕСЛИ ВСЕ ЧЕТЫРЕ ПРИЧИНЫ ВОЗМОЖНОЙ НЕПРИЯТНОСТИ ЗАРАНЕЕ УСТРАНЕНЫ, ТО ОБЯЗАТЕЛЬНО НАЙДЕТСЯ ПЯТАЯ (Закон Мерфи)

СТРУКТУРА СУБЪЕКТИВНЫХ ПРИЧИН КОНФЛИКТА

Субъективные причины конфликтов представляют собой выражение объективных причин и их интерпретаций субъектами

Чувства *Убеждения* *Интересы* *Идеи*



Противоречия между интересами людей и нормами поведения в обществе

Противоречие между одинаковыми интересами разных субъектов, направленными на один и тот же предмет

Противоположные
интересы
разных
субъектов

Непонимание интересов, намерений, действий субъектами, которые начинают видеть в них угрозу себе

Глубинной основой конфликта являются потребности

СТРУКТУРА ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ЧЕРЕЗ ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ

Объективные причины приводят к созданию конфликтной ситуации




Субъективные причины начинают действовать тогда, когда конфликтная ситуация перерастает в конфликт



**ЕСЛИ ФАКТЫ НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ – БЕЙ ФАКТАМИ,
ЕСЛИ ЗАКОН НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ – БЕЙ ЗАКОНОМ. НО
ЕСЛИ НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ НИ ФАКТОВ, НИ ЗАКОНА –
БЕЙ КУЛАКОМ ПО СТОЛУ** (*Закон Майкла об адвокатуре*)



ТИПЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
1. <i>Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности</i>	 <p>Действия одного препятствуют успешной деятельности другого</p>	 <p>Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным</p>	 <p>Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности достижения основной цели его деятельности</p>
2. <i>Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности</i>	<p>Действия одного препятствуют достижению личных действий другим</p>	<p>Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей</p>	<p>Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей</p>
3. <i>Противоречие действий принятым нормам</i>	<p>Несоответствие поведения личности групповым нормам</p>	<p>Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданию подчиненных</p>	<p>Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной роли ожиданиям руководителя</p>
4. <i>Личные конфликты</i>	<p>Личная несовместимость</p>	<p>Лидеры и авторитеты группы не оправдывают ожиданий последователей</p>	<p>Члены группы не оправдывают ожиданий ее лидеров и авторитетов</p>

ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ



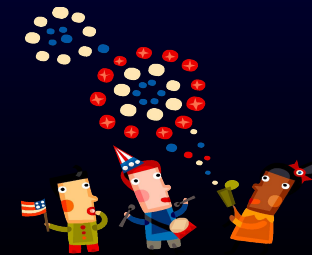
Социальная напряженность представляет собой состояние потенциальных участников социальных конфликтов, выражающееся в эмоциях, настроениях, взглядах, суждениях и поведении, характеризующих состояние психики, сознания и поведения социальных субъектов

Стадии социальной напряженности

Скрытое нарастание недовольства без ясного осознания его причин, т.е. конфликтная ситуация налицо, но ее осознание не произошло и существует на уровне массовой психологии в форме эмоций, чувств, настроений.

Осознание конфликтной ситуации как причины своего недовольства (т.е. предмета конфликта), переход социальной напряженности в стадию размышления и выводов, понимания препятствий, собственных качеств и средств.

Возникновение очагов сопротивления конфликтной ситуации либо исчезновение социальной напряженности в результате соответствующих действий субъектов, вызвавших ее.



ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ

Для количественного измерения степени социальной напряженности разработан ряд индексов, характеризующих в **числовом выражении отдельные стороны социальной напряженности**, что позволяет свести их в интегральный показатель социальной напряженности:

0 - 33% -
относительно
стабильная зона

34% - 67% -
зона значительных
осложнений

67% - 100% -
кризисная зона

В качестве общих причин социальной напряженности выступает кризис в области экономики, власти и общества. При этом социальная напряженность имеет внешний и внутренний контуры.

