

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Методические рекомендации
для практических занятий, курсовой и самостоятельной работы
студентов всех направлений подготовки

Томск
2022

УДК 316.48
ББК 60.5
К 652

Рецензент:

Ким М.Ю., доцент кафедры истории и социальной работы ТУСУР,
канд. истор. наук

К 652 Конфликтология: Методические рекомендации для практических занятий, курсовой и самостоятельной работы студентов / сост. Е.Ю. Быкова. – Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2022. - 26 с.

Настоящие методические рекомендации составлены с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО).

Методические рекомендации содержат список вопросов для подготовки к практическим занятиям, указания для подготовки курсовых работ и самостоятельной работы, справочные данные, список литературы и глоссарий. Рекомендации предназначены для студентов всех направлений подготовки.

Одобрено на заседании кафедры истории и социальной работы 2 февраля 2022 г., протокол № 1.

УДК 316.48
ББК 60.5

© Быкова Е.Ю., 2022
© Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Содержание дисциплины.....	5
Планы практических занятий	8
Курсовая работа	9
Самостоятельная работа студентов.....	12
Список литературы... ..	13
Практикум разрешения конфликтов и ведения переговоров	14
Рекомендации по использованию логико-структурного подхода к разработке проектов в разрешении конфликтов.....	21
Экзаменационные вопросы.....	24
Глоссарий.....	25

ВВЕДЕНИЕ

Настоящие методические рекомендации составлены с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) и предназначены для подготовки студентов к практическим занятиям, курсовой и самостоятельной работы по дисциплине «Конфликтология».

Методические рекомендации содержат список вопросов для подготовки к практическим занятиям, указания для самостоятельной и курсовой работы, справочные данные, список учебно-методической литературы и глоссарий. Рекомендации предназначены для студентов всех направлений подготовки.

Цели и задачи дисциплины:

Целями преподавания дисциплины является формирование у студентов системных знаний о социальных конфликтах и развития у них навыков по управлению и разрешению конфликтных ситуаций.

Задачи изучения дисциплины:

- познакомить студентов с теорией социального конфликта и систематизировать их представления о нем;

- развить умения студентов моделировать развитие конфликтной ситуации и поведение партнеров по общению, прогнозировать результаты межличностных взаимодействий;

- развить навыки предупреждения и разрешения социальных конфликтов и успешного ведения переговоров на различных уровнях.

Знать: структуру и типологию конфликтов; этапы развития конфликта; деструктивный и конструктивный пути развития конфликтов; модели управления развития конфликтов.

Уметь: использовать информацию в ситуациях производственного, межличностного конфликта, конфликтного взаимодействия специалиста с клиентом.

Владеть: методиками координации непосредственной контактной социальной работы.

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1 Предмет конфликтологии и его роль в современном обществе

Конфликтология как междисциплинарная область науки, объясняющая процессы жизни, функционирования и развития общественных систем посредством категории конфликта. Конфликтология как наука осуществляющая диагностику конфликтов и выработку соответствующих методов их преодоления. Конфликт как комплексное явление, включающее в себя социальные, экономические, духовные, а также психологические (индивидуальные и групповые) элементы. Общие закономерности возникновения, развития и разрешения конфликта. Изучение и понимание конфликтов в области оказания услуг. Понятие, факторы, структура и типология конфликтов.

Тема 2 Конфликт как социальный феномен и его структура

Конфликт и социальное противоречие. Связь интересов с ценностями и целями. Сущность социального противоречия как основа общественного конфликта. Объективная и субъективная составляющие социального противоречия. Детерминация динамики интересов господствующей системой ценностей и норм. Структура как совокупность основных элементов конфликта: субъектов конфликта, предмета противоборства, процесса конфликта (действие, поведение, средства и методы), поля конфликта, конфликтной ситуации. Основные субъекты конфликта. Изменение субъекта конфликта. Содержание предмета конфликта. Реальный и мнимый предметы конфликта. Основные формы конфликтного поведения: конфронтация, соперничество, конкуренция. Неоднозначность представлений о функциях конфликта. Сигнальная, дифференцирующая и динамическая функции конфликта. Информационно-познавательная функция конфликта. Стимулирующая функция конфликта. Интегративная функция конфликта. Дисфункция конфликта: дезорганизация, подавление, насилие.

