

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ  
ТУСУР

Кафедра истории и социальной работы

Н.А. Грик

Конфликтология в социальной работе

Учебно-методическое пособие для практических занятий и  
самостоятельной работы студентов

Направление подготовки 040400.62 «Социальная работа»

Томск – 2013

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Конфликтология в социальной работе» разработано для специальности 040101.65 «Социальная работа». Цель издания – помочь студентам в изучении дисциплины, подготовке к групповым (практическим) занятиям. Данное пособие содержит также необходимые материалы для самостоятельной работы и подготовки к экзамену.

Учебно-методическое пособие составлено с учетом требований Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ГОС ВПО) второго поколения по направлению 040101 «Социальная работа», утверждённого 17.03.2000 г., рассмотрено и утверждено на заседании кафедры истории и социальной работы 30 января 2013 г., протокол № 1.

## Оглавление

I. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе.....	4
II. Содержание дисциплины.....	4
III. Планы практических занятий.....	6
IV. Учебно-методический материал .....	7
V. Практикум разрешения конфликтов и ведения переговоров .....	7
VI. Рекомендации по использованию логико-структурного подхода к разработке проектов в разрешении конфликтов.....	13
VII. Экзаменационные вопросы.....	14
VIII. Темы курсовых и выпускных квалификационных работ.....	15
IX. Самостоятельная работа.....	17
X. Контрольные работы для заочников .....	18
XI. Глоссарий.....	18

**1. Цели и задачи дисциплины:** целью является формирование у студентов навыков владения методами профилактики и регулирования конфликтов в профессиональной деятельности.

Задачи учебного курса:

- обеспечить усвоение основных принципов конфликтологии;
- ознакомить с ведущими технологиями в конфликтологической практике;
- заложить основу формирования навыков предотвращения и разрешения конфликтов в сфере социального обслуживания населения.

**2. Место в структуре ООП:** «Конфликтология в социальной работе» представляет собой дисциплину базовой части профессионального цикла (БЗ). Освоение данной дисциплины опирается на предшествующие дисциплины гуманитарного, социального и экономического цикла (Б1): основы социального государства и гражданского общества, социологии, психологии, социальной психологии, социальной педагогики, а также профессионального цикла (БЗ): технологии социальной работы, современные теории социального благополучия. Использование знаний дисциплины необходимо для: правовое обеспечение социальной работы, управление в социальной работе (БЗ).

### **3. Требования к результатам освоения дисциплины:**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- быть готовым к сотрудничеству с коллегами, работе в коллективе (ОК-3)
- быть способным находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готов нести за них ответственность (ОК-4)
- быть готовым к разработке и реализации социальных технологий учитывающих особенности сочетания глобального, национального и регионального, специфику социокультурного развития общества ПК-1;
- быть способным обеспечивать высокий уровень социальной культуры защиты слабых слоев населения, медико-социальной поддержки, благополучия граждан ПК-2;
- быть готовым к посреднической, социально-профилактической, консультационной и социально-психологической деятельности по проблемам социализации, абилитации и реабилитации ПК-3;
- быть готовым соблюдать профессионально-этические требования в процессе осуществления профессиональной деятельности ПК-12;
- быть способным выявлять, формулировать и разрешать проблемы в сфере психосоциальной, структурной и комплексно ориентированной социальной работы, медико-социальной ПК-15;
- быть готовым к систематическому использованию результатов научных исследований для обеспечения эффективности деятельности социальных работников, профессиональной поддержки благополучия различных слоев населения ПК-18;
- быть готовым представлять результаты исследования в формах отчетов, рефератов, публикаций и публичных обсуждений ПК-19.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать** принципы и технология предотвращения и урегулирования конфликтов в области социальной работы.

**Уметь** определять конфликтные ситуации, упреждать возникновения конфликтов и разрешать их с учетом профессиональной специфики.

**Владеть** основными приемами и методами профилактики, предупреждения и разрешения конфликтов в процессе профессиональной деятельности.

### **4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр
Лекции	22	7
Практические занятия	32	7
Курсовая работа	6	7
Аудиторные занятия (всего)	54	7
Самостоятельная работа (всего)	84	7
Эссе	15	7
Контрольная работа	15	7
Работа над лекционным материалом	22	7
Подготовка к семинарским занятиям	32	7
Вид промежуточной аттестации - экзамен	36	7
Общая трудоемкость	180 час., зач. ед. 5	7

## **5. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Становления конфликтологии как науки**

Исторические условия возникновения конфликтологии. Эволюция конфликтологических взглядов в истории философско-социологической мысли. Особенности развития воззрений на конфликт в древние времена: Конфуций, Гераклит, Платон, Демокрит, Аристотель, Геродот, Эпикур; средние века: А. Августин, Э. Роттердамский, Ф. Аквинский; эпоху Возрождения: Н. Кузанский, Н. Макиавелли. Новое время и эпоху Просвещения: Ф. Бэкон, Т. Гоббс, Ж.-Ж. Руссо, А. Смит. Воззрения на природу конфликта в первой половине XIX века: И. Кант, Г. Гегель, Фейербах. Теоретические и социально-исторические предпосылки возникновения конфликтологии во второй половине XIX и в XX веке. Философско-социологическая традиция изучения конфликтов: Ч. Дарвин, Т. Мальтус, Г. Спенсер, У. Самнер. Социология конфликта: конфликтная модель общества Г. Зиммеля; концепция позитивно-функционального конфликта Л. Козера; конфликтная модель общества Р. Дарендорфа. Психологическая традиция изучения конфликтов. З. Фрейд: конфликт как постоянный элемент душевной жизни человека. К. Хорни: «Наши внутренние конфликты». Э. Эриксон: новый взгляд на конфликт. Ситуационные подходы: исследование конфликта как реакции на внешнюю ситуацию (Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура и др.). Трансактный анализ поведенческих конфликтов Э. Берн. Исследования М. Дойча: конфликт как форма ответа на конкурентную ситуацию. М. Шериф: ситуационный подход в изучении межгрупповых конфликтов. Когнитивистские подходы: конфликт как когнитивный феномен (К. Левин). Политологические аспекты изучения конфликта: теории политических структур (групп) (В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер); теории политической стабильности (Дж. Блондел, Д. Истон, С. Липсет, Д. Сандерсом); этнополитические теории (М. Геншер, Т. Нейрн, Дж. Ротшильд). Изучение конфликтов в отечественной науке. Предмет конфликтологии. Задачи и методы конфликтологии. Теоретико-методологические основы конфликтологии. Современные проблемы развития конфликтологии. Конфликты в истории и теории социальной работы. Конфликтология как наука, развивающая понятийные рамки общественного сознания для диагностики конфликтов и выработки соответствующих методов их преодоления. Принципы конфликтологии. Задачи конфликтологии.

### **Тема 2. Методы исследования конфликтов**

Методологические принципы исследования конфликтов. Программа конфликтологического исследования. Экспериментальные исследования конфликта в лабораторных условиях: игровые процедуры и создание конфликта. Эксперименты с провоцированием конфликтов в естественных условиях. Изучение специфических форм социального взаимодействия как моделей конфликта. Методы исследования: эксперимент, исследование документов, опросы, наблюдение, некоторые обобщения.