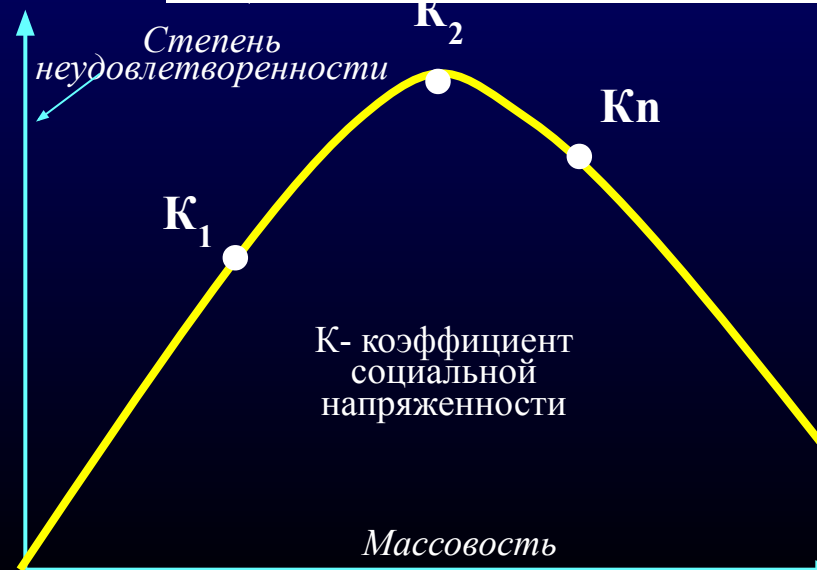
ВНЕШНИЙ:

Связан с влиянием внешних условий:
состоянием мировой экономики,
экологии,
международной безопасности и др.

ВНУТРЕННИЙ:

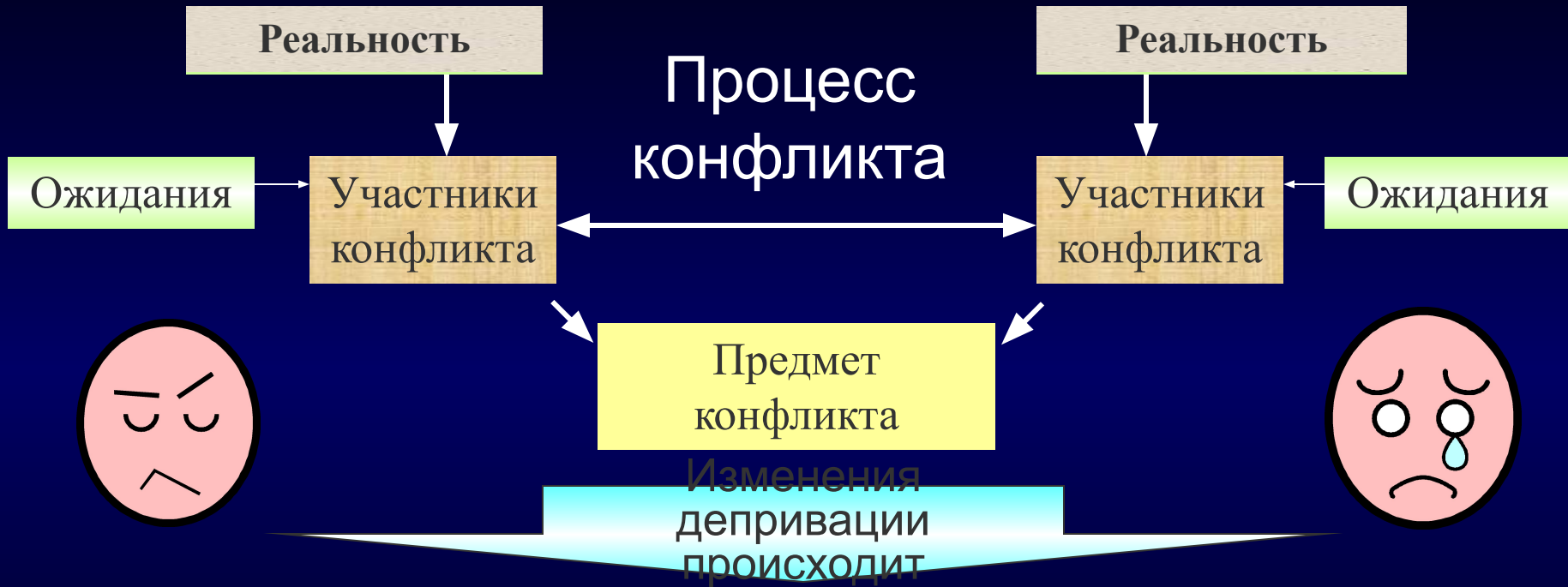
Сопряжен с ситуацией, которая сложилась в сфере национальной экономики, власти, общества.

