

### Что такое конфликт в организации?

*Конфликт представляет собой любую ситуацию, в которой есть несовместимые цели, понимания или эмоции внутри или между индивидуумами или группами, которые приводят к противостоянию.*

2

### Здоровый конфликт

- Раскрывает идеи для обсуждения, даже когда они противоречивы
- Повышает производительность и результаты
- Поддерживает самооценку
- Приводит к решению проблемы
- Создает атмосферу «Я выигрываю, и ты выигрываешь»
- Снижает стресс и волнение

4

---

## Конфликт как негативная сила

- Забирает энергию и отвлекает от важных вопросов
  - Понижает производительность
  - Снижает уровень отношения в группе и ущемляет самооценку
  - Мешает здоровым обсуждениям
  - Создает атмосферу «Я выигрываю, ты проигрываешь»
  - Вызывает страх и недоверие между людьми
- 

5

---

---

## Типы конфликтов

Целевой конфликт

Конфликт понимания

Эмоциональный конфликт

---

6

---

## Уровни и источники конфликта

- Внутриличный (внутри индивидуума)
- Межличностный (между индивидуумами)
- Внутригрупповой (внутри группы)
- Межгрупповой (между группами)
- Внутриведомственный (внутри организации)
- Межведомственный (между организациями)

7

## Типы внутриличных конфликтов

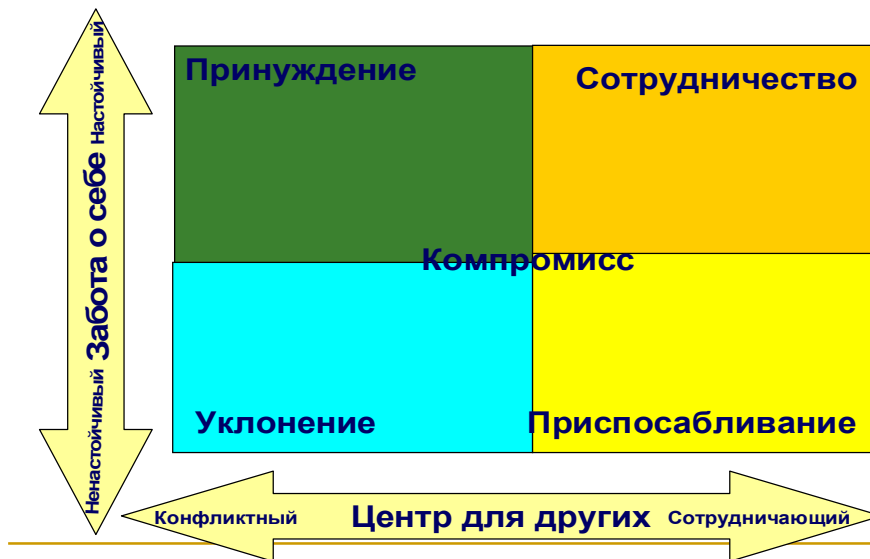
Подход – подход

Уклонение – уклонение

Подход – уклонение

8

## Типы решения межличностных конфликтов



9

## Внутригрупповые конфликты

Имеют отношение к столкновениям среди некоторых или всех членов группы.

*Это влияет на групповые процессы и результаты.*

10

---

## Межгрупповые конфликты

Имеют отношение к противостоянию и столкновениям между двумя и более группами.

*Группы создают положения и отношения недоверия, непреклонности, принудительного поведения, воспринимая других в качестве врагов, концентрируя внимание только на своих собственных интересах, проявляя неспособность слушать*

---

11

---

## Межгрупповые конфликты

Имеют отношение к противостоянию и столкновениям между двумя и более группами.

*Группы создают положения и отношения недоверия, непреклонности, принудительного поведения, воспринимая других в качестве врагов, концентрируя внимание только на своих собственных интересах, проявляя неспособность слушать*

---

11

---

---

## **Типы межведомственных конфликтов**

Вертикальные конфликты

Горизонтальные конфликты

Линейно-штабной конфликт

Ролевой конфликт

---

13

---

---

## **Межличностный метод управления конфликтами**

- **Сотрудничество**
  - **Переговоры**
  - **Консультации третьей стороны**
- 

14

---

## Переговоры

### ***как конструктивные технологии разрешения конфликтов в организациях***

Это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно вовлеченных в конфликт.