Тема 3 Типология конфликтов

Многообразие типологий конфликтов. Разнообразие критериев и оснований для типологий конфликтов. Типология конфликтов по критерию «субъекта»: межличностные и внутригрупповые, межклассовые и внутриклассовые, этнические конфликты; внутренние конфликты организаций и институтов; международные конфликты. Типология конфликтов по критерию сфер жизнедеятельности: экономические, социальные, политические, правовые, идеологические, нравственные, религиозные, научные, управленческие. Типология конфликтов по критерию предмета: конфликты интересов, ценностей, норм, позиций, взглядов. Типология конфликтов по критерию характера интересов: антагонистические, враждебные неантагонистические конфликты. Типология конфликтов по критерию времени протекания: продолжительные и кратковременные конфликты. Горизонтальные и вертикальные конфликты и их сочетание. Взаимосвязь и взаимопереход конфликтов различных типов.

Тема 4 Возникновение, развитие конфликта и его завершение

Обострение и развитие противоречия как процесс возникновения конфликта. Анализ процесса возникновения конфликта: изучение обострившихся противоречий; объективных и субъективных условий конфликтной ситуации; осознанных и неосознанных мотивов конфликтного поведения; инцидента; выявление субъектов конфликта, осознание ими противоположности интересов и позиций. Влияние на развитие конфликта подражания, заражения, конформности, религиозных верований, фанатизма. Развитие конфликта как переход от неполного к полному, с последующим завершением (разрешением, затуханием). Поступательный процесс развития конфликта. Затухание конфликта: переход из открытого

состояния в латентное или в гармонию отношений. Неполный (неполномасштабный) конфликт: слабоструктурированные интересы, неполная идентификация конфликтующих групп, невысокая степень институционализации. Полный (полномасштабный) конфликт: манифестация интересов сторон, полная выявленность субъектов, отчетливая выраженность предмета конфликта, массовый характер, сложившаяся стратегия и тактика противостоящих сторон. Возрастание интенсивности конфликта, расширение его поля и масштабности как признаки развития конфликта. Подавление конфликта как средство повышения его интенсивности. Регулирование конфликта как средство снижения его интенсивности. Влияние внутренних и внешних факторов на развитие конфликта. Конфликтная ситуация как условие разжигания или сглаживания конфликта. Завершение конфликта: одноактный, постепенный (многоступенчатый) и смешанный. Основные модели разрешения конфликта.

Тема 5 Личностный подход к пониманию поведения участников конфликта

Активность личности как комплекс ее социальных установок и внутренней позиции. Овладение поведением через выбор, посредством вспомогательных стимулов, орудий, знаков. Идентификация как процесс эмоционального и иного самоотождествления человека с другим человеком, группой, образцом, как механизм социализации личности. Обособление как механизм индивидуализации личности. Отчуждение как частный случай обособления, характеризуемый как эмоциональная холодность, лишение близости и доверия. Функция выбора как основа личности. Состояние «дипластии» (равновесия, побуждающее личность к раздвоению), предшествующее выбору, проявляющееся во внутреннем разладе, которые при переходе в действие «превращается в антагонизм». Разрушение дипластии посредством отрицания «плохого» и предпочтения «хорошего». Негативные представления о себе, детерминирующее выбор в пользу другого человека; негативные представления о других, детерминирующее выбор в свою пользу, отвержение нужд партнера; негативные представления о себе и о других, провоцирующие затяжной внутренний конфликт, дезорганизующий систему взаимодействия человека с другими людьми. Негативное представление себя и других как основание для экстраполяции внутреннего конфликта в пространство межличностного взаимодействия.

Тема 6 Стиль межличностного взаимодействия участников конфликта

Формы и способы взаимодействия, набор межличностных черт или устойчивых тенденций общения, составляющих в совокупности межличностный стиль. Специфика и контекст ситуации как основа стиля взаимодействия. Трехкомпонентная классификация стилей: автократический, демократический и попустительский. Продуктивный стиль как плодотворный способ контакта и разрешения конфликтов. Непродуктивный стиль взаимодействия как способ, провоцирующий и усиливающий вероятность конфликтов, блокирующий реализацию личностных потенциалов и достижение взаимовыгодных результатов. Воплощение непродуктивного стиля взаимодействия в конфликтной ситуации. Этапы развития конфликта: деструктивный и конструктивный пути развития конфликтов.

