

Медиация в конфликтной ситуации

Навыки медиации позволят любому управленцу работать лучше. Медиация дает возможность лучше понимать свой коллектив и общаться с сотрудниками более эффективно. Таким образом, вы гарантируете себе и своему коллективу стабильное будущее, ведь эффект от медиации долговременен и прочен.

Многие менеджеры опасаются, что если они станут принимать активное участие в межличностных конфликтах своих сотрудников, то коллектив начнет воспринимать их как руководителей с неприязнью. Иногда случается, что люди приходят к руководителю, полагая, что он за них решит их проблемы. И он же становится виноватым, если не сумеет этого сделать.

Менеджеры, знакомые с медиативным подходом:

- поддерживают, а не судят;
- позволяют разобраться в ситуации, а не решают чужие проблемы;
- поощряют работников стремиться к диалогу, а не давят на них.

Навыки медиации помогут вам решить проблему межличностных конфликтов на работе.

Большинство менеджеров оказываются не готовыми к их возникновению и, будучи вовлеченными в спор, не чувствуют себя достаточно уверенно. Исследования показывают, что управление конфликтами (в том числе разбор жалоб и дисциплинарные слушания) является второй по сложности, вслед за решением вопросов низкой эффективности труда, задачей менеджеров и сотрудников отдела персонала.

Во многих других случаях, по мнению коллектива, попытки руководителей разрешить возникающие споры приводят лишь к продлению и обострению конфликтной ситуации. Менеджерам явно недостает навыков урегулирования споров и противоречий.

Понятие медиации

Медиация - это процесс, где беспристрастная третья сторона помогает спорящим разобраться в существующих между ними разногласиях, понять их и, по возможности, разрешить. Именно спорящие стороны, а не медиатор, диктуют условия соглашения между собой.

Менеджеры, использующие эти навыки в своей работе, способны управлять требованиями, склонностями и поведенческими чертами своих подчиненных, подавая положительный пример остальным. При возникновении конфликтов они смогут вовремя вмешаться, предотвратить обострение противоречий в собственной команде, комплексно разрешить возникающие трудности и восстановить испорченные взаимоотношения. Сотрудники и коллеги станут лучше понимать друг друга, научатся конструктивно спорить и строить более доверительные и крепкие отношения между собой.

Люди, умеющие себя вести подобным образом в конфликтной ситуации, очень ценятся в коллективе как личности и профессионалы. Это приносит и прямую коммерческую выгоду.

Интересно

Если спорящие стороны решились прибегнуть к помощи посредника - это уже само по себе свидетельство внутренней готовности к скорейшему разрешению спора, преодолению препятствий, ставших причиной спора. По международной статистике, посредством медиации можно урегулировать 25-50 % всех споров, при этом примирение достигается более чем в 80 % случаев.

Таблица 1 поясняет, как медиация работает на практике.

В чем суть процесса медиации	Что делают медиаторы	Что получают благодаря медиации ее участники
Это структурированный, пошаговый процесс	Остаются беспристрастными, не выносят суждений	Взаимные договоренности
Это конфиденциальный и быстрый процесс	Слушают и помогают другим людям выслушать друг друга	Знания и информацию, которые помогут улучшить отношения в будущем
Сначала проводятся отдельные беседы, затем, при необходимости, совместная встреча	Помогают людям общаться	Более грамотное общение при возникновении проблем в будущем
Проясняются проблемные вопросы	Создают атмосферу безопасности	Прояснение недопонимания
Вырабатываются варианты разрешения спора	Конструктивно управляют урегулированием конфликта	Снижение уровня стресса, повышение уверенности

Происходит решений, возможности удовлетворяющих стороны («выигрыш- выигрыш»)	поиск по все	Стимулируют творческий поиску решения	более подход к	Выгодные решения
---	-----------------------------	--	---------------------------	-------------------------

Организациям, как и менеджерам, требуется практичный, быстрый и гуманный способ урегулирования любых конфликтов и противоречий.

Использование навыков медиации и применение медиации в более формальном ключе позволит менеджерам эффективнее разрешать сложные ситуации и разбираться с жалобами до того, как они перерастут в конфликт.

1. Преимущества медиации

Отличительным преимуществом медиации является то, что это сотрудничающий, а не индивидуалистический процесс. Медиация базируется на предпосылке, что все участники конфликта должны быть задействованы в его определении и разрешении.

Преимущества медиации в коллективе:

Преимущество	Описание
1. Снижение затрат, возникающих по причине конфликта	Стресс, болезни и потеря кадров из-за частых трудовых конфликтов негативно влияют на прибыль компании. Менеджеры, выступающие в роли медиаторов, смогут избавить коллектив от излишнего стресса, вернуть сотрудников к работе и наладить их взаимодействие независимо от того, нравятся они друг другу или нет.
2. Недопущение перерастания конфликта в затратные состязательные процедуры	Если есть возможность обратиться к медиатору, большинство сотрудников при возникновении конфликта с коллегами решают отказаться от формальной процедуры, включающей расследование и вынесение судебного решения.
3. Восстановление рабочих отношений	Использование навыков медиации дает возможность находить эффективные

практические решения сложных проблем, добиваться понимания и взаимного доверия и фокусировать внимание коллектива на первоочередных рабочих задачах.

4. Повышение эффективности общения

Разрешение конфликта посредством медиации помогает людям лучше понять друг друга, что от них требуется, а также искать причины возникновения в прошлом той или иной проблемы.

5. Побуждение к здоровым переменам и предотвращение стагнации

Зачастую причиной конфликта становится разная реакция коллектива на происходящие в компании изменения. Некоторые сотрудники хотят, чтобы все оставалось по-прежнему, другие с готовностью принимают изменения и устремляются в будущее. Медиация помогает людям поделиться своими страхами и опасениями и сосредоточиться на том, что между ними общего. Это, в свою очередь, стимулирует открытое общение и обмен мнениями, в результате чего новое уже не выглядит так страшно. Если люди чувствуют, что они могут свободно выражать свои мнения и взгляды, а также выслушать, как и почему происходят перемены, они будут менее уязвимы к изменениям и смогут лучше справиться с ними.