- адекватная коммуникация;
- эффективное просвещение;
- ответственное использование власти.

15

## Какие виды переговоров могут быть?

- Переговоры по разногласиям (сфокусированы на разрешении фактов из прошлого)
- Деловые переговоры (сфокусированы на достижении соглашения в будущем)

17

## **«Принципиальные переговоры» или «переговоры по существу»**

- решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон

---

18

---

## **«Горизонтальные переговоры»**

- (переговоры внутри команды) идут между членами команды, представляющей одну из сторон в конфликте
- обеспечивают определение, и учет интересов отдельных членов команды до начала переговоров с другими сторонами

---

19

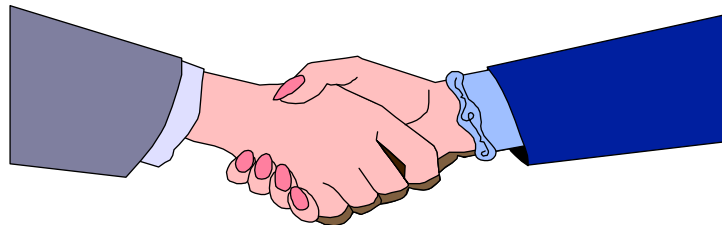
---



## «Вертикальные переговоры»

- идущие в стороне от основного процесса, двух- или многосторонние переговоры
- подразумевают участие тех членов команды, которые присутствуют за столом, и тех, которые не присутствуют физически, но в силу своего авторитета, власти и положения влияют на непосредственных участников переговоров или тех, кому последние подотчетны.

20



**Эффективные переговоры – это 10%  
техники и 90% отношения**

21

## Ведение переговоров по интересам, а не позиции

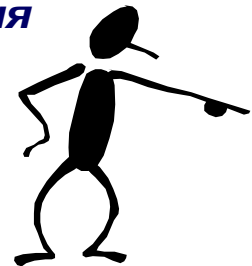
### **ПОЗИЦИИ**

- **Деньги**
- **Условия работы**
- **Продукты и услуги**
- **Сроки завершения и даты реализации**



### **ИНТЕРЕСЫ**

- **Потребности и желания**
- **Озабоченность и страхи**
- **Стремления**



24



## Как определять интересы?

1. Спросите “почему?”
2. Спросите “почему нет?”
3. Поймите, что каждая сторона имеет множество интересов
4. Признайте важность интересов другой стороны
5. Составьте перечень интересов каждой стороны на бумаге
6. Сделайте ваши интересы видимыми и осязаемыми

25

## Пути снижения сопротивления предложениям к урегулированию

- продолжать информировать противоположную сторону;
- предвидеть возражения оппонентов, ответить на эти возражения;
- внимательно и объективно выслушивать
- извлекать уроки из информации
- показать с помощью документов, как предложение удовлетворит интересы другой стороны;
- убедиться, что противоположная сторона понимает все «плюсы» предложения до описания конкретных деталей;
- предложить информировать отсутствующих представителей противостоящей стороны
- не запугивать и не оказывать давление
- продемонстрировать способность «сдержать слово»



26

## Эффективные приемы привлечения внимания

- *нейтральная фраза*
- *завлечение*
- *установление зрительного контакта*
- *навязывания ритма*
- *приемы акцентировки*
- *авторитетности*
- *привлекательность и статус говорящего*



27

## Обратная связь

- Семантический барьер
- стилистический барьер
- фактор ряда
- правила цепи
- Логический барьер
- Учет особенностей слушающего



28

## Четыре вида активных ответных реакций в общении

- Рефлексивное слушание
- Выяснение
- Перефразирование
- Резюмирование



29

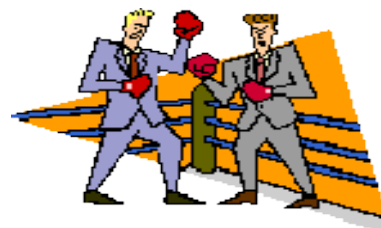
## Навыки ведения переговоров для отзывчивых и конкурентных людей



30

## Семь инструментов для высоко конкурентных людей

- Думайте о беспроигрышном результате для обеих сторон, не только о выигрыше вашей стороны
- Задавайте больше вопросов, чем, как вам кажется, вы должны задавать
- Опирайтесь на стандарты
- Наймите специалиста по связям
- Будь добросовестно надежными
- Не спорьте, если вы можете договориться
- Всегда признавайте другую сторону



31

## Не давите: создайте мост



Когда кто-то противостоит идеи, которую мы предлагаем, естественной человеческой реакцией будет давить сильнее. Это только увеличивает сопротивление людей и может заставить их отказаться от вашей идеи полностью.