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ



ДЕПРИВАЦИЯ В КОНФЛИКТЕ

Депривация – это расхождение между интересами – ожиданиями (состоянием сознания) субъекта и реальными возможностями их реализации (удовлетворения) на практике



За счет изменения ее субъективной составляющей (интересов) при неизменном их удовлетворении

В случае изменения их удовлетворения при неизменных интересах

При условии одновременного изменения и интересов (качественно и количественно) и условий их удовлетворения

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТА НА ЕГО УЧАСТНИКОВ

КОНСТРУКТИВНОЕ

Конфликт устраняет полностью или частично противоречие, возникающее в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, высвечивает «узкие места» **(65% успеха)**

Конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности **(на 28% повышается качество)**

Конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем **(10-15% успеха)**

Конфликт позволяет ослабить психическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию

Конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений

ДЕКОНСТРУКТИВНО

Е

Конфликт отрицательно влияет на развитие личности – формирует неверие в торжество справедливости

Конфликт негативно отражается на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов

Конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем

Конфликт – деструкция системы межличностных отношений, которые сложились до его начала

Конфликт сопровождается стрессом

Конфликт формирует негативный образ другого – «образ врага»

Конфликт сопровождается психологическим и физическим насилием

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТА НА СОЦИАЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ

КОНСТРУКТИВНОЕ

Конфликт выступает как средство активизации социальной жизни группы или общества

Конфликт зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки

Конфликт высвечивает нерешенные проблемы в деятельности группы. Межличностные конфликты в организациях влияют на эффективность совместной деятельности почти в 3 раза чаще положительно, чем отрицательно

Конфликт способствует созданию новых, более благоприятных условий

Конфликт создает интеллектуально-эмоциональную напряженность

Конфликт оптимизирует межличностные отношения

ДЕКОНСТРУКТИВНО

Е

Конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе, организации

Конфликт ослабляет ценностно-ориентационное единство группы, что ведет к снижению групповой сплоченности

Конфликт отрицательно влияет на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат (взаимоотношения ухудшаются на 19-30%)

Конфликт ухудшает качество совместной деятельности коллектива. После завершения конфликта наблюдается ухудшение качества совместной деятельности в 15-16% ситуаций в случаях когда: *конфликт не разрешился и постепенно затухает; своих целей добился оппонент, который был не прав; «пиррова» победа правового оппонента.*

Вопрос 3

**Динамические показатели
конфликта**

ДИНАМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОНФЛИКТА

Конфликтная ситуация

В рамках ситуации формируются *детерминанты* конфликта, провоцирующие социальную и психологическую напряженность, и складываются *условия*, способствующие осознанию социальными субъектами расхождения их интересов и ценностей, а также *факторы*, определяющие выбор ими способа их обеспечения.

Конфликтная ситуация - система взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов объективного и субъективного уровня.

Она включает: основные факторы макроситуации (физической, социальной среды), влияющие на конфликт; основных и второстепенных участников: *объект и предмет; субъектов, характеристики и особенности участников конфликта.*

Конфликтное взаимодействие

Здесь особое внимание привлекают процессы *эскалации и деэскалации* конфликта.