6. Воспитание чувства собственного достоинства на работе

Проблема равенства возможностей становится причиной большого числа конфликтов, ее сложно решить. Медиация успешно используется при разрешении подобных противоречий. Она помогает перейти от личных обвинений к рассмотрению самого конфликта, выяснить, что же на самом деле произошло или происходит, и что люди хотят изменить. В центре

внимания медиатора - особенности поведения сотрудников, связанные с предубеждениями, дискриминацией и притеснениями; медиация позволяет создать атмосферу безопасности, в которой люди могут обсудить сложившиеся проблемы.

7. Более полное понимание того, как предотвращать дорогостоящие конфликты

Если раньше многие конфликты имели личностную окраску, то в процессе разрешения споров с использованием принципов медиации во главу угла ставятся истинные причины противоречий, такие как организационные сложности, нечеткое распределение обязанностей или неподходящие технологии работы.

8. Поощрение сотрудников к разрешению возникающих между ними противоречий

Знакомство с менее состязательными методами разрешения конфликтов поможет коллективу по-новому решать возникающие проблемы. Люди, освоившие медиативный подход, управляют конфликтами на основе модели, отличной от прежней. Вместе с медиатором на каждом этапе решения проблемы они оттачивают навыки, необходимые для эффективного разрешения споров. Для того чтобы успешно использовать медиацию, нужно научиться слушать, а когда у человека выработалась привычка относиться внимательно к словам других, у него просто нет причин «затыкать уши» в сложной ситуации.

2. Основные компоненты медиации

Именно медиация лучше всего подходит для разрешения межличностных споров на рабочем месте. Этот метод можно эффективно использовать и в других областях, таких как урегулирование жалоб клиентов.

Основные компоненты медиации



I. Позитивное восприятие конфликта

Менеджеры-медиаторы знают, что можно поддерживать диалог, находясь под давлением; они не ищут быстрых решений и сами не используют тактику давления. Менеджеры-медиаторы стремятся разрешить конфликт, а не продлить или избежать его. Достичь этого им помогает позитивный настрой перед лицом неприятностей, направление усилий людей в нужном направлении.

Даже если стороны зашли в тупик, менеджеры-медиаторы тверды и беспристрастны и остаются такими, когда другие сбиваются с пути, начинают паниковать или отчаиваются. Это непростая задача, но если ее достигнуть, то можно изменить подход коллектива к разрешению нынешних и будущих конфликтов.

II. Пошаговый процесс, имеющий основополагающие правила и структуру

Медиация устанавливает четкие основные правила поведения, конфиденциальности и равного участия сторон; к тому же она сфокусирована на поиске приемлемого для всех варианта урегулирования конфликта. Интерактивная медиация четко определяет структуру этого процесса: этап совместной работы сторон наступает после того, как создана безопасная и конструктивная атмосфера.

В процессе медиации медиатор выступает в роли наставника, убеждая стороны прислушаться друг к другу, укрепляет навыки людей и их уверенность в себе до тех пор, пока они не придумают, как выйти из конфликтной ситуации и встать на путь достижения соглашения.

Весь процесс хорошо контролируется, медиатор поддерживает его прозрачность и при этом поощряет максимальное участие заинтересованных сторон.

III. Набор навыков, которые помогают конструктивно управлять конфликтом

Менеджерам-медиаторам необходимо научиться управлять своими эмоциями в отношении поведения других людей и справиться со своим желанием судить. Медиатор

должен использовать совершенно иной набор поведенческих схем, среди которых - рефлексивное слушание, взаимовыигрышное разрешение проблем участвующих сторон, беспристрастность, управление ходом беседы, выработка возможных вариантов урегулирования спора и побуждение участников к завершению спора. Эти навыки помогают урегулировать конфликты и разрешать противоречия; они также полезны во многих других ситуациях.

IV. Самореализация сотрудников

Люди в конфликтной ситуации не всегда могут контролировать свои эмоции. Очень часто сильный гнев или разочарование, отчаяние или чувство вины не позволяют участнику спора продвинуться вперед без посторонней помощи.

Интерактивная медиация признает чувства спорящих сторон и позволяет им почувствовать себя реализованными, т. е. ощутить, что их понимают и принимают без осуждения. Это помогает участникам конфликта продвигаться вперед и открывает возможности для трансформации.

Постепенно изменяется и восприятие «противника»: оппоненты кажутся более «человечными», они уже не представляются «совершенно неправыми». Интерактивные медиаторы контролируют ситуацию, не обвиняя участников спора. Они организуют безопасный процесс разрешения конфликта в соответствии с потребностями участвующих в нем сторон.

Понятие "конфликт" в медиации

Многие конфликты на работе создают стены между людьми, которые должны работать совместно. Если вовремя не решить проблему, разногласия могут разрушить отношения и «заразить» им всю команду. Вместо того чтобы повернуться друг к другу лицом, люди становятся спиной.

Конфликты разрушают команды и даже целые организации и портят отношения между людьми в основном из-за того, что вовремя не были предприняты правильные действия или, напротив, совершались ошибки, которые лишь усугубили конфликт.

Менеджеры часто оказываются втянутыми в конфликты, которые лишь усугубляются, если не уделить им должного внимания. Бездействие просто недопустимо в условиях трудового конфликта.

Стратегии поведения менеджеров организации в конфликтной ситуации

Стратегия	Действие	Способы
Стремление настоять на своем	Борьба. Менеджер использует тактику запугивания. Пытается заставить другую сторону принять выгодное ему решение.	Настойчивые требования, обвинения, критика, осуждение, крики, использование прямого и скрытого принуждения.

