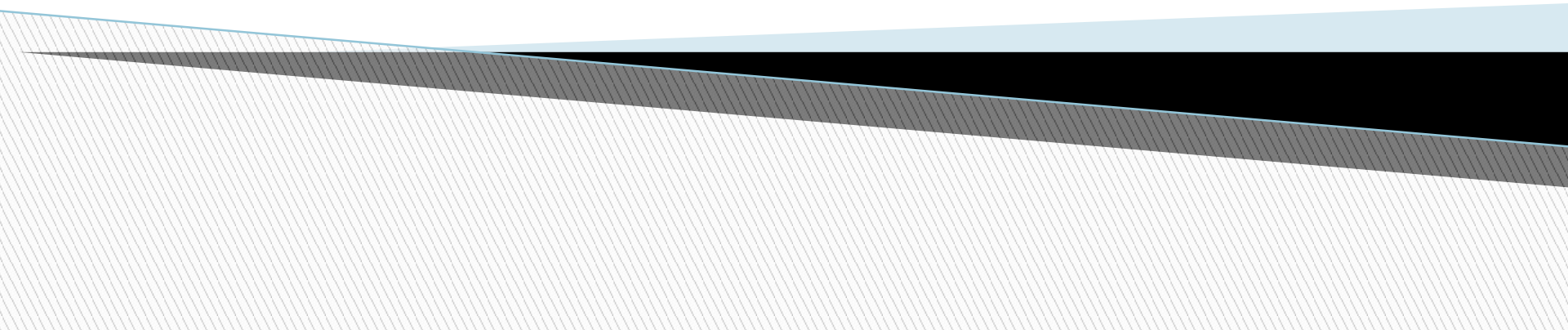
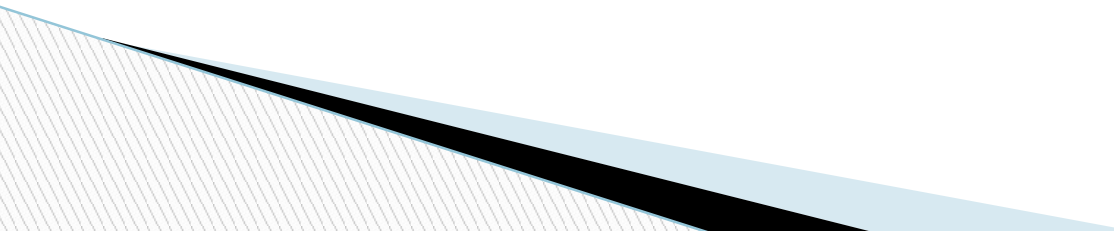


***Медиация и иные методы
урегулирования
организационных
конфликтов***

Материалы к занятиям.
Сатикова Светлана Валентиновна



Медиация и иные методы урегулирования организационных конфликтов

- Тема 1. Конфликты в организации: виды, причины, структура и динамика
 - Тема 2. Методы управления конфликтами в организации.
 - Тема 3. Переговоры и медиация как технология урегулирования конфликтов в организации
- 

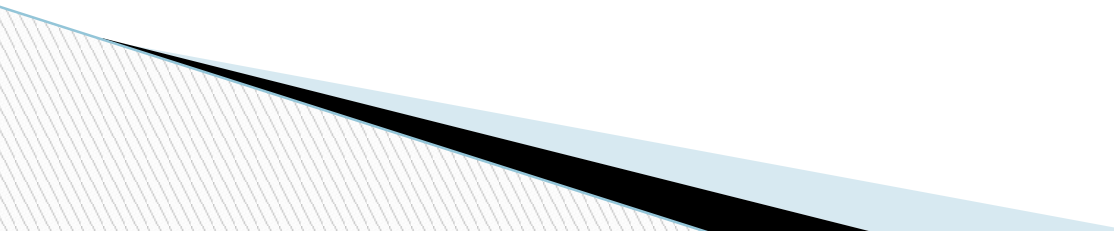
CARICATURA.RU



Тема 1. Конфликты в организации: виды, причины, структура и динамика



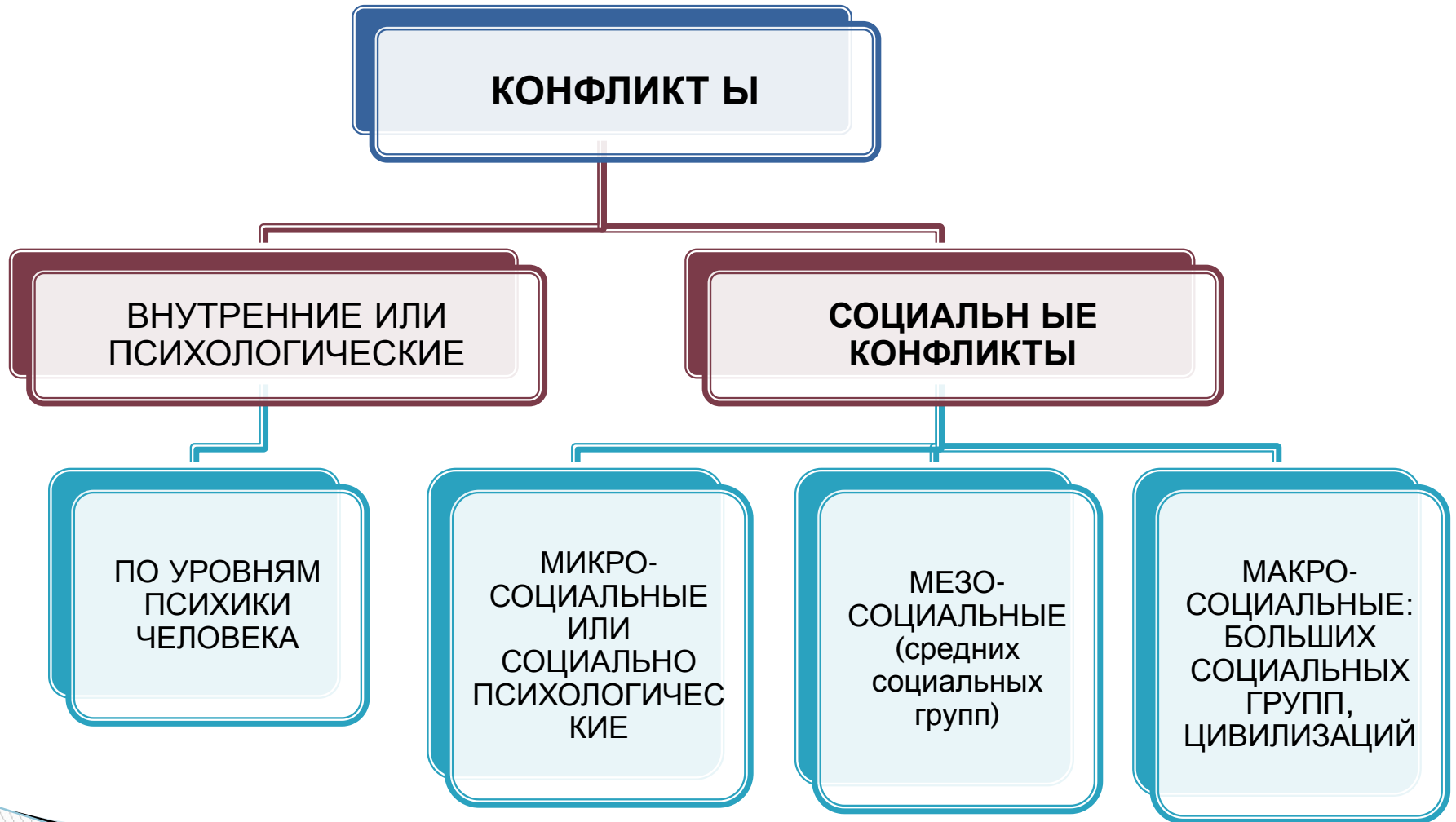
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

- Предложите Ваше определение конфликта.
 - Приведите примеры (2-3) конфликтов, с которыми Вы сталкивались в последнее время на работе.
 - В чем причины конфликтов в организациях?
 - Какова Ваша роль в работе с такими конфликтами?
- 

КОНФЛИКТ

- ▣ КОНФЛИКТ (в общем смысле) - процесс возникновения, развития, кульминации и разрешения противоречия во внутренней (психологической) или внешней (социально-психологической, социальной) реальности человека либо группы людей.

Уровни и виды конфликтов.

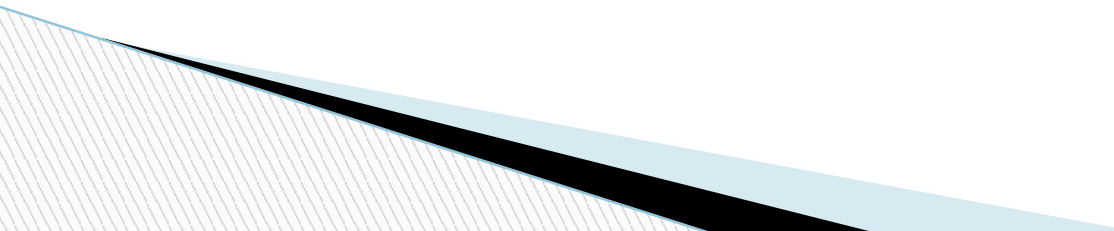


Виды конфликтов

- ▣ **Микро-социальные или социально-психологические конфликты** – это конфликты между отдельными людьми и/или малыми группами, связанные с борьбой сторон за реализацию своих интересов.
- ▣ Они также имеют ряд подуровней и видов.

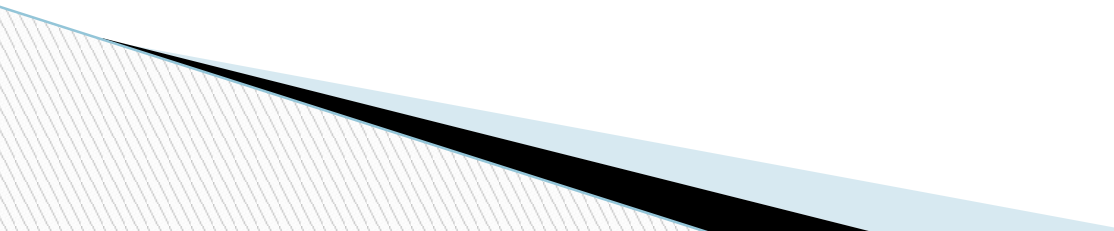
Социально-психологические конфликты. Классификация.

1. По сферам проявления:

- производственные
 - семейно-бытовые
 - педагогические
 - юридические
 - медицинские и т.п.
- 

Социально-психологические конфликты. Классификация.

2. По длительности

- мгновенные (стычки)
 - краткие (от нескольких минут до нескольких часов)
 - средней длительности (от нескольких часов до нескольких дней)
 - длительные (от нескольких дней до нескольких недель)
 - хронические
 - пульсирующие (возникающие и затухающие).
- 

Социально-психологические конфликты. Классификация.

3. По степени проявленности в отношениях:

- открытые;
- скрытые.

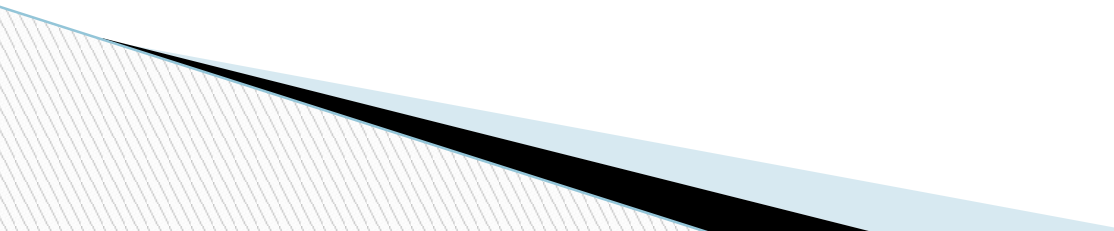
Социально-психологические конфликты. Классификация.

4. По существу противоречий в конфликтной ситуации:

- Конфликты, причинами которых являются *несовместимые потребности*, желания, интересы, цели, ценности и т.п.
- Конфликты «*несовместимых*» *средств* достижения общих потребностей, интересов, целей и т.д.
- Конфликт в связи с *ограниченными материальными ресурсами* для удовлетворения интересов (деньги, квартира, земельный участок, льготная путевка на курорт и др.).

Социально-психологические конфликты. Классификация.

5. По притязаниям субъектов конфликта:

- ▣ *Конфликт доминирования (властных отношений)*
 - ▣ *Конфликт статусных позиций*
 - ▣ *Конфликт обладания, когда один или оба субъекта хотят единолично владеть и распоряжаться другим*
 - ▣ *Конфликт соперничества или конкуренции*
- 

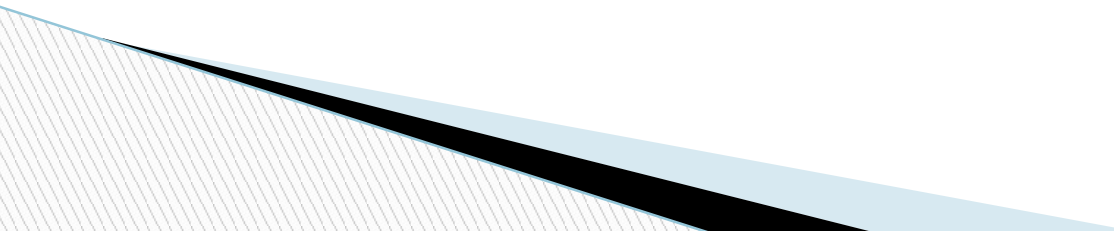
Социально-психологические конфликты. Классификация.

6. По особенностям объекта:

- ▣ *Нереалистический конфликт* из-за неадекватного психического состояния одного или обоих субъектов конфликта. Здесь конфликт является не средством достижения цели, а целью.
- ▣ *Реалистический конфликт* возникает из-за притязаний на реально существующий объект/предмет конфликта.

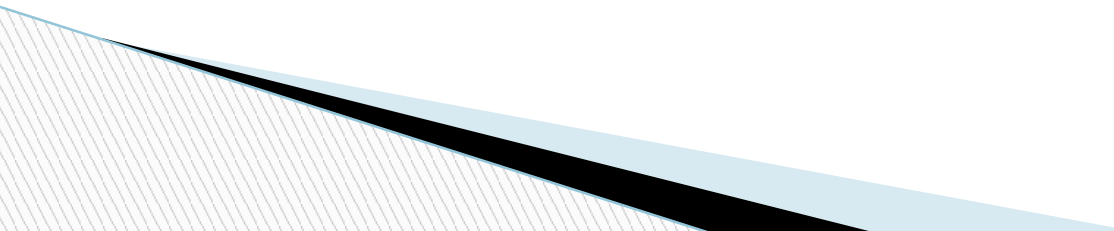
Социально-психологические конфликты. Классификация.