1. Не их идея
2. Неудовлетворенные интересы
3. Страх потерять лицо
4. Слишком много, слишком быстро

32

## В успешных переговорах каждый выигрывает



- Никогда не делайте только одно предложение. Всегда создавайте по крайней мере три потенциальных соглашения.
- Внимательно слушайте. Убедитесь, что вы четко понимаете интересы другой стороны.
- Не персонализируйте или придавайте эмоциональность процессу.
- Верьте в свое право вето. Вы всегда можете сказать «нет».
- Верьте в процесс. Помните о методах, требующих наименьших затрат времени и сил из-за недостатка времени.
- Не ожидайте идеальных результатов каждый раз. Некоторые переговоры будут идти легче, чем другие.
- Открытость и гибкость модели. Действуйте так, как вы бы хотели, чтобы действовала другая сторона.
- Никаких обрывочных переговоров. Работайте с общей картиной.
- Никаких властных игр или грязных уловок. Призывайте к ответу другую сторону, если это она использует их.
- Настаивайте на поиске ценности для всех сторон.

33

## Сессия семинара

Рассмотрите пример ситуации ведения переговоров на вашем рабочем месте:

- Что это был за тип переговоров?
- Каковы были интересы и позиции?
- Каковы были преимущества и недостатки?
- Какие решения вы предложили?
- Каковы были результаты?



34

## Посредничество

- как один из способов альтернативного решения конфликтной ситуации (пример Великобритании)

- Омбудсмен
- Арбитраж



35

## Посредничество

Это вовлечение независимой третьей стороны (посредника) в процесс урегулирования конфликта с целью принятия решения, которое приемлемо для обеих сторон.

Характеристики:

- Добровольный процесс
- Конфиденциальность
- Беспристрастность/нейтральность посредника
- Неформальный характер (в большинстве случаев)
- Принятое решение юридически не обязующее
- Стороны вправе отказаться от посредничества на любой стадии

36

## Вмешательство посредника

**Целесообразно в следующих случаях:**

- Конфликтные ситуации между сотрудниками, между начальством и сотрудниками либо различными группами
  - столкновение личностей
  - проблемы коммуникации
  - различные стили управления
  - запугивание, домогательство и т.д.
- На начальной стадии конфликта (прежде чем началась формальная процедура)
- Восстановление трудовых взаимоотношений после разрешения конфликта посредством формальных процедур

37



## Случаи когда посредничество не приветствуется

- Как первая мера разрешения конфликта
- Когда необходимо принять решение о том что правильно, а что нет (ущерб от криминальной деятельности и т.п.)
- Серьезные случаи (дискриминация, физ. насилие домогательство)
- Одна из сторон абсолютно непреклонна и не идет на компромисс

38

## Выбор посредника

- **Компетентность/обучение/обладание навыками** посреднической деятельности
- **Беспристрастность/нейтральная позиция**
- **Принцип «не осуждать, не винить и не диктовать»** сторонам что делать
- **Аккредитация посредника**

39

## Органы, предоставляющие посреднические услуги

- Служба консультации, примирения и арбитража в Великобритании (с 1974 г.)  
(по вопросам трудового найма)
- Совет по предоставлению посреднических услуг на государственной службе (с 2006 по 2010 гг. – пилотный проект по аккредитации всех организаций предоставляющих посреднические услуги)
- Национальный телефон доверия (по вопросам посредничества)

40

## Типичный процесс посредничества

- Посредник организует отдельные встречи с каждой из сторон с целью вникнуть и понять причину конфликта
- Совместная встреча с обеими сторонами с целью достижения обоюдно приемлемого решения
- Заключение соглашения (в случае если оно было достигнуто) и в некоторых случаях «отслеживание» применения/реализации принятого соглашения