Приспособление, уступки	Подчинение. Пассивный менеджер. Снижает ожидания и соглашается на менее выгодный вариант.	Уступки, отказ от дальнейших усилий, согласие, лишь бы разрешился конфликт, подчинение желаниям и требованиям противоположной стороны.
Избегание	Устранение. Отсутствующий менеджер. Предпочитает покинуть «сцену», где разыгрался конфликт.	Прекращение общения, физическое, ментальное и/или эмоциональное устранение от разрешения конфликта, смена темы.
Замораживание конфликта (выжидание)	Бездействие. Слабый менеджер. Ничего не делает или ожидает следующего шага оппонента.	Ожидание, бездействие, допущение усугубления ситуации.

1. Стили управления конфликтом

Менеджеры вырабатывают такие стили управления конфликтом, которые влияют на восприятие и урегулирование спора.

Каждый из этих стилей по-своему устраивает своего носителя и неохотно поддается изменениям.

Существуют четыре основных стиля управления конфликтом:

1. Избегающий
2. Контролирующий
3. Приспосабливающийся
4. Сотрудничающий

Стиль	Описание
Избегающий	Люди, следующие этой тактике, воспринимают конфликт как нечто, чего следует бояться, часто они впадают в отчаяние и разочарование,

когда не могут достичь своих целей. Очень часто в ходе конфликта «уклонисты» отказываются от личных целей и не могут поддерживать отношения. Они стараются избегать тем, относительно которых идет спор, и людей, участвующих в нем. Для них легче физически или психологически устраниваться от внутреннего или внешнего конфликта, чем встретить его лицом к лицу.

Контролирующий

Люди, следующие этой тактике, преследуют собственные цели за счет остальных, потому что взаимоотношения для них имеют меньшее значение. Они полагают, что урегулированный конфликт - это когда одна сторона выиграла, а другая проиграла, причем искренне уверены, что, выигрывая в конфликте, они повышают собственный статус. Проиграв, чувствуют себя слабыми, несостоятельными неудачниками. Они пытаются выиграть, применяя собственную силу на остальных: атакуя, подавляя, притесняя и запугивая. Такие люди будут отстаивать свою позицию либо потому, что считают это единственным способом продвинуться вперед в решении конфликта, либо для того, чтобы выиграть.

Приспосабливающийся

Основной целью этой стратегии является сохранение отношений. При возникновении конфликтов люди, придерживающиеся такого стиля управления, перестают считать собственные цели важными. Они хотят, чтобы их принимали и

Сотрудничающий

любили. Такие люди полагают, что конфликты нужно разрешать как можно скорее, чтобы сохранить гармонию отношений; более того, по их мнению, невозможно обсуждать конфликтные ситуации, не вредя отношениям.

«Приспособленцы» опасаются, что продолжающийся конфликт может кому-либо навредить и разрушить отношения. Они отказываются от собственных целей во имя сохранения отношений.

Люди, следующие этой тактике, высоко ценят не только собственные цели, но и отношения. Они рассматривают конфликт как некую проблему, которую нужно решить, как способ узнать о потребностях других людей и рассказать им о своих.

Они способны понять точку зрения другого человека, не забывая при этом о личных целях. Они не будут удовлетворены до тех пор, пока не будет найдено решение и не исчезнут натянутость в общении и другие отрицательные чувства.

Практикум

Определите по представленным в таблице высказываниям стиль взаимодействия в конфликте:

Стиль	Высказывание
?	«Я не забронировал зал совещаний, так как не был уверен, что вы этого хотите».

?	«Я забронировал зал заседаний недалеко от моего офиса - уверен, вы найдете там место для парковки».
?	«Я подъеду к вашему офису - уверен, я смогу где-нибудь припарковаться».
?	«Мне важно провести как можно меньше времени вдали от рабочего места, но вместе с тем организовать продуктивное совещание. Это важно для всех нас».

Интересно

Исследователи Райт и Смит различают три типа организационной культуры, ведущих к созданию стрессовых ситуаций и возникновению скрытых или явных конфликтов, всю совокупность которых иногда называют «корпоративным насилием»:

1. Чрезвычайно состязательные культуры, в которых сотрудники могут только выиграть или проиграть и борются против своих коллег, а не работают вместе с ними на достижение общей цели.
2. Культуры, в которых процветает авторитарный менеджмент, а сотрудники боятся выйти за рамки принятых стандартов.
3. Культуры, в которых принято ставить работу выше собственного благополучия, жертвовать и перерабатывать вплоть до физических заболеваний.

В ходе исследования, проведенного Институтом персонала и кадрового развития, в котором участвовали более 1 тыс. человек, каждый восьмой заявил о том, что был жертвой запугивания на работе, причем, как правило, давление оказывалось вышестоящими сотрудниками.

Другое исследование, проведенное Институтом науки и техники (участвовали 5,3 тыс. служащих), показало, что более чем в 75 % случаев инициатором агрессии становился непосредственный начальник жертвы. Причем именно жертвы запугивания отличались слабым здоровьем, отсутствием мотивации и низкой эффективностью труда по сравнению с остальными сотрудниками.

2. Издержки конфликтов на рабочем месте

Существует семь основных причин, по которым в конфликтной ситуации организация несет материальные убытки, теряет время и ценные кадры.

Издержки конфликтов

Описание

Затраты на формальное разрешение спора

Официальные процедуры разбора жалоб, судебные разбирательства стоят очень дорого, носят затяжной характер и часто разрушают отношения. Справедливость должна быть восстановлена, но использование формальной процедуры позволяет добиться справедливости по очень высокой цене.

Снижение индивидуальной компетентности

В ситуации трудового конфликта люди, как правило, работают менее эффективно, ведь в этом случае они как бы проходят испытание на прочность. Под давлением они хуже справляются с поставленными задачами и медленнее достигают личных и профессиональных целей. Сотрудники склонны совершать больше ошибок. Находящиеся «в эпицентре» менеджеры становятся раздражительными и с неохотой планируют свою будущую деятельность; они стараются не предпринимать новых действий и вести себя как можно осторожнее.

Неэффективные рабочие отношения

Менеджерам и рядовым сотрудникам трудовые конфликты приносят огорчения, чувство неуверенности и отдаленности от коллектива. Они работают менее эффективно, чем могли бы, и неэффективно сотрудничают с другими.