7. По психологическим особенностям и задействованным психическим явлениям:

- эмоциональные конфликты,
 - когнитивные конфликты;
 - мотивационные конфликты;
 - ценностные конфликты;
 - внешние ролевые конфликты.
- 

Социально-психологические конфликты. Классификация.

8. По особенностям участников:

- Межличностные
 - Конфликты малых групп
 - Организационные
- 

Виды конфликтов

Все конфликты делятся по по последствиям для участников на:

- ▣ **конструктивные** или способствующие развитию сторон конфликта, достижению ими новых уровней взаимопонимания, принятию новых решений и т.п. («В споре рождается истина»).
- ▣ **деструктивные** или неблагоприятные, разрушительные для сторон, приводящие к их регрессу и даже уничтожению, разрушающие отношения, деформирующие личность и судьбы людей.

Конфликт

- Конфликт (деструктивный по умолчанию)- процесс столкновения и противоборства индивидов или групп, характеризующийся взаимным нанесением ущерба с целью защиты реальных или вымышленных интересов.

Виды конфликтов

- ▣ Наша задача работать с деструктивными конфликтами, способствовать их прекращению.
- ▣ А также управлять конфликтами в организации, направляя их энергию на развитие.

Организационные конфликты

- ▣ **Организационные конфликты** - это любые конфликты, протекающие в организации по поводу несовпадения, противоречия интересов, целей, позиций людей и групп и влияющие на эффективность деятельности организации.

Основные виды организационных конфликтов

Вариант конфликта	Возможные причины
Внутренние конфликты и кризисы отдельных сотрудников	Возрастные , карьерные, семейные и другие проблемы
Конфликты между отдельными сотрудниками	Противоречивость интересов, особенности восприятия друг друга, различный жизненный опыт, эмоции.
Конфликты личности и группы, моббинг	Адаптация, смена лидера, этап развития группы, нарушение норм группы и т.д.

Основные виды организационных конфликтов

Вариант конфликта	Возможные причины
Конфликт между микрогруппами внутри группы, коллектива	Этап развития группы, смена лидера, противоположность интересов, ценностей; амбиции, борьба за ресурсы, отношение к целям и ценностям, ошибки руководства и т. д.
Конфликт между подразделениями внутри организации	Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка. Противоположность интересов, ценностей, норм (культуры); групповой экстремизм.

Основные виды организационных конфликтов

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководство организации - персонал	Неудовлетворительные коммуникации; некомпетентное управление; нарушение правовых норм; плохие условия труда; низкая заработная плата, амбиции и т.п.
Конфликты в руководстве	Борьба за власть, отношение к инновациям, кризис организационного развития, патологии организации и т.п.
Конфликты с клиентами и другими внешними для организации физическими лицами	Неудовлетворенность ожиданий клиента, нарушения коммуникации, невозможность решить имеющуюся у клиента проблему и т.д.

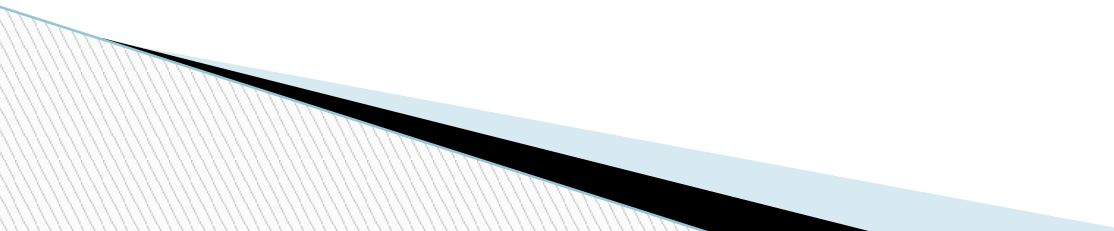
Организационные конфликты

Причины организационных конфликтов можно разделить на две группы:

- ▣ ***Связанные с «человеческим фактором»***
- ▣ ***Связанные с особенностями управления организацией***

Эти группы по разному регулируются.

Работа с конфликтами

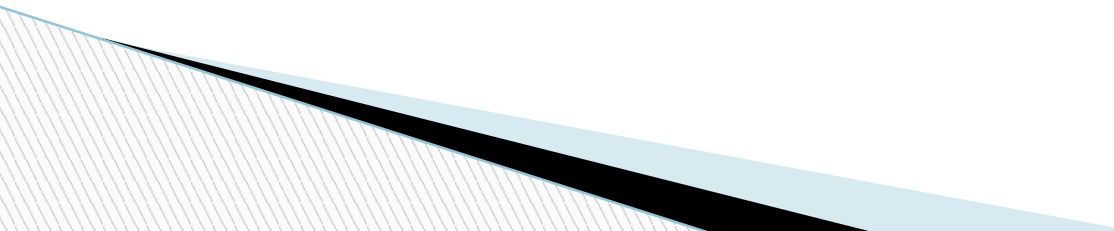
- Причины конфликтов создают ПОЛЕ КОНФЛИКТА, т.е. основные предпосылки для возникновения самого конфликта. Их принято называть ФАКТОРАМИ конфликта.
 - Возникнет ли реальный конфликт – зависит от сложившихся на основе факторов условий.
 - Для того, чтобы работать с конфликтом, его надо заметить.
 - Т.е. руководителю необходимо иметь классификацию индикаторов конфликта.
- 

РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ

- ▣ Назовите основные индикаторы конфликтов (особенности поведения, работы, взаимодействия и состояния сотрудников, по которым Вы можете определить наличие конфликта, даже не имея другой информации)*

ИНДИКАТОРЫ КОНФЛИКТА

Индикаторы конфликта могут быть:

- ▣ **Физиологическими** (стресс, усталость, давление, дискомфорт, болезнь...)
 - ▣ **Поведенческими** (агрессивность, нелогичность, неадекватность, бессмысленность, повторяемость, суетливость, заторможенность...)
 - ▣ **Деятельностными** (снижение эффективности, производительности, результативности, ошибки, срывы, незавершенность, уход...)
- 

ИНДИКАТОРЫ КОНФЛИКТА

Индикаторы конфликта могут быть:

- ▣ **Коммуникативными** (нарушения общения, споры, жалобы, формализация отношений, взаимные обвинения, недоверие, отказ от взаимодействия и т.д.)
- ▣ **Нормативными** (обращения к высшему руководству, в трудовую инспекцию, в суд, арбитраж...)

ИНДИКАТОРЫ КОНФЛИКТА

▣ Психологическими:

- *Эмоциональными* (слезы, страх, вина, раздражение, злость...)
- *Когнитивными* (несогласие, непонимание, забывчивость, искажения восприятия, негативные интерпретации и ожидания...)
- *Волевыми* (упрямство, полная подчиненность, отказ от решения проблем, отвлекаемость, робость...)
- *Мотивационными* (потеря интереса к чему-либо, безответственность, неряшливость, опоздания...)
- Включение *психологической защиты* - рационализации, переносы, вытеснение и т.д.

Работа с конфликтом

- ▣ Работа с конфликтом идет от выявления индикаторов к диагностике
- ▣ От диагностики к определению причин, динамике и анализу конфликта
- ▣ От анализа к управлению конфликтом

Причем управлять конфликтом можно и до его возникновения.

Работа с конфликтами

- Основной задачей управления конфликтами является адекватное определение особенностей данного конфликта и выбор соответствующего подхода к работе с ним.
- Для этого необходимо представлять факторы и условия возникновения конфликтов, т.е. проводить ДИАГНОСТИКУ.

ДИАГНОСТКА КОНФЛИКТА



Диагностика конфликта

Факторы: информационные, структурные, ценностные, отношений, поведения.



Условия возникновения:
оппоненты и другие участники;
предконфликтная ситуация;
инцидент.



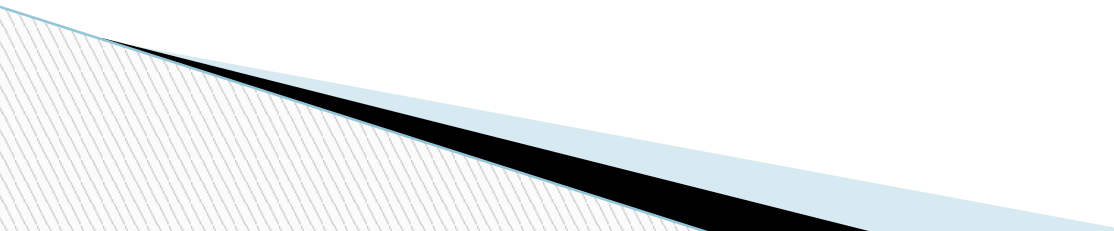
КОНФЛИКТ!!!

Диагностика конфликта

- Конфликт является сложным, закономерным явлением. Для его возникновения необходимо сочетание нескольких групп факторов и условий.
- **Факторы конфликта** (системы причин) мы рассматриваем как обобщенные сочетания различных событий, ситуаций и т. п. (событийные области), создающие возможность для формирования конкретных условий (необходимых составляющих) конфликта.

ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

У. Линкольн, США, 1993:

- ▣ Информационные*
 - ▣ Структурные*
 - ▣ Ценностные*
 - ▣ Отношения*
 - ▣ Поведение*
- 

ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

- Факторы – в сложных конфликтах – могут быть множественными.
- Важно определить «стартовый» или «спусковой» фактор.

УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

1. Участники конфликта

- Оппоненты
- Косвенные участники
- Их роли, сила, особенности восприятия и социокультурные особенности.

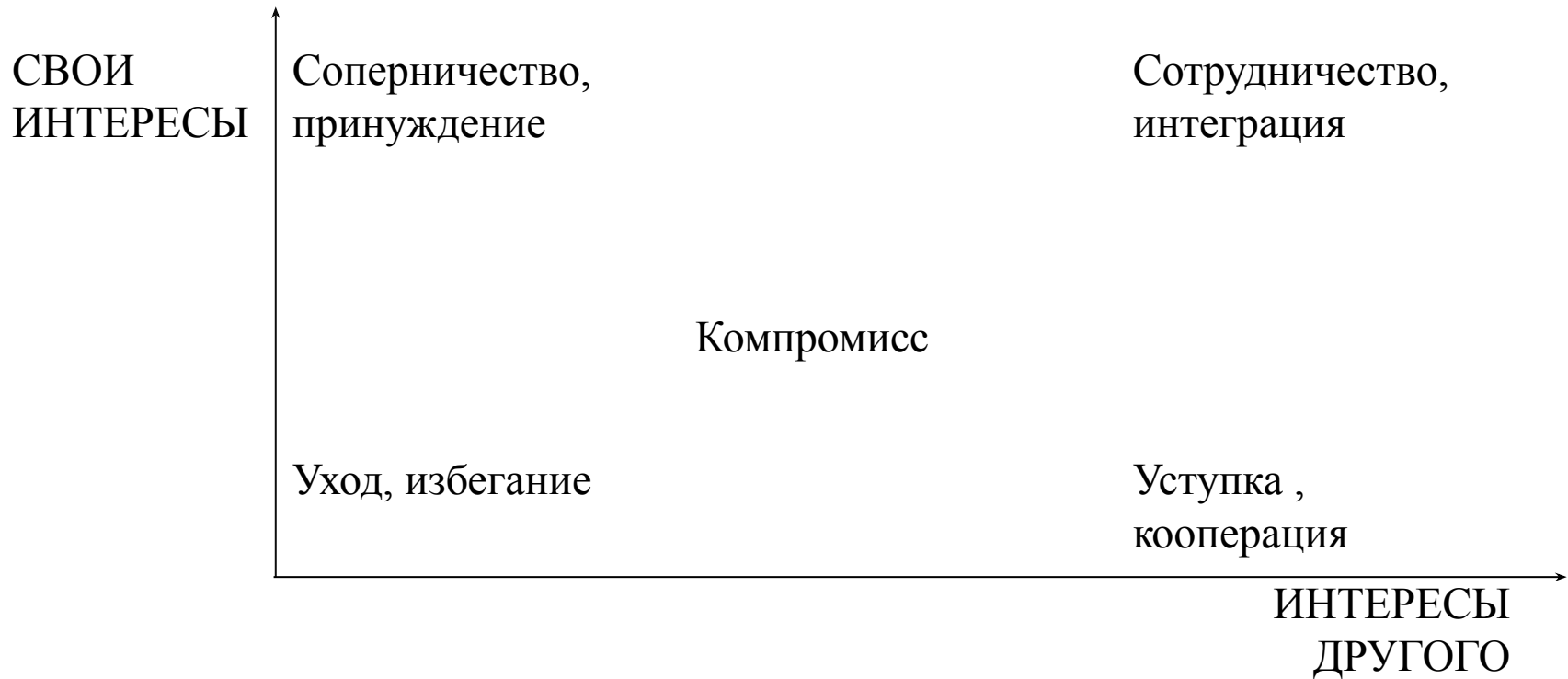
2. Предконфликтная ситуация

- Цели сторон (Что?)
- Вызвавшие столкновение интересы сторон (Зачем?),
- Объект предмет/конфликта (из-за чего?)
- Доступные ресурсы: внешние и внутренние

3. Инцидент

- Характер инцидента: вербальный, поведенческий, смешанный, блокирующий
- Его естественность/сконструированность

СТИЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

- ▣ При анализе конфликта крайне важно выявить истинные интересы сторон, понять цели и определить объект конфликта.
- ▣ Все это определяет возможную зону *разногласий*.
 - ЦЕЛИ – ЧТО? ЧЕГО?
 - ИНТЕРЕСЫ – ЗАЧЕМ?
 - ОБЪЕКТ – ИЗ-ЗА ЧЕГО, КАКИМ ОБРАЗОМ?

ФОРМУЛА КОНФЛИКТА:

КОНФЛИКТ =
(ОППОНЕНТЫ +
ПРЕДКОНФЛ.СИТУАЦИЯ +
ИНЦИДЕНТ) X ФАКТОРЫ

Динамика конфликта



Динамика конфликта


Факторы и условия конфликта разворачиваются во времени и конфликт представляет собой динамичный процесс, каждый этап которого отличается своими особенностями.

Существует несколько подходов к представлению динамики конфликта. Рассмотрим:


1. Подход Ф.Глазла – «девять ступеней эскалации конфликта»
2. Основанный на теории противоречия или цикла

2. Динамика конфликта по Ф. Глазлу


Ступень 1 Отверждение позиций.
Напряжение, стремление снять его
посредством переговоров.



Ступень 2 Дебаты. Поляризация мнений и
чувств. Борьба за «очки». Высокомерие.
Модель ТА.




Ступень 3 Действия. Слова кажутся
бесполезными. Расхождение вербального и
невербального. Ошибочные интерпретации.
Недоверие.




Ступень 4

2. Динамика конфликта по Ф. Глазлу


Ступень 4. Коалиции. Навязывание негативного имиджа. Инверсия поведения.



