

**Методические рекомендации  
для работы медиатора в зоне конфликта**

**2016 г.**

## **Работа медиатора в зоне конфликта**

### **Содержание**

Введение	3
1. Переговорный процесс как способ урегулирования конфликтов	4
2. Техники и технологии урегулирования конфликтов.	
Медиатор	7
Заключение	12
Список литературы	13

## **Введение**

Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами.

Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней.

Управление конфликтами как сложный процесс, включает несколько видов деятельности. В управлении конфликтами большое значение имеют прогнозирование и предупреждение конфликта. Предупреждение конфликта - это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании.

Регулирование, конфликта - это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

Разрешение конфликта - это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение - это заключительный этап управления конфликтом.

## 1. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

Существенным компонентом, без которого невозможна реализация никакой стратегии конфликта, является переговорный процесс.

Переговоры являются наиболее существенным звеном в разрешении социального конфликта.

В англоязычной литературе по конфликтологии имеют место два подхода к оценке переговоров между сталкивающимися сторонами. Это:

1. "Достижение соглашения", являющееся разновидностью социального конфликта. Данная разновидность может быть определена как символическая коммуникация, с помощью которой две и более сторон стараются достичь соглашения в случае, когда их интересы противостоят друг другу;

2. Собственно переговоры как процесс, при котором позиции, изначально расходящиеся, становятся идентичными.

В переговорном процессе важным фактором, влияющим на его результативность, является участие третьей стороны.

Выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник и наблюдатель.

Третейский судья - наиболее авторитарная роль, так как он изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит решение.

В принципе руководителю, занимающему позицию "третейского судьи", безразлично, о чем договорятся конфликтующие стороны. Важно, чтобы был достигнут нужный для этих сторон результат, который затем воплотился бы в определенное соглашение между ними.

Если соглашение не оформляется из-за больших расхождений сторон, то тогда руководителю следует убедить стороны в продолжении контактов, но на более сложной ступени посредничества. Руководитель же может перейти от тактики представителя третьей стороны к тактике посредника.

Арбитр - также обладает значительными полномочиями. Конфликт поступает на рассмотрение арбитра, участвующие стороны становятся в своих действиях пассивными и реактивными относительно действий арбитра. Выработанный приговор может носить консультативный (т.е. использоваться в качестве совета) или обязывающий характер. Стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

Посредник - более нейтральная роль. Будучи профессионалом, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

Консультант - квалифицированный и непредвзятый специалист, выступающий в качестве третьей стороны. Консультирование - новаторская форма вмешательства в конфликт. В задачу консультанта входит: сбор фактических данных; определение предмета спора; выяснение того, как подобные ситуации уже решались где-то и кем-то прежде; нахождение способа взаимовыгодного выхода из конфликта.

Переговоры являются смесью четырех видов деятельности:

1. достижения реальных результатов;
2. изменения или влияния на баланс сил;
3. поддержания конструктивного климата;
4. достижения процедурной гибкости.

Достижение реальных результатов требует: продуманного обмена информацией о целях, ожиданиях и приемлемых соглашениях; умения представить собственную позицию так, чтобы она оказывала влияние на восприятие другой стороны; постепенного движения к компромиссу и уступок обеим сторонам.

Основные правила ведения дискуссии:

1. Правило выслушивания. Когда кто-то выступает (не важно, чью сторону он при этом представляет), остальные должны внимательно выслушать его аргументы и не прерывать замечаниями, протестами и

прочими недружелюбными действиями. Уже одна эта привычка требует значительной сосредоточенности сторон.

2. Правило равенства. Демократическая традиция общения не признает иерархически обусловленных ритуалов и символов поклонения. За столом переговоров исчезает авторитет власти и остается власть авторитета. Сила позиции - в ее аргументированности и богатстве альтернатив выхода из сложившейся ситуации.
3. Процедурное правило. Здесь выделяется несколько моментов организации взаимной дискуссии:
  - сочетание пленарных заседаний сторон с подготовительными;
  - определенный порядок общения: доклад одной стороны, далее вопросы на понимание и уточнение ("Правильно ли я Вас понял?"), затем критическое осмысление сказанного. В таком же порядке происходит заслушивание другой стороны;
  - очередность сообщений: на одном туре переговоров начинает одна сторона, на следующем - другая;
  - ограничение выступлений во времени;
  - поддержание работоспособности участников переговоров с помощью перерывов (лучший вариант: через каждый час), обеспечение питания и пр.
4. Правило безоценочных суждений. Речь идет об отказе употребления слов, несущих негативный смысловой оттенок в адрес другой стороны.
5. Правило переговорной комнаты. Не будет продуктивных бесед в кабинете начальника или директора, где обстановка подчеркивает властные полномочия и создает атмосферу неравенства. Для этого необходимо выделить специальное помещение, особым образом расставить в нем мебель, оснастить его проекционной аппаратурой, большими отрывными блокнотами и пр.