«Отравляющее» общение

В условиях продолжительного межличностного конфликта противоборствующие стороны практически не могут общаться и работать вместе. В коллективе складывается напряженная обстановка, в том числе среди коллег и начальства. Ложные предположения, слухи и сплетни распространяются очень быстро, и

другим сотрудникам приходится принимать чью-либо сторону либо прекращать общаться, чтобы не оказаться втянутыми в конфликт.

Замедленное развитие коллектива и команды

Наносящие вред межличностные конфликты приводят к оттоку кадров. Некоторые сотрудники устраниаются в психологическом плане, эмоционально, другие уходят на больничный или в отпуск, так как просто больше не могут справиться со сложной ситуацией. Поиск временной или постоянной замены этим людям - длительный и затратный процесс. Коллективы, втянутые в конфликт, часто работают неэффективно, медленно принимают решения, и сотрудники в них чувствуют себя беспомощными.

«Буря чувств»

Один из участников спора отметил, что во время конфликта обстановка в его офисе превратилась из «эмоциональной пустыни», где никто не выражал своих чувств, в высочайшей степени наэлектризованную среду, когда эмоции буквально переполняли и выплескивались из людей. В такой ситуации сотрудники переходят на личности, а предъявляемые обвинения становятся все серьезнее. Каждый разговор насыщен эмоциями, и принятие простейших решений занимает очень много времени, потому что каждое новое решение вызывает ожесточенные споры. Негативные эмоции подрывают моральные устои и понижают производительность труда.

Запятнанная репутация

Конфликты, о которых становится известно за пределами организации, подрывают доверие клиентов,

акционеров и наносят огромный ущерб репутации компании.

Памятка

Потенциально позитивные аспекты конфликта:

- Вынесение наболевших вопросов на открытое обсуждение.
- Продвижение в решении проблемы.
- Возможность стать инициатором перемен.
- Осознание различий.
- Ослабление гнева.
- Осознание потребностей других людей.
- Сосредоточенность на общих целях.
- Объединение, создание связей внутри коллектива, положительное влияние на командный дух.
- Путь к здоровому диалогу.
- Мотивация сотрудников поднимать на обсуждение проблемные вопросы и обсуждать новые идеи.
- Возможность бросить вызов недостаткам и слабым местам сложившейся системы.
- Возможность критического изучения и переоценки ситуации и положения организации.

Навыки медиатора

Встреча двух людей подобна контакту двух химических веществ: если происходит реакция, преобразуются оба компонента.

К.Г. Юнг

Основным навыком, позволяющим медиаторам эффективно общаться с людьми, является умение установить взаимопонимание.

Раппорт — динамическое состояние, возникающее во время коммуникации двух и более людей, при котором увеличивается согласованность их взаимодействия, повышается взаимопонимание и появляется чувство глубокого доверия друг к другу.

При этом каждый чувствует, что его (ее) ценности и убеждения понимаются и признаются.

Глубокий раппорт, который обычно устанавливается между людьми, означает, что их потребности совпадают (хотя бы частично) и удовлетворяются в процессе взаимодействия.

Раппорт позволяет людям открыто общаться, так как они уверены в том, что их взгляды на жизнь, ценности и поведение не подвергнутся критике или атаке. Построение раппорта означает стремление понять, что важно для другого человека.

Методы установки раппорта

Первым и главным способом установления раппорта является проявление подлинного интереса к личности другого человека.

Помимо этого есть и другие приемы, помогающие повысить уровень доверия и сделать общение более эффективным:

- активное слушание;
- методы - повтор, цель вопроса;
- специальные вопросы.

Активное слушание

Слушать – значит платить вниманием и заинтересованностью за информацию и понимание.

Золотые правила слушания:

- Сконцентрируйте внимание на собеседнике.
- Проверяйте правильность понимания.
- Не давайте резких оценок.

Активное и пассивное слушание

Активное слушание	Пассивное слушание
Побуждение партнера к общению	Ожидание, что партнер сам заговорит
Желание точно воспринять информацию и убедиться в точности своего восприятия	Ожидание, что партнер скажет что-то важное или интересное Свободный поток ассоциаций о том, что говорит собеседник

Обсуждение вопросов в рамках заданной темы

Отвлечение внимания на что-либо другое при сохранении «маски внимания» Ожидание, что партнер сам вернется к теме разговора

В медиации есть 2 уровня слушания:

Уровень 1 – сфокусированное слушание, т. е. фокус на собеседнике и на том, что он говорит.

Уровень 2 – глобальное слушание, фокус на том, что читается между строк; внимание на нюансах интонации, настроении, ритме и энергии собеседника.

Для медиатора самым важным является 2-й уровень.

Повтор

«Повтор» используется, чтобы дать почувствовать человеку, что к нему очень внимательно относятся и слушают. В ходе общения необходимо время от времени проверять, насколько правильно медиатор понимает передаваемое ему послание. Этот прием также позволяет «распутать» услышанную информацию: если происходит некая путаница, то это верный сигнал к «повтору». Медиаторы применяют «повтор» при завершении определенной части диалога (для обобщения полученной информации) и для того, чтобы резюмировать все вышесказанное.

«Повтор» используется, чтобы:

- создать доверие в собеседнике и дать ему почувствовать, что его внимательно слушают;
- помочь, когда вы запутались в услышанной информации. Путаница - это сигнал к «повтору»;
- для обобщения и усвоения полученной информации.

Примеры «повторов»:

— *Правильно ли я вас понял,*

— *Для полной уверенности я хотел бы убедиться, что правильно вас понял: итак, вы сказали...*

— *Давайте вернемся назад...*

— *Вот то, о чем вы сказали..., это верно?*

— *Насколько я понимаю, то, чего вы хотите, это...*

Важно

Метод повтора это:

- осторожное представление слушателем своей версии того, что сказал говорящий, и проверка корректности услышанного;
- признание чувств и подтверждение правильности их понимания;

- перечисление всех ключевых моментов;
- повторение всех ключевых фраз, сказанных другой стороной.