### **Тема 3. Структура, функции и типология конфликтов**

Взаимозависимость структуры и функции в конфликте. Структура как совокупность основных элементов конфликта: субъектов конфликта (оппонентов), предмета, объекта противоборства, процесса конфликта (действие, поведение, средства и методы), поля конфликта, конфликтной ситуации. Основные субъекты конфликта. Объективные характеристики субъектов конфликтного взаимодействия: роль, ранг, статус, потенциал (сила, знание, богатство). Субъективные характеристики: образ конфликтной ситуации, мотивы конфликтующих сторон, интересы, позиции конфликтующих сторон. Косвенные участники конфликта (подстрекатель, провокатор, посредник, медиатор, судьи, организатор, жертва конфликта, группа поддержки). Основное содержание предмета конфликта: экономические и социальные блага, материальные и духовные ценности, политические режимы, религиозные верования, права и свободы, идеалы, традиция и т.п. Реальный и мнимый предметы конфликта. Типология объекта конфликта (делимые, неделимые и совместное владение). Объективная и субъективная обусловленность конфликта. Характеристика внешних и внутренних причин конфликтных ситуаций. Причины и следствия внешних и внутренних конфликтов и их психологическая характеристика. Анализ причин конфликтов на основе характера противоречий. Причины конфликтов: социальные, политические, экономические и идеологические. Организационно управленческие причины: структурно организационные, функционально организационные, личностно функциональные, ситуативно управленческие. Социально психологические: естественное столкновение интересов; конфликт ценностей; потери и искажение информации; разбалансированное ролевое взаимодействие, разные способы оценки результатов деятельности; разный подход к оценке одних и тех же должных событий. Личностные причины: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; низкая конфликтоустойчивость, плохое развитие эмпатии, неадекватный уровень притязаний, акцентуация характера (чрезмерная выраженность отдельных черт характера). Типологии конфликтов: по критерию «субъекта»; сфер жизнедеятельности (педагогический, экономический и др.); предмету, характеру интересов; времени протекания; степени проявления (скрытый и открытый); результату (конструктивный, деструктивный). Горизонтальные и вертикальные конфликты и их сочетание. Взаимосвязь и взаимопереход конфликтов различных типов. Специфика профессиональной деятельности социального работника в конфликтной ситуации.

### **Тема 4. Детерминация и динамика конфликтов и их особенность в социальной работе**

Динамические характеристики конфликта. Поступательный процесс развития конфликта: качественное изменение субъектов и основы конфликта, усложнение форм противоборства, нарастание интенсивности,

расширение поля конфликта и масштабности борьбы. Этапы конфликта. Конфликтная ситуация или потенциальный конфликт как условие разжигания конфликта. Особенности восприятия конфликтной ситуации. Социальная напряженность. Сигналы конфликта: дискомфорт, непонимание, напряжение и кризис (Х. Корнелиус, Ш. Фейр). Понятие «инцидент» как конфликтный эпизод, завязка конфликта, ситуация взаимодействия, в которой происходит столкновение интересов или целей участников. Конфликтогены - факторы, способствующие возникновению и развитию конфликта (слова, интонации, невербальные проявления, действия (или бездействия), провоцирующие возникновение или эскалацию конфликта. Эскалация конфликта прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства. Затухание конфликта: переход из открытого состояния в латентное. Завершение конфликта: угасание или преобразование конфликта. Цена конфликта и выхода из него. Послеконфликтная стадия: частичная нормализация отношений характеризуется наличием негативных эмоций, не дающих возможности спокойно реагировать на действия противной стороны; полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия.

#### **Тема 5. Модели конфликтного взаимодействия**

Стратегии поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Модель двойной заинтересованности (Дж. Рубином, Д. Пруйт, Ким Хе Сунг). Уклонение (уход, избегание, игнорирование) пассивное несотрудничество, характеризующееся отсутствием стремления как пойти навстречу оппоненту, так и защищать собственные интересы. Приспособление (уступка, коллаборационизм) форма пассивного сотрудничества, отличающаяся склонностью смягчить конфликтное взаимодействие, сохранить гармонию существующих отношений посредством согласия с другой стороной, доверию ей. Конфронтация (соперничество, конкуренция, соревнование, подавление, доминирование) активное и самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов без учета интересов другой стороны, а то и в ущерб им. Компромиссная стратегия характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Сотрудничество нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Тактики конфликтного взаимодействия. Мягкие или легкие тактики (обольщающие тактики или тактика дружелюбия (лесть, единство мнений, самопрезентация); тактика скрытых укоров; тактика сделок, взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями. Нейтральные тактики: фиксации своей позиции; демонстративные действия неотменяемые обязательства; санкционирования; коалиций; проволочек, выжидания. Жесткие тактики: нанесение психологического или физического ущерба, вреда оппоненту. Типы конфликтных личностей. Теория акцентуации характеров: К. Леонгард и др. Характеристика различных типов конфликтных личностей: демонстративных, ригидных, неуправляемых, флюгерных, сверхточных, рациональных, безвольных, агрессивных, назойливых, тиранов, жертв, тревожных, неудовлетворенных, комплексующих. Типологий трудных людей.

#### **Тема 6. Внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты**

Личностные конфликты. Концепции механизма возникновения внутриличностного конфликта: психодинамические или психоаналитические (интрапсихические) концепции (З. Фрейда, К.Г. Юнга; А. Адлера; Э. Фромма; К. Хорни); ситуационные подходы (Д. Скиннер, Н. Миллер, Дж. Доллард.); гуманистический подход (К. Роджерс, А. Маслоу, К. Левин, В. Франкл); когнитивистски концепции (Л. Фестингер); интеракционистские концепции (А. Голднер, Р. Ассаджоли). Специфика внутриличностного конфликта (Е. Донченко и Т. Титаренко). Показатели внутриличностного конфликта по А.Я. Анцупову и А.И. Шипилову. Типология личностного конфликта: мотивационный конфликт (З. Фрейд, К. Хорни, К. Левин); нравственный конфликт (Василюк, А. Спиваковская, В. Франкл); конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности (Кратохвил, Свядощ, Харитонов); ролевой конфликт, адаптационный конфликт; конфликт неадекватной самооценки. (А. Петровский, М. Ярошевский, Т. Юферова, Д. Хеххаузен); невротический конфликт. Способы завершения внутриличностных конфликтов (бессознательные, сознательные). Предупреждение внутриличностного конфликта. Механизмы психологической защиты от конфликта. Межличностные конфликты. Специфика межличностного конфликта. Основные факторы межличностных конфликтов по В. Линкольну (информационные, поведенческие, ценностные, факторы и факторы отношений). Сферы проявления межличностных конфликтов. Типология подходов к интерперсональным конфликтам: мотивационный, когнитивный, деятельностный подходы. Межгрупповые конфликты. Специфика межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов (И. Янис). Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта. Классификация межгрупповых конфликтов. Теоретические подходы к исследованию межгруппового взаимодействия: мотивационный (З. Фрейда, Л. Берковитц), ситуационный (М. Шериф), когнитивистский (Г. Тэджфел, Дж. Тернер) подходы.

#### **Тема 7. Производственно-трудовые конфликты**

Понятие производственного конфликта. Конфликты «руководитель-подчиненный». Причины организационных конфликтов. Производственные конфликты. Конфликты между работниками. Межгрупповые производственные конфликты. Конфликт между производственными группами и администрацией. Трудовые конфликты в организации. Индивидуальные и коллективные трудовые конфликты. Стиль руководителя и производственный конфликт. Предупреждение и профилактика конфликтов между руководителем и подчиненным. Служебная и межличностная этика.

## **Тема 8. Семейные конфликты**

Причины семейных конфликтов. Конфликты между родителями и детьми. Проблема управления характером в семейных конфликтах. Методы коррекции семейных конфликтов в социальной работе. Роль специалиста в разрешении семейных конфликтов.

