

Лекция 6

Третья сторона в урегулировании конфликта

РАССКАЗОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,
ДОЦЕНТ ВШСИТ ИПМЭИТ СПБПУ

Третья сторона в конфликте – это индивид или группа, которые находятся *вне конфликта* между двумя или большим числом сторон и *пытаются помочь им в достижении согласия*.

«Медиация» - *посредничество третьего нейтрального лица* при разрешении конфликта между двумя или более сторонами.

«Медиатор» - *всякое третье лицо, проводящее медиацию, независимо от его наименования или профессии*.

ФОРМЫ УЧАСТИЯ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТА

| Форма участия | Особенности роли третьей стороны |
|----------------------|--|
| Третейский судья | <i>Наиболее авторитарная роль</i> , т.к. обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Изучает проблему, выслушивает обе стороны, выносит <i>вердикт</i> , который <i>не оспаривается</i> . Пример: разрешение конфликтов старейшинами родов, племен - решение суда присяжных. |
| Арбитр | Также обладает <i>значительными полномочиями</i> . Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит <i>окончательное решение</i> , которое <i>обязательно для выполнения</i> . Однако стороны могут <i>не согласиться</i> с решением и <i>обжаловать</i> его в вышестоящих инстанциях. |
| Посредник (медиатор) | Более <i>нейтральная роль</i> . Обладая <i>специальными знаниями</i> , обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, (т.е. вмешивается в полемику по поводу содержания проблемы и ее решения). Однако <i>окончательное решение остается за оппонентами</i> . |
| Помощник (модератор) | В регулировании конфликта участвует <i>с целью совершенствования процесса обсуждения</i> проблемы, организации встреч и переговоров, <i>не вмешиваясь в полемику</i> по поводу содержания проблемы и <i>принятия окончательного решения</i> . |
| Наблюдатель | Своим <i>присутствием</i> в зоне конфликта <i>сдерживает стороны от нарушения</i> ранее достигнутых <i>договоренностей</i> или от взаимной <i>агрессии</i> . Присутствие наблюдателя <i>создает условия</i> для решения спорных вопросов путем переговоров. |

Официальными медиаторами

могут быть:

- ✓ межгосударственные организации (например, ООН и др.);
- ✓ отдельные государства;
- ✓ государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.);
- ✓ правительственные или другие государственные комиссии (комиссии для урегулирования забастовок и т.д.);
- ✓ представители правоохранительных органов;
- ✓ руководители предприятий, учреждений и т.п.;
- ✓ общественные организации (профсоюзные организации и т.д.);
- ✓ профессиональные медиаторы-конфликтологи.

Неофициальными медиаторами

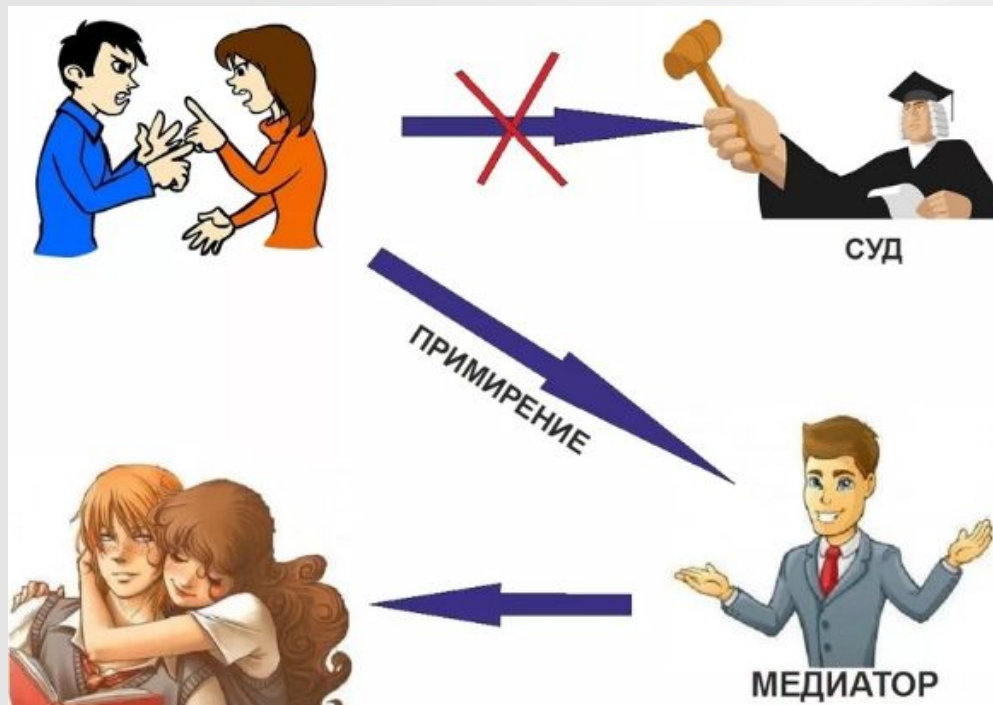
обычно являются:

