

# Основные концепты медиации и переговорные технологии

Сатикова Светлана  
Валентиновна

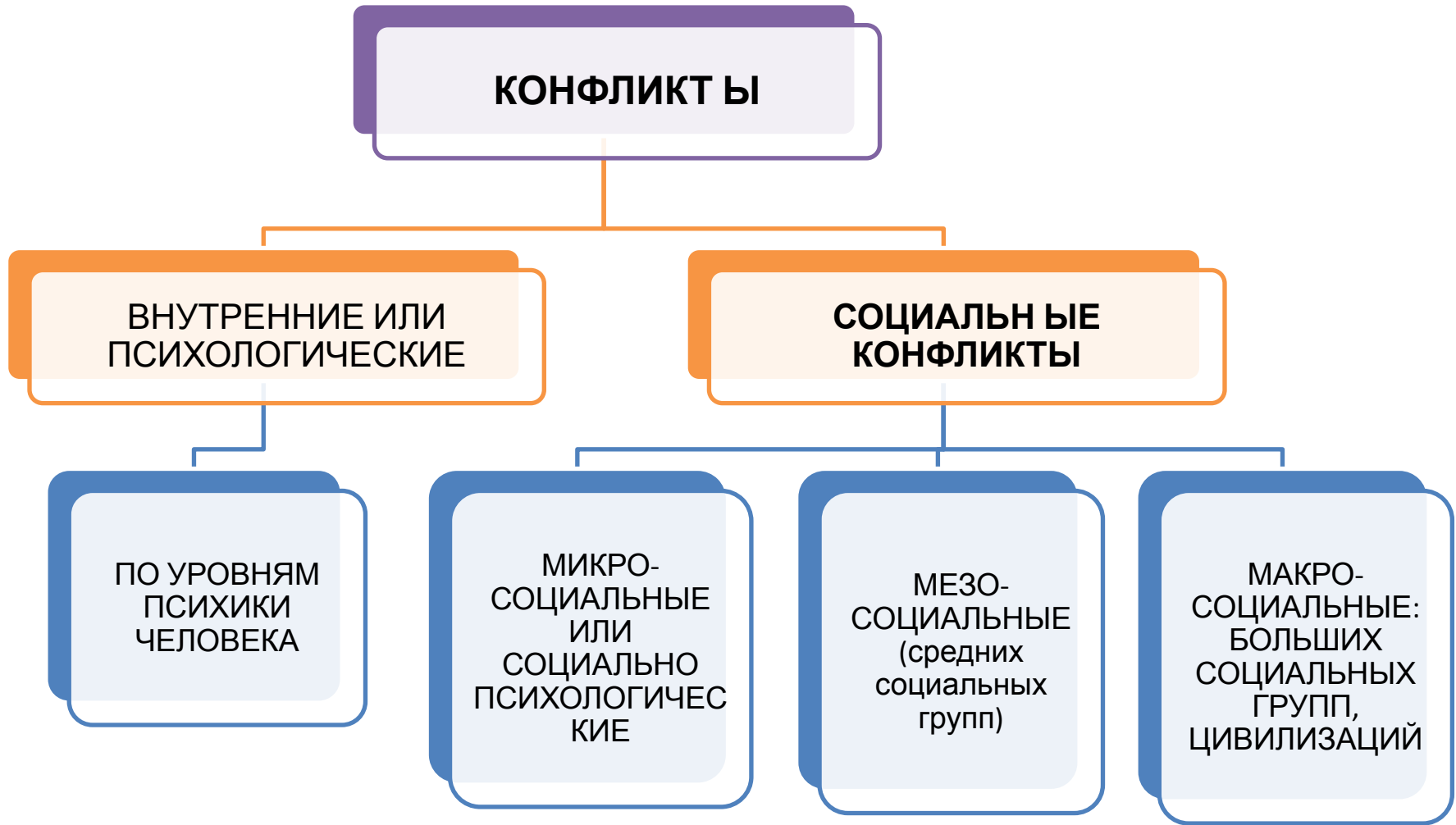
# Основные концепты медиации и переговорные технологии

- Переговоры и медиация считаются ключевыми технологиями работы с 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, направляя их энергию на развитие.



# 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.

# ДИАГНОСТИКА 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
  - Их роли, сила, особенности восприятия и социокультурные особенности.
- 2. Предконфликтная ситуация
  - Вызвавшие столкновение цели и интересы сторон,
  - Объект предмет конфликта
  - Доступные ресурсы: внешние и внутренние
- 3. Инцидент
  - Характер инцидента
  - Его естественность/сконструированность

# **1. Участники конфликта**

**1.1. Стороны или оппоненты-** это субъекты конфликтного взаимодействия, противоположности данного противоречия. Оппоненты создают внутреннюю среду конфликта.

Что будет влиять на поведение стороны в конфликте?

# 1. Участники конфликта

## Стороны (оппоненты) характеризуются:

- «Силой», которая определяет возможность оппонента влиять на развитие конфликта, на поведение других сторон. Сила разнородна.
  - Сила сторон создает внутренние ресурсы конфликта.
  - Она может быть осознанной или неосознанной.
- Особенности восприятия:
  - себя,
  - ситуации
  - другой стороны.
- Социокультурными особенностями.