Процесс эскалации. *Возрастание лояльности и приверженности групповым целям, отказ от каких-либо уступок, стремление принудить соперника, ощущение нарастания тревоги и кризиса, - все это показатели эскалации.*

Процесс деэскалации. *Возникновение определенных изменений внутри конфликтующих групп, в отношениях между соперниками, в оценке событий третьей стороной.*

Потеря желания или способности продолжать конфликт зависит от многих условий.

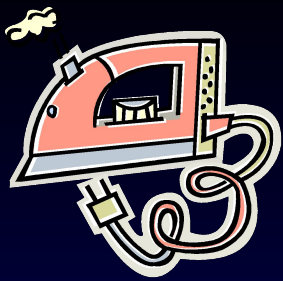
Завершение конфликта

Здесь наибольшую важность приобретает учет возможных результатов и последствий как предшествующего противоборства, так и способа его урегулирования.

Возможные варианты завершения конфликта можно представить в виде *континуума*, на одном конце которого следует поместить конфликты, завершенные в рамках модели “выигрыш - выигрыш” (когда сторонам удается решить проблему на взаимовыгодной основе), а на другом – конфликты, завершенные в варианте “выигрыш - проигрыш” (“игры с нулевой суммой” или ситуации, где целью взаимодействия является “победа” над противостоящей стороной).

ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

(по Ф.М.Бородкину и Н.М.Коряк)



СИТУАЦИЯ

ПРИМЕР

Объективная
целенаправленная

Вводятся новые
формы обучения

Объективная
нецеленаправленная

Потребность обучения
развивается в
противоречии с
возможностями

Субъективная
целенаправленная

Человек идет на
конфликт, чтобы
решить проблему

Субъективная
нецеленаправленная

Один инструмент и два
претендента

ПОРОЙ НЕЗГИБАЕМАЯ ПОЗИЦИЯ – РЕЗУЛЬТАТ ПАРАЛИЧА

(С.Лец)



Правило 1.
Помните, что конфликтная ситуация - это то, что надо устранить.

Следовательно, не годятся формулировки типа: "конфликтная ситуация - в этом человеке", "в социально-экономической ситуации", "в нехватке автобусов на линии" и т.п., ибо мы не имеем никакого права устранить человека вообще, социально-экономическую обстановку в одиночку ни один из нас не изменит и числа автобусов на линии не увеличит.

Правило 2.
Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту и инциденту.

Правило 3.
Формулировка должна подсказывать, что делать. Например, в последнем случае конфликтные ситуации показали, что нужно впредь вести себя более воспитанно; не допускать падения своего имиджа, авторитета.

**ПРАВИЛА
ФОРМУЛИРОВАНИЯ
Я
КОНФЛИКТНОЙ
СИТУАЦИИ**

Правило 4.
Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.

Если вспомнить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте только часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк.

Правило 5.
Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

Суть в том, что при рассмотрении конфликта обычно много говорится о его видимых сторонах, то есть о самом конфликте и об инциденте.

К пониманию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения) разнородных составляющих.

Так и появляются в ее формулировке слова, которых не было в первоначальном описании.

Правило 6.
В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Когда слов слишком много, мысль не конкретна, появляются побочные нюансы и т.п. Вот уж как нигде уместен афоризм "краткость - сестра таланта".

ТИПЫ ИНЦИДЕНТА

(по Ф.М.Бородкину и Н.М.Коряк)

1. Инцидент как сигнал разрешить противоречие, найти компромисс

Пример: Студенты возмутились тем, что им много задали. (необходимо было найти учебные ситуации и описать их). В ответ педагог предложил: Хорошо. Возьмите готовые ситуации и проанализируйте их. (Это задание другое. И даже более сложное.)