Ступень 5. Потеря лица. Инсценировки. Приписывание полярных образов. Отторжение.



Ступень 6. Стратегия угроз. Цикл: требования – санкции. Стресс. Ужесточение позиций.



Ступень 7.

Динамика конфликта по Ф. Глазлу

Ступень 7. Ограниченные удары на уничтожение. Инверсия ценностей. Образ врага.

Ступень 8. Расщепление. Дезинтеграция системы врага. Потеря управляемости собственных действий.

Ступень 9. Вместе в пропасть. Тотальная конфронтация. Уничтожение врага даже ценой разрушения собственной системы.

Динамика конфликта

Динамика противоречия.



Конфликтология

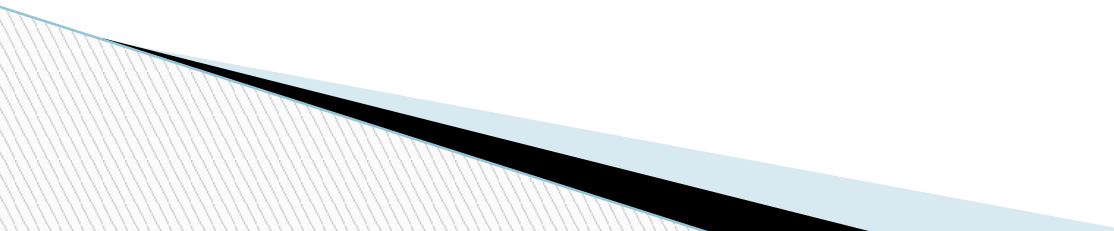
- Знание этапа развития конфликта помогает определить систему методов работы с ним.

Тема 2. Методы управления конфликтами в организации.

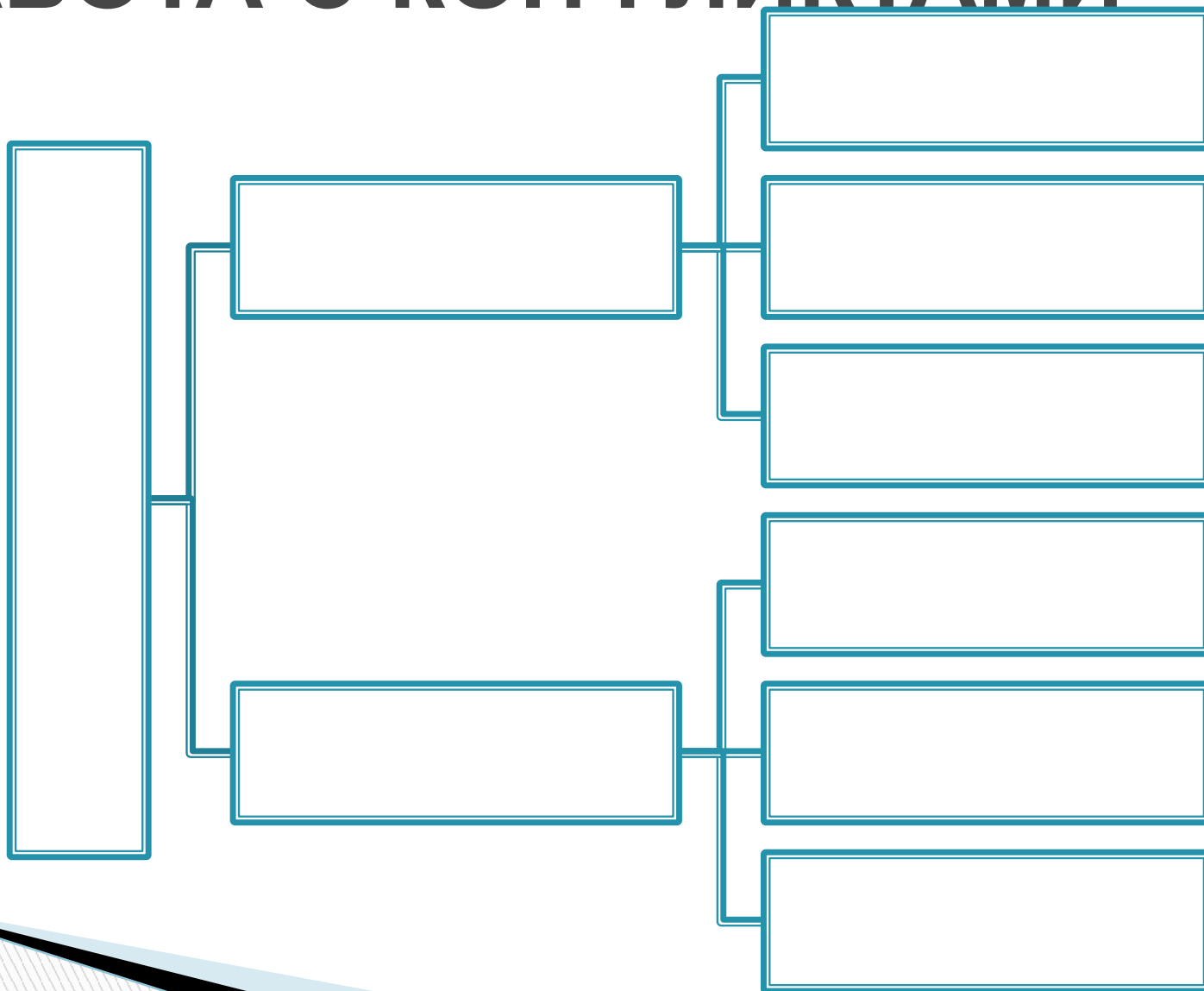


Управление конфликтами

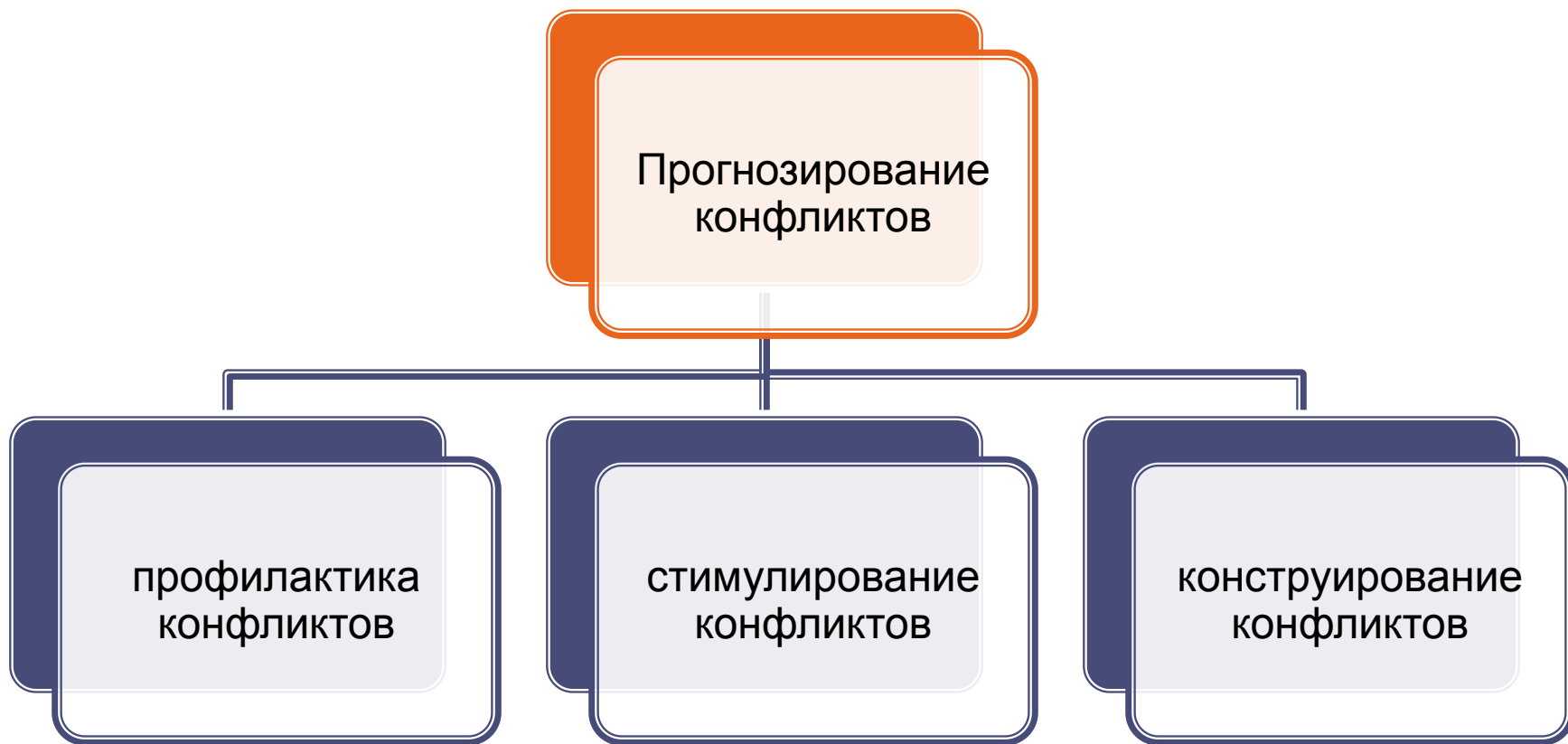
При работе с конфликтом важно помнить основные аксиомы:

- Неизбежность конфликта.
 - Функциональность конфликта (его надо использовать).
 - Презумпция изначальной доброжелательности сторон (не ищем виноватых).
- 

РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ



РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ



МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- ▣ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ – предвидение возможности возникновения конфликта на основе сбора информации, анализа ситуации и интуитивных догадок.
- ▣ Используется для профилактики и управления конфликтами.



МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- ПРОФИЛАКТИКА – предотвращение нежелательных конфликтов. Для этого:

- Информирование
- Согласование целей
- Прояснение интересов
- Четкое распределение ответственности
- Расстановка приоритетов

Через:

- Своевременные дискуссии, консультации,
- Предварительные переговоры.
- Административные решения (силовые)



МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- **СТИМУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА** – воздействие на людей и ситуацию т.о., чтобы назревающий конфликт произошел в удобном для стимулирующего месте и времени.
- Для этого используются: силовые методы, манипуляции, провокации, противопоставления, открытые дискуссии с компетентным модератором и т.п.
- Требуют осторожности!!!

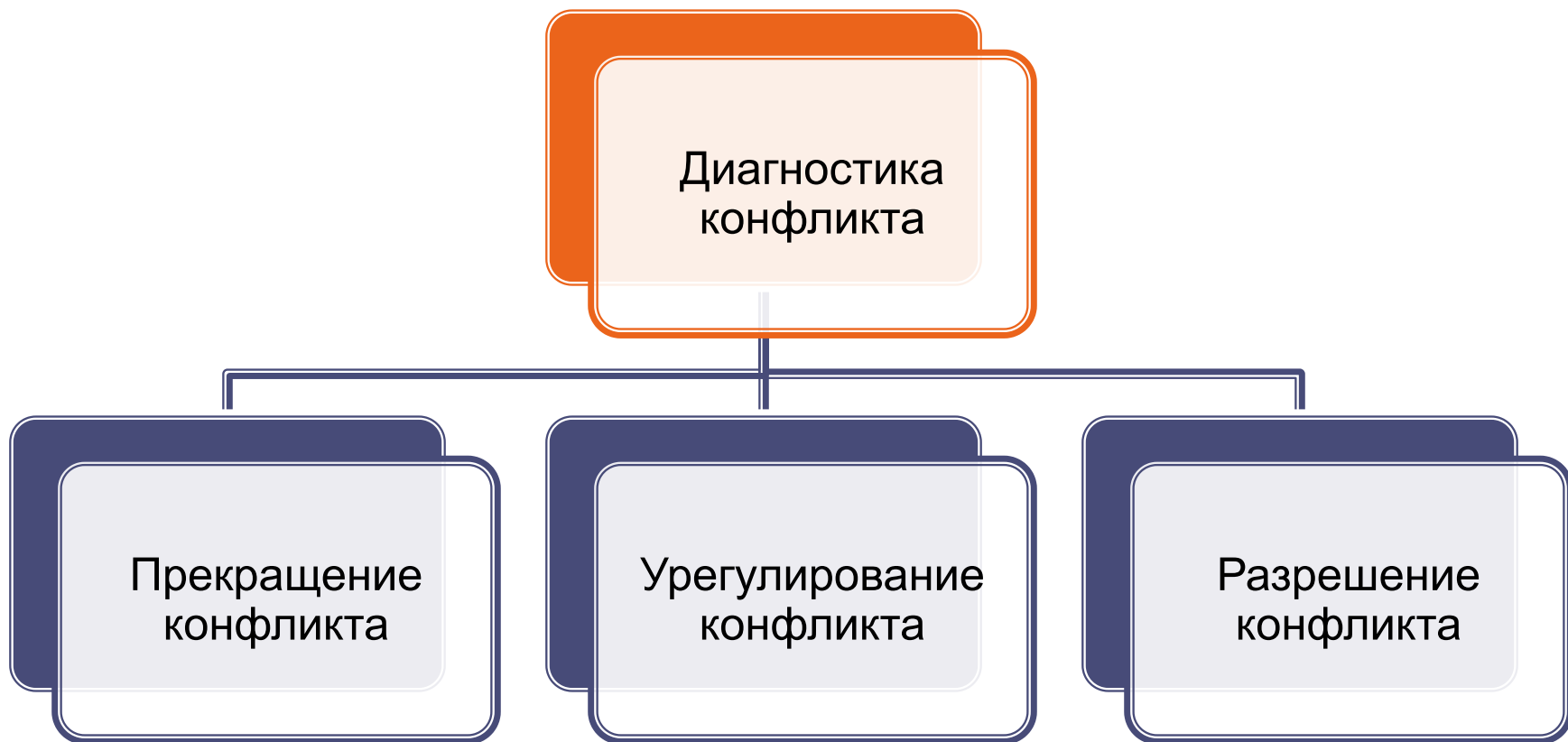


МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- КОНСТРУИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА – создание противоречий между людьми/группами для управления динамикой отношений.
- Для этого используются: противопоставления, ролевые и деловые игры, провокации, открытые дискуссии с компетентным модератором и т.п.
- Требуют осторожности!!!



РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ



МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- ДИАГНОСТИКА – исследование проявлений, причин и особенностей конфликтов между людьми и группами, направленное на определение структуры конфликта, этапа его эскалации, степени конструктивности и направлений развития.
- На основе диагностики определяется метод работы с конфликтом.
- Диагностика может проводиться через дистанционный сбор информации и через аналитико-консультационный подход.