# **1. Участники конфликта**

## **1.2. Помимо сторон** в конфликте могут участвовать:

- поддерживающие или болельщики одной из сторон; провокаторы; жертвы; миротворцы и посредники. Их действия влияют на поведение сторон.
- В ряде конфликтов есть управляющие (конструкторы, модераторы, кукловоды и т.п.)
- Все они создают внешнюю среду конфликта и потенциал расширения.
- Дают дополнительные ресурсы для развития конфликта. Внешние ресурсы всегда больше внутренних!!

# СТИЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

## **2. наличие предконфликтной ситуации,**

которая складывается, если сложились основные характеристики противоречия, но реального столкновения сторон еще нет.

Предконфликтная ситуация может существовать задолго до прямого столкновения сторон. Развертываться ей в конфликт или нет - зависит как от людей, так и от стечения обстоятельств.



## 2. наличие предконфликтной ситуации

К основным характеристикам предконфликтной ситуации принято относить:

- 2.1. противоположные или кажущиеся противоположными **цели** сторон;
- Цели определяют, что хочет получить, чего добиться сторона, вступая в конфликт.
  - У других участников тоже есть цели, они определяют их роль, время вступления и степень активности в конфликте.

## **2. наличие предконфликтной ситуации**

**К основным характеристикам предконфликтной ситуации принято относить:**

2.2. за целями обычно лежат более глубокие закрытые **интересы**, связанные с потребностями, убеждениями, ценностями, которые и являются истинной причиной конфликта. Т.е. **зачем** вступать в конфликт.

**◎ Без определения и удовлетворения интересов конфликт нельзя разрешить.**

**◎ Знание интересов – основа управления конфликтом.**

## **2. наличие предконфликтной ситуации**

- **Интересы часто скрываются или же не осознаются сторонами и другими участниками. Т.е. сами интересы трудно выявить.**
  - ◎ Интересы маскируются сторонами/ участниками и превращаются в требования, позиции, заявления и ультиматумы.
  - ◎ Интересы могут приводить к расширению конфликта, включению в него новых участников.
  - ◎ Глубина и значимость затронутых интересов определяет готовность участников использовать внутренние ресурсы в конфликте.

## 2. наличие предконфликтной ситуации

К основным характеристикам предконфликтной ситуации принято относить:

- 2.3. возможный *объект* или *предмет* конфликта (предмет, явление, ситуация), на котором сфокусированы цели и интересы сторон;
- При анализе объекта важно учитывать отношение сторон к объекту или предмету конфликта (доступность объекта стороне).
  - Объект – это ***из-за чего...***
  - Свойства объекта влияют на выбор подхода к работе с конфликтом.
  - Объект чаще всего превращается в обсуждаемую проблему или проблему конфликта

# 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?

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

## 3. возникновение инцидента.

Инцидент – это столкновение, определенное взаимодействие между оппонентами; действия оппонентов, направленные на достижения их целей, удовлетворение интересов, получение объекта.

Особенности инцидента определяют:

- Характер конфликта -«холодный» или «горячий»...
- Скорость развития,
- Методы воздействия,
- Возможности конструктивного завершения и т.д.

### **3. возникновение инцидента.**

**Инциденты могут быть:**

1. по характеру проявления:

- ◎ Вербальными
- ◎ Поведенческими
- ◎ Смешанными
- ◎ Блокирующими (отказ от взаимодействия)

2. по особенностям возникновения

- ◎ Объективными
- ◎ Субъективными
- ◎ Случайными

## **3. возникновение инцидента.**

3. По связи с факторами:

- Информационными
- Структурными
- Ценностными
- Отношений
- Поведения.

4. По количеству:

- Единичными
- Множественными



ФОРМУЛА КОНФЛИКТА:

# ФАКТОРЫ

- УЧАСТНИКИ
- СИТУАЦИЯ
- ИНЦИДЕНТ
- КОНФЛИКТ

# 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.*

- 1. Временное равновесие сторон (тождество)
- 2. Начало асимметрии
- 3. Рост асимметрии (обострение)
- 4. Столкновение сторон (инцидент)
- 5. Серия столкновений – инцидентов (не обязательно)
- 6. Кризис
- 7. Завершение противоречия: а)... б)... в)...



# Конфликтология

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

# **РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ**

# 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

- Управление конфликтами
  - Прогнозирование конфликтов
    - профилактика конфликтов
  - стимулирование конфликтов
  - конструирование конфликтов
- Диагностика конфликтов
  - прекращение конфликта
  - урегулирование конфликта
  - разрешение конфликта

# РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ

- Прогнозирование конфликтов
  - профилактика конфликтов
- стимулирование конфликтов
- конструирование конфликтов

# 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

- Диагностика конфликта
  - Прекращение конфликта
- Урегулирование конфликта
- Разрешение конфликта

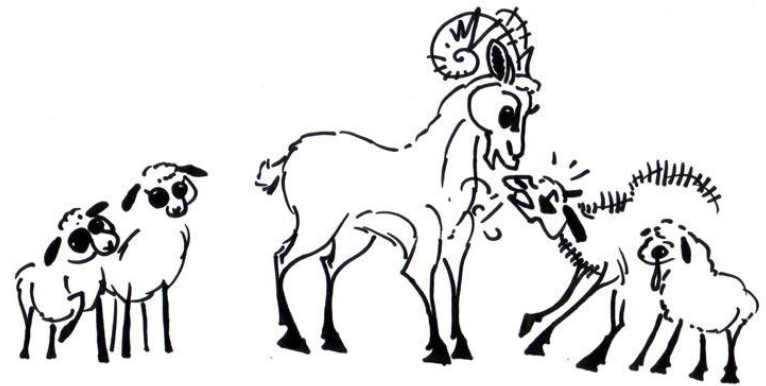
# МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- 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.