Тема 7 Стратегии контакта участников конфликта и их обусловленность

Три основные стратегии контакта участников конфликта: соучастная, подавляющая и избегательная. Побуждающая, поощряющая, понимающая модели как составляющие соучастной стратегии контакта, основанной на стремлении устанавливать и сохранять отношения взаимного доверия и ответственности. Модели директивы, манипулирования, агрессии, угрозы, насилия как составляющие подавляющей стратегии контакта, основанной на стремлении вторгнуться, «захватить» пространство партнера, подавить его активность. Модели отвержения, потери, прерывания, беспомощности, ухода как составляющие избегательной стратегии контакта, основанной на стремлении замкнуться в своем собственном пространстве или найти защиту у вышестоящих авторитетов. Обусловленность

подавляющей и избежательной стратегий контакта. Конфликты, компромиссы и консенсусы в социальной сфере.

Тема 8 Предупреждение, прогнозирование и стимулирование конфликтов

Необходимость предупреждения конфликтов как негативного явления. Возможность стимулирования конструктивных конфликтов как закономерного явления общественной жизни, фактора саморегуляции системы, источника ее изменения и развития. 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. 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. Методы профилактики, предупреждения и минимизации конфликтов в социальной сфере.

Тема 9 Регулирование конфликтов

Регулирование конфликта как целенаправленное смягчение, ослабление конфликта или перевод его на другое русло и на другой уровень отношений. Ограничение негативного влияния конфликта. Перевод конфликта в общественно приемлемые формы развития и разрешения. Процесс регулирования конфликтов как совокупность этапов: признание конфликта, выявление его как реальности, фиксация его как действительного факта; институционализация конфликта (определение правил и норм функционирования и развития конфликта); легитимизация конфликта (признание и исполнение субъектами установленных норм и правил конфликтного поведения); структурирование конфликтующих групп (измерение «силового потенциала» группы и определение ее иерархии в структуре общественных отношений; выявление приоритетных интересов); ослабление конфликта (перевод противодействующих сторон в другое русло или на другой уровень взаимодействия). Технологии регулирования конфликта: информационные (ликвидация дефицита информации, исключение искаженных сведений, устранение слухов), и коммуникативные. Модели управления развития конфликтов.

Тема 10 Разрешение конфликтов: модели, методы, технологии

Разрешение конфликта: полное подчинение; преобразование и согласование интересов и позиций; взаимное примирение конфликтующих сторон; взаимное уничтожение противоположностей. Обострение борьбы при первом и последнем вариантах разрешения конфликта. Полное и неполное разрешение конфликта. Возобновление конфликта. Подавление конфликта как насильственное устранение одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства. Отмена конфликта как попытка избавиться от него путем примирения или затушевания при сохранении противоположностей. Предпосылки разрешения конфликта: достаточная зрелость конфликта; потребность субъектов в его разрешении; наличие необходимых средств и ресурсов (материальных, политических, культурологических, человеческих). Процесс разрешения конфликта: диагностика конфликта; разработка стратегии и технологии разрешения; реализация комплекса методов и средств. «Силовая», компромиссная и «интегративная» модели разрешения конфликтов. Стили разрешения конфликтов: конкуренция, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс. Негативные методы разрешения конфликтов: все виды борьбы с целью достижения победы одной стороной над другой. Позитивные методы: разнообразные методы переговоров и конструктивного соперничества. Решение проблем на основе поиска «взаимной выгоды» по существу дела; отстаивание результата, обоснованного справедливыми нормами; «жестокое» подхода к существу дела и «мягкость»

подхода к отношениям между участниками. Правила принципиальных переговоров: отделение человека от проблемы; концентрация на интересах, а не на позициях; разработка взаимовыгодных вариантов; поиск объективных критериев. Методика разрешения конфликтов в процессе взаимодействия с клиентом.