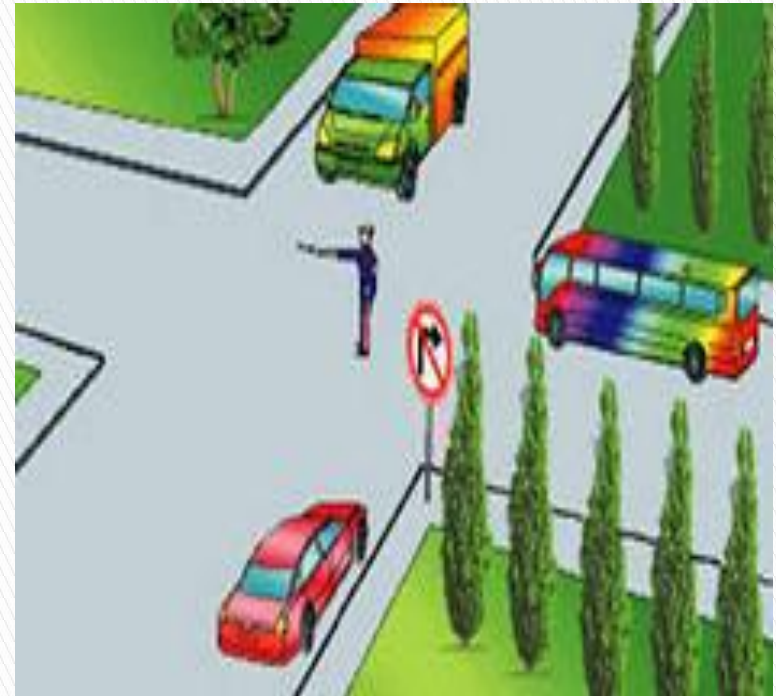
МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- ПРЕКРАЩЕНИЕ конфликта – прекращение конфликтного взаимодействия сторон из-за изменения интересов или условий.
- Часто используются силовой и законодательный подходы. Иногда аналитико-консультативный и переговорный.



МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- **УРЕГУЛИРОВАНИЕ** конфликта – регламентация поведения и отношений конфликтующих сторон с частичным удовлетворением интересов при сохранении конфликтной ситуации.
- Для урегулирования могут использоваться законодательный, иногда силовой, аналитико-консультативный и переговорный подходы. Очень эффективна медиация.

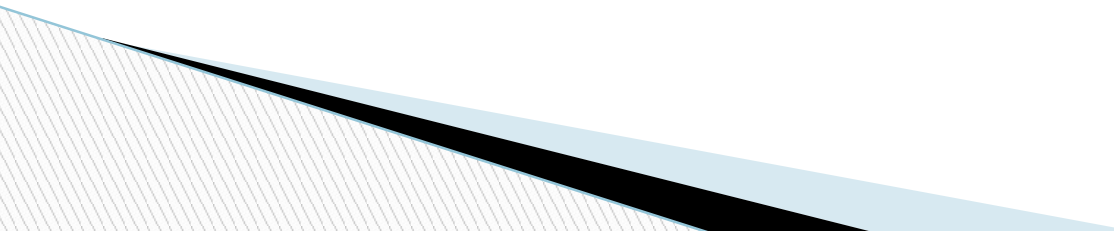


МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- РАЗРЕШЕНИЕ
КОНФЛИКТА – достижение
взаимоприемлемого
соглашения сторон на
основе удовлетворения их
интересов.
- Для разрешения
используются аналитико-
консультативный и
переговорный подходы.
Очень эффективна
медиация.

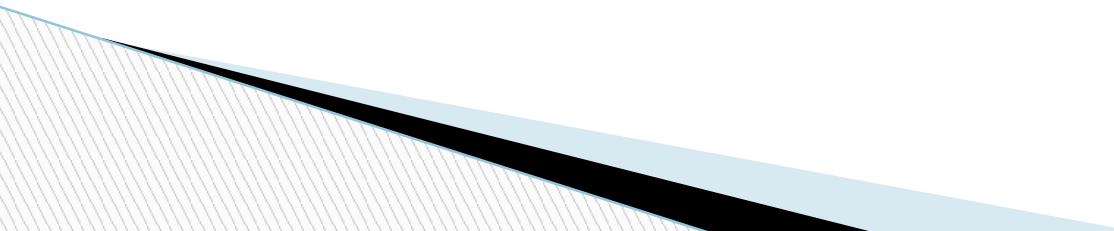


Методы работы с конфликтами

- Считается, что для любого конфликта можно подобрать свой метод работы, который позволит завершить наиболее конструктивным для сторон и ситуации способом.
 - Важно желание завершить конфликт!
 - И компетентное владение основными подходами и технологиями.
- 

Подходы к работе с конфликтами.

Выделяют ряд основных подходов, которые лежат в основе названных выше методов работы с конфликтами:

- Силовой
 - Законодательный
 - Аналитико-консультативный
 - Переговорный
- 

СИЛОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ



ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ



АНАЛИТИКО-КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ



ПЕРЕГОВОРНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ



Подходы к работе с конфликтами

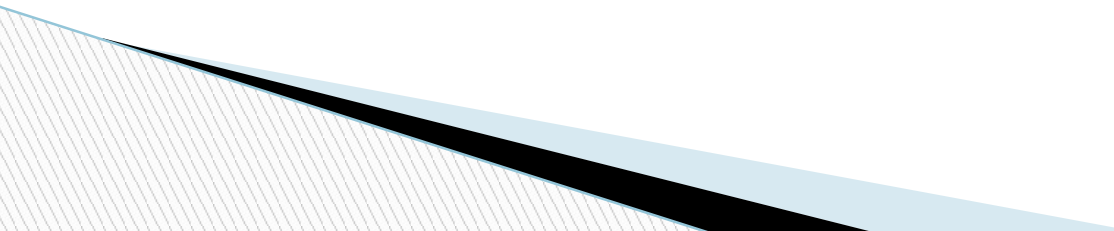
- Переговорные подходы к работе с конфликтами считаются наиболее эффективными.
- С их помощью можно урегулировать практически 100% конфликтов.
- К переговорным подходам относят:
 - Переговоры
 - Медиацию
 - Консилиацию (челночную дипломатию)

Управленческие методы (конфликт-менеджмент)

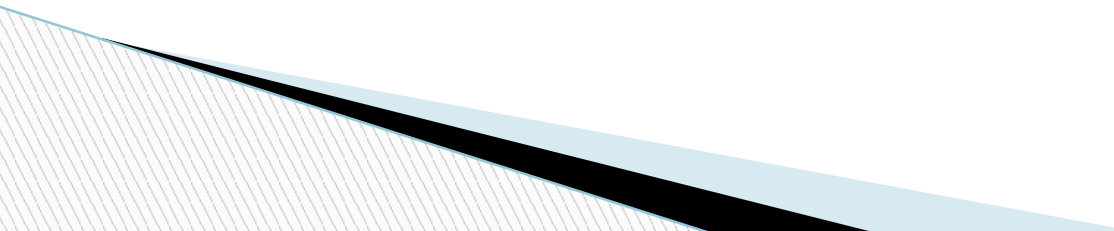


Организационные конфликты

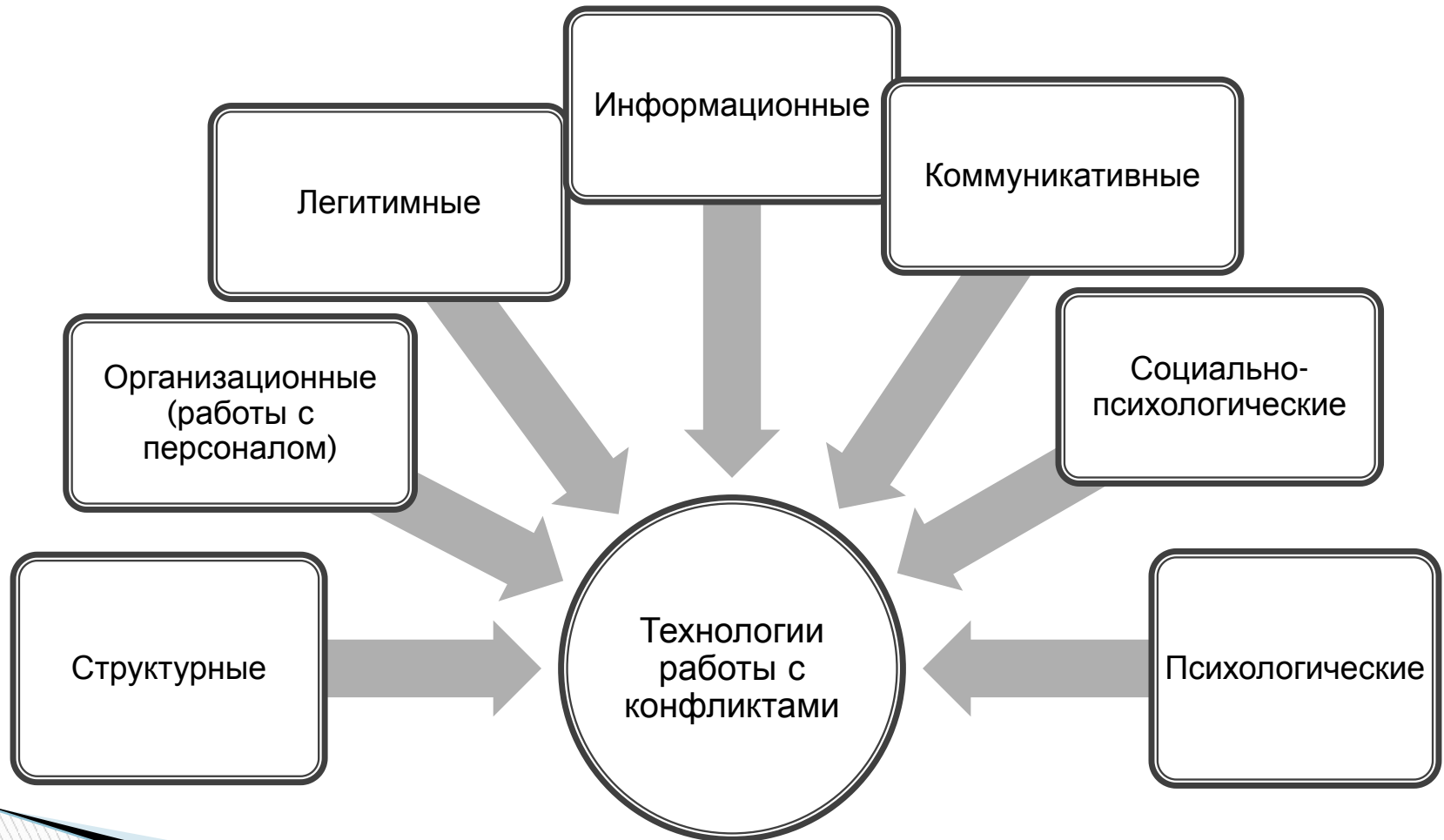
Методы управления организационным конфликтом зависят от трёх обстоятельств.

- Прежде всего, конфликт является неизбежной реальностью, так как он возникает в результате большого разнообразия предшествующих событий.
 - Во-вторых, слишком низкий уровень конфликтов может оказывать на производительность такое же негативное влияние, как и слишком высокий уровень конфликтов.
 - В-третьих, не существует единого способа разрешения конфликтов.
- 

Организационные конфликты. Управление.

- Управление организационными конфликтами может осуществляться теми же способами, что и всеми остальными конфликтами: прогнозирование, профилактика, стимулирование, диагностика, прекращение, разрешение, урегулирование.
 - Но могут использоваться и специфические для организаций подходы:
- 

Технологии работы с конфликтами в организации:



Технологии работы с конфликтами в организации:

Структурные

- ▣ Перемещение в другие структурные подразделения, изменение обязанностей, уточнение ответственности, перераспределение функций и взаимосвязей, использование власти, иерархии и т.п.

Организационные (работы с персоналом)

- ▣ Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

Технологии работы с конфликтами в организации:

Легитимные

- ▣ Создание и деятельность конфликтных комиссий. Решение конфликта через внутренние нормативные акты организации.

Информационные

- ▣ Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.

Коммуникативные

- ▣ Организация общения между сторонами конфликта и их сторонниками; обеспечение эффективного общения, групповые дискуссии, переговоры, посредничество.

Технологии работы с конфликтами в организации:

Социально-психологические

- ▣ Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата и культуры в коллективе

Психологические

- ▣ Применение психологического воздействия, манипулирования.

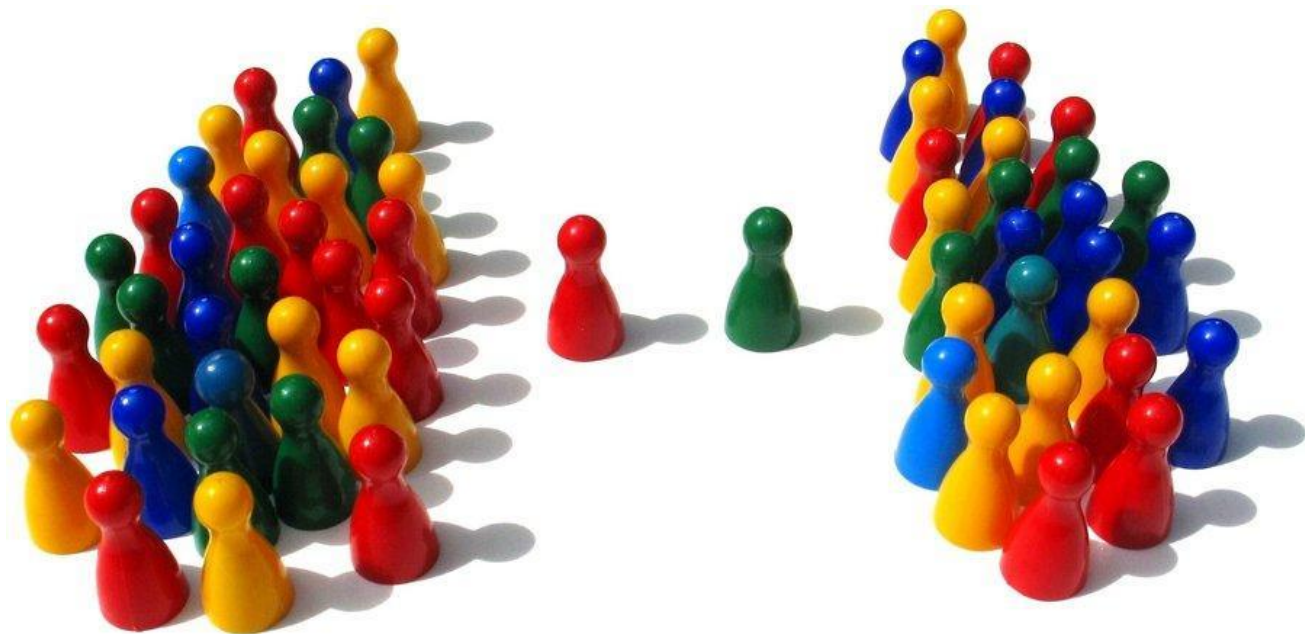
Организационные конфликты.