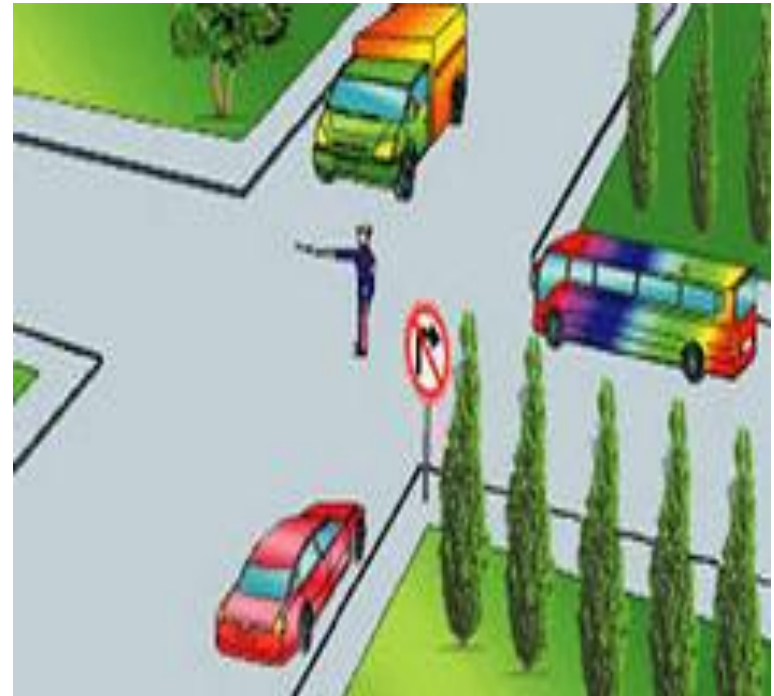
# МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

- 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

# 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



# СИЛОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ

- Силовые подходы к работе с конфликтами или принуждение к миру очень распространены.
- При этом они имеют серьезные ограничения.
- Принуждение к миру эффективно:
  - Для коротких эмоциональных или нереалистических конфликтов;
  - При явном дисбалансе сил;
  - При безусловном авторитете миротворца;
  - При выраженной эскалации конфликта, когда оппоненты уже не воспринимают друг друга адекватно;
  - Когда миротворцу не важны дальнейшие отношения со сторонами и между сторонами.
- В остальных случаях силовой подход может привести к расширению конфликта, дальнейшей его эскалации.

# ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ



# ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ

- Законодательный подход предполагает обращение в суд или арбитраж, которые на основе Закона вынесут решение в пользу одной из сторон.
- Здесь есть трудности, связанные
  - С невозможностью охватить законами все стороны жизни, что оставляет простор для интерпретаций;
  - Противоречивостью некоторых законов;
  - Сложностью, длительностью и дорогостоящей судебных/арбитражных процедур;
  - Возможностью принятия решений, не удовлетворяющих ни одну сторону и обязательностью этих решений.
- Поэтому обращение к Закону для урегулирования конфликта используется как крайний случай.
- В самом законодательстве рекомендуется до вынесения судебного решения использовать альтернативные методы разрешения споров (АРС), которые обычно представлены как медиация или консилиация между сторонами.

# АНАЛИТИКО-КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ



# АНАЛИТИКО-КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ

- Конфликтологическое консультирование – это процесс целенаправленного собеседования с клиентом для помощи в исследовании проблем и поиске решений в конфликтной ситуации.
- Конфликтологическое консультирование – один из видов психологического или управленческого консультирования.
- Отнесенность зависит от проблематики клиента и профессиональной направленности консультанта.

# Конфликтологическое консультирование

- Конфликтологическое консультирование основано на принципе объективности и коммуникативного сотрудничества, предполагающем доверительные отношения.
- Задача конфликтолога-консультанта состоит прежде всего в том, чтобы помочь клиенту разработать свою стратегию в преодолении конфликтной ситуации.

# Конфликтологическое консультирование

- Конфликтологическое консультирование на предконфликтной стадии и на ранних стадиях развития конфликта обеспечивает профилактику развития напряженности и дальнейшего усиления отчуждения.
- На поздних стадиях конфликта консультирование способствует разрешению проблем, снятию напряженности и при комплексном подходе гарантирует снятие конфликтной составляющей в работе коллектива.
- Кроме того, процесс консультирования помогает подготовиться к другим способам преодоления проблем — к переговорам, медиации или обращению в суд.