41

## Преимущества посредничества

- Простота процесса
- Гибкость (результатом могут быть извинение, объяснительная записка)
- Занимает меньше времени чем формальные процедуры (средняя продолжительность всего процесса составляет 1/1.5 дня)
- Экономичность (Годовой отчет за 2007-2008, АРКС были использованы в 374 конфликтах, 271 из которых были урегулированы и составили экономию в £ 26.3 млн.)
- Не препятствует использованию формальных процедур
- Меньше стресса
- Обе стороны делят расходы, связанные с услугами посредничества (средняя стоимость £ 250 для каждой стороны + НДС за 3 часа)

42

## Влияние посредника на переговорный процесс

- Содействует началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные варианты места встречи сторон.
- Принимает активное участие и в определении повестки дня.
- Регулирует очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны.
- Формирует рабочую атмосферу на переговорах, снижает уровень негативных эмоций.
- Преодолевает негативные стереотипы в отношении друг к другу
- содействует в изучении ситуации, анализе разногласий, оценке предложений;

43

- обращает внимание на наличие общности в их интересах или создает такую общность через включение проблемы в более широкий контекст;
- помогает обнаружить непересекающиеся интересы и тем самым увеличивает переговорное пространство;
- выступает дополнительным источником идей и вариантов для решения проблемы;
- оказывает оппонентам помощь в поиске и выборе объективных критериев для оценки разработанных вариантов решения проблемы;
- предлагает общую формулу возможного соглашения
- определяет крайние сроки завершения переговоров
- контроль над выполнением соглашения

44

## Оценка эффективности посреднической деятельности



- завершение конфликта;
- снижение остроты конфликтного взаимодействия;
- переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;
- нормализация взаимоотношений оппонентов
- был объективен по отношению к оппонентам;
- без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;
- достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными

45

---

# Лоббирование: теория и практика

---

1

---

---

## История термина

- Неоднозначная история двусмысленного термина:
    - Прогулочная площадь в английском аббатстве 16 века;
    - Прогулочная площадь Палаты лордов 17 века;
    - Вестибюль отеля «Вашингтон»;
    - Зал Конгресса США.
- 

2

---

## Определение лоббирования

- “Лоббирование – покупка голосов политиков”
- Лоббирование - это “защита или представление определенной точки зрения (особых интересов), которое осуществляется организованной группой или индивидуумами”
- “Лоббирование – это процесс, осуществляемый группами по интересам, которые различными путями связываются и пытаются повлиять на законодателей или лиц, принимающих решения.”

3

## Лоббирование и этика

- Лоббирование балансирует на грани легального и нелегального – в «сумеречной зоне»
- Чтобы достичь цели все средства дозволены и приемлемы, но ... каждый должен учитывать последствия
- Хороший лоббист никогда не лжет, но ... может утаить некоторые факты или аспекты

4

## Разделение лоббистов 1

- Лоббист – профессия, а не ругательство:
  - Более, чем 10000 лоббистов в Брюсселе
  - Более, чем 35000 лоббистов в Вашингтоне D.C.
  