- Если организационные конфликты своевременно не урегулированы, то они могут перейти на мезо- социальный уровень. Т.е. стать причиной для межорганизационных и трудовых конфликтов. А иногда послужить «спусковым крючком» и для масштабных макро-социальных конфликтов.

Тема 3. Переговоры и медиация как технология урегулирования конфликтов в организации



ПЕРЕГОВОРЫ



ПЕРЕГОВОРЫ

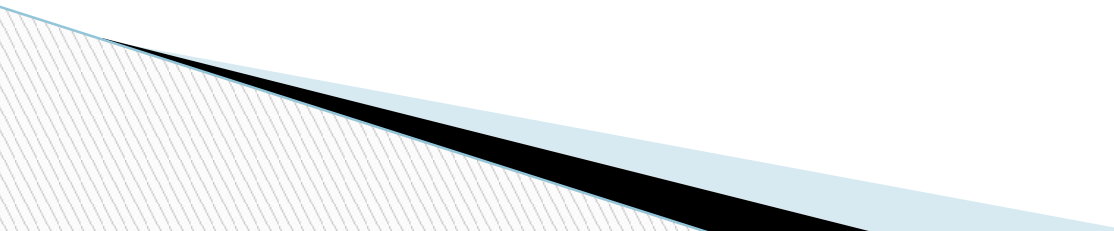
- Что такое переговоры?
- Когда (для чего?) мы обращаемся к переговорам?

Переговоры

С переговорами мы имеем дело тогда, когда:

- односторонние действия невозможны,
- нам необходимы совместные согласованные действия для более быстрого и точного достижения цели;
- нет предусмотренных законодательством процедур, а также строго регламентированных моделей поведения для решения сложного вопроса (или они не устраивают стороны по каким-либо соображениям).

Переговоры -

- это, прежде всего, совместная с партнером деятельность, протекающая в системе отношений субъект-субъект.
 - процесс поиска соглашения между людьми, имеющими, на первый взгляд, различные интересы;
 - являются процессом выработки взаимных обещаний, который приводит к реалистическим и прочным соглашениям.
- 

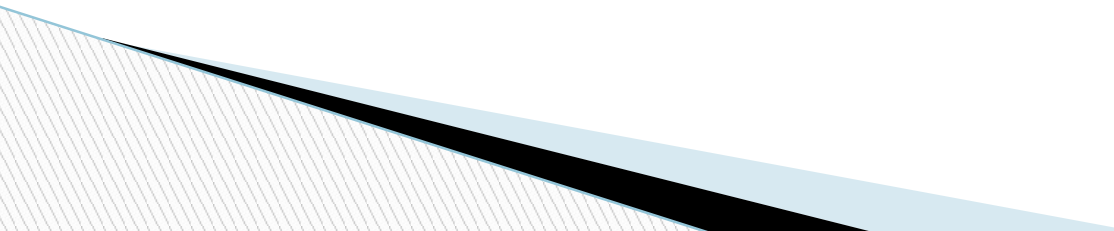
Переговоры

- основное цивилизованное средство получить от других людей то, чего хотите Вы;
- взаимодействие людей (групп), которое отличается стремлением вызвать у партнера желание к действиям, которые изменят хотя бы одну из сторон ситуации или установят новые отношения между участниками;

Переговоры

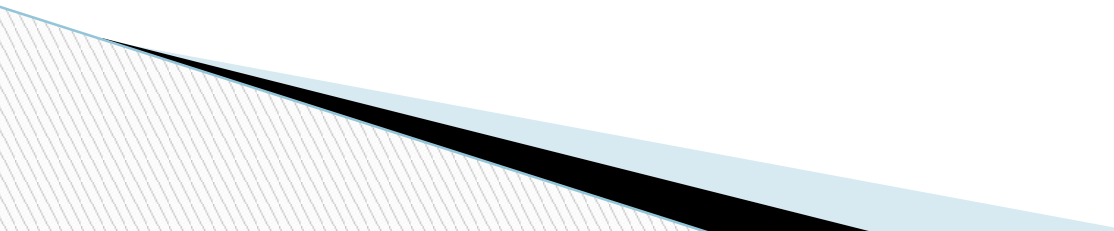
- ▣ **Переговоры – это процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определенных обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям.**

Особенности переговоров:

- Наличие проблемы
 - Целенаправленность (согласованная цель)
 - Наличие прямого общения
 - Совместное решение проблемы
 - Взаимозависимость
 - Противоречивость
 - Неоднородность (наличие стадий)
 - Регламентированная процедура
 - Индивидуальность
 - Игра/борьба
- 

Переговоры

Тип переговоров зависит:

- ▣ От целей переговоров и тех функций, которые переговоры призваны выполнять для участников**
 - ▣ Количества и особенностей участников**
 - ▣ Стратегии переговоров**
 - ▣ Структуры переговоров, выбранной сторонами**
- 

Выделяют переговоры со следующими целями:

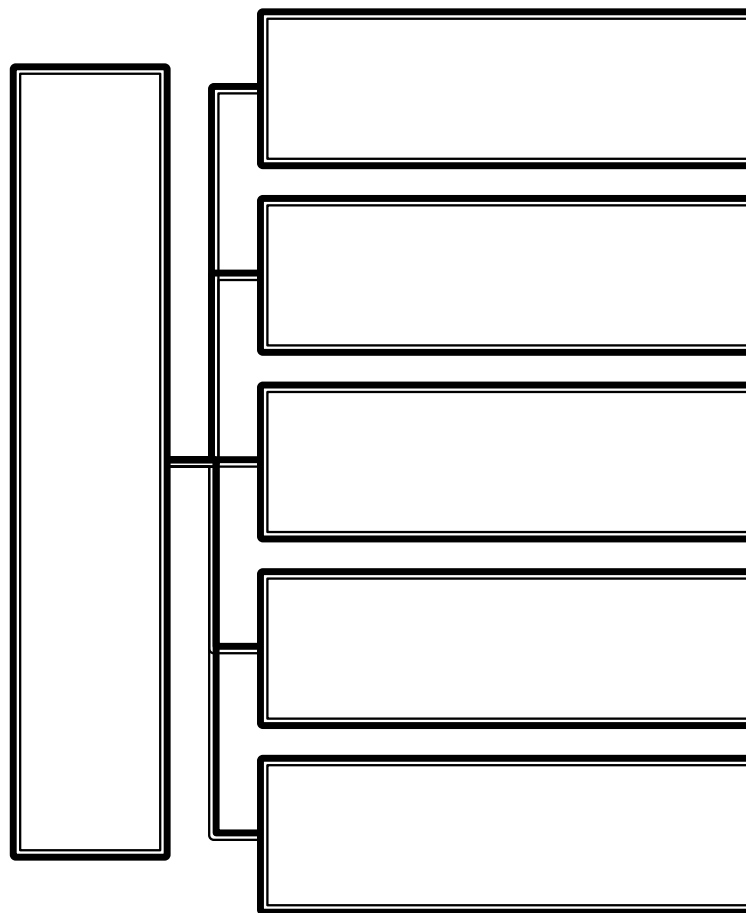
Конструктивные

- ▣ Информационные
- ▣ Коммуникативные
- ▣ Решение проблемы путем совместного ее анализа
- ▣ Регуляция контроль и координация действий

Деструктивные

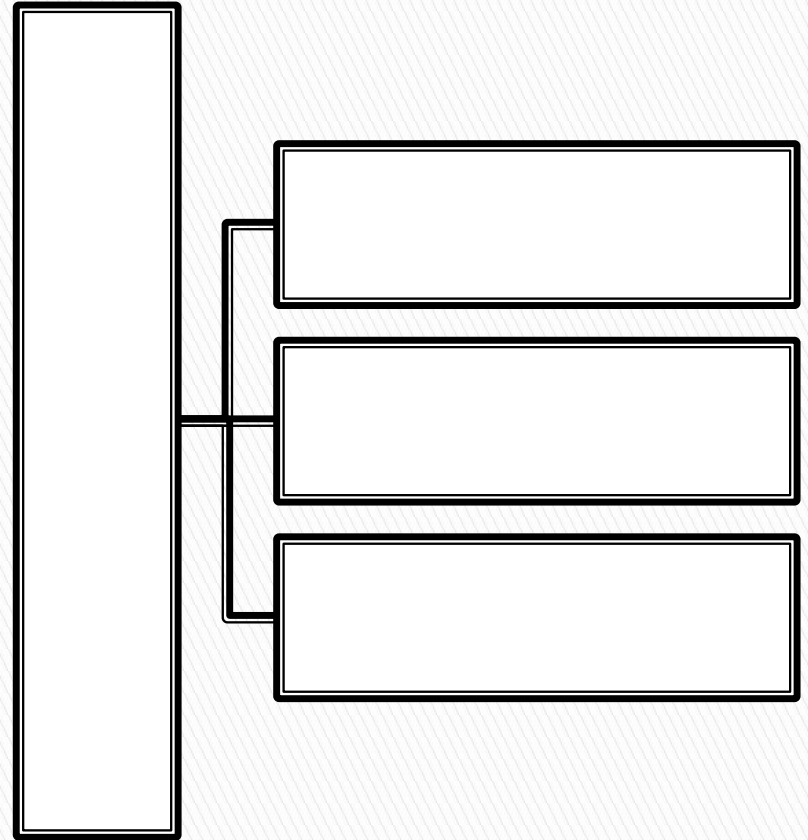
- ▣ Торг
- ▣ Получение односторонних преимуществ
- ▣ Пропаганда или реклама своей точки зрения, намерений
- ▣ Отвлечение внимания партнера

Виды переговоров (по количеству участников)



Виды переговоров

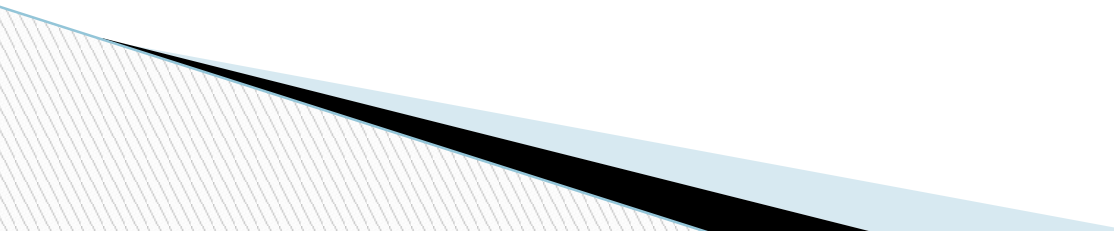
- ▣ У.Юри и Р.Фишер предложили знаменитый гарвардский подход к переговорам. Они выделили три основных типа переговоров, из которых только принципиальные являются эффективными.



Переговоры

- ▣ Основной **целью** большинства переговоров является консенсус.
- ▣ **КОНСЕНСУС** – это добровольное соглашение между всеми сторонами по обсуждаемой проблеме, при котором, однако, отдельные участники (или группы участников внутри команды) проявляют различную степень удовлетворенности и приверженности к соглашению. Консенсус не означает полного единодушия.

Типы совместных решений участников переговоров (консенсус):

- Асимметричное решение;
 - Компромисс;
 - Нахождение принципиально нового решения путём сотрудничества.
- 

Переговоры

- ▣ Переговоры представляют собой сложную социально-коммуникативную технологию, включающую ряд стадий, этапов и подэтапов, внутри которых могут использоваться различные коммуникативные и психологические техники, приемы, методы.
- ▣ ТЕХНОЛОГИЯ – стандартизированная система методов, способов, техник выполнения какой-либо деятельности, позволяющая с высокой вероятностью достигать результата.
- ▣ Какие стадии и этапы может включать процесс переговоров?