## **Тема 9. Практика разрешения конфликтов в социальной работе**

Понятие управления конфликтом. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами. Основное содержание управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение. Динамика конфликта и содержание управления им. Источники прогнозирования конфликта. Пути предупреждения конфликта. Вынужденные и превентивные формы предупреждения конфликта. Стимулирование конфликта, его формы и средства. Технологии регулирования конфликта: информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные. Этапы регулирования конфликта. Предпосылки, формы и способы разрешения конфликтов. Алгоритмы деятельности руководителя (менеджера) по управлению конфликтами. Факторы принятия конструктивных решений по конфликту. Модель применения власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр. Понятия “регулирование” и “разрешение” конфликта. Модели развития конфликтов. Основные стратегии поведения в конфликте. Потребности, интересы, ценности. Ресурсы и возможности. Конфронтация и сотрудничество. Социальная профилактика. Диалоговый режим. Социальный баланс интересов. Социальное сотрудничество. Информационное обеспечение социального взаимодействия. Особенности прогнозирования и профилактики социальных конфликтов. Социально-психологические условия профилактики конфликтов. Методы психокоррекции конфликтного поведения. Предупреждение конфликтов как деятельность, направленная на предотвращение его возникновения и ослабления его разрушительного влияния, как активное вмешательство в реальный процесс общественных отношений. Стратегия предотвращения конфликтов: совокупность этапов и методов управления процессом противоречивых взаимоотношений субъектов. Частичное и полное предотвращение конфликтов, раннее предупреждение и упреждающее разрешение. Прогнозирование конфликтов как представление о будущих конфликтах с определенной вероятностью указания места и времени их возникновения. Обоснованность и достоверность как научная и практическая ценность прогноза. Основные методы прогнозирования: экстраполяция научной ситуации на будущее состояние системы; моделирование возможной конфликтной ситуации; статический метод, опрос экспертов. Стимулирование конфликтов как стратегии: мобилизация активности субъекта при решении жизненно важных проблем; развития позитивной инициативы; достижения оптимального эффекта социального управления.

## **Тема 10. Переговоры как способ разрешения конфликтов в социальной работе**

Переговорный процесс, его функции и основное содержание. Типология переговоров Ч. Икклс. Модели поведения партнеров в переговорном процессе («Избегающий», «Уступающий», «Отрицающий», «Наступающий»). Технологии общения в переговорном процессе. Технологии управления эмоциями в переговорном процессе. Д. Скотт и ее технологии управления эмоциями («заземление», «визуализация», «проецирование», «очищение ауры»). Правила самоконтроля эмоций (эмоциональная выдержка; рационализация эмоций и поддержание высокой самооценки) и их применение в переговорном процессе. Манипулятивные технологии в переговорном процессе. Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе. Типы стратегий: «выигрыш-выигрыш», «проигрыш-выигрыш», «проигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш». Тактики переговоров: «видимое сотрудничество», «дезориентация партнера», «провокация чувства жалости у партнера», «ультимативная тактика», «лабиринтирование резервами уступок».

## **Тема 11. Конструктивные стратегии и тактики разрешения конфликтных ситуаций**

Диагностика состояния, анализ, систематизация «болевых точек» проблемы и сложившихся позиций. Тенденции конструктивных стратегий, разнообразие тактик разрешения конфликтных ситуаций и предупреждение отрицательных последствий конфликтов. Слабые и сильные стороны в достижении конструктивного решения конфликтов. Аукцион технологий разрешения и предупреждения отрицательных последствий конфликтов.

## **Тема 12. Посредничество специалиста социальной работы в разрешении конфликта**

Методы разрешения конфликтов: применение (согласительные процедуры), посредничество. Посредничество (медиация) как процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или «самоопределения») между конфликтующими сторонами. Принципы медиации: добровольность, конфиденциальность, беспристрастность. Функции медиатора (Е. Ивановой, О. Аллахвердовой): оценщик конфликтов активный слушатель; беспристрастный организатор процесса; генератор альтернативных предложений; расширитель ресурсов; испытатель реалистичности и выполнимости; помощник в выработке сторонами окончательной договоренности; обучающий процессу партнерских переговоров. Классическая медиация. Внутрисистемная медиация. Адвокатское посредничество. Типы медиаторов: «третьейский судья», «арбитр», «посредник», «помощник», «наблюдатель». Официальные, неофициальные и спонтанные медиаторы. Способы согласования личных и групповых интересов. Управление конфликтом: администрирование, арбитражно-судебное разбирательство

(суд). Роль социальных служб в разрешении конфликтов. Психологические особенности разрешения межличностных конфликтов в деятельности социальных работников. Разрешение межличностных конфликтов через механизм идентификации - обособления. Сосредоточение усилий социального работника и клиента направлены на развитие: рефлексии, позволяющей осознать причины конфликта; доверия и ценностного отношения к себе, другим и миру в целом; ответственности за согласование конфликтных стремлений посредством соучастной стратегии контакта. Осознание причин возникших противоречий как первая стадия разрешения межличностных конфликтов, позволяющая клиенту: реально активизировать механизм обособления; восстановить внутреннее равновесие; осознать возможность изменить взаимоотношения к лучшему - через овладение продуктивным стилем взаимодействия. Поэтапная модель разрешения межличностных конфликтов посредством совокупности методов воздействия: установление доверия; исследование причин конфликтов; дифференциация и согласование конфликтных стремлений в сфере внутриличностных реакций; дифференциация и согласование конфликтных стремлений в сфере межличностных отношений; измерение привычных (неконструктивных) стереотипов взаимодействия.

## **6. Планы практических занятий**

Тема. Конфликт в современной России (2 часа)

1. Социокультурная среда и ее влияние на протекание социального конфликта в России.
2. Конфликты в России: причины, особенности протекания и возможности разрешения.

Тема. Понятие конфликта и конфликтной ситуации (2 часа)

1. Понятие, сущность и специфика конфликта.
2. Объект и предмет конфликта.
3. Понятие конфликтной ситуации.

Тема. Причины конфликтов (2 часа)

1. Объективные причины возникновения конфликтных ситуаций в социальной сфере.
2. Субъективные (личностные) причины возникновения конфликтных ситуаций в социальной сфере.

Тема. Функции конфликта (2 часа)

1. Функции социального конфликта: понятие и сущность.
2. Конструктивные функции конфликта.
3. Деструктивные функции конфликта.

Тема. Динамика конфликта (2 часа)

1. Структурная модель конфликта.
2. Фазы и стадии развития конфликта (процессуальная модель).
3. Динамика конфликта: этапы и периоды.

Тема. Способы урегулирования конфликтов (4 часа)

1. Административные способы урегулирования и разрешения конфликтов.
2. Структурные способы урегулирования и разрешения конфликтов.
3. Нормативно-правовые способы.
4. Социально-психологические принципы разрешения конфликтов.

Тема. Технология переговорного процесса (4 часа)

1. Переговорный процесс: содержание, приемы, модели.
2. Управление переговорным процессом.
3. Анализ трудностей в переговорном процессе и способы их преодоления.

Тема: Внутриличностные конфликты (2 часа)

1. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта.
2. Характеристика основных видов внутриличностного конфликта.
3. Факторы и механизмы конструктивного разрешения внутриличностного конфликта.

Тема: Трудовые конфликты и их урегулирование (2 часа)

1. Истоки и причины социально-трудовых конфликтов.
2. Формы и особенности протекания трудовых конфликтов.
3. Принципы организации социального партнерства.

Тема. Ролевой семинар «Предупреди конфликт» (4 часов)

Тема. Ролевой семинар «Разреши конфликт» (6 часов)

Тема. Ролевой семинар «Стань модератором» (4 часа)



При подготовке и проведении ролевых семинаров необходимо руководствоваться рекомендациями, изложенными в разделах IV и V. В качестве моделей конфликтов используются варианты, разработанные студентами и отобранные в процессе обсуждения на практических занятиях. Группа делится на подгруппы: участники конфликта, модераторы, эксперты.

#### IV. Учебно-методический материал

##### Основная литература

Белинская А.Б. Конфликтология в социальной работе. – М.: , 2010. – 224 с. (10 экз.).

##### Дополнительная литература

Анцупов А.Я., Шепилов А.И. Конфликтология - М.: ЮНИТИ, 1991. – 551 с., (2 экз.); изд. 2-е. 2004. – 591 с. (1 экз.)

Грик Н.А. Конфликтология в социальной работе. Электронное учебное пособие. 12 Мгб. Томск, 2007. – 240 с.

Митяева А.М. Развитие профессионального отношения к конфликту у работников социальных служб // Конфликтология. 2009. № 1. С. 211-220.

Фомина С.Н. Подготовка специалистов социальной сферы к конструктивному развитию конфликтов в профессиональной среде // Ученые записки РГСУ. 2010. № 6. С. 70- 73.