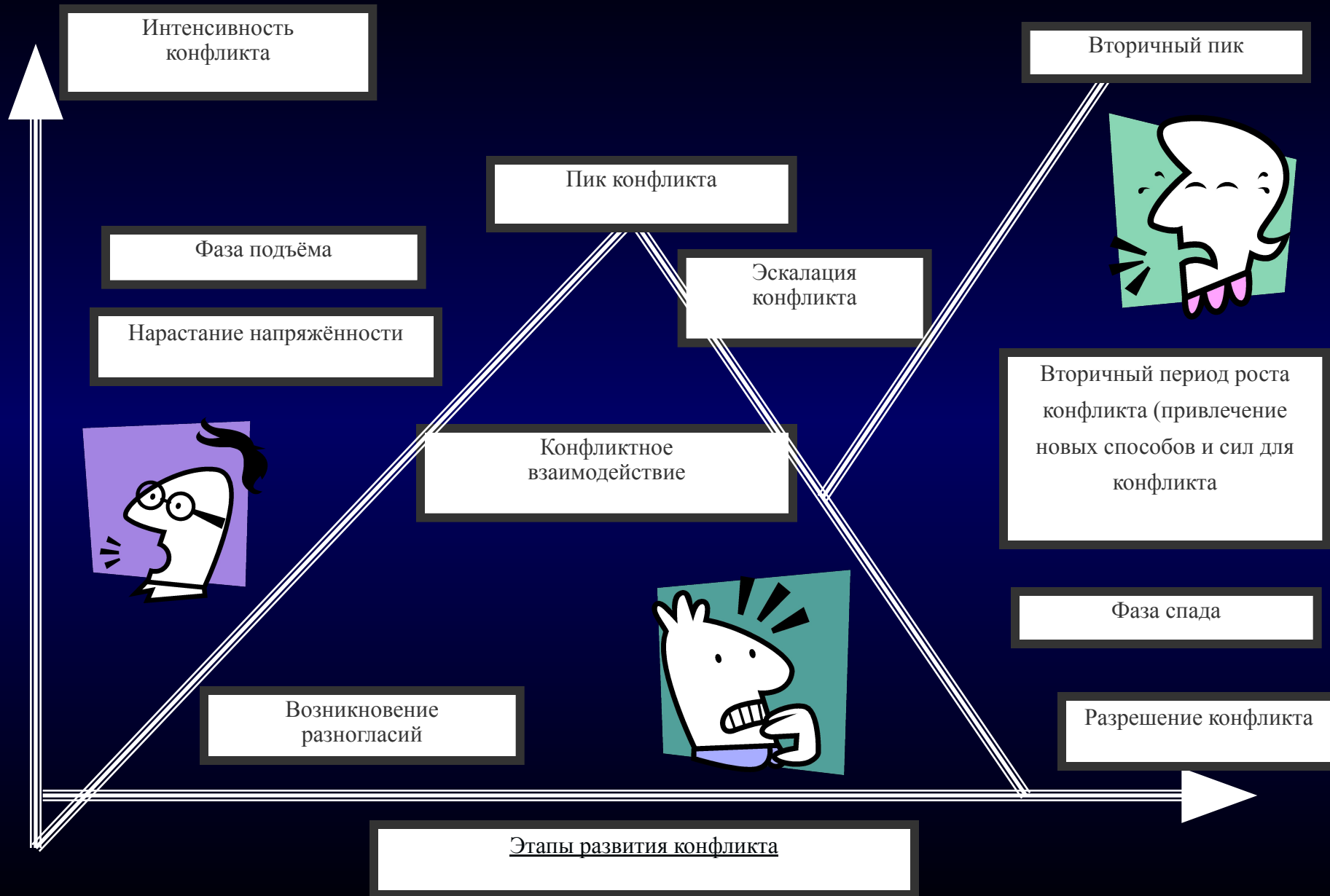
2. Инцидент как желание уйти от конфликта.

Пример: Во время проведения занятия один из студентов постоянно нарушал порядок. Преподаватель сделал ему замечание. Студент, однако, продолжал. В аудитории появились смешки. Тогда преподаватель не обращая внимания на студента продолжал проводить занятие. Так продолжалось некоторое время. Группа работала, воцарилась тишина. Стал работать и студент. (Человек будет нарушать дисциплину до тех пор, пока его поддерживают сокурсники. Задача лишить его этой поддержки.)