Переговоры

1

- Подготовительная стадия

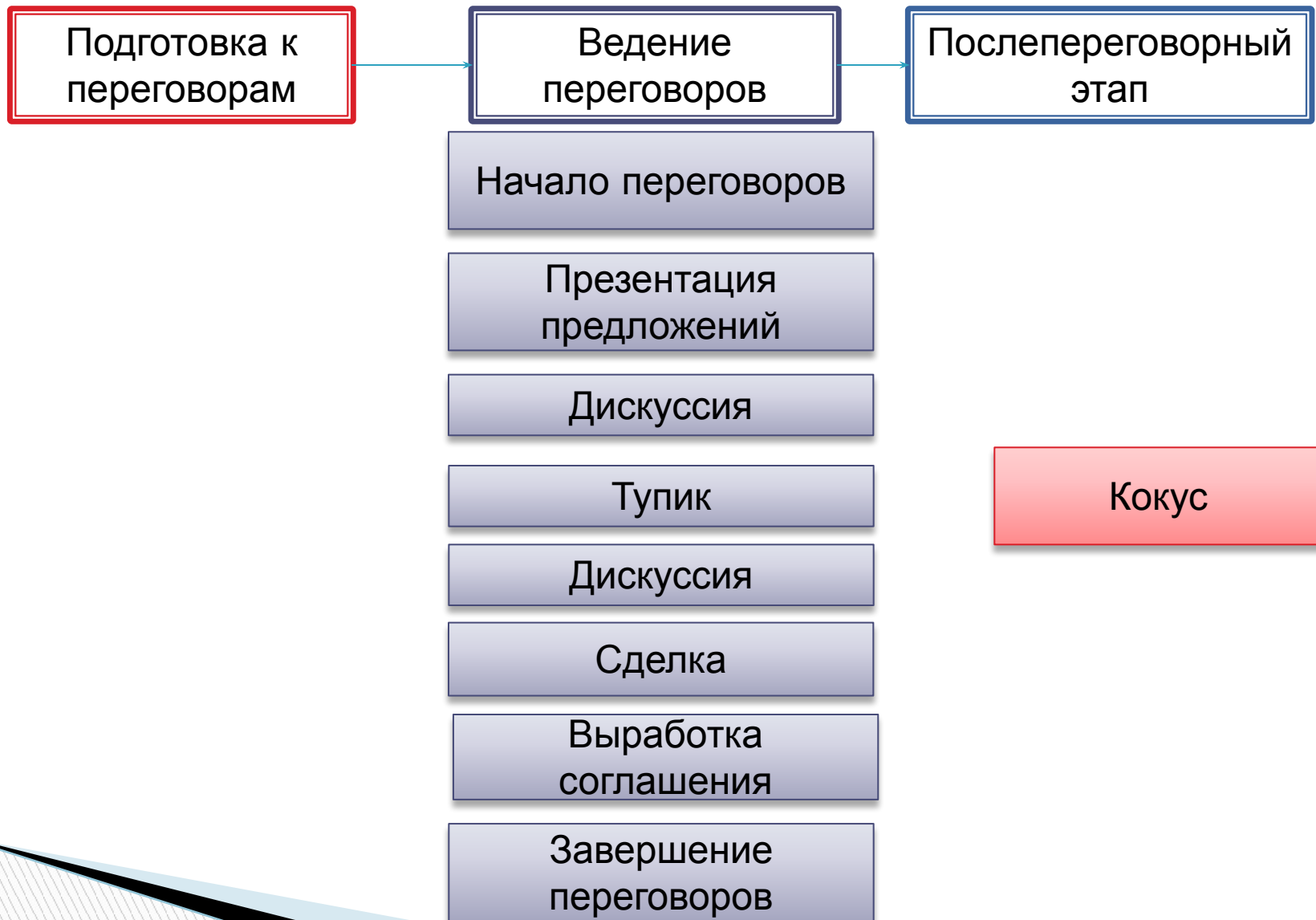
2

- Основное взаимодействие

3

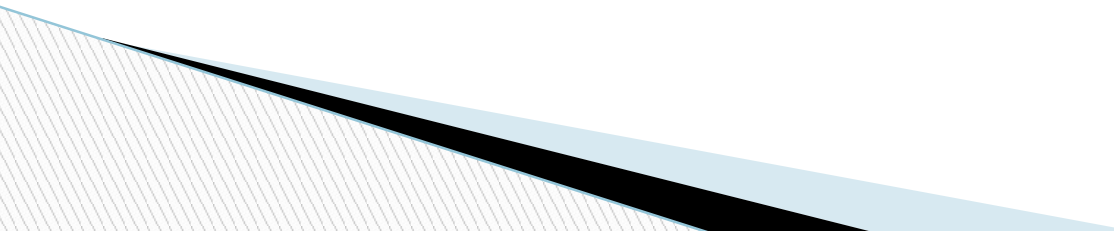
- Пост-коммуникация

ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРОВ

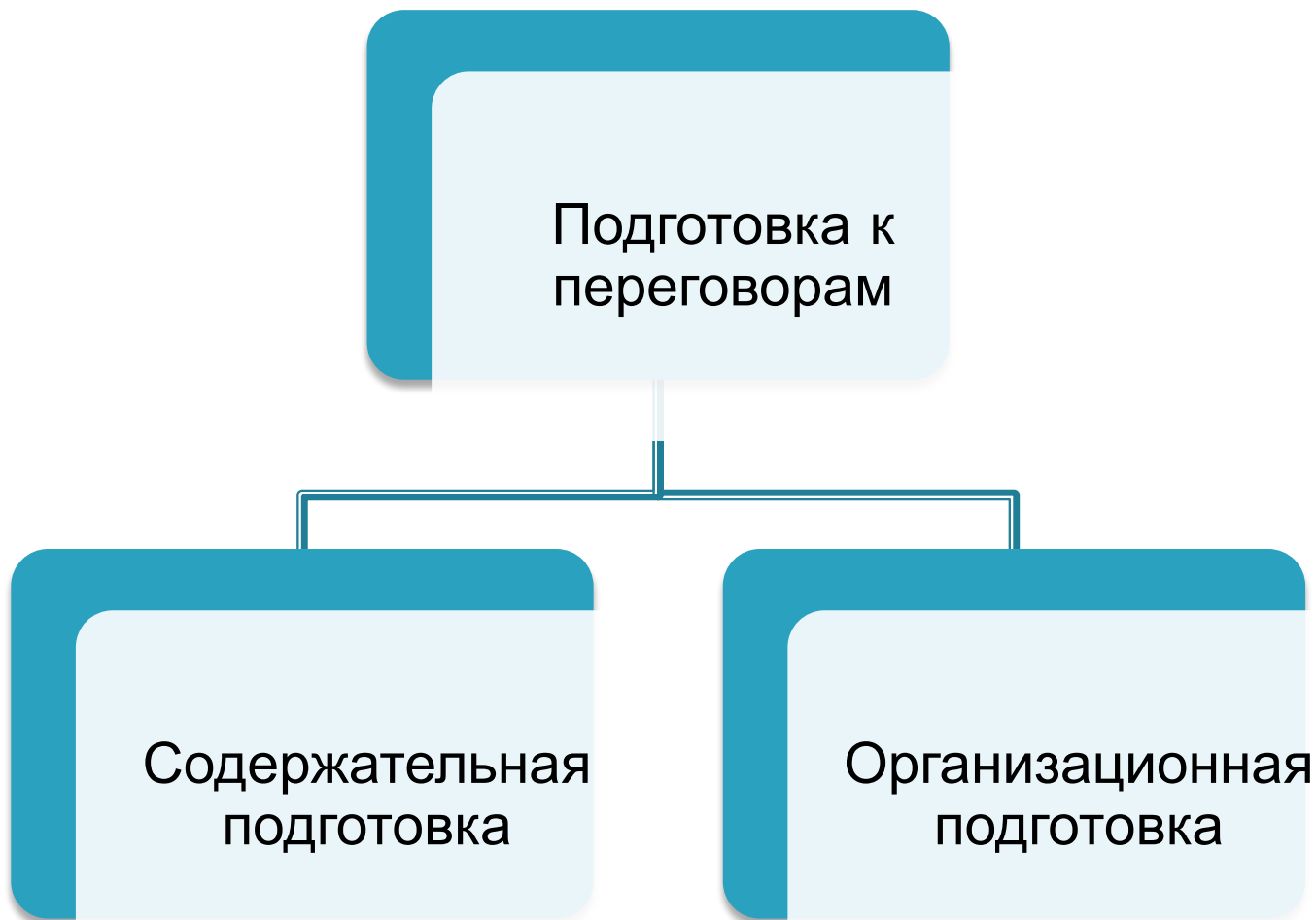


1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

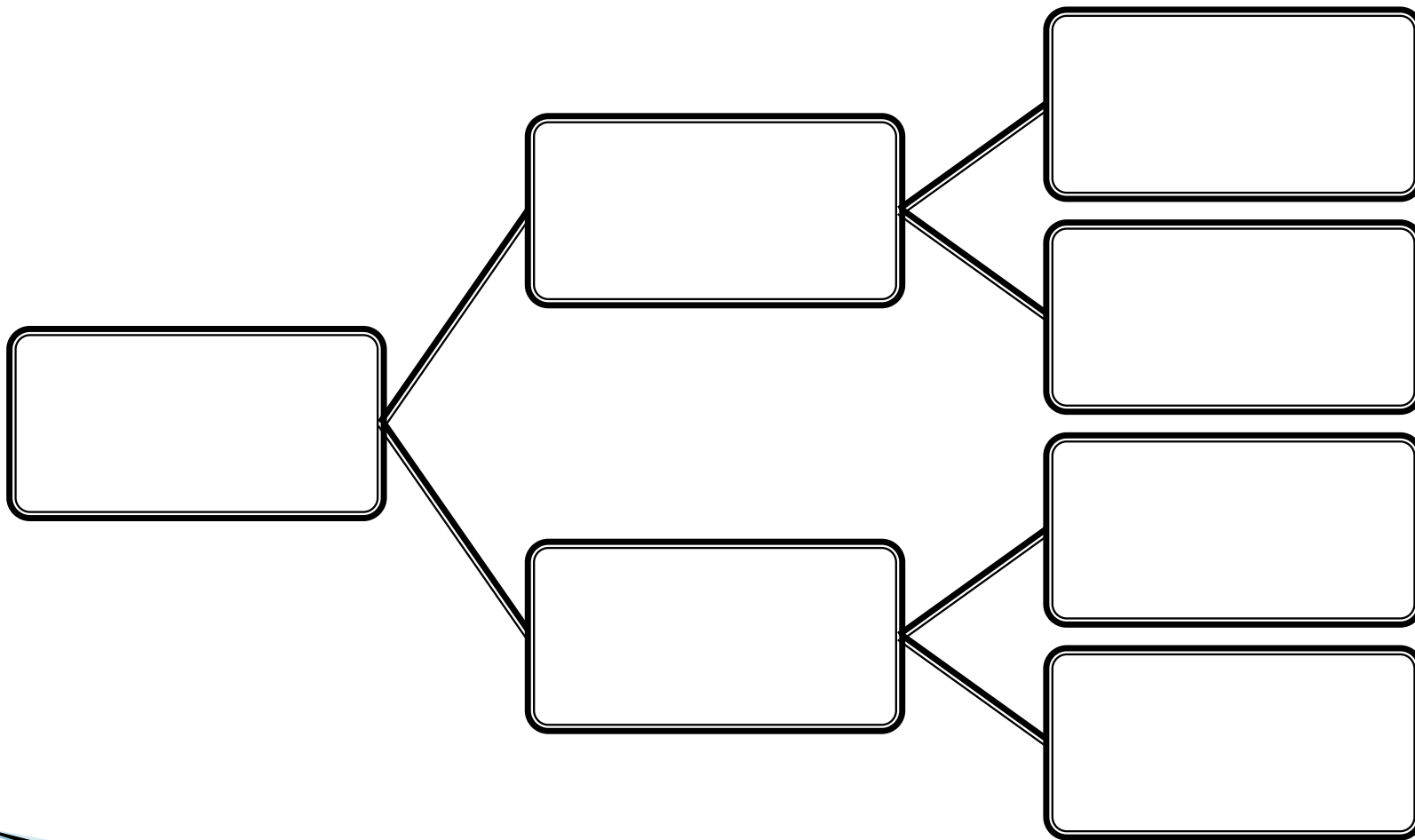
Задачи:

- Определение целей и интересов сторон
 - Определение времени и места переговоров.
 - «переговоры о переговорах»
 - Подготовка условий. (В том числе согласование действий команды).
 - Подготовка информационных материалов.
 - Настройка на взаимодействие с партнером.
 - Определение возможных стратегий и тактик ведения переговоров.
- 

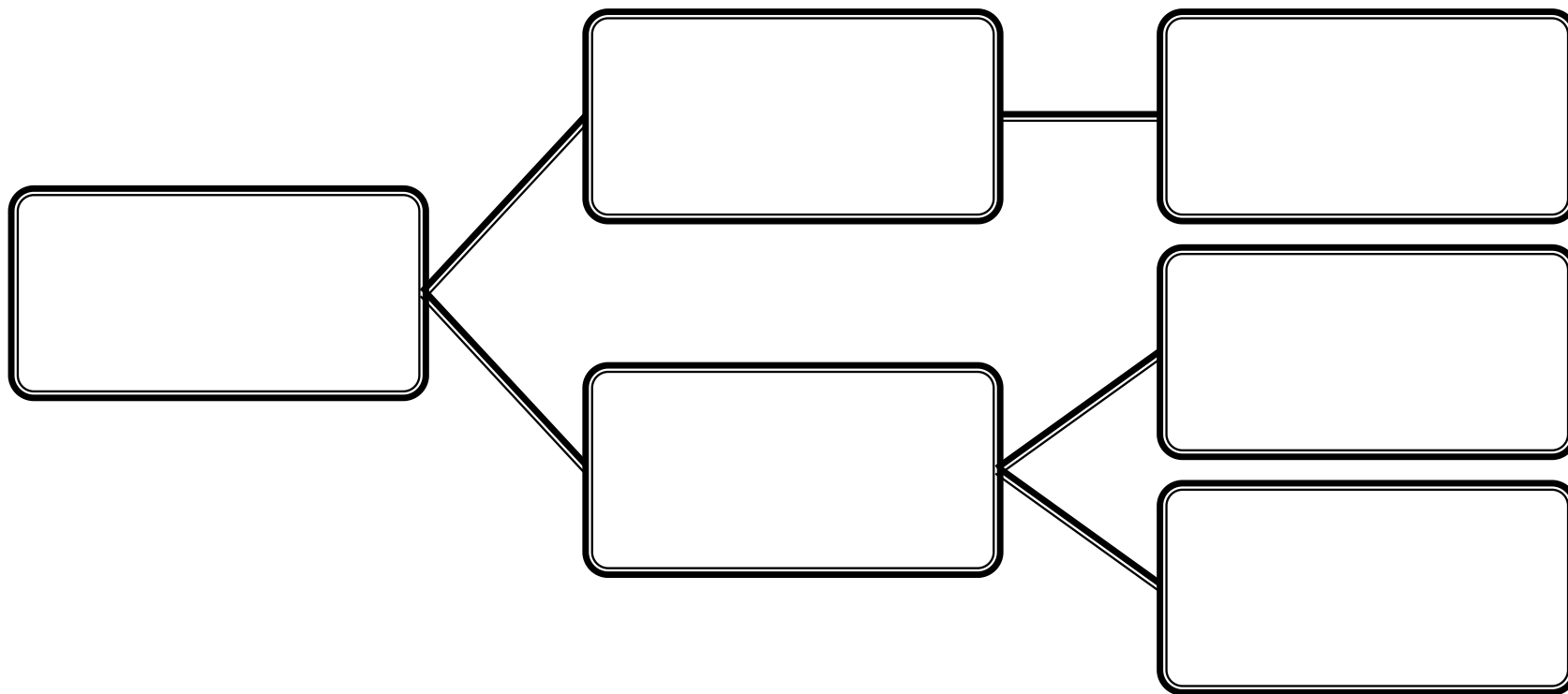
1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ



1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ



1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ



Подготовка к переговорам

- ▣ Содержательная подготовка опирается на последовательность:

ИНТЕРЕСЫ – ПРОБЛЕМЫ – ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- ▣ Рассмотрим основные понятия:

Подготовка к переговорам

- ▣ **ИНТЕРЕСЫ** - это принципы, ценности или системы убеждений, которые необходимо удовлетворить, если противоречие предполагается разрешить справедливо, практично, наилучшим образом и надолго. Это то, что побуждает стороны вступать либо в договорные, либо в конфликтные отношения.

ИНТЕРЕСЫ – ЗАЧЕМ? ДЛЯ ЧЕГО?
ПОЧЕМУ?