Сорокина Е.Г. Управление конфликтами в социальной работе // Социальная работа. 2011. № 6. С. 53-60.

Алдаганов М.М., Антипов В. А, Безуглый В. Ф. Российский социум в проекции конфликтологической парадигмы // Конфликтология. – 2007. - № 1. С. 24-42.

Либман А. Конфликты государства и бизнеса: постсоветский опыт // Свободная мысль. 2005. № 9. С.

Мнацаканян М.О. О природе социальных конфликтов в современной России. // СОЦИС. - 1997. № 6. С.

Тимофеева Л.Н. Конфликты граждан с чиновниками в России: новые тенденции // Конфликтология. – 2007. - № 1. С. 111-125.

##### Справочная литература

Анцупов А.Я., Шепилов А.И. Словарь конфликтолога. - СПб.: Питер, 2006. – 528 с. (1 экз.)

##### Список рекомендуемых интернет-сайтов и порталов

Информационно-образовательный портал «Гуманитарные науки» <http://www.auditorium.ru>

Конфликтология <http://www.conflictology.narod.ru>

Практическая конфликтология в России <http://www.conflictology.spb.ru>

Русский Гуманитарный Интернет университет <http://www.i-u.ru>

Управление конфликтом <http://www.conflictmanagement.ru>

Центр конфликтологии Института социологии Российской Академии Наук <http://www.conflictolog.isras.ru>

#### V. ПРАКТИКУМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ<sup>1</sup>

Социальный работник при выполнении своих служебных обязанностей участвует в переговорах как в официальных, так и неофициальных, участвует в их организации, управляет переговорным процессом с целью достижения желаемого результата. Его партнерами в переговорном процессе могут быть сами клиенты, представители официальных учреждений, общественных организаций, а также родственники, близкие, заинтересованные лица и т. д. Умение оптимально спланировать переговоры, определить последовательность решения проблем, модели поведения участников, их и свою реакцию, спрогнозировать и управлять переговорами является актуальным для социального работника. В этой части пособия представлен один из возможных вариантов программы практикума «Разрешение конфликтов и ведение переговоров».

Структура практикума. Участникам практикума необходимо обращаться к реальным проблемам организаций, к живым случаям конфликтов, к актуальным и переживаемым ситуациям.

Овладение конфликтами зависит от эффективного освоения навыков конструктивного поведения в конфликтах, от конструктивного отношения к конфликту как явлению общественной жизни, явлению нашей жизни.

Нормой конфликта является его проект. Все остальное нельзя назвать полезным (направленным на разрешение противоречия) конфликтом. То есть столкновение, не имеющее собственного проекта, не является нормальным конфликтом. В этом суть конструктивного подхода.

По норме конструктивного подхода первый шаг в проектировании конфликта связан с оформлением сталкивающихся действий. В качестве ресурсного материала и опоры для рефлексии предлагаются основные модели разрешения конфликта: давление (конфронтация), арбитраж и переговоры.

Эти модели предлагают следующие варианты самоопределения студента внутри конфликтного процесса: участник; арбитр; посредник; консультант; представитель; миротворец.

Особой является позиция исследователя (наблюдателя), так как она имеет отношение к конфликту в целом. Она важна для удержания проекта конфликта как целостного замысла, для организации коммуникации,

---

<sup>1</sup> Использованы материалы Б.И. Хасана.

предметом которой является поведение участников в конфликтных игровых ситуациях, и может быть охарактеризована как рефлексивная позиция.

Навыки анализа конфликта и поведения в конфликте строятся на основании этих позиций. Следует различать позиции участия и позиции рефлексии собственного участия и представлять их как достаточный набор позиций для освоения конструктивного подхода.

В связи с этим программа разбита на шаги, для каждого из которых существуют своя задача (предполагаемый результат), свои процедуры (действия) и свои методики оценки достижения результатов. Таким образом, каждый шаг программы выстроен по цепочке «замысел - действие - рефлексия».

### **ШАГ 1. ОБСУЖДЕНИЕ ОЖИДАНИЙ СТУДЕНТОВ И СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ**

Важным обстоятельством в организации начала работы на практикуме являются обсуждение и корректировка ожиданий участников. Это предельно важная точка для работы над навыками и опытом студентов. Содержательная программа практикума во многом определяется именно установками и ожиданиями студентов.

### **ШАГ 2. ВВЕДЕНИЕ В МОДЕЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА**

Для введения в модели разрешения конфликта желательно использовать случай, историю из реальной жизни, чтобы разобрать основные понятия, применяемые в практикуме. Необходимо случай изложить на карточке и сформулировать вопросы. Описание должно быть как можно более подробным и включать в себя: описание участников (кто был участником ситуации); описание предмета взаимных притязаний участников; описание развития ситуации (с чего все начиналось, как разворачивались события, на чем все закончилось или остановилось).

На этом занятии учебную группу разбивают на подгруппы по 3 - 5 человек с заданием приготовить сообщение от подгруппы по всему списку вопросов. Для анализа ситуации предлагается использовать такую последовательность с соответствующими вопросами.

1. Опознание
  - 1.1. На что это похоже?
  - 1.2. Как это можно назвать в целом?
  - 1.3. Какую метафору вы бы использовали для этого случая?
2. Анализ противоречия (проблемы)
  - 2.1. В чем состоит противоречие? (Например, с одной стороны..., а с другой...)
  - 2.2. Какой материал вовлечен во взаимодействие, какой материал «напряжен», сопротивляется участникам?
  - 2.3. На что притязают все участники, в чем предмет взаимодействия?
3. Анализ сценария взаимодействия
  - 3.1. Какова последовательность действий сторон?
  - 3.2. С какого действия начался конфликт?
  - 3.3. На что похож сценарий взаимодействия в целом?
  - 3.4. Каковы основные поворотные точки сценария? Охарактеризуйте их.
4. Анализ существенных характеристик взаимодействия и его участников
  - 4.1. Каковы существенные для разрешения характеристики взаимодействия?
  - 4.2. Что характерно для этого конкретного взаимодействия? Сравните с другим взаимодействием.
  - 4.3. Какие характерные черты участников взаимодействия вы бы выделили?
  - 4.4. Какие из характеристик существенно повлияли на протекание конфликта и его разрешение?
5. Самоопределение
  - 5.1. Какую функциональную позицию вы занимаете в конфликте? (Участник, наблюдатель, посредник и т. п.)
  - 5.2. Какие позиции занимают другие участники?
  - 5.3. Какой общий рисунок образуют все позиции?
  - 5.4. Каких позиций не хватает для разрешения?
6. Действия для разрешения конфликта (проблемы)
  - 6.1. Какие из описанных действий объективно вели к разрешению конфликта (проблемы), а какие вводили в сторону?
  - 6.2. Какие действия с учетом анализа можно было бы осуществить?

### **ШАГ 3. ВВЕДЕНИЕ В ПЕРЕГОВОРЫ. ИГРА «ПЕРЕГОВОРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ»: ОБНАРУЖЕНИЕ СТЕРЕОТИПОВ КОНФРОНТАЦИИ**

Игра представляет собой ролевое взаимодействие команд. Группа разбивается на две равные подгруппы и предлагается выбрать роли, например: «клиента» и «социального работника». Группам предлагается решить, кто будет вести переговоры от имени «клиента», кто от имени «социального работника». После того как определились переговорщики, им сообщается фабула.

Каждый член учебной группы рассказывает о своем впечатлении от увиденного и услышанного (если группа не справляется с этим, можно подсказать начало фразы: «Впечатление такое, что они...»). На этом шаге необходимо воздерживаться от аналитических замечаний. Только общие впечатления. Последними высказываются переговорщики. Это снижает остроту обсуждения и позволяет переговорщикам «отдохнуть», отойти от действия.

Затем обсуждение строится по ниже перечисленным вопросам.

Вопросы для определения назначения конфликта для его участников (первый ряд вопросов):

Была ли у сторон в этом конфликте совместная задача? Почему вы так считаете?

Если была совместная задача, то какая, как ее можно сформулировать? Почему вы так считаете?