- “Профессиональные” и “непрофессиональные” лоббисты

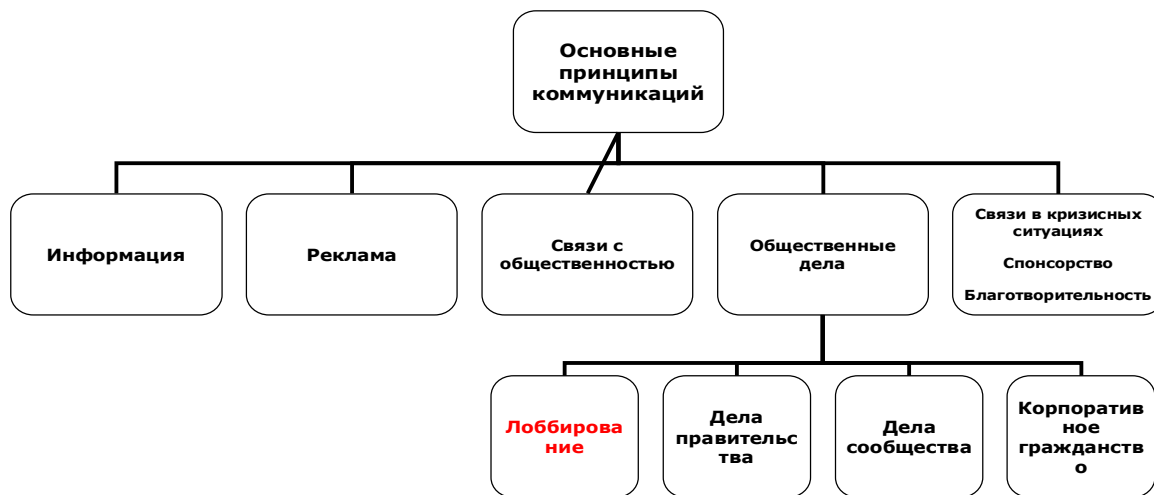
5

## Разделение лоббистов 2

- **Разделение лоббистов по характерным чертам:**
  - **Политические лоббисты** – большие финансовые группы и мультинациональные корпорации, которые тесно связаны с политическими партиями;
  - **Социальные лоббисты** – профсоюзы и неправительственные организации;
  - **Экономические лоббисты** – большие компании и отраслевые ассоциации со специфичными и узкими интересами;
  - **Региональные лоббисты** – местные органы управления городов и регионов, которые борются за дотации, субсидии или квоты;
  - **Иностранные лоббисты** – защитники интересов (политические и экономические) отдельных стран.

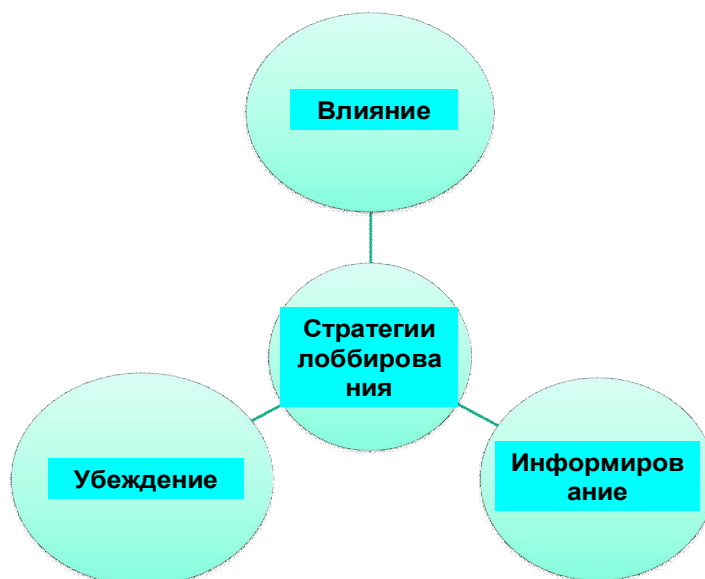
6

## Место лоббирования в системе коммуникаций



7

## Стратегии лоббирования



8



---

## **Стратегии лоббирования: информирование**

- Сбор и анализ информации
  - Исследование (с привлечение исследовательских, научных центров)
  - Подготовка позиций и отчетов
  - Участие в рабочих группах и встречах комитетов и комиссий
  - Организация конференций и семинаров
  - Оценка анализа воздействия политики
- 

9

---

---

## **Стратегии лоббирования: убеждение**

- Формальные встречи с чиновниками
  - Развитие личных отношений
  - Выражение точки зрения
  - Связи с общественностью и рекламная деятельность
  - Консультации
  - Подготовка проектов законов
  - Участие в реализации общественной политики
- 

10

---

## Стратегии лоббирования: влияние

- Рассылки по почте
- Пожертвования на избирательные кампании
- Судебные процессы
- Создание коалиций
- Разглашение информации по голосованию
- Протесты, демонстрации, забастовки

11

## Подходы к регламентации лоббирования

- **Полная и прямая регламентация**
  - Обязательная регистрация, заявление об интересах, опубликование информации о вознаграждении
  - США, Канада, Литва (как европейское исключение)
- **Частичная регламентация**
  - Добровольная регистрация
  - Германия, Европейский парламент
- **Нет нормативной регламентации**
  - Большинство европейских стран

12

## Кто является хорошим лоббистом?

- Коммуникативный и приятный в общении
- Знает и может отстаивать свою позицию
- Хорошо известен и знаменит в профессиональных кругах
- Имеет хорошие знания процессов разработки политик
- Знает ПОЛИТИЧЕСКИЙ процесс
- Основные знания связей с общественностью, политических наук, социологии, юриспруденции, экономики, управления бизнесом