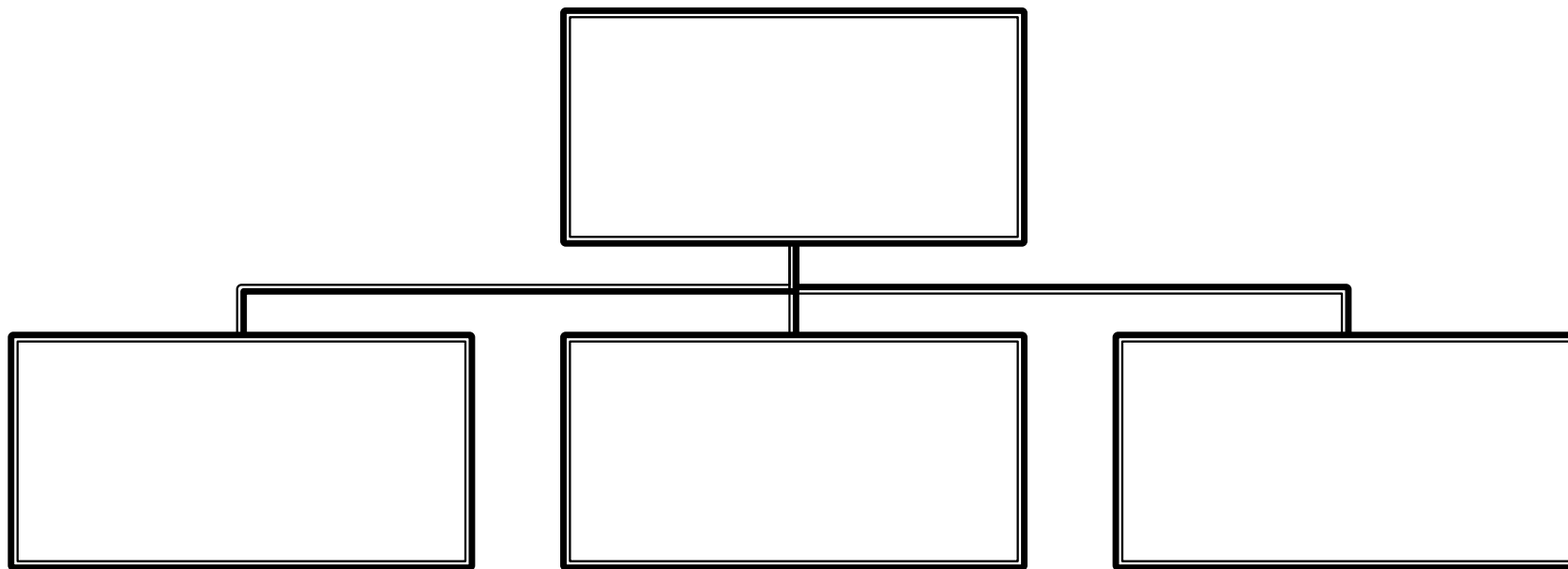
Подготовка к переговорам

- Интересы - это то, почему человек чувствует, думает и поступает определенным образом. Именно поэтому интересы не могут быть предметом переговоров.
- Предметом переговоров может быть относительное значение интересов.

Пирамида потребностей А.Маслоу



ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ



Подготовка к переговорам

- Интересы на переговорах могут быть:
- **Процедурными** - связанными с процедурой переговоров: время, место, последовательность обсуждения, обращение сторон друг к другу и т.п.
- **по существу** ситуации - связанные с рассматриваемыми проблемами, вопросами, принимаемыми решениями и их формулировками;
- **психологическими** – связанными с возможностью разрешить проблему, которая казалась нерешаемой, сохранить или изменить отношения с другой стороной, реализовать свои статусные, ролевые и другие притязания и т.д.

Подготовка к переговорам

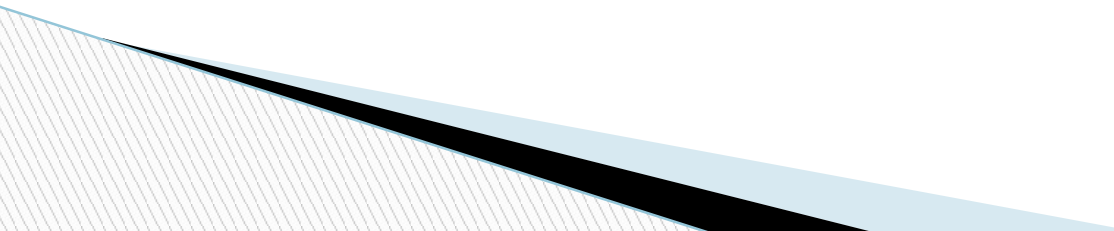
- **ПРОБЛЕМА** - это вопрос, который выдвинут для обсуждения в процессе переговоров и решение которого позволит удовлетворить нереализованный или ущемленный интерес, то есть то, **что** мы будем обсуждать на переговорах.
- Проблема является **поводом** для обращения к переговорам, а интерес - причиной.

Подготовка к переговорам

- В ходе переговоров проблема может быть разбита на ряд конкретных вопросов, **то есть пункты повестки дня.**
- Важно не потерять целого – всей проблемы – при рассмотрении частных.

ПРОБЛЕМА, повестка – ЧТО?

Повестка должна быть:

- Безопасной
 - Безоценочной
 - Корректной
 - Приниматься другой стороной
 - Не содержать готовых решений
 - Не формировать ложных ожиданий
 - Соответствовать интересам сторон (проверяем, все ли интересы «закрываются» повесткой)
- 

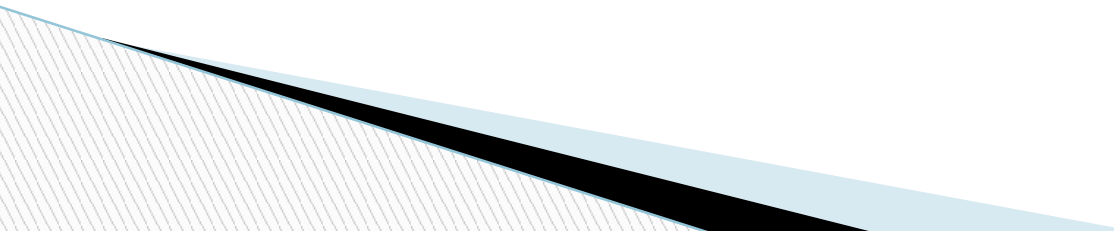
Подготовка к переговорам

- **ПРЕДЛОЖЕНИЯ** или позиции – это высказывания сторон, которые содержат информацию о том, каким образом интересы могут быть удовлетворены, проблема решена.
- **ПРЕДЛОЖЕНИЯ** или позиции – способы решения, создавшейся ситуации, предлагаемые сторонами.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ/позиции

КАК?

Подготовка к переговорам

- Обычно, в сложных переговорах стороны имеют три основных позиции (три основных предложения), отражающие их понимание проблемы и применяемых на разных этапах переговоров:
 - начальную или стартовую позицию,
 - сигнальную позицию,
 - предельную или конечную, финальную.
- 

Сокращенный вариант процедурного соглашения Переговоры о переговорах

- **Согласие вести переговоры.**
- **Повестка дня.**
- **Предполагаемый результат переговоров.**
- **Временные рамки переговоров (начало, время работы, перерывы, время доклада и т.п.)**
- **Необходимость, число и продолжительность командных совещаний - кокусов (перерывов).**
- **Кто представляет сторону на переговорах (численность и полномочия)**
- **Место проведения.**

2 стадия: Основное взаимодействие

- ▣ Начало переговоров.
 - ▣ Презентация предложений.
 - ▣ Дискуссия.
 - ▣ Тупик
 - ▣ Дискуссия
 - ▣ Сделка
 - ▣ Выработка соглашения.
 - ▣ Соглашение.
 - ▣ Завершение переговоров.
- ▣ Кокус.

Стадия 3: Пост-переговоры

ВЫПОЛНЕНИЕ СОГЛАШЕНИЙ И ДОГВОРЕННОСТЕЙ

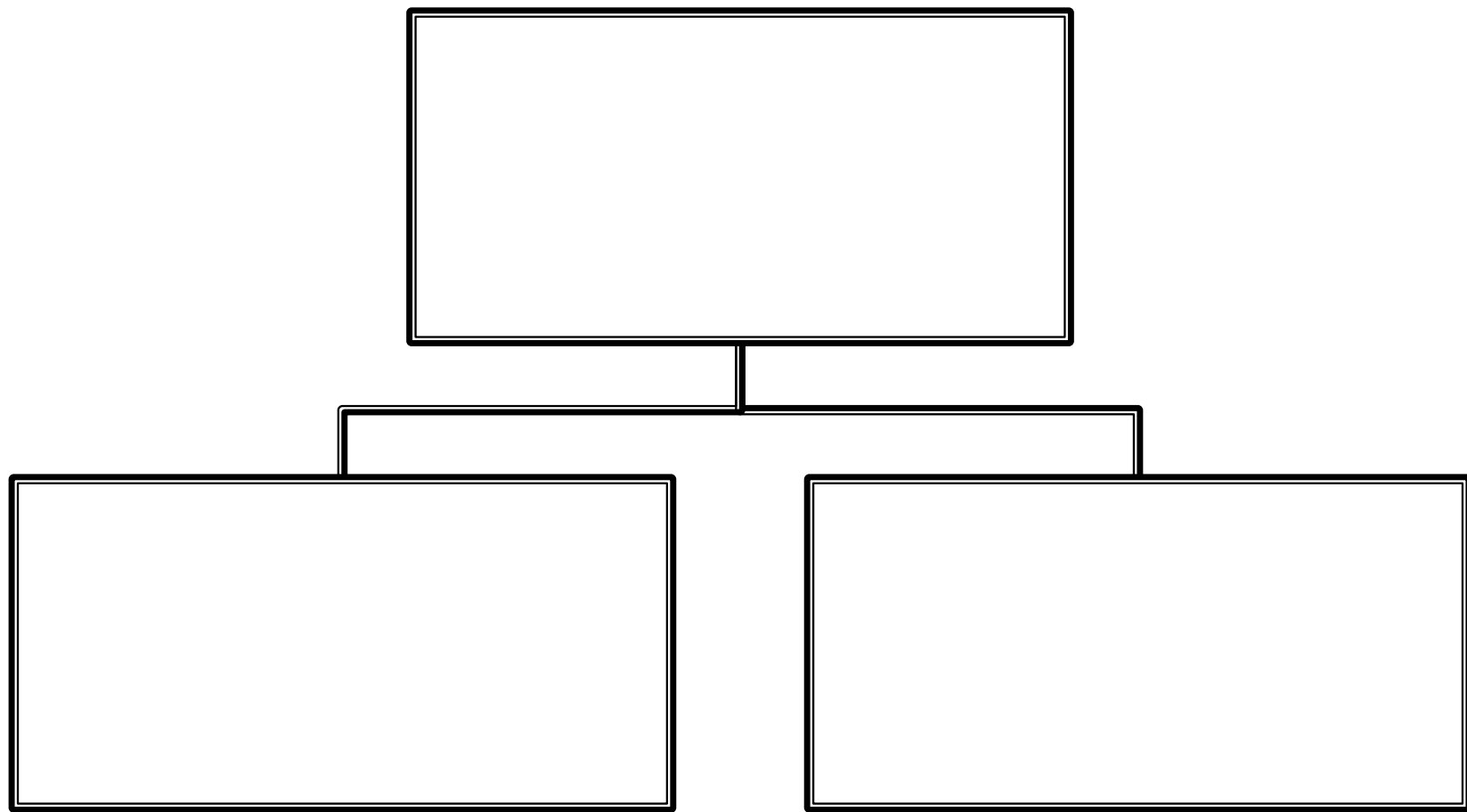
- ▣ Точность. Качество. Скорость. Корректность.
Обратная связь.

Анализ проведенных переговоров.

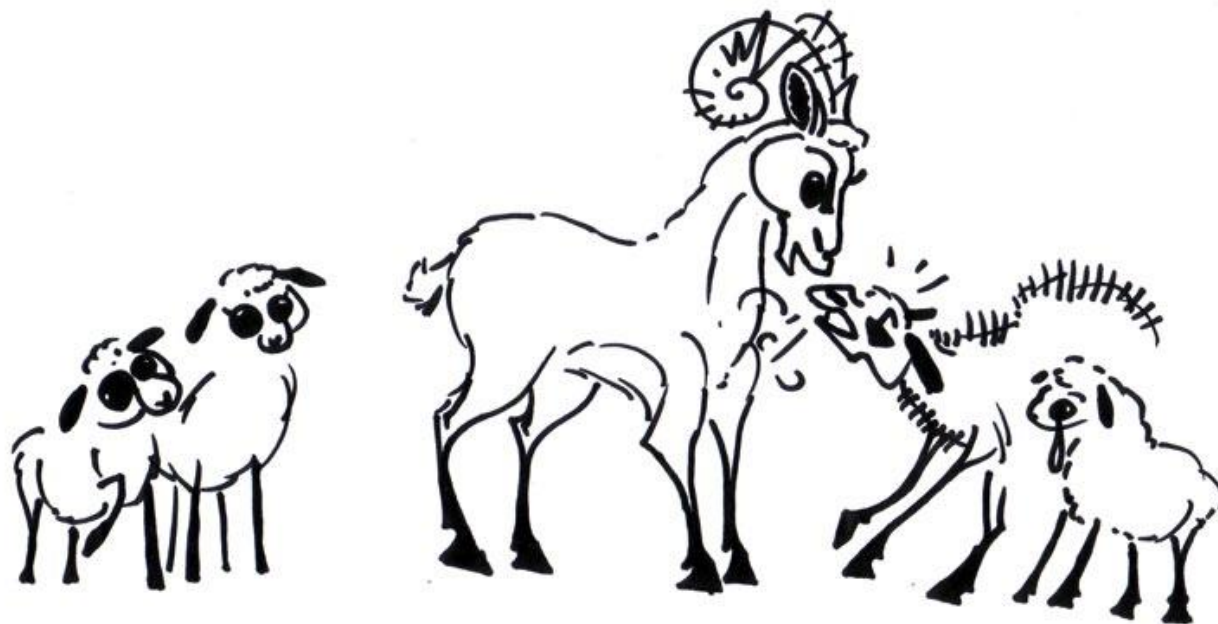
МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