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Конфликт в современной России

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

Тема 2. Понятие конфликта и конфликтной ситуации

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

Тема 3. Причины конфликтов

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

Тема 4. Функции конфликта

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

Тема 5. Динамика конфликта

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

Тема 6. Способы урегулирования конфликтов

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 7. Технология переговорного процесса

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

Тема 8. Внутриличностные конфликты

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

Тема 9: Трудовые конфликты и их урегулирование

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

Тема 10. Ролевой семинар «Предупреди конфликт»

Тема 11. Ролевой семинар «Разреши конфликт»

Тема 12. Ролевой семинар «Стань модератором»

При подготовке и проведении ролевых семинаров необходимо руководствоваться рекомендациями, изложенными в разделе «Самостоятельная работа студентов». В качестве моделей конфликтов используются варианты, разработанные студентами и отобранные в процессе обсуждения на практических занятиях. Группа делится на подгруппы: участники конфликта, модераторы, эксперты.

КУРСОВАЯ РАБОТА

Одним из основных видов СРС является подготовка курсовых работ, которые выполняют студенты всех форм обучения. Этот вид СРС способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, полученных в процессе теоретического обучения, вырабатывает навыки по применению их на практике.

Курсовая работа по Конфликтологии подготавливается студентом в соответствии с тематикой курса и специальности обучения. В рамках дисциплины предполагаются отдельные занятия-консультации, которые включают в себя обсуждение выбранных тем, их уточнение, рекомендации по подбору источников, выбор основных и вспомогательных методов исследования, анализ методов урегулирования конфликтов, представленных в курсовых работах, публичную защиту и оппонирование работ.

Методические советы по подготовке курсовой работы

Подготовка курсовых работ проходит в несколько этапов. На первом этапе происходит выбор темы. Тематика курсовых работ определяется выпускающей кафедрой, подготавливающей перечень тем и ознакомляющих с ними студентов заранее. Руководство подготовкой работы может осуществляться как преподавателями кафедры, так и рекомендованными ею научными работниками или специалистами-практиками.

Выбор конкретной темы является правом студента и определяется его складывающимися профессиональными интересами. При выборе темы следует учитывать доступность необходимой для раскрытия содержания темы литературы, нормативной базы и возможность ознакомления с соответствующим практическим материалом.

После утверждения темы на кафедре и прикреплению студента к руководителю начинается второй этап - собственно подготовка работы. Начинается она с подбора и изучения литературы и нормативных актов, относящихся к теме. Начать эту работу целесообразно с учебной литературы, переходя затем к монографической литературе и периодике. Зачастую раскрытие темы может потребовать знания и смежных с ней проблем. Например, подготовка курсовых по проблемам социальной работы часто требует обращения к правовой и экономической проблематике. Одновременно с подбором литературных источников необходимо подбирать практический материал, чтобы использовать его в соответствующих разделах курсовой. Всю эту работу студент продельывает самостоятельно, консультируясь со своим научным руководителем (при выполнении работ, лежащих "на стыке" разных областей знания студенту может быть назначен соруководитель или консультант).

Следующим этапом является составление плана работы. Студент готовит его самостоятельно в виде проекта, после чего согласовывает его с руководителем. После окончательного его уточнения он становится рабочим планом. Типовой план включает в себя

введение, несколько глав с разбивкой на параграфы и заключение.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, ее разработанность в литературе, указываются задачи, которые ставит перед собой автор.

Главы работы посвящаются конкретным вопросам темы. При этом глава первая, как правило, носит теоретический характер, а последующие главы могут носить как теоретический, так и практический характер. Заключение содержит выводы и предложения автора работы.

Четвертым этапом подготовки работы является собственно написание текста. При его написании следует учесть, что вся работа от начала до конца должна представлять собой единое целое. Весь материал по теме должен быть изложен последовательно, логически взаимосвязано, без противоречий и повторений. Перед написанием каждой главы целесообразно составить развернутый план-проспект (который, естественно, не войдет в текст работы), в котором определить круг вопросов, составляющих ее содержание, последовательность их освещения.

Курсовая работа должна содержать научный аппарат – это, прежде всего постраничные сноски на используемые литературные и иные источники в строгом соответствии с требованиями ГОСТа. В конце работы обязательно помещается библиографический список, составленный в соответствии с действующими на момент написания работы требованиями Государственного стандарта.