При этом повтор:

- не допускает снисходительного отношения или изменения содержания сказанного;
- не предполагает перегруженных, длинных фраз;
- предполагает сокращение сказанного без преуменьшения его значимости.

Цель вопроса

Для собеседника гораздо комфортнее будет, если медиатор объяснит, для чего, с какой целью он задает тот или иной вопрос. Например:

— *Чтобы узнать лучше сложившуюся ситуацию, я хотел бы спросить о вашем мнении...*

— *Для того чтобы лучше понять, что именно вы хотите, я хотел бы попросить вас сформулировать вашу позицию более точно.*

— *Для более четкого понимания опишите, как вы представляете себе желаемый результат?*

— *Уточните, пожалуйста, в какие сроки вы хотите достичь разрешения спора? Уверен, это будет способствовать планированию конкретных шагов по урегулированию разногласий.*

Специальные вопросы

Рекомендации по постановке вопросов для медиатора:

- Начинайте с открытых вопросов, дайте людям возможность высказаться. Используйте открытые подсказки, чтобы продолжить рассказ говорящего его собственными словами.
- После того как вы перефразируете все важное, что было сказано говорящим, используйте закрытые вопросы, чтобы еще раз убедиться в истинном значении сказанного. Старайтесь не задавать слишком много вопросов подряд или много вопросов за короткий промежуток времени.
- Постепенно переходите от открытых к более закрытым вопросам, чтобы стимулировать говорящего к продвижению от развернутого повествования к более целенаправленному изложению того, что его беспокоит.
- Убедитесь в том, что ваши вопросы не могут быть восприняты как осуждение или обвинение.
- Будьте чувствительны к потребностям других людей, реагируйте на них. Если вопросы не позволяют вам получить информацию и уровень раппорта постепенно падает, снизьте темп беседы и степень фокусированности.

Примеры разных типов вопросов в медиации:

Тип вопроса	Пример
Вопрос-отмычка	— Расскажите мне, как все началось? — Итак, расскажите нам, что происходит сейчас? — Опишите ситуацию как можно подробнее. — Какие чувства вы испытываете из-за этого?
Вопрос-подсказка	— А что еще вы можете сказать по этому поводу? — Что было дальше? — А потом? — Вы могли бы привести пример, когда вы себя чувствовали таким образом?
Вопросы, помогающие сфокусироваться на чем-то одном	— Не могли бы вы уточнить: где, когда, как...?
Проверка восприятия	— Значит, на ваш взгляд, Иванов оказался плохим менеджером? — Как, по-вашему, должен был поступить хороший менеджер? ;
Связующие вопросы	— Когда вы говорите о проекте №2, что вы имеете в виду? Уточните!
Вопросы-вызовы	— Какие у вас есть идеи по поводу того, как можно исправить положение? — Вы говорили с Петровым о том, что вас беспокоит? Как он отреагировал?
Закрывающие вопросы	— Итак, это главное, что вас беспокоит? — Вы готовы перейти к

рассмотрению возможных решений проблемы?

Часто медиатору необходимо работать со спорящими сторонами, которые высказываются весьма критично.

Примеры уточняющих вопросов и высказываний:

Позиция	Возможная реакция медиатора
Позиция «Увольте его!»	— <i>Вы на самом деле испытываете такие сильные чувства?</i> — <i>Итак, вы считаете, что единственным решением проблемы будет увольнение Сидорова?</i> — <i>Как вам кажется, насколько это реально?</i> — <i>Как это изменит ситуацию лично для вас?</i> — <i>Чем этот вариант хорош для вас?</i> — <i>Есть ли у этого варианта какие-либо недостатки?</i>
Позиция «Ей нужно реально взглянуть на вещи!»	— <i>Что вы имеете в виду, говоря, что ей нужно реально взглянуть на вещи?</i> — <i>Вы думаете, это лучший способ изменить ситуацию?</i> — <i>Что это означает конкретно для вас?</i> <i>Как вы хотите, чтобы она себя вела?</i>

Практикум

Вопросы медиатора

В первом столбце таблицы собраны высказывания спорящих сторон. Во втором столбце - примеры вопросов медиатора. Продумайте и запишите собственные варианты вопросов, подходящих к каждому высказыванию:

Высказывание одной из спорящих сторон	Ваш вопрос как медиатора
--	---------------------------------

«Мой начальник считает себя непревзойденным...»

Почему вы так считаете?
Ваш вариант вопроса:

«Он высокомерен и пренебрежителен. Особенно когда кто-то ему противоречит...»

«А как бы вам хотелось, чтобы он вел себя, когда вы спорите или возражаете ему?»
Ваш вариант вопроса:

«Он ничего не знает. Я знал больше него еще в школе. Он ничего не смыслит в работе...»

Как можно изменить ситуацию, чтобы она стала более приемлемой для вас?
Ваш вариант вопроса:

«Начальник совершенно не имеет понятия о работе в группе»

«А что вы подразумеваете под работой в группе? Вы когда-нибудь обсуждали это с Виктором? И как он на это отреагировал?»
Ваш вариант вопроса:

Качества медиатора

Для того чтобы использовать медиацию, менеджерам необходимо обладать определенными качествами.

Выдающееся умение слушать:

- готовность проявлять терпение, быть внимательным и понимать, что говорят другие люди;
- умение заглушать внутреннюю беседу, которую ведут многие из нас, слушая других людей.

Отсутствие склонности к суждениям, непредвзятость:

- умение не позволять втянуть себя в обсуждение;
- не высказывать собственное мнение и не критиковать;
- умение смиряться с «промежуточными вариантами», не пытаться найти единственно верное решение;
- терпимое отношение к различиям между людьми;
- умение конструктивно реагировать на высказывания, идеи, образ мышления совершенно разных людей.

Умение оставаться спокойным:

- позитивное и справедливое реагирование на «сложное» поведение;

- умение сосредоточиться и сохранять невозмутимость;
- думать творчески, даже находясь под давлением.