Как стороны представляли совместную задачу? Как сторона «А» представляла задачу? Сформулируйте.

Как сторона «В» представляла совместную задачу? Сформулируйте.

Вопросы для определения динамических характеристик конфликта (второй ряд вопросов):

Сценарий конфликта в целом:

На что это похоже? Назовите одним-двумя предложениями. Почему вы так считаете?

История вопроса (как и из чего развивались события?). Почему вы так считаете?

Последовательность действий сторон в конфликте (какова последовательность действий сторон?).

Почему вы так считаете?

Как развивались отношения сторон, какие отношения были у сторон до и после конфликта, во время конфликтной ситуации? Почему вы так считаете?

Вопросы для анализа конфликта с точки зрения его структурных характеристик (третий ряд вопросов):

В чем состоит предмет конфликта? (На что притязают обе стороны?) Почему вы так считаете?

В чем состоят истинные интересы сторон? Почему вы так считаете?

Как разворачивалось взаимодействие сторон? Кто первым вступил в конфликт? Кто вторым? Почему вы так считаете?

Кто является участниками (сторонами) конфликта? В какой степени каждая из сторон причастна к конфликту? Почему вы так считаете?

Обычно стороны в этих переговорах реализуют стратегию недоверия к тому, что говорит другая сторона (таким образом задается типичная ситуация). Предпринимаются попытки скрытого выяснения ситуации, задаются вопросы со скрытыми целями. Предметом борьбы, как правило, выступает ответственность. То есть стороны стараются найти виновного в том, что произошло. Такой сценарий разрешения конфликта образует конфронтационные установки и закрепляет их. В фабуле содержатся два провоцирующих это обстоятельства - высокий уровень раздражения и невысокое мнение сторон друг о друге. Если переговорщики принимают это, то реализуется конфронтационный сценарий. В анализе важно обратиться к исходному заданию (прийти к соглашению), чтобы проблематизировать конфронтацию как способ решения проблемы.

В конце этого шага занятий необходимо вспомнить или найти аналогичные примеры из жизни и «порассуждать», к чему обычно приводит такая «работа». Что выносят стороны после такого разговора? Что происходит? Затем каждый должен сделать выводы (желательно письменно) и поделиться впечатлениями, после чего можно ввести ряд представлений о переговорах.

Переговоры - это организованный процесс, ведущий к соглашению. Этот процесс приводит к установлению картин, образов, схем ситуации совместного действия, которое дает распределенный между участниками план осуществления этого действия. В таком плане каждый играет отведенную (согласованную) ему роль и не может обойтись без другого участника. Если после переговоров ничего не изменилось, значит, действительных переговоров не было или они прошли неудачно. Переговоры завершаются совместным решением сторон, т.е. после переговоров стороны должны что-то делать. Поэтому решение должно быть выполнимым, а его исполнение - контролируемым сторонами.

Выясняется: Какое совместное действие необходимо сделать участникам? В чем перспектива их совместности и общности? Какова общность, которая осуществляет действие?

**Структура и элементы переговорного процесса.** Структура переговорного процесса представляет собой последовательность основных элементов переговоров и нескольких дополнительных. Элементы переговоров даны как сами по себе, так и в виде вопросов, на которые участник должен отвечать и перед подготовкой, и во время подготовки, если он хочет, чтобы переговоры прошли успешно.

Основные элементы переговоров:

**предмет переговоров** (Что должно измениться в результате переговоров? О чем мы будем договариваться? Как мы определим, что является предметом взаимных притязаний?);

**интересы и цели сторон. Общие интересы, общие цели** (В чем состоят мои интересы? В чем состоят интересы партнера? В чем мы оба заинтересованы? В чем специфика и сходство наших намерений? Каковы наши цели, каких результатов мы хотим добиться на переговорах? Каких результатов мы хотим добиться в дальнейшем?);

**легитимность** (По каким правилам мы будем договариваться, каким нормам будем следовать?);

**стандарты принятия решений** (На какие стандарты, прецеденты мы будем ориентироваться в принятии решений?);

**опции (варианты решений)** (Какие конкретные решения можно выложить на стол?);

**обязательства участников переговоров** (Какие обязательства должен взять на себя я? Какие обязательства должен взять на себя партнер?);

**ресурсы** (Какие есть у меня ресурсы для выполнения решений и обязательств? Какие ресурсы для выполнения обязательств и решений есть у партнера?);

**участники переговоров** (Кто является истинным участником переговоров? Кто, кроме прямых участников, заинтересован в результатах переговоров?);

**контроль** за выполнением решений (Кто и как будет контролировать выполнение решений?);

**санкции** (Предусмотрены ли конкретные санкции за конкретные действия партнеров? Какие санкции за какие действия предусмотрены? Кто обеспечивает выполнение санкций?).

**Переговорные сценарии.** В переговорной практике были выделены фактически два типовых переговорных сценария: «позиционный торг» и «переговоры по интересам», или «принципиальные переговоры».

**Позиционный торг.** Участники разговора «торгуются». Это представляет собой выдвижение участниками некоторых конкретных позиций и решений, которые затем защищаются и отстаиваются участниками. Чем более «твердое» решение принял участник, тем настойчивее он будет его отстаивать. Чем дольше он отстаивает свое решение, тем более изощренные аргументы находит.

Позиционный торг часто неэффективен, хотя и весьма соблазнителен из-за того, что стороны надеются на быстрый результат. Позиционный торг - это такой переговорный сценарий, который обычно разворачивается в некотором смысле независимо от воли участников. Позиционный торг - это выдвижение все более сильных и изощренных аргументов в защиту или опровержение уже принятого участником решения.

**Переговоры по интересам (принципиальные переговоры).** При определении интересов участников переговоров оказывается возможным освободить себя от фиксации на единственном решении и искать взаимоприемлемые варианты. Переговоры по интересам приводят к более качественному решению. Практически почти в любой конфликтной ситуации можно найти такое сочетание интересов, которое образует хорошее решение проблемы.

Переговоры по интересам - это такой переговорный сценарий, который в первую очередь предполагает выяснение действительных забот и интересов участников для поиска наиболее приемлемого варианта решения. Этот переговорный сценарий значительно свободнее позиционного торга.

#### **ШАГ 4. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА. ТРЕНИРОВКА ПЕРЕГОВОРОВ**

На четвертом шаге преподаватель представляет простую технологию проведения переговоров, комментирует ее, приводит примеры и просит обсудить, задать вопросы.

После обсуждения он просит провести занятия в тройках. Для этого он раздает текст ситуации каждой тройке. Просит участников следовать предложенной технологии, помня о том, к чему приводят конфронтационные установки. В тройках студенты распределяются следующим образом: два человека работают как стороны в конфликте, а третий человек работает репортером, его задача - рассказать в кругу то, что произошло в тройке. Соответственно задача сторон - прийти к соглашению.

После того как обсуждения в тройках прошли, студенты и преподаватель садятся в общий круг и репортеры рассказывают о том, что происходило у них в тройке по определенной схеме.

Первая схема для обсуждения работы в тройках:

- общее впечатление состоит в том, что ...
- переговорный процесс состоял из ...
- особенности этого переговорного процесса состояли в ...
- трудности этого переговорного процесса состояли в ...
- стороны договорились о том, что ...

Участники тройки могут добавить какие-либо детали к докладу репортера, оспорить его мнение. Остальные участники делятся своими впечатлениями от работы.

Затем студенты возвращаются в прежние тройки и разыгрывают прежнюю ситуацию, только теперь стороны конфликта должны поменяться местами. Репортеры остаются прежние. Процедура повторяется. Для репортеров есть дополнительный пункт отчета: чем эти переговоры отличаются от предыдущих? Тот же вопрос задается остальным участникам. Таким образом, в тройки выдается вторая схема для обсуждения.

Вторая схема для обсуждения работы в тройках:

- общее впечатление состоит в том, что ...
- стороны договорились о том, что ...
- переговорный процесс состоял из ...
- особенности этого переговорного процесса состояли в ...
- трудности этого переговорного процесса состояли в ...
- по сравнению с предыдущим соглашением это соглашение было ...
- тот переговорный процесс отличался от предыдущего тем, что ...