Готовую работу студент передает на кафедру для проверки ее научным руководителем. При оценивании работы учитываются: полнота использования имеющейся по теме специальной литературы и нормативной базы; умение самостоятельно мыслить, делать анализы и обобщения; грамотность изложения и правильность оформления материала; наличие и характер недостатков.

Оценка содержания курсовой работы производится по тем же критериям, что и ответы на экзаменах. При этом дополнительно на оценку влияют такие факторы, как умение студента творчески использовать литературные источники, самостоятельность суждений, грамотность изложения. Не последнее место занимает и аккуратность оформления работы.

Лучше всего для подготовки использовать компьютер, программное обеспечение которого содержит хороший текстовый редактор, а также информационно-справочную систему. Это позволит легко не только получить хорошо оформленный текст, но и использовать широкие возможности инфотехнологий в поиске и систематизации информации.

Примерные темы курсовых работ

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. Специалист 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 «Специалист-клиент».

12. Динамика развития конфликтов в профессиональном общении с клиентами
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. Специалист сферы услуг как социальный посредник.
17. Этика поведения работника социальных служб при разрешении конфликта между оппонентами.
18. Деятельность социальных служб по регулированию и разрешению конфликтов.
19. Принципы и формы работы посредника в разрешении конфликтных ситуаций.
20. Методы разрешения конфликтной ситуации.
21. Методы предотвращения конфликтов.
22. Ошибочные тактики поведения в конфликтных ситуациях.
23. Виды конфликтов: критерии, классификации.
24. Место и роль конфликта в обществе.
25. Основные принципы и задачи конфликтологии.
26. Исследование конфликта в различных областях научного знания.
27. История развития конфликтологии.
28. Прикладная конфликтология социальной сферы: актуальные проблемы, задачи, цели.
29. Конфликт как форма социального взаимодействия.
30. Принцип анализа и диагностики конфликтов социальной сферы.

Цель курсовой работы – закрепления у студентов основных навыков исследования реальных противоречий и конкретных конфликтов в различных направлениях социальной работы.

В конце обучения по дисциплине все студенты защищают свои работы, а также выступают в роли оппонентов (с представлением письменной рецензии).

Таблица 1. Методика формирования итоговой оценки по курсовой работе

Элементы учебной деятельности	Максимальный балл на 1-ую контрольную точку с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
Представление развернутого плана курсовой, библиографии, источников	7	-	-	7
Черновой вариант работы	14	-	-	14
Своевременность	5	-	-	5
Выявление возможных конфликтов и возможности их урегулирования (варианты)	-	7	-	7
Окончательный вариант курсовой работы	-	20	-	20
Своевременность	-	5	-	5

Продолжение Таблицы 1

Оппонирование (рецензия)	-		7	7
Участие в защитах курсовых (вопросы, выступления)	-	-	5	5
Итого максимум за период:	26	32	12	70
Защита				30
Нарастающим итогом	26	58	70	100

График работы над курсовой работой.

1. Представление развернутого плана курсовой, библиографии, источников (конец 2-й недели)
2. Черновой вариант (конец 5-й недели).
3. Выявление возможных конфликтов и возможности их урегулирования (варианты) (конец 8-й недели).
4. Окончательный вариант курсовой работы (конец 9- недели).
5. Защита курсовых работ (10-16 недели).

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов включает в себя:

1. Проработку лекционного материала (форма контроля – письменные контрольные работы по пройденным темам)
2. Подготовку к практическим занятиям (форма контроля - опрос, письменные контрольные работы по пройденным темам)
3. Выполнение курсовой работы (форма контроля – защита курсовых работ)
4. Разработку модели конфликта (индивидуальное задание, форма контроля – защита разработки на семинаре)
5. Подготовку к экзамену.

Индивидуальное задание: Разработать модель конфликта.

Примерные участники конфликтов:

- a. Специалист сферы услуг и пенсионер.
- b. Специалист сферы услуг и многодетная семья.
- c. Специалист сферы услуг и инвалид.
- d. Специалист сферы услуг и беспризорник.
- e. Специалист сферы услуг и семьи риска.
- f. Специалист сферы услуг и наркоман.
- g. Специалист сферы услуг и БОМЖ.
- h. Специалист сферы услуг и безработный.
- i. Специалист сферы услуг и освободившийся из мест лишения свободы.
- j. Специалист сферы услуг и коллега по работе.
- k. Специалист сферы услуг и начальник.