**Особой формой переговоров является
медиация, посредничество в конфликте.**

МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ



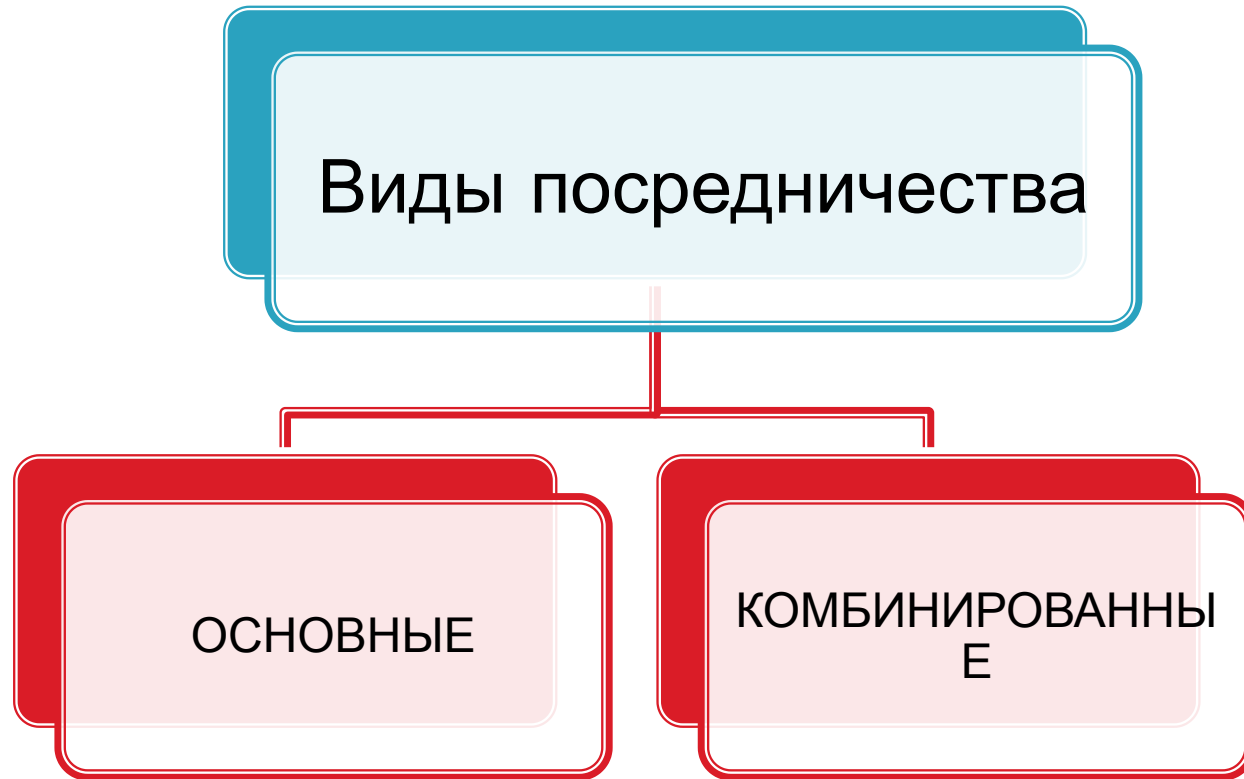
Спонтанное вмешательство



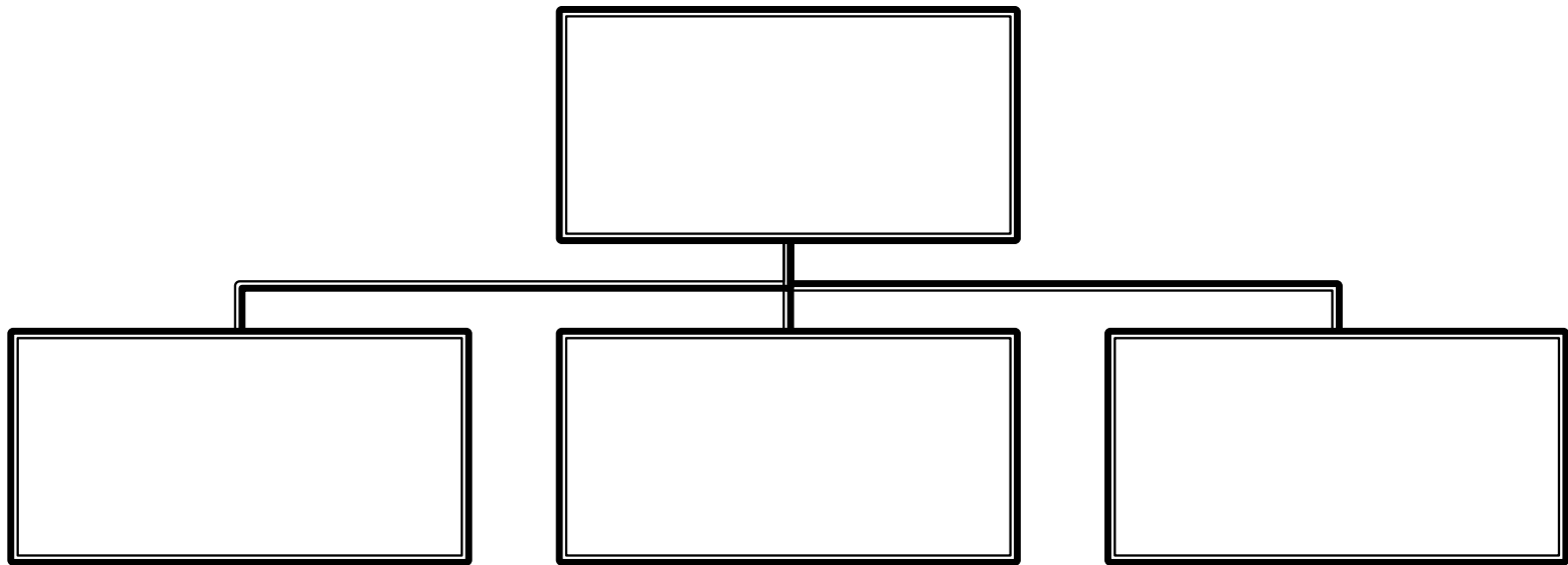
Контрактное вмешательство



Виды посредничества



Виды посредничества



Виды посредничества

- ▣ Третейский суд (arbitration) -
- ▣ разрешение спора с помощью независимого, нейтрального лица – арбитра (или группы арбитров), который уполномочен вынести обязательное для сторон решение.

Виды посредничества

- Консилиация (conciliation) –
- способ ведения переговоров без непосредственной встречи сторон за одним столом; аналогична “челночной дипломатии” в международных переговорах.

МЕДИАЦИЯ

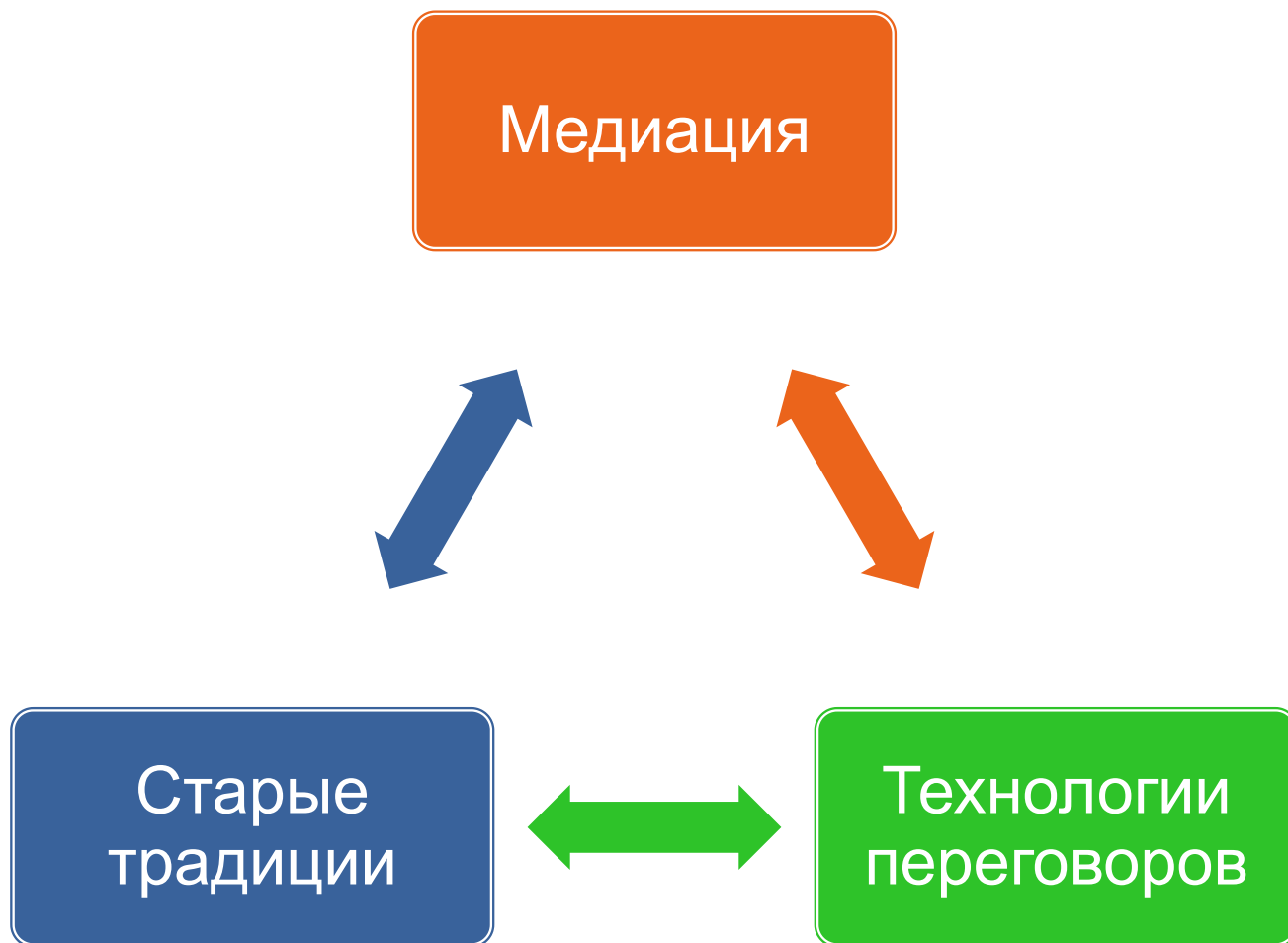
Посредничество, медиация - одна из процедур по урегулированию конфликта, особая форма переговоров, включающая участие лица (стороны) нейтрального по отношению к участникам конфликта и независимого от них.

Задача этого нейтрального третьего лица (стороны) управлять процессом переговоров т. о., чтобы помочь конфликтующим самостоятельно найти взаимоприемлемое соглашение по урегулированию спорных вопросов и достигнуть его.

МЕДИАЦИЯ

- В ряду других возможных процедур, применяемых для разрешения конфликтов, посредничество занимает центральное место, т.к. позволяет урегулировать более 80% конфликтов.

МЕДИАЦИЯ



Целью медиации может быть:

- ▣ *Разрешение конфликта* – достижение взаимоприемлемого соглашения сторон на основе удовлетворения их интересов. Это оптимальный вариант работы с конфликтом.
- ▣ *Урегулирование конфликта* – регламентация поведения и отношений конфликтующих сторон при сохранении конфликтной ситуации. Оно направлено на ослабление и ограничение конфликта. Используется при невозможности прекратить или разрешить конфликт. Предполагает соглашения, определяющие рамки поведения сторон в конфликтной ситуации.

Целью медиации может быть:

- ▣ *Преобразование отношений* – направлено на осознание истинных интересов и причин, вызвавших конфликт, и дальнейшее изменение этих отношений с учетом интересов и особенностей сторон, в результате чего конфликты прекращаются.
- ▣ *Решение конкретных спорных вопросов* – здесь медиация направлена на прояснение позиций и интересов сторон по отдельному вопросу и совместный поиск взаимоприемлемого для сторон способа разрешения этого вопроса.

Целью медиации может быть:

- ▣ *Достойное прекращение отношений или «сохранение лица»* - это минимальная цель медиации, которая позволяет сторонам избежать психотравм и унижений «психологической войны» и достойно прекратить отношения, сохранив то позитивное, что было в них.
- ▣ Могут быть и другие цели медиации.

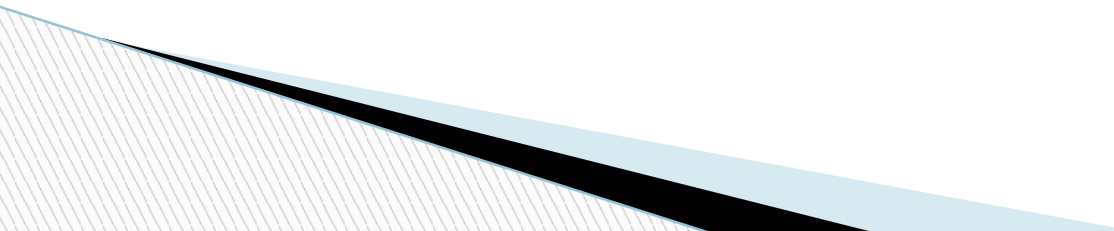
МЕДИАЦИЯ

Различия в целях и формах их достижения приводят к формированию различных стилей медиации.

В настоящее время насчитывается более 18 различных стилей медиации: трансформирующая, фасилитирующая, директивная, медиация с рекомендацией и т.д.

Мы рассматриваем БАЗОВУЮ технологию медиации, от которой произошли все остальные.

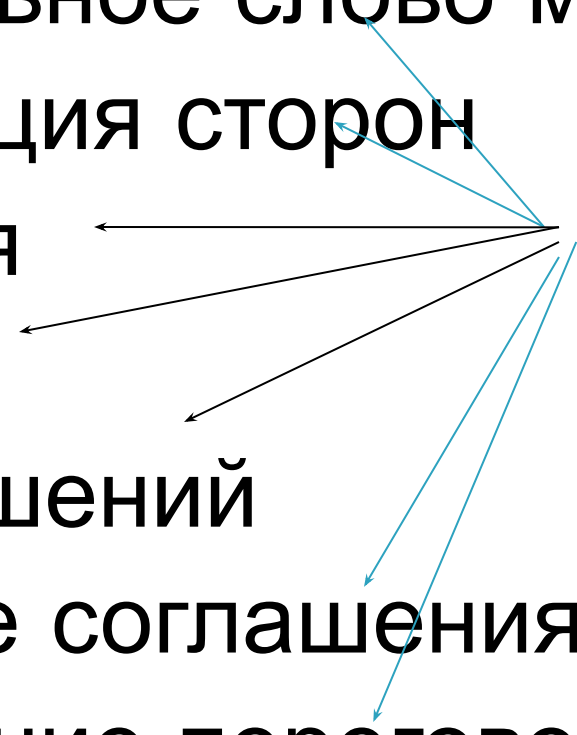
МЕДИАЦИЯ

- В основе медиации – ряд принципов, которые и создают ее эффективность.
 - Это основные принципы: добровольности участия, равноправия сторон, конфиденциальности, нейтральности медиатора.
 - И принципы по умолчанию: прозрачности процедуры, полный контроль сторон, неконфронтационный характер
- 

МЕДИАЦИЯ

- ▣ Медиация – это процесс, достаточно жесткая технология и ее реализация **требует четкого соблюдения последовательности стадий.**
- ▣ Нарушения последовательности приводят к срыву переговоров.

Основные стадии медиации:

1. Вступительное слово медиатора
 2. Презентация сторон
 3. Дискуссия
 4. КОКУСЫ!
 5. Повестка
 6. Поиск решений
 7. Создание соглашения
 8. Завершение переговоров
- 
- The diagram consists of a central point on the right side of the list, from which seven arrows point leftwards to stages 1, 2, 3, 5, 6, 7, and 8. Additionally, two blue arrows point from the top of stage 1 and the top of stage 2 towards the central point.

ПРЕИМУЩЕСТВА МЕДИАЦИИ

По сравнению с судом и/или арбитражем Медиация:

Менее

Более

Дорогая
Формальная
Длительная
Жесткая

Гибкая
Ориентирована на интересы
Сохраняет отношения
Добровольная
Позволяет решать вопросы
вне поля действия закона

НЕДОСТАТКИ МЕДИАЦИИ

- Не все случаи поддаются медиации
 - Предполагает добровольное участие и выполнение принятых соглашений
- 



Консультации,
медиации, тренинги -
svsatikova@gmail.com
(+ 7- 921) -957-14-38