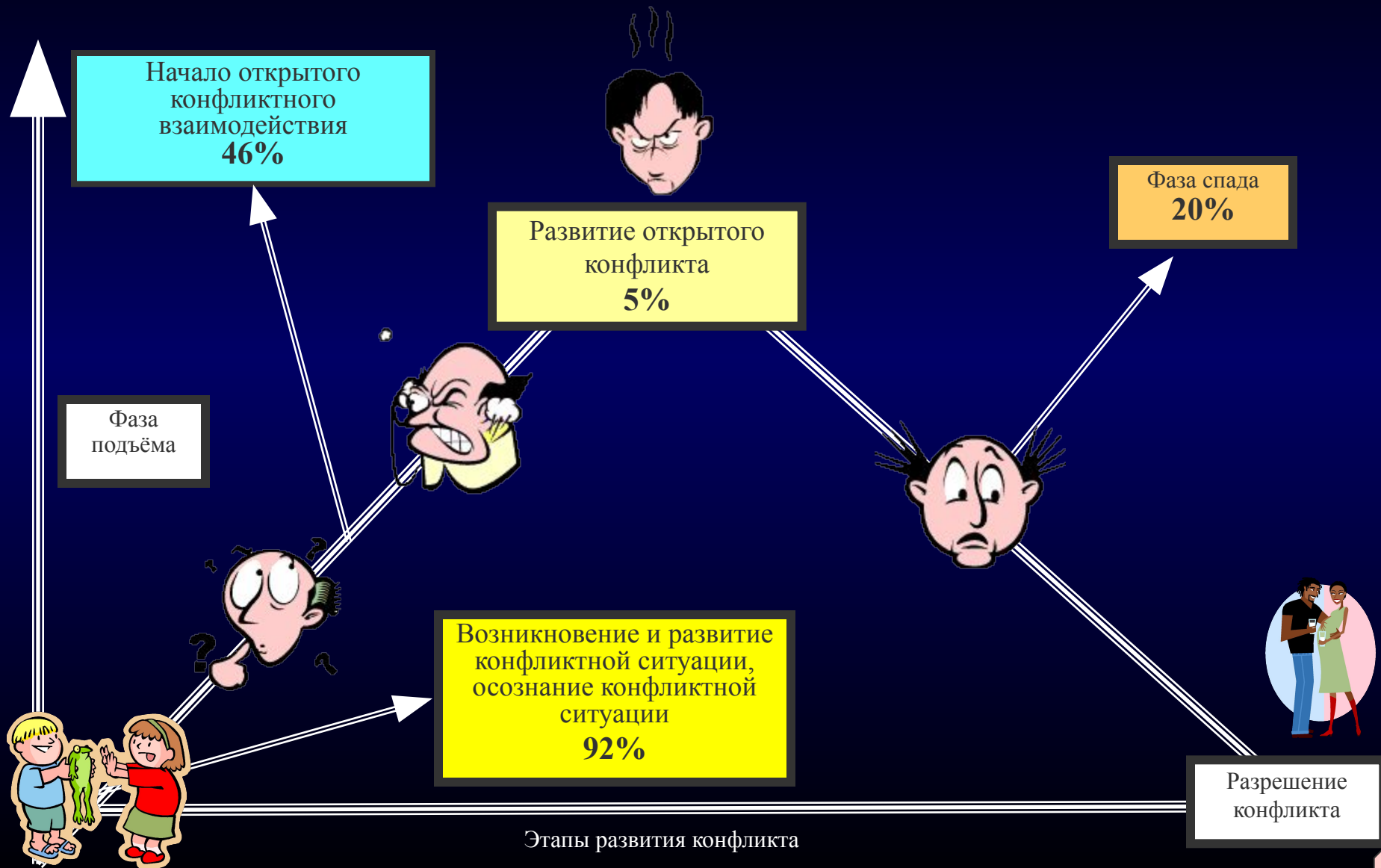
3. Инцидент как сигнал к открытому противостоянию.