# Конфликтологическое консультирование

- В отличие от психотерапии и многих ситуаций психологического консультирования конфликтологическое консультирование ориентировано на настоящее и будущее и направлено на достижение конкретного результата через раскрытие внутреннего потенциала и внешних ресурсов клиента.

# Конфликтологическое консультирование

- В конфликтологическом консультировании клиент — здоровый человек в сложной ситуации, и консультант не старается проникнуть в глубины его личностных проблем.
- Эффективное консультирование предполагает обретение клиентом самостоятельности, независимости, в том числе и от консультанта.

# Конфликтологическое консультирование

- Способ действий, выработанный самим клиентом, может нуждаться в коррекции, но он всегда лучше, чем предлагаемый извне, поскольку опирается на внутренний потенциал клиента, на его индивидуальные особенности и опыт.
- Решение, не учитывающее личный опыт и индивидуальный стиль, редко дает положительный результат.

# Конфликтологическое консультирование

- Большинство клиентов приходит на консультирование, надеясь, что консультант сразу окажет какую-то помощь.
- В этой ситуации консультант должен помнить главную цель консультирования — помочь клиенту понять, что именно он сам и есть тот человек, который должен решать, действовать, изменяться.

# Конфликтологическое консультирование

Может включать в себя:

- информирование клиента,
- диагностику и/или анализ конфликта,
- обучение клиента эффективным формам поведения в конфликте,
- работу с мотивацией и системой ценностей клиента (смена приоритетов),
- подготовку к переговорам или медиации и другие формы деятельности.

# Конфликтологическое консультирование

- Конфликтологическое консультирование как работа с одной стороной применяется при невозможности или нецелесообразности привлечения другой стороны (участника конфликта).
- Оно может явиться основным методом для разрешения проблемы, если:
  - вторая сторона недоступна;
  - вторая сторона представляет опасность;
  - клиент категорически не хочет привлечь вторую сторону;
  - клиент явно не готов к совместной со второй стороной работе (эмоционально заряжен, растерян, напуган или по другим причинам).

# ПЕРЕГОВОРНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ



# Подходы к работе с конфликтами

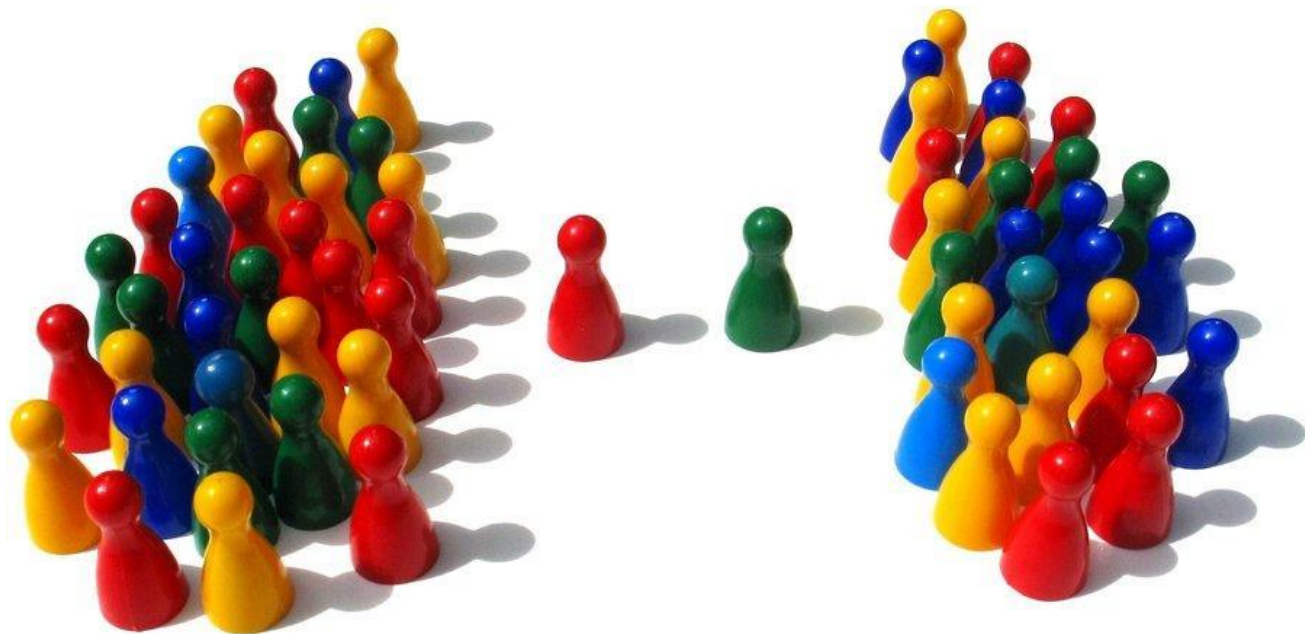
- Переговорные подходы к работе с конфликтами считаются наиболее эффективными.
- С их помощью можно урегулировать практически 100% конфликтов.
- К переговорным подходам относят:
  - Переговоры
  - Медиацию
  - Консилиацию (челночную дипломатию)



# Переговоры



# ПЕРЕГОВОРЫ



# 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 Вы хотите;
- 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 как технологии,  
зависит:**