- ✓ известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности (политики, бывшие государственные деятели);
- ✓ представители религиозных организаций;
- ✓ шаманы (у народов Крайнего Севера России);
- ✓ профессиональные психологи, педагоги, социальные работники;
- ✓ неформальные лидеры социальных групп;
- ✓ старшие по возрасту (мать, отец, бабушка и т.д.);
- ✓ друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

Руководитель организации, обладая властью по отношению к подчиненным, может реализовать в конфликтах любую из ролей третьей стороны.

Подходы к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта

1 подход. Руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника (медиатора) в конфликте, а не арбитра.



Считается, что арбитраж при использовании в разрешении межличностных конфликтов имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность, а именно, необходимость принятия решения:

- ✓ побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;
- ✓ «в пользу» одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес арбитра;
- ✓ закрепляет ответственность руководителя за реализацию и последствия этого решения;
- ✓ затрагивает предмет борьбы, а не взаимоотношения сторон, поэтому нет полного решения конфликта, которое предполагает договор между участниками.

Однако с другой стороны роль арбитра руководителю дает возможность **принять нужное для него решение**, причем **в кратчайшие сроки**.



Подавление конфликта является **наиболее привычной формой реагирования** на конфликтные ситуации. Руководитель, обладая властью, часто не заботится о согласии тех, чьи интересы затрагиваются его решением.



2 подход. Руководителю необходимо уметь **гибко применять все роли третьей стороны.**

Для руководителя **основными** являются роли арбитра и посредника, а **дополнительными** – роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Результативность участия третьей стороны в урегулировании конфликтов

Вмешательство третьей стороны в конфликт **не всегда эффективно.**

ИССЛЕДОВАНИЯ: Выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными следующим образом влияло на итоги конфликта:

- в 67% ситуаций оказывает **положительное влияние.**
- в 25% ситуаций оно **не оказало влияния** на разрешение проблемы.
- в 8% ситуаций было зафиксировано **отрицательное влияние.**

ВЛИЯНИЕ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ НА КОНФЛИКТ

| <i>Роль третьей стороны</i> | <i>Третейский судья</i> | <i>Арбитр</i> | <i>Посредник</i> | <i>Помощник</i> | <i>Наблюдатель</i> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Влияние на конфликт</i> | | | | | |
| Волевое прекращение конфликта | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Разведение конфликтующих сторон | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Блокирование борьбы | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Применение санкций к сторонам | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Определение правого и неправого | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Оказание помощи в поиске решения | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Содействие в нормализации отношений | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Помощь в организации общения | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Контроль за выполнением соглашения | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Факторы, которые влияют на эффективность деятельности третьей стороны в конфликте (т.е. эффективность медиации)

1. Мотивированность обеих сторон на совместную работу.
2. Особенности и характер деятельности третьей стороны.
3. Когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами.
4. Степень напряженности конфликта.
5. Длительность конфликта.
6. Характер отношений сторон.
7. Выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов определяются ситуацией, а не особенностями медиатора.

При взаимодействии с участниками конфликта посредник может использовать **различные тактики**.

