

ЛЕКЦИЯ 13.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Гаранина Елена Юрьевна,
кафедра сервиса и моды

2 часа



Введение

Цель

- - проанализировать факторы конструктивного разрешения конфликтов
- - рассмотреть особенности урегулирования конфликтов с участием третьей стороны
- - охарактеризовать переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

Содержание

1. Конструктивное разрешение конфликтов
2. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны
3. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

Формы завершения конфликта

- разрешение,
- урегулирование,
- затухание,
- устранение,
- перерастание в другой конфликт

Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов

- Прекращение конфликтного взаимодействия
- Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения
- Снижение интенсивности негативных эмоций
- Отсутствие стремления видеть в оппоненте врага, противника
- Уменьшение негативных эмоций противоположной стороны
- Объективное обсуждение проблемы
- Выбор оптимальной стратегии разрешения

Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликтов

Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в конфликт необходимо в тех ситуациях, когда:

- происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия;
- одной из сторон массированно применяется насилие;
- третьей стороне лично невыгоден этот конфликт;
- конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется третьей стороной (руководитель вынужден регулировать конфликт, который негативно влияет на коллектив);
- стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

В качестве официальных медиаторов могут быть:

- межгосударственные организации (например, ООН и др.);
- отдельные государства;
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.);
- правительственные или другие государственные комиссии (например, создающиеся для урегулирования забастовок и т. д.);
- представители правоохранительных органов (например, участковый милиционер по отношению к какому-то бытовому конфликту);
- руководители предприятий, учреждений, фирм и т.п.;
- общественные организации (комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов, 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 разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец, бабушка и т.д.);
- друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

Роли третьей стороны в конфликте

- *Третейский судья* – наиболее авторитарная роль, так как он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, заслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Примером служит разрешение конфликтов древнерусскими князьями, старейшинами родов, а также решение суда присяжных.
- *Арбитр* – также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.
- *Посредник* – более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное разрешение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

Роли третьей стороны в конфликте (продолжение)

- *Помощник* – в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.
- *Наблюдатель* – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Факторы, влияющие на эффективность деятельности третьей стороны в конфликте

- *Мотивированность обеих сторон на совместную работу*
- *Особенности и характер деятельности третьей стороны (заинтересованность в урегулировании конфликта, наличие соответствующих знаний и профессиональных качеств, а также способности убеждать, наличие опыта успешного урегулирования, знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта).*
- *Настойчивость в действиях третьей стороны* оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока.
- *Длительность конфликта.* Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные.
- *Характер отношений сторон.* Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество

Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами

- *Тактика поочередного выслушивания* на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединения сторон невозможно.
- *Сделка* – специфика ее в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятие компромиссных решений.
- *Челночная дипломатия* – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты решения. В результате обычно достигается компромисс.

Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами (продолжение)

- *Давление на одного из оппонентов* – большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.
- *Директивное воздействие* предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель – склонение сторон к примирению.

Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов

- Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации и оценивать ее
- Необходимо стремиться к выбору адекватного ситуации способа разрешения конфликта

Классификации переговоров

1. *Переговоры о продлении действующих соглашений.* Например, временного соглашения о прекращении военных действий.
2. *Переговоры о нормализации.* Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.
3. *Переговоры о перераспределении.* Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.
4. *Переговоры о создании новых условий.* Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.
5. *Переговоры по достижению побочных эффектов.* Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т. д.).

Функции переговоров:

- информационная (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия);
- коммуникативная (налаживание новых связей, отношений);
- регуляция и координация действий;
- контроль (например, по поводу выполнения соглашений);
- отвлечение внимания (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил);
- пропаганда (позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности);
- проволочки (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить его).

Три типа совместных решений участников переговоров:

- компромиссное, или «срединное» решение;
- асимметричное решение, относительный компромисс (наблюдается при закреплении с помощью переговоров поражения одной из сторон);
- нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Психологические механизмы переговорного процесса

- Согласование целей и интересов
- Стремление к взаимному доверию сторон
- Обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон

Технология переговоров

– это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации

Тактические приемы на переговорах, имеющие широкое применение на всех этапах

- «Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу.
- «Затяжка» применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры.
- «Выжидание» выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.
- «Выжидание согласия» с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.
- «Выражение несогласия» с высказываниями оппонента – противоположный прием.
- «Салями» - очень медленное приоткрывание собственной позиции, чтобы затянуть переговоры и получить как можно больше информации от оппонента.