Умение оставаться позитивным и поощрять людей проявлять свои лучшие качества:

- способность конструктивно управлять разочарованиями и агрессией других людей;
- умение не принимать сказанное на свой счет;
- всегда оставаться конструктивным;
- хорошее владение коммуникативными навыками, умение при необходимости подбодрить, подсказать или проявить настойчивость.

Знание проблем, связанных с нарушением равноправия:

- понимание того, что такое предубеждение, агрессия, дискриминация и запугивание;
- умение проявлять уважение и принимать различия между людьми в процессе работы.

Способность сохранять конфиденциальность:

- готовность работать, не разглашая подробностей обсуждения проблем или действий до, во время или после контактов с людьми, находящимися в конфликте;
- умение адекватно реагировать на требования сообщить конфиденциальную информацию со стороны сотрудников или групп сотрудников в организации.

Организованность:

- способность упорядочивать свою деятельность;
- умение держать людей в курсе событий;
- грамотно выбирать и подготавливать место проведения медиации;
- умение вести документооборот.

Поведение сторон и навыки медиатора:

Поведение сторон в начале спора	Навыки медиатора
Защита	Раппорт, слушание. Беспристрастность. Использование вопросов.
Агрессия	Снятие напряжения. Эмпатия. Грамотная постановка вопросов. Точный контроль, уверенное поведение.

Инертность	Прощупывание почвы, подсказки. Раппорт. Управление ходом беседы. Содействие в обмене информацией.
Ответственность несет кто-то другой	Признание важности обеих сторон, находящихся в конфликте. Объяснение сути медиации. Специальные вопросы. Сбор и прояснение мнений.
Скептицизм	Специальные вопросы. Объяснение сути медиации. Терпение.
Страх	Эмпатия. Грамотная постановка вопросов. Регулирование темпа беседы. Создание безопасной атмосферы.
Переживания, сопровождаемые слезами	Эмпатия, рефлексия. Сбор и прояснение мнений.

Важно

При обострении конфликта медиация будет наиболее успешной, если вы - менеджер, владеющий навыками медиации, к тому же не вовлечены непосредственно в конфликт, и участники спора воспринимают вас как независимую сторону. Понятно, что обращение к медиации на ранней стадии конфликта снижает риск, что вас будут считать заинтересованным лицом.

Процесс медиации

Изучите материал главы курса

Широко распространено заблуждение, что медиация проводится только на последнем этапе, когда все заинтересованные стороны собираются вместе. На самом деле медиация начинается уже при первом контакте с участниками, в ходе которого многие проблемы можно направить на путь успешного разрешения.

Для людей, попавших в конфликтную ситуацию, очень полезно бывает пообщаться с медиатором, понять, что их слушают и слышат, помогают определить интересы, так как все это способствует принятию решения. Для разрешения спора также может быть необходимо провести прямые переговоры с противоположной стороной или признать интересы стороны, которые могут быть удовлетворены иначе.

Известен случай, когда стороны, проведя индивидуальные собеседования с медиатором, повстречались в коридоре. Один из участников заметил другому: «Конечно же, теперь мы сможем все уладить», и проблема была решена незамедлительно.

Процесс медиации состоит из трех блоков:

1. Индивидуальные беседы со спорящими сторонами в конфиденциальной обстановке.
2. Поиск ответа на вопросы: подходит ли медиация для урегулирования сложившейся ситуации? Какие люди участвуют в урегулировании?
3. Совместная встреча заинтересованных сторон.

Этапы медиации

1 этап: раздельные встречи

- Первый контакт с первой спорящей стороной.
- Первый контакт со второй спорящей стороной.

2 этап: оценка

- Оценка вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта; подготовка к совместной встрече.

3 этап: совместная встреча

- Создание благоприятной обстановки и предоставление сторонам возможности высказаться по проблеме.
- Изучение и обсуждение проблем.
- Достижение договоренностей.
- Завершение.



1 этап: «Раздельные встречи со сторонами»

Целью этого этапа является обеспечение безопасной и конфиденциальной обстановки, в которой стороны могут по отдельности, не боясь огласки, поразмышлять о том:

- что произошло?

- какие в связи с этим испытывают чувства?
- как продвинуться вперед?
- может ли в этом помочь медиация и подход «выигрыш-выигрыш»?

2 этап: «Оценка вариантов решения проблемы и подготовка к совместной встрече» Этот этап позволяет участникам процесса сделать следующее:

- Подготовить совместную встречу в удобное для обеих сторон время и в удобном месте, если стороны приняли решение об использовании медиации.
- Продолжать анализировать и оценивать ситуацию и консультироваться со спорящими сторонами и другими заинтересованными лицами.
- Подтвердить всем (в том числе медиатору) готовность участвовать в процессе либо сообщить о своей неуверенности в том, что стоит продолжать процедуру.
- Рассмотреть существующие альтернативы, если стороны или медиатор не видят смысла продолжать процедуру.
- Объяснить, почему было принято решение не продолжать процедуру медиации (если решение об этом было вынесено медиатором).

В ходе совместных заседаний на нейтральной территории поощряется размышление сторон над сложившейся ситуацией в течение достаточно длительного времени.

3 этап: «Создание благоприятной обстановки и предоставление сторонам возможности высказаться по проблеме»

3.1. Создание благоприятной обстановки и заявления сторон

Здесь стороны просят по очереди изложить свое видение ситуации, ответив на следующие вопросы:

- Что произошло?
- Какие они испытывают в связи с этим чувства?
- Что больше всего их тревожит и беспокоит?
- Как продвинуться вперед?

3.2. Изучение и обсуждение проблем

Теперь взаимодействие сторон постепенно становится более интерактивным. До этого момента общение между ними проходило в основном через медиатора. Сейчас же стороны получили возможность начать контролируемый обмен:

- идеями,
- чувствами,
- информацией,
- своим видением ситуации.