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



# 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)

- ПЕРЕГОВОРЫ
  - МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ
  - КОМАНДНЫЕ
  - СМЕШАННЫЕ
  - МНОГОСТОРОННИЕ
  - С ПОСРЕДНИКОМ

# 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
  - мягкие
  - жесткие
  - принципиальные

# 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.
- Какие стадии и этапы может включать процесс переговоров?

# Переговоры

- 1
  - Подготовка
- 2
  - Основное взаимодействие
- 3
  - Пост-коммуникация

# 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

- Подготовка к переговорам
  - Содержательная подготовка
- Организационная подготовка

# 1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

- Содержательная подготовка
  - Аналитическая подготовка
    - Анализ своих задач для переговоров
    - Анализ задач переговоров для партнера
- Информационная подготовка
  - О предмете переговоров
  - О партнере

# 1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

- Организационная подготовка
  - Определение состава участников
  - Работа с командой
- Подготовительные мероприятия
  - Переговоры о переговорах
- Подготовка баланса сил

# 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

- Интересы
  - Дела
  - Групповые
- Личные



# 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

# 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?**

# Переговоры о переговорах (предварительное соглашение)

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

# 2 стадия: Основное взаимодействие

- Начало переговоров.
- Презентация предложений.
- Дискуссия.
- Тупик
- Дискуссия
- Сделка
- Выработка соглашения.
- Соглашение.
- Завершение переговоров.
- Кокус (внутрикомандное совещание)
- *Проводится по необходимости в любой момент переговоров.*

# Стадия 3: Пост-переговоры

## **ВЫПОЛНЕНИЕ СОГЛАШЕНИЙ И ДОГВОРЕННОСТЕЙ**

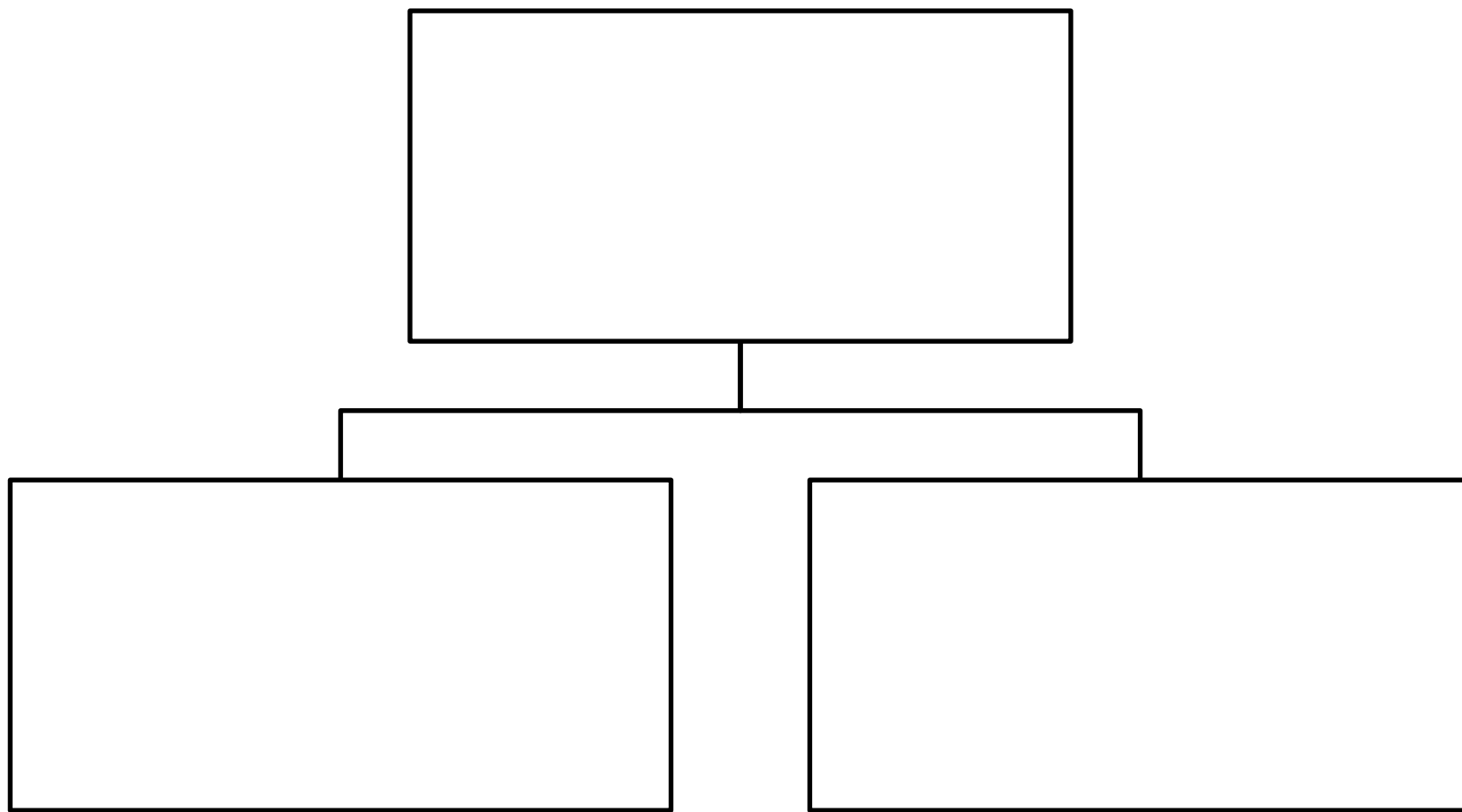
- Точность. Качество. Скорость.  
Корректность. Обратная связь.