Приемы, относящиеся ко всем этапам, но имеющие свою специфику в применении на каждом из них

- *«Выдвижение требований в последнюю минуту»*. Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В такой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.
- *«Постепенное повышение сложности»* обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.
- *«Разделение проблемы на отдельные составляющие»* заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров

Этап уточнения позиций:

1. *Завышение требований.* Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов со стороны оппонента.
2. *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.* Заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный.
3. *Отмалчивание* – применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.
4. *Блеф* – дача заведомо ложной информации

Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров

Этап обсуждения позиций:

1. *Указание на слабые стороны позиции оппонента.* Вариантами реализации приема могут быть: указание на недостаточность полномочий; на нервозность, возбужденное состояние; на отсутствие альтернативных вариантов; на внутреннюю противоречивость высказываний; отрицательные оценки действий без аргументации.
2. *Упреждающая аргументация.* Задается вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность позиции оппонента.
3. *Искажение позиции оппонента,* т.е. формулирование позиции оппонента с выгодными для себя искажениями.
4. *Угрозы и давление* на оппонента с целью добиться уступок от него. Могут быть реализованы в формах: предупреждения о последствиях, неприятных для оппонента; указания на возможность прерывания переговоров; указание на возможность блокирования с другими; демонстрации силы; выдвижение экстремальных требований; предъявления ультиматума.
5. *Поиск общей зоны решения.* Состоит в том, чтобы, выслушав мнение оппонента и сопоставив его со своим, попытаться найти общие моменты.

Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров

Этап согласования позиций:

1. *Принятие предложений* – согласие с предлагаемыми решениями.
2. *Выражение согласия с частью предложений.*
3. *Отклонение предложения оппонента* – прием, основанный на подчеркивании различий.
4. *Внесение явно неприемлемых предложений* направлено на то, чтобы, получив отказ в его принятии, потом обвинить оппонента в срыве переговоров.
5. *Вымогательство.* Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для оппонента и безразличное для себя.
6. *Растущие требования.* Как только противник в чем-то уступил, тут же предъявляется новое требование.
7. *Оправдание неуступчивости* ссылками на объективные обстоятельства.
8. *Возвращение на доработку* предложений.
9. *Двойное толкование.* Стороны в результате переговоров выработали соглашение. При этом одна из них «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения.

Психологические условия успеха на переговорах

- Решающее влияние на успешность переговоров оказывает личностный фактор
- Более высокая удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола
- Учет национальных особенностей партнера, его стиля ведения переговоров
- Переговорный процесс в диаде характеризуется меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов по сравнению с триадой, в которой роль третьего участника выполняет наблюдатель
- В диадах эффективнее проходят переговоры, затрагивающие личные интересы оппонентов. В триадах эффективнее переговоры на более абстрактные темы
- Когда необходимо вести переговоры со всей группой, которая является оппонентом в конфликте, лучше вести диалог не со всеми, а только с представителями
- Усиление контроля общения, в том числе невербального, позволяет участникам уменьшить влияние эмоций

Психологические условия успеха на переговорах (продолжение)

- Наличие внешней угрозы для одного из оппонентов повышает вероятность его уступок другой стороне.
- С другой стороны, отсутствие у оппонентов желания применить насилие может привести к быстрому решению проблемы.
- Позитивно влияет на результативность переговоров взаимозависимость оппонентов
- Результаты переговоров существенно зависят от содержания переговорного процесса, т.е. от проблемы обсуждения. Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия. И наоборот, чем значительнее для оппонентов в личностном плане проблема. Тем труднее прийти к согласию.
- Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является время. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, попавший в цейтнот, принимает решения экспромтом и совершает больше ошибок.
- Если переговоры длятся слишком долго, а решение не находится, полезно объявить перерыв. Во время него возможно проведение консультаций, например, внутри каждой делегации. Обеденный перерыв снимает уровень напряженности, делает людей более уступчивыми.

Вопросы для самопроверки

1. Формы завершения конфликта, условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов.
2. Определение медиации, официальные и неофициальные медиаторы. Назовите ситуации целесообразности вмешательства третьей стороны в урегулирование конфликта и роли, которые медиатор при этом может исполнять.
3. Факторы, влияющие на результативность участия третьей стороны в урегулировании конфликтов, тактики взаимодействия медиатора с оппонентами.
4. Особенности деятельности руководителя и этика психолога по урегулированию конфликтов.
5. Сущность переговоров, их классификация, функции переговоров и типы совместных решений участников переговоров.
6. Психологические механизмы переговорного процесса и условия успеха на переговорах.
7. Технология ведения переговоров.

Заключение

1. Основными формами завершения конфликта являются разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.
2. Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. *Медиация* – это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.
3. В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.
4. Средством завершения конфликта, когда оппоненты исчерпали возможности силового разрешения противоречия, выступают переговоры.
5. Существуют три типа совместных решений участников переговоров: компромиссное, асимметричное и принципиально новое.

Рекомендуемая литература

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для студ. вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 551 с.
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 238с.
3. Селюк Е. Ю. Конфликтология: Учеб. пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 192 с.
4. Фишер М., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992. – 158 с.

Использование материалов презентации

Использование данной презентации может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления

Презентация является собственностью автора. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении посредством ссылки, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другом произведении посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия автора.