3.3. Достижение договоренностей и построение отношений

Это первая по-настоящему прогрессивная фаза урегулирования конфликта, так как стороны при поддержке медиатора участвуют в открытом, честном и открытом обмене мнениями, без обоюдных оскорблений. В ходе предыдущих шагов стороны настраивались на общение и готовились к нему. Теперь медиатор просит стороны обменяться:

- идеями,
- чувствами,
- информацией,
- своим видением ситуации,
- вариантами продвижения к разрешению спора.

3.4. Завершение

На этом этапе стороны «пожинают плоды» обмена мнениями. Это стимулирует переход к следующим действиям:

- планированию выхода из сложившейся ситуации, приемлемого для обеих сторон;
- нахождению исполняемых решений, учитывающих все детали и полностью понятных сторонам;
- если невозможно нахождение решений, идет переход к анализу сторонами сценариев развития ситуации;
- нахождению как можно более конструктивного решения проблем, завершению общения и процесса медиации.

Пример

Пример из практики медиации

Стадия	Описание
Исходная ситуация	Однажды в процессе медиации участвовали руководители страховой компании, действующей по системе прямых продаж и через сеть региональных центров обслуживания. Команда старших менеджеров, внутри которой произошел конфликт, состояла из компетентных специалистов, которые, по мнению коллектива, являлись просвещенными людьми с прогрессивными взглядами. Глава компании назвал произошедший конфликт «вихрем, затягивающим даже самых выносливых и стойких». Каждая

попытка разрешить его оказывалась неудачной; люди приходили в отчаяние из-за конфликта, но были слишком заняты или находились слишком далеко друг от друга, чтобы решить противоречия.

Два топ-менеджера избегали контактов друг с другом, обстановка становилась все напряженнее. Работа компании в регионах носила все менее согласованный характер, потому что каждый менеджер вел свою команду в направлении, выбранном самостоятельно.

Постепенно конфликт начал оказывать негативное воздействие на бизнес, и генеральный директор, наконец, понял, что настало время раз и навсегда решить эту проблему, собрав всех менеджеров вместе в их свободный день. Роль медиатора исполнял Дмитрий – один из руководителей, прошедший обучение навыкам медиации. Хотя он также являлся топ-менеджером, он не был непосредственным участником спора.

Этап 1: первый контакт со сторонами

Дмитрий пообщался по телефону с каждой стороной конфликта индивидуально, чтобы понять, готовы ли они к совместной встрече в рамках медиации.

На этом этапе он выяснял и обобщал чувства, проблемные вопросы и видение ситуации, а также принимал первоначальные идеи по поводу продвижения вперед.

Он выстраивал раппорт и объяснял, в чем суть медиации, обращая внимание менеджеров на то, какие преимущества эта процедура может им дать в зависимости от того, что их беспокоило. Дмитрий прояснял, какие чувства испытывают люди, участвующие в конфликте, задавал в мягкой форме вопросы, чтобы получить необходимую

ему дополнительную информацию, но при этом оставался беспристрастным. В ходе этих телефонных переговоров каждый получил возможность рассказать о конфликте, а активное слушание позволило им оценить ситуацию и подумать о способах разрешения спора. Дмитрий терпеливо выслушивал людей, когда те говорили о том, что их беспокоит, и помогал понять преимущества разрешения конфликта и рискованность его игнорирования. Постепенно он добился готовности сторон к проведению процесса медиации. При этом между медиатором и участниками установились доверительные отношения, и в итоге, шаг за шагом, все согласилось принять участие в совместной встрече. Рассказывая о своих чувствах, участники конфликта говорили о том, что они «закипают», «оскорблены», и о том, что их «неверно понимают». В довольно резких выражениях они вспоминали события прошлого и выдвигали предположения о том, кто на самом деле виноват в происходящем и что следует предпринять в данной ситуации. Стороны высказывали много разумных, по их мнению, доводов против рассмотрения конфликта: они говорили, что это «пустая трата времени», «обречено на неудачу». Некоторые также считали, что приглашение медиатора будет воспринято как признание коллективом своего поражения. Все боялись, что раскрытие информации о конфликте постороннему лицу будет унижительным, ослабит команду и вообще не приведет ни к каким положительным результатам.

Этап 2: оценка

Одной из целей отдельных, конфиденциальных бесед с каждой из

сторон была оценка ситуации на предмет пригодности медиации для разрешения конфликта.

Дмитрию стало также ясно, в какой тупик завел людей этот конфликт, сколько разочарований он им принес и насколько беспомощными их сделал и как отдельных личностей, и как команду. Единственное, с чем были согласны все, - больше так продолжаться не может. Конфликт становился невыносимым, ущерб от него просто нельзя уже было игнорировать дальше.

Некогда мощная команда распадалась на части. При этом все проблемы можно было решить силами самой группы, поскольку команда обладала достаточными навыками и полномочиями, чтобы изменить ситуацию к лучшему.

Этап 3: создание благоприятной обстановки и предоставление сторонам возможности высказаться по проблеме

3.1. Создание благоприятной обстановки и заявления сторон
Участники конфликта находились в довольно возбужденном состоянии в начале совместной встречи. Когда каждому было предоставлено время высказаться, другие участники так и норовили перебить говорящего агрессивными замечаниями. Медиатору удалось взять под контроль ситуацию: он давал понять участникам конфликта, что признает их чувства, и поощрял их продолжать общаться до тех пор, пока они не поймут позиции друг друга полностью.

Менеджер-медиатор старался максимально использовать навыки активного слушания, а затем обобщил сказанное (проблемы, беспокойства участников конфликта, их чувства), постоянно при этом проверяя, что правильно их понял.

3.2. Изучение и обсуждение проблем
После того как все высказались, медиатор задал несколько уточняющих

вопросов, чтобы конкретней определить проблемные вопросы и позиции, прежде чем идти вперед дальше. Он помог менеджерам начать диалог на общие темы, что позволило им успешно перейти от заявлений к составлению списка проблем, которые, по мнению всех присутствующих, необходимо решить. В итоге группе удалось составить повестку обсуждения, соответствующую их целям на следующих этапах, сформулированную в позитивных выражениях.