После того как прошло обсуждение второго круга работы, преподаватель предлагает тройкам поменяться ситуациями и поменять роли в тройках. Теперь те, кто были репортерами, должны стать участниками

переговоров, при этом кто-то из прежних участников упражнения остается в роли участника. Процедура повторяется.

Третий процедурный круг завершает тренировку. На этот раз те, кто еще не был репортером, должны попробовать себя в этой роли.

### **ШАГ 5. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ПОДГОТОВКЕ К ПЕРЕГОВОРАМ. ТРЕНИРОВКА ПЕРЕГОВОРОВ С ПОДГОТОВКОЙ**

Пятый шаг практикума строится по той же процедурной схеме, что и четвертый. Разница состоит во введении такта подготовки к переговорам. Кроме того, ситуации для работы в тройках предлагаются другие. Группы передают их по кругу далее.

В начале занятия преподаватель объясняет студентам необходимость подготовки к переговорам. Пример эффективной подготовки: «Хорошая подготовка не обязательно требует большого количества времени. Достаточно ясной головы и нескольких минут сфокусированного внимания, чтобы резко повысить эффективность вашей работы во время ведения переговоров. В случае если вы полагаете, что переговоры окажутся короткими и прямолинейными, что большие затраты времени и сил не оправданы, или даже у вас возникнет желание приступить к более тщательной подготовке, мы предлагаем вам сделать быстрый набросок предстоящих переговоров. В этом случае вы окажетесь лучше подготовленным, чем если вообще устранились или просто подготовили список требований или позиций для отступления» (Р. Фишер, Д. Эртель. 1996).

Основной посылкой является убежденность, что использование определенной структуры или системы поможет вам подготовиться лучше. Лучше - это не значит более детально или затрачивая больше времени. Лучше - это означает наиболее подходящим для данных переговоров образом.

Преподаватель проясняет вновь вводимые понятия: *интересы сторон, легитимность процедуры и ресурсы сторон*.

Для подготовки к переговорам технология переговорного процесса усложняется. Вводятся дополнительные элементы: интересы сторон, легитимность процедуры и ресурсы сторон. Следует отметить, что информации для готовности к переговорам, как правило, не хватает. Необходимо, чтобы формуляры использовались в качестве средства для выбора индивидуального сценария. При этом сценарий не дан сразу, он строится в ходе подготовки, проведения и обсуждения переговоров.

После того как изучены и проанализированы формуляры всем необходимо сосредоточиться на процедурной части предстоящих переговоров. Основное в процедурной части - повестка переговоров и ее организация. Преподаватель объясняет, что повестка - это компактное и конкретное изложение предмета переговоров. Повестка - это перечень вопросов, по которым нужно принять решения. Организация повестки - это порядок расположения обсуждаемых вопросов в списке.

Следующим шагом является составление повестки переговоров. Следует обратить внимание на порядок вопросов имеет. После того как повестка составлена каждым участником, ее согласуют в тройках и затем приступают к работе.

По завершении работы в тройках студенты и преподаватель в кругу обсуждают полученные результаты. Особое внимание при обсуждении уделяется анализу интересов, легитимности и ресурсов.

### **ШАГ 6. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ АНАЛИЗЕ ПЕРЕГОВОРОВ. ТРЕНИРОВКА АНАЛИЗА ПЕРЕГОВОРОВ ЧЕРЕЗ ЗАТРУДНЕНИЕ**

Анализ переговоров в своей основе содержит анализ конфликта и конфликтной ситуации, без этого невозможно обсуждать переговоры содержательно. Анализ переговоров представляет собой второй аналитический шаг - анализ формы удерживания конфликта.

Преподаватель при обсуждении работы фиксирует, что затруднения, которые испытывают переговорщики, могут быть связаны с переговорной ситуацией (сложность, динамичность), и предлагает ознакомиться со схемой анализа переговорного процесса.

Далее преподаватель поясняет вновь вводимые понятия: *«ставки» сторон в конфликте* (цена вопроса для стороны), *роли, позиции, личностные характеристики участников*.

#### **Схема анализа переговорной ситуации:**

Предмет конфликта, цели и интересы сторон.

«Ставки сторон в конфликте (цена вопроса для стороны).

Возможные решения конфликта и их обоснования (аргументы).

Возможности исполнения решений у сторон (ресурсы).

Участники переговоров: роли, спектр возможных позиций относительно проблемы и характеристика личностей переговорщиков.

Для анализа нужно вспомнить ситуации, которые разыгрывались на занятиях, выбрать наиболее трудную и сделать отметки там, где, по мнению переговорщика, испытывалось затруднение. Затем он просит конкретизировать содержание затруднения. Помочь в конкретизации могут следующие неоконченные предложения:

Скорее всего, испытывалось затруднение из-за ...

затруднение намекает на то, что я не совсем ...

Эта трудность показывает мне, что ...

Чего действительно мне не хватало, так это ...

Вторым этапом работы может стать идентификация точки переговорного процесса, в которой находятся студенты. Выделяют несколько основных фаз развернутых переговоров.

Первая фаза - взаимная идентификация предмета и интересов сторон. Как правило, эта фаза сложна и занимает большой промежуток времени, если участники переговоров либо впервые сталкиваются с предметом, либо плохо о нем осведомлены. Характеризуется она тем, что участники задают «пробные» вопросы, уточняют предмет переговоров. На этой фазе в учебных целях можно вводить стандартные техники коммуникации и обратной связи для участников («Правильно ли я вас понял, что...», «Если я правильно понял, то вы хотели сказать...» и т.п.).

Вторая фаза - разработка и исследование предмета (предметов) переговоров. Стороны уточняют формулировку вопроса (или вопросов) повестки, начинают вырабатывать представления об аргументации собственной переговорной позиции и интересов, предлагают варианты решений создавшейся ситуации. С этой фазы начинается работа в переговорном процессе.

Третья фаза - выработка и оформление соглашения. Здесь происходит «сборка» предложений в общее соглашение. Все предложения конфигурируются и оформляются либо по отдельности, либо целым пакетом.

Четвертая фаза - оценка предложений и соглашения в целом. Стороны начинают принимать, критиковать или отвергать предложения друг друга, оценивать степень собственной переговорной эффективности и успешности, уточнять соглашение с точки зрения собственных возможностей.

Пятая фаза - подписание соглашения. Последняя фаза, как правило, ритуальная, происходит скрепление соглашения подписями, рукопожатием и т.п.

Студентам при определении фазы предлагается прямо ответить на вопрос о том, в какой фазе переговорного процесса они сейчас находятся.

#### **ШАГ 7. ВВЕДЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ (ПОСРЕДНИЧЕСТВО). ТРЕНИРОВКА ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ**

Ведущий сообщает, что посредничество является специфической формой организации переговоров, и напоминает, что посредник является особой фигурой, в задачу которой входит организация коммуникации и общения между участниками.

Группа разбивается на тройки и начинает изучение ситуации. После этого в каждой тройке принимается внутреннее решение о том, кто будет посредником (организатором). Преподаватель дает им инструкцию: «Ваша задача - как можно более точно понять предмет разногласий сторон и на этой основе составить повестку переговоров. Для этого вы должны проинтервьюировать стороны, соблюдая правило равного отношения к обоим участникам спора. Вы можете взять вопросы интервью». Такое интервью проводится с обеими сторонами. Важно отметить, что посредник должен быть максимально деликатен. Если сторона не хочет отвечать на какой-либо вопрос, можно задать его позже, изменив формулировку или просто зафиксировав отказ.

После того как посредники собрали материал, они должны составить повестку, в которую включаются предложения сторон. Из повестки желательно изъять пункты или формулировки противоположного характера. Следующим шагом сторонам предлагается проект повестки, и их просят высказать замечания и предложения к проекту. Повестка утверждается обеими сторонами.