## **Анализ проведенных переговоров.**



# **ПОСРЕДНИЧЕСТВО, МЕДИАЦИЯ**

# МЕТОДЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ



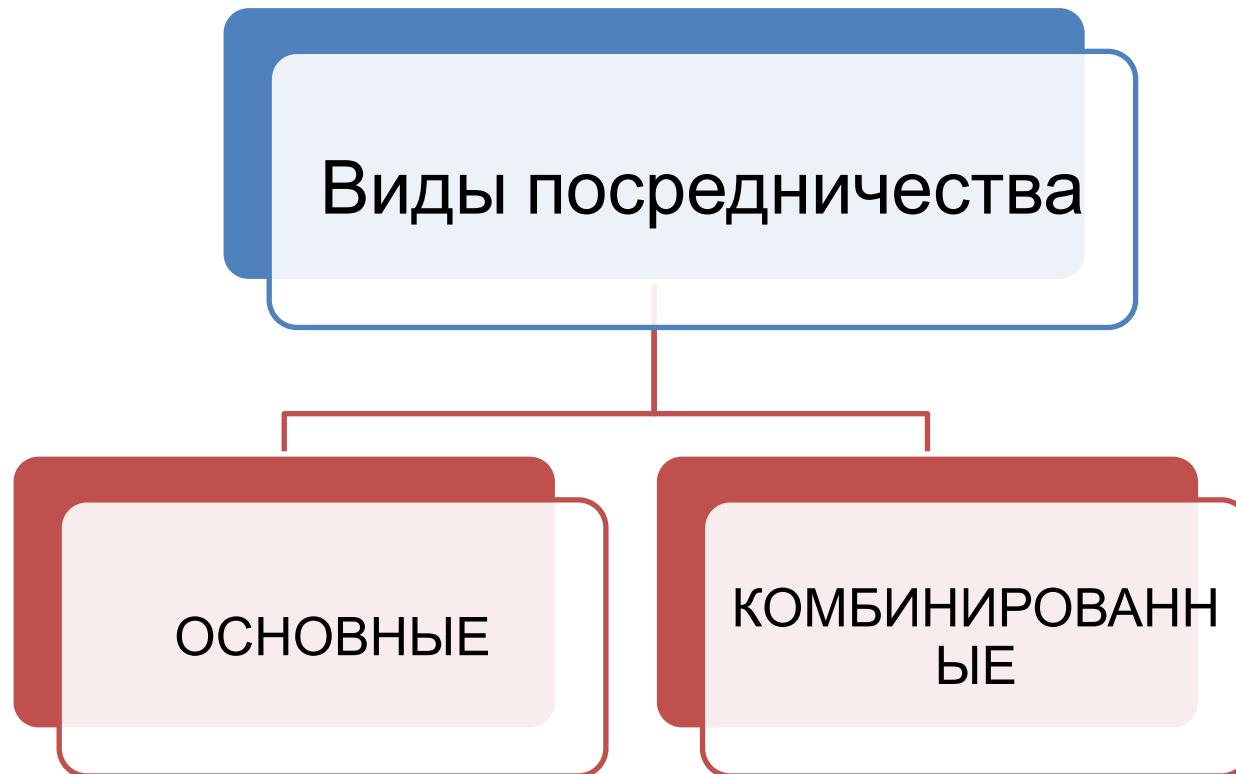
# Спонтанное вмешательство



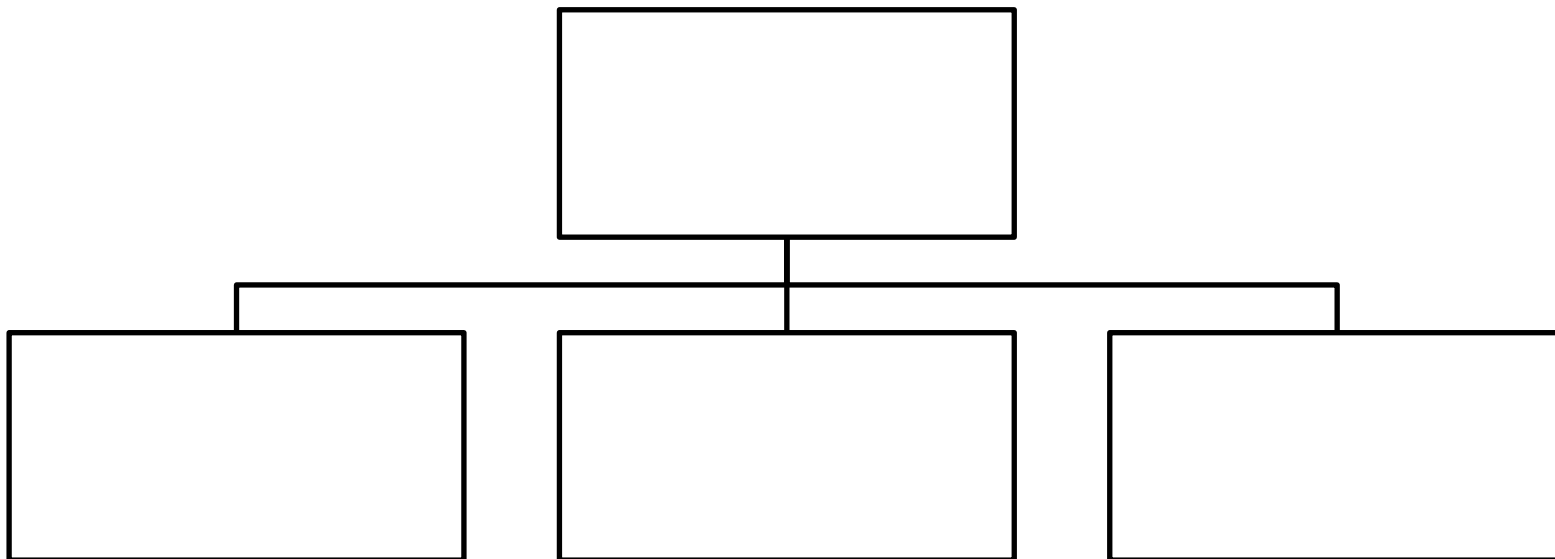
# Контрактное вмешательство



# Виды контрактного 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.
- Работает посредник – «челночный дипломат», который может менять формулировки, добавлять ресурсы и делать многое другое для достижения согласия конфликтующих.
- Требуется высокой личной порядочности



# 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.

Медиатор не дает советов, не оценивает, не принуждает, не поддерживает стороны. Его задача – компетентно провести

# МЕДИАЦИЯ

- В ряду других возможных процедур, применяемых для разрешения конфликтов, посредничество занимает центральное место, т.к. позволяет урегулировать более 80% конфликтов.
- Эффективность высокая. Т.к. люди сами принимают решения, учитывая свои интересы и интересы другой стороны.

# МЕДИАЦИЯ

Медиация



Старые  
традиции



Технологии  
переговоро  
в

## 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



# ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

- **Добровольность**: никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они этого не хотят по какой-либо причине. Т.о.:
- Стороны добровольно участвуют в переговорах. Все решения принимаются только при взаимном согласии сторон. Каждый из участников этих переговоров при необходимости может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

# ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

- **Равноправие сторон**. Проявляется в том, что никто из участников конфликта не имеет процедурных преимуществ. Т.е.:
- В процессе переговоров стороны равны, имеют равное право говорить и слушать, принимать или не принимать решения. Различия пола, возраста, социального статуса, имущественного положения не должны влиять на ход процесса переговоров.

# ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

- **Конфиденциальность.**
- **Медиатор** берет на себя обязательства, что все, о чем говорится во время, переговоров остается внутри этого процесса, все записи, которые ведет посредник – в конце переговоров уничтожаются.