3.3. Выработка договоренностей и построение отношений

Медиатор способствовал открытому, честному обмену мнениями, переводя общение в более спокойный формат и помогая участникам перейти от взаимных обвинений к более толерантной позиции. Все присутствующие теперь гораздо лучше понимали, почему раньше им было сложно общаться. Например, некоторые постоянно ощущали на себе давление системы оценки эффективности работы; другим же эта система, напротив, помогала работать. Раньше они не могли обсуждать эту проблему, не обвиняя друг друга.

Хотя не обошлось без вспышек раздражения. Медиатор контролировал общение, обеспечивал соблюдение участниками основных правил и поддерживал их, когда они пытались высказываться, избегая обвинений в адрес других. Это, в свою очередь, помогало остальным участникам прислушиваться к говорящему, а не заниматься отражением его нападений. Медиатор помог определить общую цель, которая в данном случае заключалась в обеспечении адекватной и конструктивной системы стратегического мониторинга, позволяющей сотрудникам учиться и

приобретать знания, а не стимулирующей неадекватную конкуренцию.

После этого собравшиеся перешли к выработке вариантов разрешения конфликта и выбору наиболее выигрышных вариантов для последующей оценки. Подобным образом были рассмотрены и другие проблемы, отмеченные ранее в повестке дня встречи.

3.4. Завершение

После того как собравшиеся обсудили все проблемы и предложили несколько вариантов их решения, менеджеры были готовы оценивать и выбирать конкретные альтернативы. Это стало возможным благодаря поддержке со стороны медиатора в сложные моменты. Он напоминал им о прошлых успехах и целях медиации, когда казалось, что обсуждение зашло в тупик. Договоренности были достигнуты по всем вопросам, которые были зафиксированы медиатором в виде памятки для каждого участника встречи. Медиатор также попросил их подумать о том, что произойдет, если договоренности не будут исполняться на практике.

Результат

От участников конфликта были получены самые разнообразные мнения:

- «Какое невероятное облегчение! Люди снова стали слушать друг друга!»
- «Предложенная схема имела смысл. Нам действительно стоило сначала рассмотреть проблему с различных точек зрения и только после этого думать, как решить ее».
- «Решение проблемы заключалось в самом споре. Мы искали людей со

стороны, которые могли бы нам помочь, но мы и сами могли прекрасно справиться, и медиатор помог нам это осознать».

Выполните промежуточный тест для перехода к следующей главе

1. Выберите верное описание термина «медиация»:
 - а) участие в межличностных конфликтах своих сотрудников;
 - б) формальное разрешение конфликтов;
 - в) это процесс, где третья сторона помогает спорящим разобраться в существующих между ними разногласиях, понять их и разрешить;
 - г) решение руководителем конфликтной ситуации в коллективе;
 - д) улучшение понимания людьми друг друга в коллективе.
2. Ниже приведены основы процесса медиации. Определите, что здесь лишнее:
 - а) Это структурированный, пошаговый процесс;
 - б) Это конфиденциальный и быстрый процесс;
 - в) Проясняются проблемные вопросы;
 - г) Раздельные беседы со спорящими сторонами не предусмотрены;
 - д) Вырабатываются варианты разрешения спора.
3. Какие из данных пунктов не относятся к преимуществам медиации в коллективе:
 - а) Снижение затрат, возникающих по причине конфликта;
 - б) Создание неформальной атмосферы в коллективе;
 - в) Восстановление рабочих отношений;
 - г) Поощрение сотрудников к разрешению возникающих между ними противоречий;
 - д) Недопущение перерастания конфликта в затратные состязательные процедуры.
4. Четыре основных компонента медиации. Что здесь «лишнее»?
 - а) Избегание усиления конфликта;
 - б) Позитивное восприятие конфликта;
 - в) Пошаговый процесс, имеющий основополагающие правила и структуру;
 - г) Набор навыков, которые помогают конструктивно управлять конфликтом;
 - д) Самореализация сотрудников.
5. Отметьте пункт, не относящийся к четырем стратегиям поведения в конфликтной ситуации:
 - а) Замораживание;
 - б) Избегание;
 - в) Приспособление, уступки;
 - г) Стремление настоять на своем;
 - д) Взаимное влияние.
6. Выберите описание сотрудничающего стиля управления конфликтом:
 - а) Люди, следующие этой тактике, воспринимают конфликт как нечто, чего следует бояться;
 - б) Люди, следующие этой тактике, высоко ценят не только собственные цели, но и отношения;
 - в) Люди, следующие этой тактике, преследуют собственные цели за счет остальных;
 - г) Люди, следующие этой тактике, полагают, что конфликты нужно разрешать как можно скорее, чтобы сохранить гармонию отношений;
 - д) Люди, следующие этой тактике, стремятся участвовать в конфликтах.
7. Отметьте пункт, не относящийся к типичным издержкам конфликтов на рабочем месте:
 - а) Затраты на формальное разрешение спора;

- б) Снижение индивидуальной компетентности;
 - в) Неэффективные рабочие отношения;
 - г) Снижение лояльности сотрудников;
 - д) Замедленное развитие коллектива и команды.
8. Существуют приемы, помогающие медиаторам повысить уровень доверия и сделать общение со спорящими сторонами более эффективным. Определите «лишний» пункт:
- а) Убеждение;
 - б) Раппорт;
 - в) Активное слушание;
 - г) Методы: повтор, цель вопроса;
 - д) Специальные вопросы.
9. Примером вопроса-подсказки является:
- а) Как, по-вашему, должен был поступить хороший менеджер?
 - б) А что еще вы можете сказать по этому поводу?
 - в) Не могли бы вы уточнить: где, когда, как...?
 - г) Какие у вас есть идеи по поводу того, как можно исправить положение?
 - д) Итак, это главное, что вас беспокоит?
10. Процесс медиации состоит из определенного количества этапов:
- а) 2 этапов;
 - б) 5 этапов;
 - в) 7 этапов;
 - г) 3 этапов.