Затем, когда повестка составлена, посредник организует рабочее пространство для переговоров. Ему следует постараться расположиться между сторонами на равном от них расстоянии. Посредник приветствует стороны, оглашает повестку и предлагает сторонам принять решения по каждому пункту повестки.

Задачи посредника в ходе переговоров:

- интерпретировать высказывания сторон, но только в случае, если переговоры заходят в тупик и стороны неверно интерпретируют предложения друг друга;
- следить за регламентом, если он оговорен;
- следить за соблюдением правил общения.

По окончании переговоров посредники сообщают о том, к какому соглашению пришли стороны, какие ошибки они допустили в переговорном процессе. Стороны говорят о том, какое впечатление на них произвела работа посредника, какие ошибки они заметили. Ошибки и впечатления обсуждаются в группе, предлагаются варианты устранения ошибок.

#### **ШАГ 8. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРАКТИКУМА**

Для подведения итогов и обсуждения результатов - каждый студент должен высказаться:

- каково общее впечатление от практикума (понравился или нет, чем именно, насколько это полезно, где это можно применить);
- какие выводы он сделал для себя;
- что можно сформулировать как результат работы. Хорошим вариантом подведения итогов является составление списка индивидуальных результатов. Для этого студент должен отметить на листочке бумаги те

результаты, которых он лично достиг за время практикума, какие положительные и отрицательные выводы сделал для себя. После того как готовы списки, их можно обсудить.

#### VI. Рекомендации по использованию логико-структурного подхода к разработке проектов в разрешении конфликтов (на материалах пошаговой структуры практикума)

Содержание подхода:

Логико-структурный подход - поэтапный путеводитель к целенаправленной разработке проекта: 1 этап – анализ заинтересованных сторон (оппонентов), институциональная оценка (шаг 2, 3); 2 этап – анализ проблем (шаг 2, 3); 3 этап – анализ целей, постановка и группировка целей (шаг 3, 4); 4 этап – определение логики участия (шаг 4); 5 этап – определение допущений и факторов риска (шаг 5); 6 этап – определение показателей, формулировка показателей, измерение, средства и расходы (шаг 5, 6); 7 этап – составление графика действий, контрольный список для составления графика действий (шаг 7); 8 этап – определение ресурсов, контрольный список для составления плана расходов (шаг 8).

#### АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА

**Этап 1: АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН** - идентификация групп, отдельных лиц и учреждений, интересы которых проект может затронуть, идентификация их основных ключевых проблем, ограничений и возможностей.

♦ **Этап 2: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ** - формулировка проблем, определение *причинно-следственных связей* и построение древа проблем.

♦ **Этап 3: АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ** - выведение целей из определенных проблем; определение отношений “*средства достижения - конечный результат*”, объединение целей в группы и определение стратегии проекта.

*По проведению анализа ситуации проект должен быть готов для проведения детального планирования...*

#### ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

♦ **Этап 4: ВЫВЕДЕНИЕ ЛОГИКИ УЧАСТИЯ** - определение составных частей проекта, проверка его внутренней логики, формулировка целей с точки зрения возможностей их измерения.

♦ **Этап 5: УКАЗАНИЕ ДОПУЩЕНИЙ И ФАКТОРОВ РИСКА** - выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта.

♦ **Этап 6: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ** - определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта; формулировка показателей; определение средств измерения.

♦ **Этап 7: СОСТАВЛЕНИЕ ГРАФИКА МЕРОПРИЯТИЙ** - установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание их предполагаемой продолжительности; расстановка вех и распределение обязанностей.

♦ **Этап 8: СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАСХОДОВ** - указание требующихся ресурсов, разработка графика расходов, подготовка подробного бюджета.

ЛСП может являться основным инструментом управления разработкой содержания действий по разрешению конфликтов. Он может быть основой для подготовки планов мероприятий по ведению переговоров, для разработки системы наблюдения за ходом выполнения соглашений.

Основным выходным продуктом ЛСП является логико-структурная схема. Она представляет собой матрицу из четырех рядов, в четыре колонки каждый. По такой матрице излагается краткое содержание проекта по разрешению конфликтных ситуаций. На схеме 1 представлена структура и содержание матрицы применительно к проектам по разрешению конфликтных ситуаций.

Схема 1: Логико-структурная матрица

Текст	Показатель достижения	Измерение	Допущения и риск
Цель	Измерения достижения общей цели	Источники и методы для подтверждения достижений.	
Задачи	Измерения достижения конкретных целей.	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Действия	Измерения достижения задач	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями

#### Краткое описание терминов в ЛСП

Текстовая часть	Лежащая в основе проекта стратегия. Текстовое описание логики участия проекта на каждом из четырех уровней используемой ЛСП "иерархии целей".
-----------------	---

Общая задача	“Долгосрочные цели, достижению которых будет способствовать проект” На высоком уровне - задача более обширной секторной или национальной программы, вклад в которую проект предназначен вносить.
Специфическая(-ие) цель(-и) проекта	“Чего достигнут в результате проекта партнеры-получатели” Центральная цель проекта, выраженная в непрекращающихся преимуществах, которые проект дает партнерам-получателям. Постановка целей отражает характерную ситуацию, которая должна сложиться в результате выполнения проекта и явится вкладом в достижение Общей задачи. Настоящее относится не к предоставляемым в рамках проекта услугам (являющимся результатами), а к использованию этих услуг партнерами-получателями.
Результаты	“Что менеджмент проекта гарантирует предоставить за период существования проекта” Выходные материалы, производимые с помощью ряда предпринимаемых действий и необходимые с точки зрения специфических целей. Результатами являются достижения проекта ко времени его завершения.
Действия	“Проводимая коллективом проекта работа” Особые задания, необходимые для преобразования ресурсов в запланированные результаты.
Ресурсы	“Что требуется проекту для выполнения действий” Ресурсы, требующиеся для проведения мероприятий (персонал, оборудование, материалы).
Показатели достижений	“Уровень реализации проекта, необходимый для достижения целей” Измеримые показатели реализации проекта, т.е. достижения целей проекта на каждом уровне логико-структурной иерархии. Показатели являются основой построения адекватной системы мониторинга.
Вехи	“Откуда будет известно, что проект на пути к достижению целей” Определенного типа показатели для краткосрочных целей, упрощающие измерение достижений проекта на протяжении всего периода его выполнения, а не только в конце его. Они указывают также на время, когда могут приниматься решения.

## VII. Экзаменационные вопросы

1. Предмет конфликтологии и его роль в практике социальной работы. Конфликтология как междисциплинарная область науки и как отдельная теоретико-прикладная дисциплина.
2. Конфликт как объект комплексного изучения в конфликтологии. Конфликты в практике социальной работы.
3. Принципы конфликтологии. Задачи конфликтологии.
4. Конфликт как социальный феномен. Конфликт как состояние развивающегося противоречия.
5. Интерес как основное понятие при анализе конфликтов.
6. Структура конфликта. Субъекты конфликта, их изменение, маскировка и единство. Предмет как источник конфликта.
7. Основные типы и формы конфликтного взаимодействия. Основные формы политического конфликта.
8. Социальное поле конфликта. Ситуация конфликта. Функции конфликта.
9. Типология конфликтов. Разнообразие критериев и оснований для типологий конфликтов.
10. Типология конфликтов по критериям: «субъекта», сфер жизнедеятельности, предмета, характера интересов, времени протекания.
11. Горизонтальные и вертикальные конфликты и их сочетание.
12. Объективная и субъективная обусловленность конфликта.
13. Анализ причин конфликтов на основе характера противоречий. Причины конфликта как совокупность факторов, обостряющих или стимулирующих противоречие.
14. Социально-биологические, социально-экономические, политические, идеологические, психологические факторы как причины конфликта.
15. Процесс возникновения конфликта. Влияние на развитие конфликта подражания, заражения, конформности, религиозных верований, фанатизма.
16. Поступательный процесс развития конфликта.
17. Неполный (неполномасштабный) конфликт. Полный (полномасштабный) конфликт. Изменение основы конфликта в связи с преобразованием противоборствующих субъектов.
18. Регулирование конфликта. Конфликтная ситуация как условие разжигания или сглаживания конфликта.
19. Связь эволюции конфликта с историческими и культурными традициями.
20. Завершение конфликта.
21. Основные модели разрешения конфликта.
22. Личностный подход к пониманию поведения участников конфликта.
23. Обусловленность конфликта двуединым механизмом развития личности - идентификацией-обособлением.
24. Обусловленность конфликта комплексом социальных установок и внутренней позицией личности.
25. Обусловленность конфликта функцией выбора.
26. Негативное представление себя и других как основание для экстраполяции внутреннего конфликта в пространство межличностного взаимодействия.
27. Стили межличностного взаимодействия участников конфликта.
28. Критерии продуктивности стиля взаимодействия участников конфликта.
29. Основные стратегии контакта участников конфликта. Соучастная стратегия контакта. Подавляющая стратегия контакта. Избегательная стратегия контакта.



