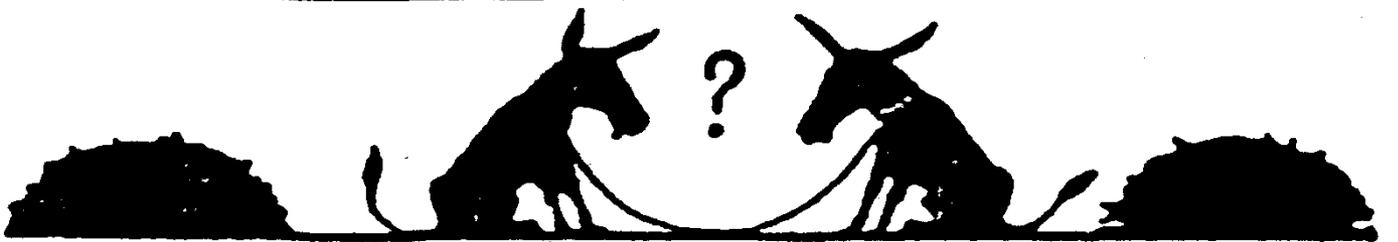
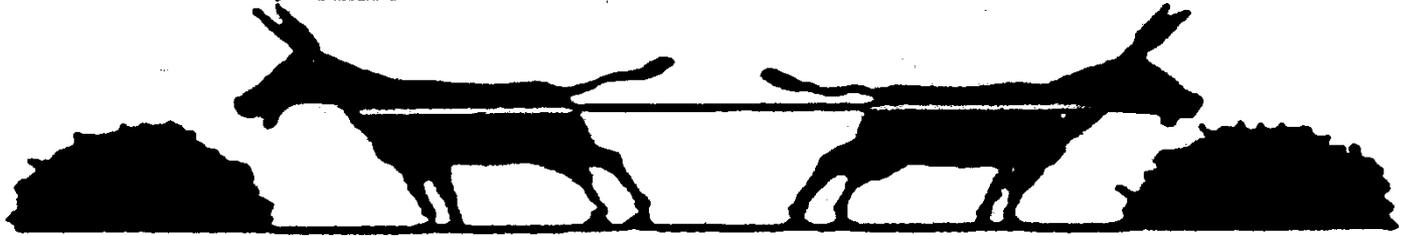
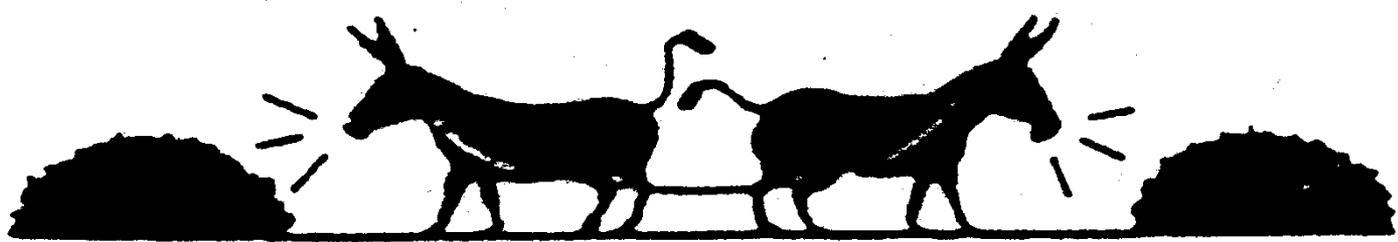