Таким образом, существенным компонентом, без которого невозможна реализация никакой стратегии конфликта, является переговорный процесс.

Переговоры являются наиболее существенным звеном в разрешении социального конфликта.

## **2. Техники и технологии урегулирования конфликтов. Медиатор**

В настоящее время накоплен немалый опыт решения проблемных ситуаций, неравновесных межличностных отношений с помощью многообразных, достаточно эффективных, проверенных отечественной и зарубежной практикой техник и технологий. При этом техники (правомерно употребление термина "тактики управления конфликтами") представляют собой отдельные приемы и методы работы с теми или иными феноменами, возникающими в процессе работы менеджера со столь сложным и противоречивым явлением, как конфликт. Технологии (стратегии или совокупность принципов) - это объединение отдельных техник (приемов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к изучаемому явлению (в данном случае - конфликту) с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения процесса в интересах реальной практики управления.

Существуют две принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами. Во-первых, их предотвращение (или профилактика). Во-вторых, управление конфликтами и конфликтными отношениями в случае их возникновения, а также использование результатов столкновений (в том числе и спроектированных - как конструктивных, так и деструктивных).

Глобальный подход к предупреждению конфликтов основан в первую очередь на предвосхищении и блокировании конфликтогенных источников. Для развития конструктивного начала имеется самый широкий диапазон возможностей, так, например, использование структурных методов, т. е.

опора на потенциал, заложенный в самой организации с определенным составом персонала, подразделений и управленческих кадров.

К числу техник, или отдельных приемов, используемых с целью предотвращения напряжений, стрессов и конфликтов можно отнести:

1. внимательное выслушивание;
2. стремление установить и поддерживать контакт с подчиненными при выдаче задания, получении обратной связи, обсуждении межличностных отношений (в том числе и эксцентричных);
3. уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль; отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности; уменьшение социальной дистанции;
4. информирование о своем состоянии, вызванном сообщением собеседника, понимание его самочувствия;
5. обращение к фактам, проверка реальностью;
6. обращение за советом, обещание помощи.

Наряду с традиционным и модернизированным подходом к предотвращению и разрешению конфликтов все настойчивее заявляют о себе новые технологии - например, в конфликтологии - медиация, направленные на урегулирование конфликтов. Появляются новые профессии - специалисты по переговорному процессу и разрешению конфликтов (конфликтологи, посредники - медиаторы), располагающие соответствующим методическим аппаратом и техниками. Считается (Фишер, Юри, 1990; Юри, 1993; и др.), что для успешного регулирования конфликта важно соблюдение следующих правил:

Признание наличия конфликтной ситуации, существования оппонента как факта и ценности, что отнюдь не означает признания справедливости выдвигаемых им требований.

Принятие каждой стороной факта противостояния и наличия разногласий и различий.



Четкое представление о содержании несовместимых интересов (расплывчатое, диффузное предъявление интересов не позволяет сосредоточиться на урегулировании конфликта.).

Подготовка сторон к принятию определенных общих правил и норм поведения, соблюдение которых обеспечит сохранение или поддержание отношений между ними как в ходе самих переговоров, так и в последующем.

Прежде чем приступить к посредничеству в конфликте и переговорному процессу, менеджер или конфликтолог (медиатор) должны знать:

1. Кто участвует в конфликте непосредственно (отдельные люди, организации) и кто поддерживает каждую из сторон.
2. Что лежит в основе конфликта, что разделяет оппонентов, каковы их притязания и причины конфронтации.
3. На какой стадии находится конфликт (его история), предпринимались или нет попытки урегулирования (если да, то каковы причины срыва и что достигнуто положительного).
4. Каковы различия между интересами, проблемами, позициями и предложениями в конкретной ситуации.

Все эти вопросы выясняются до начала переговоров. После такой, предварительной оценки конфликта делается вывод о возможности или невозможности проведения переговоров. Переговоры не ведутся, когда стороны предполагают, что победа достанется противнику либо произойдет неблагоприятный сдвиг баланса сил, а также тогда, когда одна из сторон считает, что другая не является правомочной.