Пример: В молодой семье оба супруга работают. Каждый после работы приходя домой занят любимым делом, при этом не всегда обращая внимание на вопросы другого супруга. Что делать?

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА



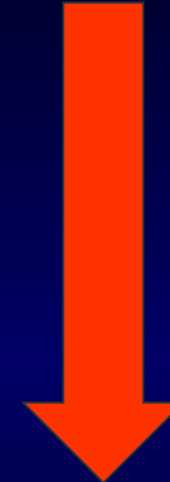
ВЗАИМОСВЯЗЬ ФАЗЫ КОНФЛИКТА И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ



Вопрос 4

**Фазы динамики
конфликта**

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ КОНФЛИКТА



**ЛАТЕНТНЫЕ
(СКРЫТЫЕ)**

**АКТУАЛИЗИРОВАННЫ
Е
(ОТКРЫТЫЕ)**

ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА



ЛАТЕНТНЫЙ
ПЕРИОД

ПРОЯВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТА



АКТИВНОЕ
ТЕЧЕНИЕ
КОНФЛИКТА

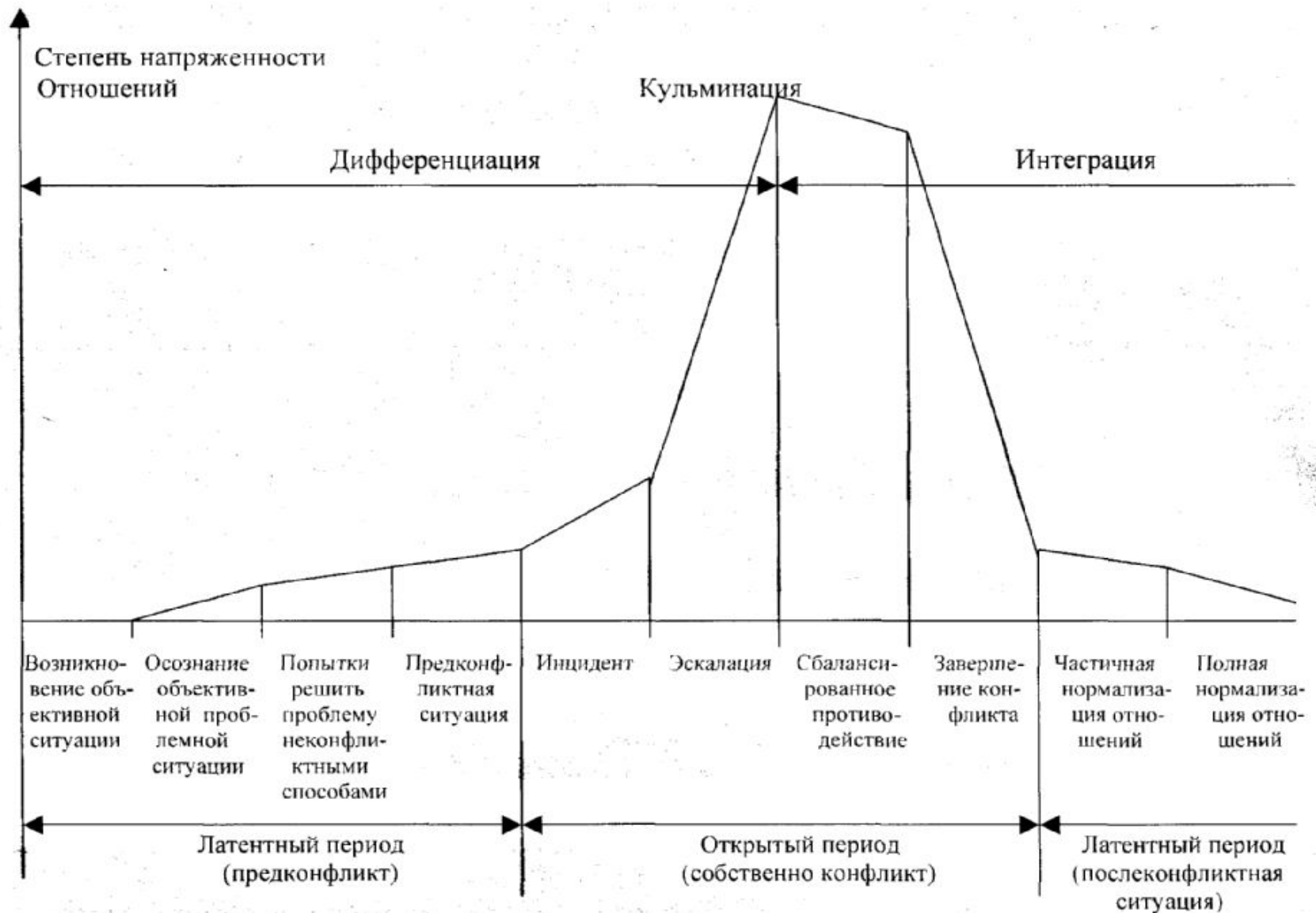


ПОСЛЕДСТВИЯ
КОНФЛИКТА



«РАБОТАТЬ ГОЛОВОЙ НЕ ТАК УЖ СЛОЖНО!» –
СКАЗАЛ БЫК И ПОДНЯЛ НА РОГА ТОРЕАДОРА

ДИНАМИКА КОНФЛИКТА



ДЛИТЕЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Длительность конфликта зависит от характера его участников

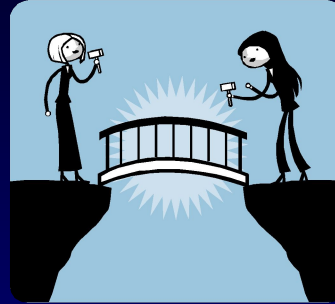
Конфликт по вертикали



Более 78% имеют продолжительность не более 3-х месяцев

55,8% из них имеют продолжительность до одного месяца

Конфликт по горизонтали



71% завершается в течение 3-х месяцев

49% из них имеют продолжительность до одного месяца

Конфликт между государственными служащими



65% разрешаются в течение полугода

Чем справедливее требования руководителя к подчиненному, тем скоротечнее разрешение конфликта



РЕШИТЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ СИТУАЦИИ

1. Во время контрольной учительница замечает, что две девочки общаются друг с другом. Что предпринять?