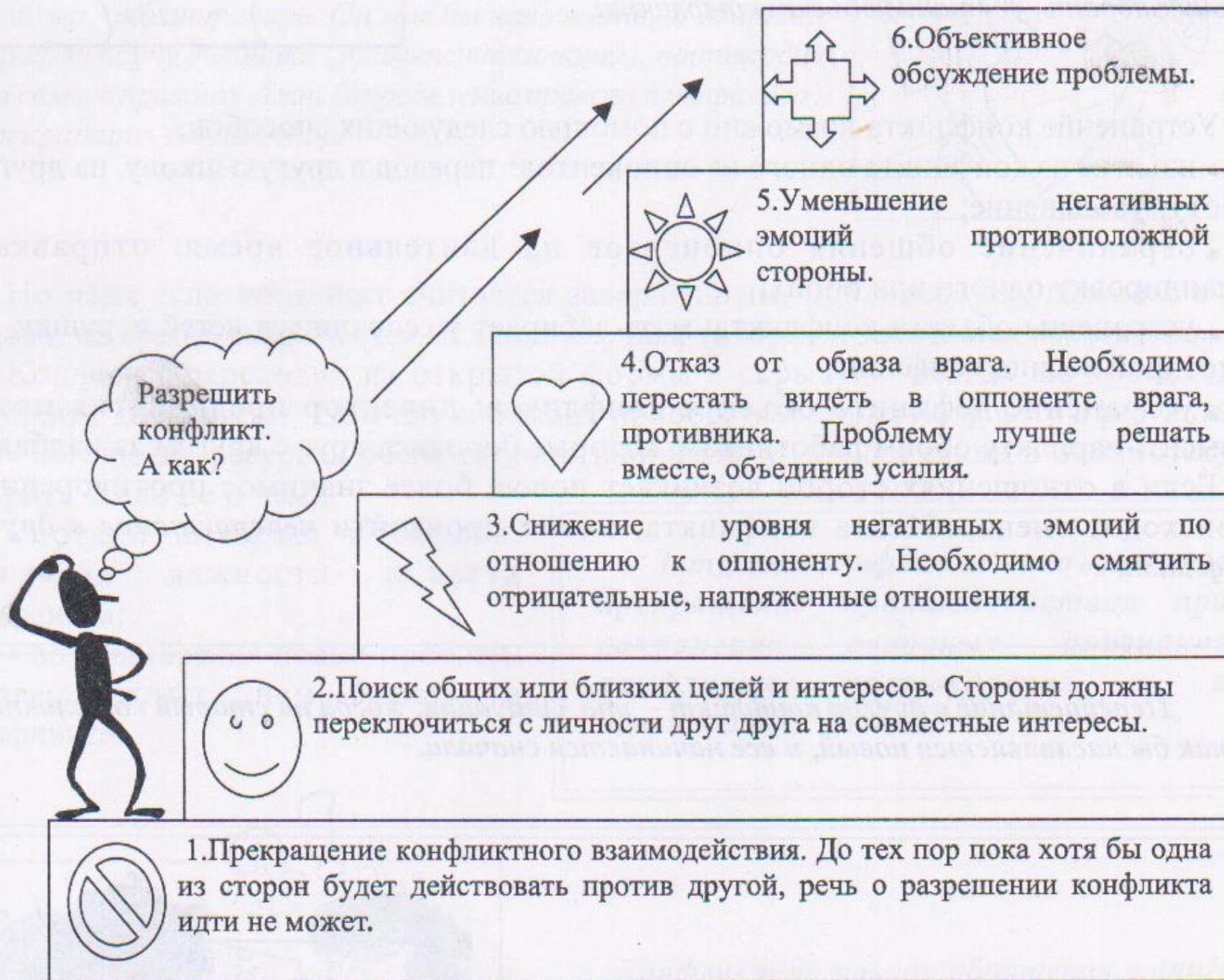
**Конструктивные способы  
разрешения конфликтов.**

**Медиация.**

**Переговорный процесс.**



Для успешного разрешения конфликтов необходимо сделать следующие шаги.



# Исход переговоров

Существует 4 категории исходов:

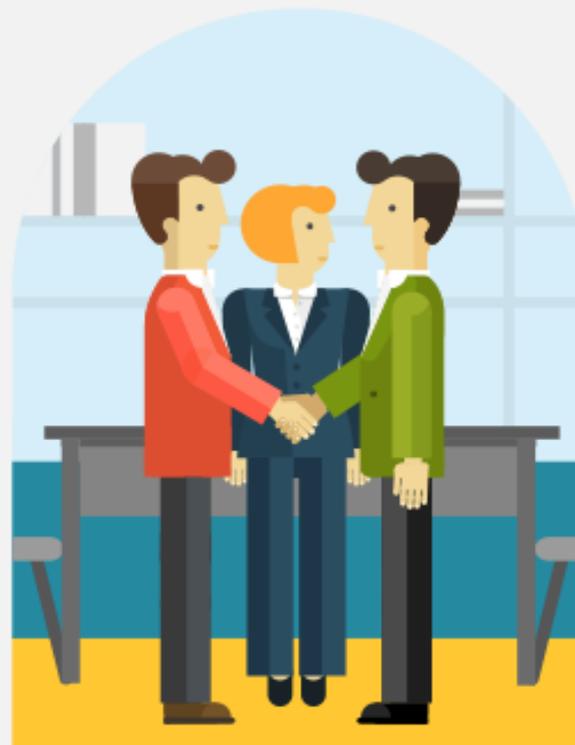
Результат для партнера	Результат для вас	
	Выигрыш	Проигрыш
Выигрыш	Я выиграл - ты выиграл	Я проиграл - ты выиграл
Проигрыш	Я выиграл - ты проиграл	Я проиграл - ты проиграл

# Медиация -

переговорный процесс с участием третьей, нейтральной стороны, с целью разрешения конфликта максимально выгодно для обеих сторон

# Что такое МЕДИАЦИЯ

Медиация\* – переговоры между конфликтующими сторонами с участием посредника – медиатора – с целью поиска решения, удовлетворяющего обе стороны.

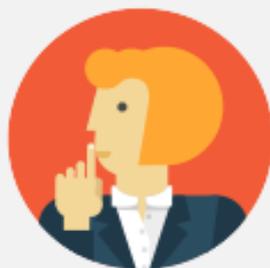


*\*от лат. medius – середина, mediātiō – посредничество*

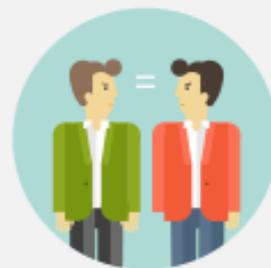
## Принципы медиации



Добровольность



Конфиденциальность



Добросовестность,  
равноправие и  
сотрудничество сторон



Нейтральность  
и независимость  
медиатора

## Корпоративные конфликты



Между собственниками



Внутрикорпоративные



Межкорпоративные

## Коммерческие конфликты

По договорам:



купли-продажи



аренды



поставки



оказания услуг

## Семейные конфликты



Раздел имущества



Наследование



Совместное  
воспитание детей

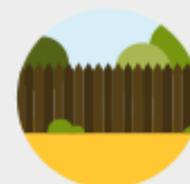


Конфликты  
с близкими  
родственниками

## Гражданские конфликты



Интеллектуальная  
собственность



Земля



Недвижимость



Честь, достоинство,  
деловая репутация

## Трудовые конфликты



Оплата труда



Условия труда



Выплаты  
и компенсации



Увольнение

# СФЕРЫ применения медиации

## Требования



Обучен медиативным  
техникам

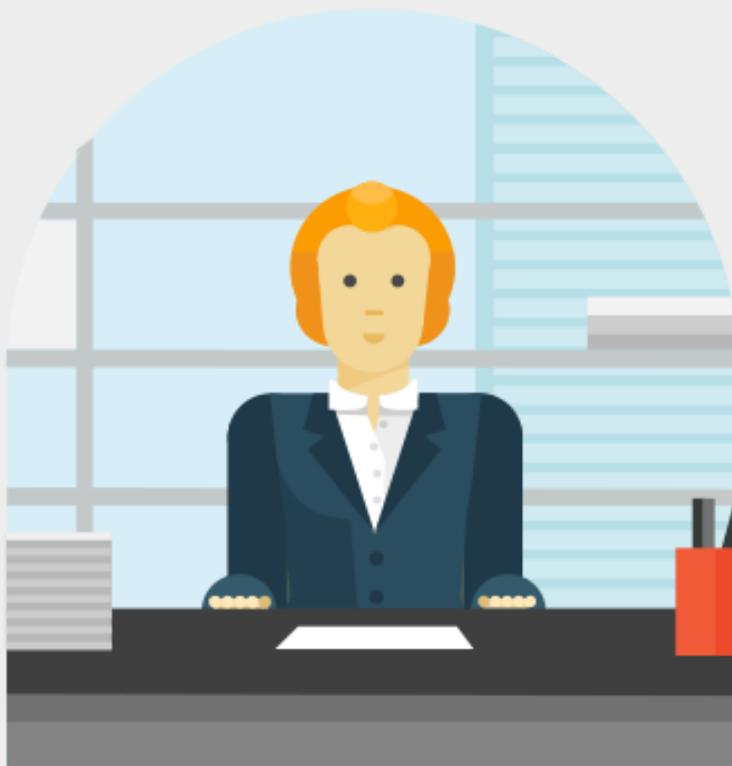


Имеет свидетельство  
медиатора



Внесен в реестр

# Кто такой МЕДИАТОР



## Роль и задачи



Направляет переговоры  
в конструктивное русло



Не участвует в  
принятии решений



Работает с интересами

# ЭТАПЫ медиации

1

Желание  
решить  
конфликт  
без суда



2

Консультация  
и выбор  
медиатора



4

Переговоры  
(медиативные  
сессии)



3

Соглашение  
о применении  
медиации



5

Выработка  
взаимо-  
приемлемого  
варианта  
разрешения  
конфликта



6

Подписание  
медиативного  
соглашения



7

Исполнение  
медиативного  
соглашения



# ПРЕИМУЩЕСТВА медиации



Позволяет сохранить  
человеческие и деловые  
отношения



Снимает  
психологическую и  
эмоциональную нагрузку



Справедливое решение,  
основанное на интересах  
участников



Участники  
контролируют процесс  
переговоров



Экономит  
время и деньги



Нестандартные  
и гибкие решения



Конфиденциальность  
и отсутствие  
публичности

# Медиация-

- это процесс переговоров, в котором медиатор-посредник является организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному реалистичному и удовлетворяющему интересам обеих сторон, соглашению, в результате выполнения которого стороны урегулируют конфликт между собой.

# Области применения медиации

- Сферой применения медиации являются споры, возникающие из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, кроме случаев, если такие споры затрагивают или могут затронуть интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, и лиц, признанных судом недееспособными.
- а также рассматриваемые в ходе уголовного судопроизводства по делам о преступлениях небольшой и средней тяжести.
- В социально-экономической и политической сферах;
- В сфере производства;
- В торгово-финансовой сфере;
- В сфере межличностных отношений;

# Конфликты в сфере межличностных отношений

- между соседями;
- между деловыми партнерами;
- отношения, связанные с разделом собственности;
- отношения, связанные с обменом или арендой жилья;
- между супругами;
- проблемы взаимоотношений между родителями и детьми;
- связанные с работой коммунального обслуживания;
- трудовые споры;

# Ограничение использования медиации

Процедура медиации не применяется к спорам (конфликтам), возникающим из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, когда одной из сторон является государственный орган.

- Процедура медиации не применяется по уголовным делам о коррупционных преступлениях и иным преступлениям против интересов государственной службы и государственного управления.

## **Медиация**

является альтернативным  
методом судебной процедуре и  
имеет ряд отличий от нее.

# ПРЕИМУЩЕСТВА медиации



Позволяет сохранить  
человеческие и деловые  
отношения



Снимает  
психологическую и  
эмоциональную нагрузку



Справедливое решение,  
основанное на интересах  
участников



Участники  
контролируют процесс  
переговоров



Экономит  
время и деньги



Нестандартные  
и гибкие решения



Конфиденциальность  
и отсутствие  
публичности

**Главная задача  
медиатора –  
помочь сторонам  
достичь согласия.**

# Функции медиатора

- Беспристрастный организатор;
- Активный слушатель;
- Анализирующий конфликт;
- Проверяющий реалистичность;
- Генератор идей;
- Расширитель ресурсов;
- Обучающий ведению переговоров;
- Помогающий в составлении соглашения;

**Медиация эффективна**  
только тогда, когда обе  
стороны **хотят**  
урегулировать конфликт

**Успешная медиация  
приводит к обоюдному  
выигрышу всех  
участников**

# Принципы медиации

- добровольность
- нейтральность,  
беспристрастность медиатора
- равноправие сторон
- Конфиденциальность
- Невмешательство в процесс

# Добровольность

- Все решения принимаются только по взаимному согласию сторон.