Стратегия и тактика ведения переговоров при разрешении конфликтов достаточно освещены в литературе. Реальный процесс урегулирования конфликта следует согласовывать с содержанием работы на каждом из трех возможных этапов:

1. Подготовка переговоров:
2. встреча с каждой стороной;

3. предварительная оценка конфликта (см. выше);
4. разработка повестки дня переговоров;
5. проверка готовности участников к переговорам.

Ведение переговоров:

1. привлечение всех сторон, включенных в конфликтную ситуацию;
2. обсуждение повестки дня переговоров;
3. принятие соглашения по процедурным вопросам;
4. поочередное слушание каждой стороны;
5. вычленение интересов, проблем, предложений;
6. раздельное слушание сторон (кокусы);
7. расчленение проблемы;
8. подведение к первому предложению;
9. выдвижение альтернатив;
10. работа с эмоциональной стороной конфликта, "вентиляция" чувств;
11. поиск подходов к соглашению, формулирование предложений;
12. выработка уступок.

Завершение переговоров:

1. выработка соглашения, его проверка на реальность, принятие и подписание;
2. принятие мер по предотвращению "послеконфликта".

На каждом из этапов, при реализации указанных направлений, используются свои приемы, методы и техники. При этом менеджер, выполняющий функции медиатора, должен обладать рядом специальных качеств, навыков и умений: психологической устойчивостью, развитой коммуникативностью, определенными характеристиками интеллекта, креативностью, специальными техническими навыками и опытом подобной работы.

Овладение техниками и технологиями деятельности менеджера как медиатора осуществляется в ходе специальных тренингов и достаточно продолжительной практической работы с реальными конфликтами.

Приведем некоторые положения и рекомендации, регламентирующие поведение менеджера (посредника, медиатора) и конфликтующих сторон и обеспечивающие конструктивность переговоров:

Конфликтующие стороны принимают медиатора и доверяют ему ведение процесса, переговоров (с соблюдением правил, всесторонним рассмотрением проблемы и т.д.).

Медиатор должен быть лицом нейтральным, не вовлеченным в конфликт и не становящимся ни на одну из сторон.

Стороны "терпят" присутствие медиатора, соблюдают процедурные соглашения, учитывают рекомендации при поиске подходов к соглашению и выработке его конкретного содержания.

Медиатор подводит стороны к максимальному раскрытию существа их интересов, вместе с ними убеждается в реалистичности их требований, мер и предложений.

В ходе переговоров медиатор собирает информацию, выясняет проблему. Стороны принимают решение под его управлением.

Медиатор помогает интегрировать информацию, раскрыть содержание проблем, проявиться чувствам, найти зоны пересечения интересов и возможных уступок.

Конфликты - явление динамичное, спонтанное и мало предсказуемое, однако им возможно управлять.

## **Заключение**

Проблема конфликта межличностного или группового всегда актуальна. Ведь с конфликтом сталкивается каждый человек, будучи существом социальным.

В итоге, что для разрешения конфликта с наименьшими негативными последствиями необходимо знать психические характеристики личности; необходимо уметь анализировать конфликт. Также нужно помнить о процедурах урегулирования конфликтов и приемах педагогического воздействия для разрешения конфликтной ситуации.

Установлено, что поскольку в основе конфликта часто лежит противоречие, подчиненное определенным закономерностям, социальные педагоги не должны "бояться" конфликтов, а, понимая природу их возникновения, использовать конкретные механизмы воздействия для успешного их разрешения в разнообразных педагогических ситуациях.

Понимание причин возникновения конфликтов и успешное использование механизмов управления ими возможны только при наличии у будущих социальных педагогов знаний и умений соответствующих личностных качеств, знаний и умений.

Для того, чтобы конфликтная ситуация была успешно преодолена, она должна быть подвергнута психологическому анализу. Его основной целью является создание достаточной информационной основы для принятия психологически обоснованного решения в условиях возникшей ситуации.

Итак, зная причины и условия классных конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

## Список литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М., 2000.
2. Белинская, А.Б. Социальные технологии урегулирования конфликтов: Учеб. пособие/ А.Б.Белинская/. М.: Прометей. - 2000. - 212с
3. Ворожейкин И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М., 2001.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии/2-е изд. Доп. - СПб: Питер, 2005