Обозначив **посредника** значком ●, а **две другие стороны** — ○.

| Название тактики взаимодействия третьей стороны с участниками конфликта | Схематическое изображение тактики | Суть тактики |
|---|---|--|
| 1. Тактика поочередного выслушивания |  | <p>Применяется на совместной встрече для <u>уяснения ситуации и выслушивания предложений</u> в период острого конфликта, когда <u>разъединение сторон невозможно</u>.</p> |
| 2. Сделка |  | <p>Посредник стремится больше времени вести <u>переговоры с участием обеих сторон</u>. При этом <u>основной упор делается на принятие компромиссных решений</u>.</p> |
| 3. «Челночная дипломатия» |  | <p>Медиатор <u>разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними</u>, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается <u>компромисс</u>.</p> |
| 4. Давление на одного из оппонентов |  | <p><u>Большую часть времени</u> третья сторона посвящает <u>работе с одним из участников</u>, в беседах с которым <u>доказывается ошибочность его позиции</u>. В конечном итоге <u>данный участник идет на уступки</u>.</p> |
| 5. Директивное воздействие |  | <p><u>Акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий</u> по отношению друг к другу. <u>Цель</u> — <u>склонение сторон к примирению</u>.</p> |

КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

включает в себя:

1. Понимание **природы противоречий и конфликтов** между людьми, умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации.
2. Формирование у себя и подчиненных **конструктивного отношения к конфликтам** в организации.
3. Обладание **навыками неконфликтного общения** в трудных ситуациях.
4. Умение **предвидеть возможные последствия** конфликтов.
5. Наличие **навыков устранения негативных последствий** конфликтов.
6. Умение **конструктивно регулировать противоречия и конфликты**.

РАБОТНИКИ–ОППОНЕНТЫ МОГУТ ОБРАТИТЬСЯ К КАДРОВИКУ КАК К МЕДИАТОРУ

в ситуациях, когда:

1. Объектом регулирования является **затянувшийся конфликт**. (Все аргументы, силы и средства исчерпаны, но «выхода» не видно).

2. Стороны отстаивают **противоположные, взаимоисключающие интересы** и не могут найти общих точек соприкосновения.

3. **По-разному трактуются правовые нормы или другие критерии**, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта.

4. **Одной из сторон причинен серьезный ущерб**, и она требует санкций по отношению к оппоненту.

5. **Сторонам важно сохранить хорошие отношения**, конфликт не интенсивный, но они **не могут найти взаимоприемлемое решение**.

6. Оппоненты **пришли к временному соглашению** но

ОПЕРАТИВНОЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО КАДРОВИКА КАК МЕДИАТОРА В КОНФЛИКТ

возможно **в ситуациях**, когда:

1. Происходит **опасная эскалация** конфликтных событий, существует непосредственная **угроза применения насилия**.
2. **Одной из сторон** интенсивно **применяется насилие**.
3. **Кадровику лично невыгоден этот конфликт**.
4. **Конфликт отрицательно влияет на среду**, которая контролируется кадровым работником (например, необходимо урегулировать служебный конфликт, который негативно влияет на весь коллектив).
5. Стороны **не пришли к согласию**, а у кадровика **есть возможность удовлетворить интересы** обеих сторон.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его *разрешение*.

Разрешение конфликта – это *совместная деятельность* его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.

Управление (разрешение) конфликта – это **многоступенчатый процесс**, который включает в себя:

1. **Анализ и оценку** ситуации.
2. **Выбор способа разрешения** конфликта.
3. **Формирование плана действий** и его реализацию.
4. **Оценку эффективности** своих действий.

Деятельность кадровика как посредника (медиатора)

Включает:

□ Анализ конфликтной ситуации (п.1-5)

□ Процесс урегулирования конфликта (п.6-10).



Этапы процесса посредничества

Этап 1. Подготовка, вхождение в курс дела.

Этап 2. Сбор информации.

Этап 3. Прояснение интересов.

Этап 4. Креативный поиск идей, выявление возможных вариантов решения.

Этап 5. Выбор вариантов.

Этап 6. Заключение соглашения и его реализация.