- Стороны, если возникнет необходимость, могут в ходе переговоров заключить дополнительное соглашение о конфиденциальности (полной или по отдельным вопросам).

# ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

- **Принцип нейтральности** медиатора. Посредник сохраняет независимое, беспристрастное (равно доброжелательное) отношение к каждому участнику переговоров.
- Т.е. посредник не судья – не оценивает, не адвокат – не защищает, не консультанта – не дает советов.

# ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

- Иногда к этим четырем принципам добавляют:
- *Принцип прозрачности процесса*, т.е. стороны должны понимать, что происходит и будет происходить, с какой целью совершаются те или иные действия.
- *Принцип принятия*, т.е. задача медиатора добиться сотрудничества со сторонами, принятия ими процесса поиска взаимоприемлемого соглашения.
- С нашей точки зрения – это технические принципы, позволяющие реализовать базовые.

# ФУНКЦИИ МЕДИАТОРА

1. БЕСПРИСТРАСТНЫЙ ОРГАНИЗАТОР
2. АКТИВНЫЙ СЛУШАТЕЛЬ
3. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ (анализ, отделение фактов от эмоций).
4. ИСПЫТАТЕЛЬ НА РЕАЛИСТИЧНОСТЬ.
5. ОБУЧАЮЩИЙ ПРОЦЕССУ ПАРТНЕРСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ.

# ФУНКЦИИ МЕДИАТОРА

6. ПОМОЩНИК В ВЫРАБОТКЕ СТОРОНАМИ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО СОГЛАШЕНИЯ
7. РАСШИРИТЕЛЬ РЕСУРСОВ.
8. ГЕНЕРАТОР АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ИЛИ ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ.
9. «АДВОКАТ ДЬЯВОЛА».

# 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
  2. Презентация сторон
  3. Дискуссия
  4. КОКУСЫ!
  5. Повестка
  6. Поиск решений
  7. Создание соглашения
  8. Завершение переговоров
- 
- The diagram consists of eight numbered stages of mediation listed vertically on the left. Stage 4, 'КОКУСЫ!', is positioned to the right of the other stages. Eight blue arrows originate from the right side of stage 4 and point to the right side of each of the other seven stages (1, 2, 3, 5, 6, 7, and 8), indicating a feedback loop or a return to these stages from the negotiation phase.