Пример-образец: Ситуация «Вспышка грубости»

Директор Центра занятости Т. во время осмотра новых помещений, находившихся

введении старшего специалиста С., увидела в новом отделе кучу мусора, оставшуюся после ремонта. Т. указала на это С. и заметила, что такое грязное помещение не может считаться подготовленным к эксплуатации. Замечание было сделано спокойно и предельно кратко - буквально в двух словах. Со стороны С., однако, последовала, вспышка грубости: "Я не обязана и не буду ничего убирать, а рабочей силы у меня нет. Так что, кому не нравится, пусть убирает сам". Директор попросила С. через час зайти к ней в кабинет.

Предложите свой вариант разговора директора и С.

Обсуждение: Представление своего варианта конфликта. Вопросы. Слово рецензента по примерно такой структуре: реальность конфликта, насколько точно прописана, альтернативность путей и форм разрешения конфликта. Обсуждение и оценка.

Описание конфликта и рецензия выполняются письменно. Объем работы – не менее 1 страницы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алдаганов М.М., Антипов В. А., Безуглый В. Ф. Российский социум в проекции конфликтологической парадигмы // Конфликтология. – 2007. - № 1. – С. 24-42.
2. Анцупов А.Я., Шепилов А.И. Конфликтология - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1991. – 551 с.; изд. 2-е. 2004. – 591 с.
3. Анцупов А.Я., Шепилов А.И. Словарь конфликтолога. - СПб.: Питер, 2006. – 528 с.
4. Белинская А.Б. Конфликтология в социальной работе. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 224 с.
5. Грик Н.А. Конфликтология в социальной работе. Электронное учебное пособие. Томск, 2011. – 67 с. URL: <http://edu.tusur.ru/training/publications/1759> (дата обращения: 06.06.2022).
6. Зеленков М. Ю. Конфликтология : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Управление персоналом" (квалификация "бакалавр")] / М. Ю. Зеленков. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 323 с.
7. Козырев Г. И. Конфликтология : [учебник для вузов по направлению 040200 "Социология"] / Г. И. Козырев. - Москва : Форум [и др.], 2014. - 303 с.: рис., табл.- (Высшее образование)
8. Корнелиус Х. Выиграть может каждый : Как разрешать конфликты / Хелена Корнелиус, Шошана Фэйр; Перевод П. Е. Патрушева. - М. : Стрингер, 1992. - 212,[1] с.: ил.
9. Митяева А.М. Развитие профессионального отношения к конфликту у работников социальных служб // Конфликтология. 2009. № 1. С. 211-220.
10. Самыгин С. И. Конфликтология в социальной работе : учебное пособие : [для студентов, обучающихся по направлению подготовки "Социальная работа" (квалификация "бакалавр")] / С. И. Самыгин, В. Н. Коновалов. - Москва [и др.] : Дашков и К° [и др.], 2013. - 299 с.: ил., табл.- (Серия "Учебные издания для бакалавров")
11. Сорокина Е. Г. Конфликтология в социальной работе : [учебное пособие для вузов по направлению и специальности "Социальная работа" / Е. Г. Сорокина. - Москва : Академия, 2009. - 200, [1] с.: ил.- (Высшее профессиональное образование)
12. Сорокина Е.Г. Управление конфликтами в социальной работе // Социальная работа. 2011. № 6. С. 53-60.
13. Тимофеева Л.Н. Конфликты граждан с чиновниками в России: новые тенденции // Конфликтология. – 2007. - № 1. – С. 111-125.
14. Фомина С.Н. Подготовка специалистов социальной сферы к конструктивному развитию конфликтов в профессиональной среде // Ученые записки РГСУ. 2010. № 6. С. 70-73.

ПРАКТИКУМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Специалист социальной работы и сферы услуг 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 специалиста. 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, 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. Оpozнание
 - 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 уводили 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 нижеперечисленным 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 выработать 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.

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.

Таблица 2. 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

Таблица 3. 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 достигнуто 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.

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 избегающей стратегий 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.

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.