Спасибо за внимание!

Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»

Статья 1.

Настоящий Федеральный закон разработан в целях создания правовых условий для применения в Российской Федерации альтернативной процедуры урегулирования споров с участием в качестве посредника независимого лица - медиатора (процедуры медиации), содействия развитию партнерских деловых отношений и формированию этики делового оборота, гармонизации социальных отношений.

Медиация как процесс.

Процедура медиации – способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения.





УЧАСТНИК 1



МЕДИАТОР



УЧАСТНИК 2

Конфликтная
ситуация



ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ И
СОВМЕСТНАЯ ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ

- ✓ понимание себя
- ✓ понимание другого
- ✓ осознание последствий
- ✓ последствий
- ✓ ответственность за
- ✓ изменение ситуации
- ✓ совместный поиск
- ✓ решения
- ✓ реализация решения

- ✓ понимание себя
- ✓ понимание другого
- ✓ осознание последствий
- ✓ последствий
- ✓ ответственность за
- ✓ изменение ситуации
- ✓ совместный поиск
- ✓ решения
- ✓ реализация решения

Медиацию проводят

посредник
и

Независимое
физическое лицо,
действующее
на
профессионально
й
основе

Независимое
физическое лицо
Не
профессиональн
ый
посредник

Организация,
осуществляющая
процедуру
медиации

Этапы медиации

1. Подготовительный этап.
2. Индивидуальные встречи.
3. Примирительные встречи.

1. Подготовительный этап

1. Определить, **подходит ли ситуация** для работы с использованием медиативных программ.
2. Если возникший конфликт находится на рассмотрении в юрисдикционном органе, то выяснить, **на какой стадии** официального разбирательства находится дело и каковы **юридические последствия** успешного проведения медиации.
3. Связаться со сторонами и **договориться о встрече**.

2. Индивидуальные встречи

1. Предложение стороне рассказать **свою версию случившегося.**
2. Предложение стороне рассказать **о последствиях случившегося.**

ВАЖНО:

Нельзя:

- Искать виновного;
- Пытаться выяснить всё в малейших подробностях.

Можно:

- Обсуждать понимание ситуации;
- Фокусироваться на последствиях ситуации для человека, его окружения.

3. Предложить стороне рассказать, какие она **ВИДИТ варианты выхода** из ситуации и **последствия** реализации вариантов.

4. Рассмотреть совместно со стороной **примирительную встречу как возможный вариант действия**, направленного на выход из ситуации.





*Если сторона **согласна:***

- 4.1. Обсудить дальнейшие **примирительные действия.**
- 4.2. Обсудить **формат** примирительной **встречи.**
- 4.3. Уточнить **состав участников.**



*Если сторона **не согласна:***

- 4.1.1. Выяснить **причины.**
- 4.2.2. Не решать вопрос окончательно, а предоставить
возможность осознать **приемлемость**
примирительной процедуры.

3. Примирительная встреча

1. Объявление *цели встречи*. Оглашение *правил*. Обозначение *позиции и роли медиатора*.
2. Предложение сторонам рассказать *свою версию случившегося* и его *последствия*.
3. Предложение сторонам *высказать свое отношение к услышанному*.
4. *Поддержка диалога* между сторонами:
 - Как разрешить ситуацию?*
 - Что нужно сделать, чтобы подобное не повторилось?*
 - Фиксация вариантов выхода* из ситуации.
 - Обсуждение возможностей реализации* вариантов.

5. Заключение медиативного соглашения.



В медиативном соглашении *указывается:*

5.1. Сведения о сторонах.

5.2. Предмет спора.



5.3. Сведения о проведённой процедуре медиации.

5.4. Сведения о медиаторе.

5.5. **Согласованные** сторонами обязательства.

5.6. **Условия** и **сроки** исполнения обязательств.



Преимущества медиации

- **экономит время и деньги;**
- **выгодна для всех сторон;**
- **быстрое и взаимовыгодное разрешение конфликта;**
- **разрешение спора основывается не только на требованиях закона, а в большей степени на интересах сторон.**



Спасибо за внимание!