- a. уверенно сказать: « Я всё вижу!» - и выразительно посмотреть.
- b. сухо предупредить, что обеим будет снижена оценка.
- c. пересадить одну из девочек за свой стол и внимательно за ней наблюдать.
- d. ничего не объясняя, отобрать обе работы и провести контрольную с каждой девочкой в отдельности.

2. Учительница объясняет новый материал. Вдруг один ученик громко говорит: « Людмила Ивановна, я от ваших объяснении просто тащусь!» Что ответить?

- a. незамедлительно парировать: « А я балдею от твоих комментариев».
- b. «Да, Фёдоров... Воистину велик и могуч русский язык, - если ты его не доконаешь».
- c. «Наверное, ты сказал что-то умное и красивое. Жаль только, что я тебя не поняла. Переведи, пожалуйста».
- d. «Лучше тащи сюда дневник - получишь замечание».
- e. На такие выпады лучше не обращать внимания.

3. На уроке девочка напоминает учительнице: « Ольга Петровна, на прошлом уроке вы обещали, что расскажите нам ...» Учительница совсем забыла о своём обещании и выполнить его не готова. Как быть?

- a. уверенно сказать: « конечно, конечно, только сегодня у нас не хватит на это времени. Давайте в следующий раз.»
- b. решительно заявить: « давайте поговорим об этом после контрольной - тогда у нас и времени будет больше».
- c. сказать недоумённо: «Ну, сегодня вы не настолько хорошо работали на уроке, чтобы я делала вам такие подарки».
- d. удивится: « что-то не помню, чтобы я давала обещание, но раз вам это интересно, так и быть, в следующий раз поговорим».
- e. честно признаться, что забыли о своём обещании, извиниться и сказать, что в следующий раз обязательно его выполняете.

1. – а; 2. – а,е; 3. –