# Принцип нейтральности

- Сохранение независимого, беспристрастного отношения с каждой из сторон.
- Обеспечение равного права.

# Равноправие сторон

- Ни одна из сторон не имеет никаких процедурных преимуществ.

# Конфиденциальность

- Принцип предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации остается внутри этого процесса.

# Медиатор обеспечивает реализацию принципов

- Подмять под себя оппонента, запугать, «переиграть» за счет лучшего владения словом или большей компетенции в вопросах.
- Перетянуть медиатора в свою сторону.
- Снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.

# Стадии медиации

- **Вступительное слово** медиатора (введение в процесс)
- **Презентация сторон** (представление сторонами, в чем суть их спора, разногласий, конфликта)
- **Дискуссия** (по выработке вопросов для обсуждения и переговоров)
- **Кокус** (индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон)
- **Дискуссия** (по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта)
- **Подготовка проекта** соглашения (Заключение соглашения)
- **Выход из медиации**

# Вступительное слово

**Цель** – подготовить стороны к переговорам, т.е. сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров.

## **Задачи:**

- Познакомиться и наладить контакт со сторонами.
- Уточнить готовность сторон решать свой конфликт и проинформировать об основных принципах и правилах поведения во время медиации.
- Рассказать о том, что ожидает стороны в течение сессии медиации.
- Рассказать об ответственности сторон и о своей роли в нем.
- Определить регламент работы.
- Создать атмосферу доверия к медиатору, чувство безопасности и равноправия сторон.

# Презентация сторон

**Цель** – предоставить возможность сторонам рассказать о том, что произошло, и как они видят свою ситуацию конфликта, спора.

## **Задачи:**

- Внимательно выслушать стороны (сначала одну, потом другую)
- Не допустить нарушения процедуры, не давать сторонам перебивать друг друга и оскорблять
- Уточнить у сторон, правильно ли вы поняли то, что они говорили или дать ясную обратную связь о том, как вы поняли, выделяя факты конфликтной ситуации, восприятие этих фактов сторонами (их интерпретации)
- Снижать уровень агрессивности оценок, даваемых сторонами друг другу
- Уточнить, что хотели бы стороны получить в результате их переговоров

# Дискуссия по выработке вопросов для переговоров

**Цель:** – сформулировать вопросы для переговоров

**Задачи:**

- Дать возможность сторонам выразить свои эмоции («вентилировать эмоции»)
- Управлять процессом, не допуская взаимных оскорблений сторонами друг друга
- Не позволить уйти из под вашего контроля эмоциям сторон
- Понять эмоциональную глубину конфликта
- Получить дополнительную информацию о сути конфликта
- Уточнить позиции сторон относительно желаемого результата переговоров
- Выделить основные вопросы, которые волнуют стороны
- Оценить, необходим ли кокус для дальнейшей работы со сторонами
- Организовать конструктивные переговоры, если вы чувствуете, что кокус не нужен.

# Кокус

**Кокус** – беседа с каждой стороной индивидуально (поочередно).

**Цель:** – подготовить стороны к дальнейшим конструктивным переговорам.

**Задачи:**

- Работать с эмоциями стороны (если необходимо, дать понять стороне, что вы видите ее состояние);
- Выявить истинные (реальные) интересы стороны;
- Выяснить наличие конфиденциальной информации;
- Преобразовать позиции, исходя из интересов;
- Сформулировать вместе со сторонами (индивидуально с каждой) вопросы для обсуждения;
- Подготовить со стороной формулировки возможных предложений исходя из интересов, а не первоначальных позиций;
- Проверить выдвигаемые на переговоры предложения на реалистичность;
- Определить конфиденциальную и открытую информацию для предстоящей общей сессии и согласовать со сторонами (индивидуально);
- Подготовить стороны к работе общей сессии;

Кокус проводится с каждой  
стороной **по очереди.**

Первыми на кокус приглашаются:

- Наиболее агрессивная сторона;
- Первая обратившаяся сторона;
- «забитая» слабая сторона;
- сторона, позиция которой неоднозначна.