30. Эскалация конфликта посредством подавляющей и избежательной стратегии контакта. Психологическая обусловленность подавляющей и избегающей стратегий контакта.
31. Необходимость предупреждения неконструктивных конфликтов и возможность стимулирования конструктивных конфликтов.
32. Предупреждение конфликтов. Стратегии предотвращения конфликтов.
33. Прогнозирование конфликтов. Основные методы прогнозирования.
34. Стимулирование конфликтов. Основные стратегии стимулирования.
35. Регулирование конфликтов. Процесс регулирования конфликтов. Технологии регулирования конфликта.
36. Разрешение конфликта: основные формы. Полное и неполное разрешение конфликта. Возобновление конфликта. Подавление конфликта. Отмена конфликта.
37. Предпосылки конструктивного разрешения конфликта.
38. Процесс разрешения конфликта.
39. Диагностика конфликта.
40. Модели разрешения конфликтов.
41. Стили разрешения конфликтов.
42. Негативные методы разрешения конфликтов.
43. Позитивные методы разрешения конфликта.
44. Правила принципиальных переговоров.
45. Процедура урегулирования противоречивых интересов.
46. Сосредоточение усилий социального работника на развитии: рефлексии, доверия и ответственности.
47. Осознание причин возникших противоречий как первая стадия разрешения межличностных конфликтов.
48. Развитие доверия и ценностного отношения к себе, другим и миру в целом как вторая стадия разрешения межличностных конфликтов.
49. Развитие ответственности как третья стадия разрешения межличностных конфликтов.
50. Поэтапная модель разрешения межличностных конфликтов.

#### VIII. Темы курсовых и выпускных квалификационных работ по дисциплине «Конфликтология в социальной работе».

1. Современные подходы к исследованию конфликтов в зарубежной психологии.
2. Традиции исследования социальных конфликтов в отечественной психологии: исторические аспекты и современные подходы.
3. Причины и источники возникновения конфликтов в процессах управления системой социальной защиты населения.
4. Исследование проблемы конфликтоустойчивости групп и личности.
5. Влияние уровня развития групп на интра- и интергрупповую конфликтности.
6. Влияние социальной и психологической зрелости личности на уровень ее конфликтности.
7. Исследование проявления социально-психологических особенностей личности в ее стратегиях поведения в конфликтах.
8. Индивидуально-психологические детерминанты конфликтности личности.
9. Социальный работник как субъект конфликта и посредник в его разрешении.
10. Структура и объект типичных конфликтов в профессиональной деятельности социального работника.
11. Характеристика и виды конфликтов в системе «Социальный работник-клиент».
12. Динамика развития конфликтов в профессиональном общении с клиентами у социальных работников.
13. Методы диагностики конфликтов в профессиональном общении специалистов социальной сферы.
14. Принципы анализа и диагностики конфликтов социальной сферы.
15. Исследование наиболее приемлемых стратегий конфликтного взаимодействия в профессиональной деятельности специалистов социальной сферы.
16. Социальный работник как социальный посредник.

#### 9. Самостоятельная работа

№	Тематика самостоятельной работы	Трудоемкость (час.)	ОК, ПК	Контроль выполнения работы
1.	Работа над лекционным материалом	22	ОК-3, ОК-4, ПК-1	на практическом занятии
2.	Эссе	15	ПК-19, ПК-18	на практическом занятии
3.	Контрольная работа	15	ОК-4, ПК-2, ПК-12, ПК-15	Контрольная работа
4.	Подготовка к практическим занятиям	32	ОК-3, ПК-3, ПК-12, ПК-19	Опрос на практическом занятии
5.	Подготовка к экзамену	36		экзамен

### Темы контрольных работ для заочников

1. Эволюция конфликтологических взглядов в истории философско-социологической мысли.
2. Методологические принципы исследования конфликтов.
3. Взаимозависимость структуры и функции в конфликте.
4. Взаимосвязь и взаимопереход конфликтов различных типов.
5. Специфика профессиональной деятельности социального работника в конфликтной ситуации.
6. Стратегии поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна.
7. Типы конфликтных личностей.
8. Характеристика различных типов конфликтных личностей
9. Личностные конфликты.
10. Концепции механизма возникновения внутриличностного конфликта.
11. Межгрупповые производственные конфликты.
12. Роль специалиста в разрешении семейных конфликтов.
13. Этапы регулирования конфликта.
14. Принципы и функции медиации.
15. Переговорный процесс, его функции и основное содержание.

### 11. Глоссарий

*Арбитраж* – способ урегулирования конфликтов при котором конфликтующие обращаются к арбитрам (третейским судьям), не зависимым от них, избираемым самими сторонами или назначаемым по их соглашению из числа авторитетных лиц.

*Инцидент конфликта* - третья стадия типично развивающегося конфликта, с которой начинается открытое противодействие социальных субъектов.

*Конфликт* - форма проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, но возникающего в ситуации непосредственного взаимодействия и которое обусловлено противоположно выбранными целями, действиями, направленными на разрешение противоречия или снятие его.

*Конфликтная ситуация* - вторая стадия типично развивающегося социального конфликта, предшествующая инциденту.

*Конфликтогены* - слова, жесты, оценки, суждения, действия или бездействия одной или обеих взаимодействующих сторон, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и к ее перерастанию в реальный конфликт.

*Конфликтногенность* - предрасположенность социального субъекта к конфликтам, детерминированная системой факторов экономического, политического, психофизиологического, экологического, духовно-культурного и иного характера.

*Конфликтология* - (в узком значении) прикладная наука о социальных конфликтах, их причинах и следствиях, механизмах формирования, проистекания и решения, способах и методах их оптимизации.

*Латентный конфликт* - первая и исходная стадия развития социального конфликта, перерастающая в конфликтную ситуацию.

*Макроуровень* - уровень сосредоточения внимания на крупномасштабных социальных структурах, институтах, фактах, событиях.

*Микроуровень* - уровень сосредоточения внимания на элементах межличностного взаимодействия и общения.

*Объект конфликта* - конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

*Посредник* - третья сторона в конфликте, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

*Предмет конфликта* - объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником раздора между сторонами; основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

*Проблема* - задача, преграда, трудность, объективно (в психологии - субъективно) возникающая в ходе развития, познания в теоретической или практической деятельности.

*Соперничество* - стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе по реализации своих интересов.

*Сотрудничество* - кооперативная стратегия поведения оппонента в конфликте, заключающаяся в ориентации на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

*Социальный конфликт* - противодействия социальных субъектов, обусловленные противоречием их интересов и осознанием этого противоречия.

*Толерантность* - отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо конфликтогенный фактор.

*Третейский судья* - третья сторона в конфликте, наиболее авторитарная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.

*Урегулирование конфликта* - выбор такой альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия конфликтеров сосредоточены на снижении интенсивности противоборства, на последовательном переводе прямой конфронтации в плоскость смягчения противостояния и замены его бесконфликтными отношениями, на взаимоприемлемом для соперников решении самой проблемы, породившей конфликтную ситуацию.