# *СТАДИИ МЕДИАЦИИ*

## **1. Вступительное слово (процедура)**

На данной стадии посредник рассказывает клиентам, что такое медиация, на каких принципах она основана, какие функции будет выполнять он, и что необходимо делать клиентам, чтобы переговоры прошли конструктивно.

# *СТАДИИ МЕДИАЦИИ*

- Цель вступительного слова – создание атмосферы доверия к процессу переговоров и к медиатору, знакомство клиентов с тем, что будет проходить во время переговоров, формирование психологических инструментов управления процессом переговоров, снижение воздействия состояния неопределенности и риска.

# *СТАДИИ МЕДИАЦИИ*

## **2. Презентация сторон**

- посредник обращается к клиентам с предложением по очереди рассказать о той проблеме, с которой клиенты пришли на переговоры, с чего она началась, как развивалась, и что каждый из них хотел бы видеть результатом переговоров.
- Задача медиатора на данном этапе – активно слушать, не вмешиваясь в рассказ.

# *СТАДИИ МЕДИАЦИИ*

## **3. Дискуссия .**

- После того, как стороны сообщили свое видение проблемы, посредник предлагает им обменяться впечатлениями по поводу услышанного, задать друг другу вопросы, высказать свои замечания, то есть организует дискуссию.

# СТАДИИ МЕДИАЦИИ

## 5. Формирование повестки переговоров

- медиатор предлагает сторонам четко сформулировать те вопросы, которые необходимо решить для того, чтобы они смогли разрешить ситуацию, из-за которой были вынуждены обратиться к посреднику. То есть идет формулирование списка проблем или повестки переговоров.

# СТАДИИ МЕДИАЦИИ

6. **Выработка предложений/решений.**
  - медиатор организует обсуждение каждого пункта повестки переговоров, помогая сторонам найти те предложения, которые устроят каждого из них.
  - **Постоянно делается проверка на реалистичность.**
  - Стадия заканчивается, когда стороны приняли взаимоприемлемые и реалистичные решения по каждому вопросу.

# *СТАДИИ МЕДИАЦИИ*

## **7. Подготовка соглашения**

- Все решения зачитываются, проверяются на возможность их выполнения, обсуждаются гарантии и меры, которые будут приняты в случае не выполнения обещаний, последующие действия сторон и т.д.
- Окончательное соглашение может быть представлено как в письменной, так и в устной форме. Стороны сами выбирают ту форму, которую их устраивает. При желании, они могут заверить это соглашение у нотариуса, тогда оно примет юридическую силу.



# СТАДИИ МЕДИАЦИИ

## 8. Завершение медиации

- На этом этапе медиатор благодарит стороны за конструктивную работу, за их стремление договориться и решить проблемы и т.д.
- Задача этой стадии – получить обратную связь о результатах работы, то есть проверить насколько стороны удовлетворены достигнутым соглашением (удовлетворение по существу), самой процедурой медиации (удовлетворение процедурой), изменилось ли их эмоциональное состояние и в какую сторону (улучшилось, ухудшилось) – (психологическое удовлетворение).

# СТАДИИ МЕДИАЦИИ

## 4. Кокусы или индивидуальные консультации

- **Кокус** – это отдельная частная встреча между посредником и спорщиком, для которой посредник и одна из спорящих сторон на короткое время остаются один на один. Кокус ограничен по времени (обычно 10-15 минут для каждой из сторон)

# СТАДИИ МЕДИАЦИИ

Кокус могут предлагать как стороны, так и медиатор.

Показаниями к кокусу являются:

- Ощущение нехватки информации у посредника, чувство, что клиент что-то не договаривает, не логичность высказываний и т.д.;
- Сильные эмоции. Они могут по разному выражаться: одни клиенты могут выражать агрессию, другие плакать, третью – замыкаться в себе.
- Ситуация «тупика», ощущение, что обсуждение «идет по кругу».
- Непонятное сопротивление клиентов в простейших вопросах и т.п.

# Основные стадии медиации:

1. Вступительное слово
  2. Презентация сторон
  3. Дискуссия
  4. КОКУСЫ!
  5. Повестка
  6. Поиск решений
  7. Создание соглашения
  8. Завершение переговоров
- 
- The diagram consists of eight numbered stages of mediation listed vertically on the left. Stage 4, 'КОКУСЫ!', is positioned to the right of the other stages. Eight blue arrows originate from the right side of stage 4 and point to the right side of each of the other seven stages (1, 2, 3, 5, 6, 7, and 8), indicating a feedback loop or a return to these stages from the negotiation phase.

# Вступительное слово медиатора

- Приветствие, знакомство.
- Уточнение полноты присутствия.
- Уточнение добровольности.
- Принципы медиации.
- Роль медиатора
- Правила поведения сторон
- Процедура переговоров (кроме 1 и 8 стадии)
- Время работы
- Переход к презентации.

**[SVSATIKOVA@GMAIL.COM](mailto:SVSATIKOVA@GMAIL.COM)**

**(+ 7- 921) -957-14-38**

**КОНСУЛЬТАЦИИ, МЕДИАЦИИ,  
ТРЕНИНГИ**