# В кокусе ни в коем случае нельзя делать:

- присоединяться эмоционально к стороне и сочувствовать ей;
- давать оценки происходящему;
- навязывать свои выводы;
- соглашаться со спорщиками;
- сообщать излишнюю информацию;
- быть назидательным;
- морализировать поведение сторон;
- нарушать конфиденциальность;
- брать на себя функции защитника;
- проводить переговоры
- давать советы и рекомендации
- оказывать психологическую поддержку и помощь

# Дискуссия по выработке предложений

**Цель** – выработать варианты предложений для урегулирования конфликта.

**Задачи :**

- согласовать со сторонами вопросы для обсуждения;
- определить порядок обсуждения;
- помочь сторонам продуцировать предложения;
- проверить выдвигаемые предложения на реалистичность;
- уточнить, как стороны понимают предлагаемые варианты решения ситуации;
- проверять, на сколько выдвигаемые предложения соответствуют интересам сторон;

# Подготовка проекта соглашения (заключение соглашения)

**Цель** – составить соглашение, которое будет работать, т.е. стороны его будут выполнять, если соглашение соответствует их интересам.

## **Задачи:**

- Проверить еще раз, что выдвинутые предложения соответствуют интересам сторон;
- Добиться, чтобы текст соглашения был написан (или проговорен) четко, ясно и однозначно;
- Проверить, правильно ли стороны понимают, что будет происходить после того, как они уйдут с медиации;
- Проверить соглашение на реалистичность;
- Обсудить и включить санкции в случае невыполнения соглашения какой-либо из сторон.

# Выход из медиации

**Цель** – создать понимание у сторон, что они будут делать в будущем, когда уйдут с медиации.

## **Задачи:**

- Завершить процесс медиации;
- Поблагодарить стороны за работу;
- Проверить удовлетворенность сторон результатом медиации (если соглашение достигнуто);
- Согласовать действия и систему связи и оповещения, если стороны должны будут продолжить медиацию в ближайшее время;

# Этап постконфликта

- это прослеживание дальнейшего развития ситуации

Оценивается:

- Действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение;
- Возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить в юридическую или психологическую консультацию и т.п.).

# Алгоритм переговоров – от желания к результату

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | <b>Определение цели</b>                  | Необходимо уяснить для себя, что Вы хотите получить в результате переговоров                          |
| 2 | <b>Оценка желаемого результата</b>       | Обдумать, что было бы "честно" отдать (заплатить) за желаемое и что может ждать от Вас другая сторона |
| 3 | <b>Оценка собственных возможностей</b>   | Решить, что именно Вы можете и готовы отдать (сколько заплатить) за желаемое                          |
| 4 | <b>Собственно проведение переговоров</b> | Провести переговоры – получить результат  |

# Алгоритм эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами в ситуации справедливой критики

- ***Шаг 1: игнорируем агрессию клиента.***
- Дайте конфликтному клиенту высказать все, что он считает нужным. При этом внимательно выслушайте его, не перебивая и письменно фиксируя суть проблемы.
- ***Шаг 2: проявляем понимание проблем клиента.***
- признайте факт своей ошибки: «Да, все именно так и произошло...»;
- проявите понимание: «Я понимаю вашу озабоченность»;
- попросите о конструктивной критике: «В чем, по вашему мнению, заключается наша недоработка?»;
- сосредоточьтесь на том, где есть согласие: «Да, здесь я с вами полностью согласен!».

# Алгоритм эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами в ситуации справедливой критики

- **Шаг 3: совместно вырабатываем взаимовыгодное решение:**
- переключитесь на совместный анализ проблемы: «Уточните, пожалуйста...»;
- покажите, что хотите вместе с клиентом найти лучшее решение: «Итак, проблема сводится к...»;
- вовлеките собеседника в совместный поиск вариантов решения ситуации: «Вам больше подходит то или это?»;
- попросите совета: «Что, по вашему мнению, нужно изменить, чтобы...».
- **Шаг 4: извлекаем уроки из конфликтной ситуации после ее преодоления.**
- Следует определить, что нужно сделать на всех уровнях организации для предупреждения таких проблем. При этом необходимо делать все то, что вы спланировали, прилагая максимум усилия и используя свой творческий потенциал.
- Используя вышеописанный алгоритм, работник сохраняет ясное мышление, хорошо владеет собой, легко управляет конфликтом, быстро исправляет допущенные ошибки и при этом сохраняет добрые отношения с самыми трудными клиентами.

# **Благодарю за внимание!**

**Наши координаты:**

г. Костанай,

Ул. 5 Апреля, 67,

Тел.: 8 (7142) 54 09 55, факс 533 555

E-mail: [kost\\_vols@mail.ru](mailto:kost_vols@mail.ru)

**ОФ «Перекресток»**

# Разрешить конфликт – это значит:

- Понять причины конфликта
- Исчерпать инцидент
- Устранить причины конфликта и разрешить инцидент.

## **С какого шага начинается процесс разрешения конфликта?**

- А) Провести открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта**
- Б) Спрогнозировать возможные ответные действия оппонента и свои реакции на них по мере развития конфликта**
- В) Прекратить борьбу с оппонентом**

# Какой подход к разрешению конфликтов считается наиболее эффективным:

- А) правовой подход
- Б) подход, основанный на власти
- В) подход, основанный на интересах сторон

**Какой из стилей поведения в конфликте предполагает детальный анализ причин конфликта и дает возможность принятия взаимоприемлемого решения?**

- компромисс
- приспособление
- сотрудничество
- избегание

## Как следует себя вести в ситуации оказания услуги «проблемному» клиенту, демонстрирующему активность и агрессию, чтобы не спровоцировать дальнейшие вспышки агрессии?

- А) Если клиент не желает слушать ваши доводы, становить его монолог и направить к информационному стенду.
- Б) Проявить разумную сдержанность (молча выслушать, давая ему «выпустить пар»). Затем спокойно и уверенно высказать свою точку зрения, при этом подчеркнуть, что и с его мнением вы согласны (хотя бы частично).
- В) Не ввязываясь в эмоциональную перепалку, указать клиенту на недопустимость такого поведения в государственном учреждении и, при необходимости, направить к руководителю.

## **Что должен предпринять специалист в случае, если недовольство клиентов является обоснованным, а критические замечания справедливыми.**

- А) Не обращая внимания на агрессию клиента, проявлять понимание его проблемы, предложить решение проблемы согласно инструкциям.
- Б) Выяснить суть претензий клиента, не соглашаясь с его критикой, затем сообщить руководству с целью устранения недостатков в работе системы.
- В) Игнорировать агрессию клиента, проявлять понимание проблем клиента, совместно выработать взаимовыгодное решение, извлечь уроки из конфликтной ситуации после ее преодоления.

**Возможно ли применение процедуры медиации при урегулировании конфликта между частным предпринимателем, несогласным с суммой штрафных санкций и представителем налоговой инспекции?**

- а) да
- б) нет
- в) возможно при согласии обеих сторон.

# Что такое медиация?

- 1. современная форма внесудебного разрешения споров
- 2. примирительная процедура, которая проводится судом в ходе рассмотрения дела.
- 3. переговорный процесс с участием третьей, нейтральной стороны, с целью разрешения конфликта максимально выгодно для обеих сторон
- 4. способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения

# Основные принципы медиации

- добровольности; равноправия сторон; независимости и беспристрастности медиатора; недопустимости вмешательства в процедуру медиации; конфиденциальности
- нейтральности медиатора; конфиденциальности; равноправия сторон; добровольности
- добровольности; равноправия сторон; независимости и беспристрастности медиатора; недопустимости вмешательства в процедуру медиации; принцип возможного прекращения процедуры

# Что является главной задачей медиатора?

- А) помочь сторонам достичь согласия
- Б) добиться подписания соглашения сторон
- В) обеспечивать исполнения достигнутых договоренностей