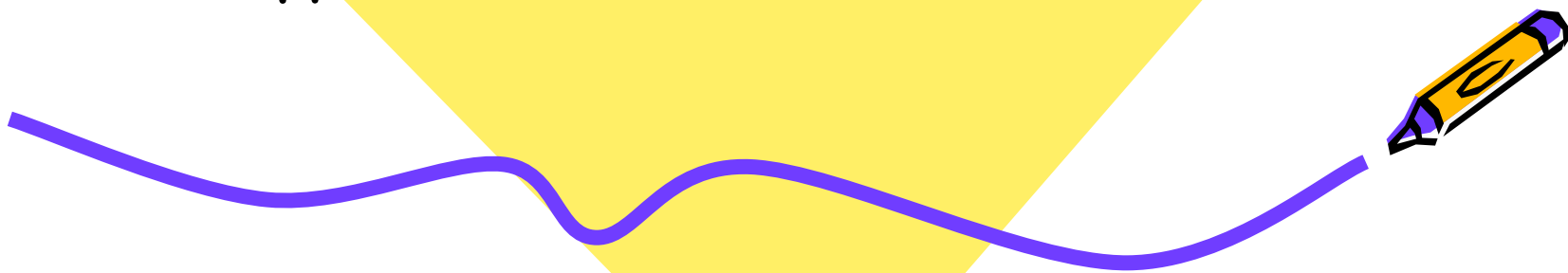
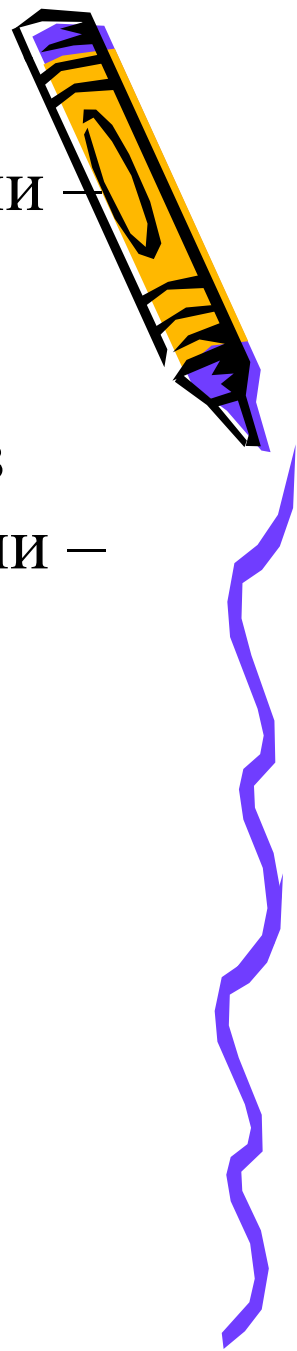




Медиация

Подготовила: Наливайко М.И.



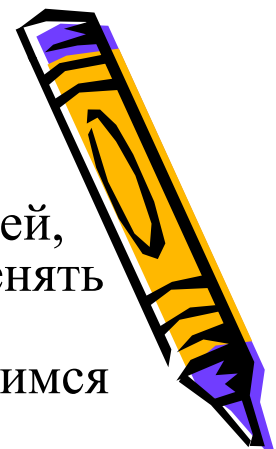


- В нашем обществе, где проявление агрессии – скорее, норма, чем аномалия, воспитание культуры цивилизованного спора представляется очень актуальным. Один из эффективных способов решения этой задачи – медиация.

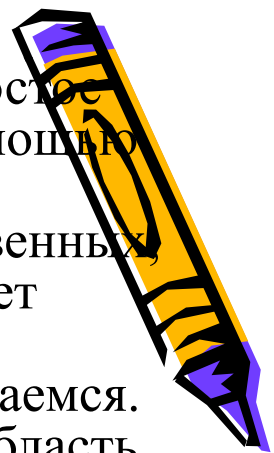


Конфликт как развитие

- Медиация – это способ решения конфликта с участием третьей, нейтральной, стороны. Доступность метода позволяет применять его не только профессиональным конфликтологам, но и руководителям и сотрудникам службы персонала, занимающимся вопросами оптимизации коммуникаций в компании.
- Медиаторинг как научный подход к управлению конфликтами пришел в Россию около 10 лет назад. В современных теориях организационного развития конфликт считается одним из условий взаимодействия людей, инструментом развития компании и общества. И задача службы персонала – сформировать правильное отношение к конфликту как к естественному процессу, внешние проявления которого имеют простое, понятное всем объяснение. Вариант презентации тренинг-менеджера может быть таким: «Без препятствий мы никогда ничему не научились бы. Барьеры помогают понять, чего мы не учли в первоначальном плане действий, они заставляют нас искать дополнительную информацию и корректировать стратегию продвижения к намеченной цели».



- Основной смысл отношения к конфликту помогает понять простое сравнение: встретив на дороге валун, мы автоматически, с помощью «головного компьютера», решаем, как его обойти, а если раздражаемся, то только по поводу самой ситуации или собственных, возможно, не оптимальных, действий. Нам и в голову не придет обидеться на валун. Таким образом, пока мы рассматриваем конкретные факты, ситуацию и варианты действий, мы развиваемся. Если же направляем всю свою интеллектуальную энергию в область негативных эмоций (обижаясь на валун) – загоняем себя в тупик.
- Если рассматривать конфликт как столкновение различных интересов, целей, школ, манер поведения, ценностей, воспитания и др., то позитивная роль его будет заключаться в получении дополнительной информации, выявлении разнообразия альтернатив и точек зрения, что делает процесс принятия решений командой более эффективным, открывает возможности инновациям и творчеству. Это очень важно, к примеру, при проведении мозгового штурма. Основное требование данной техники – различие идей, т. е. не поддержка уже высказанных, а предложение своих, новых, отличных от других. Именно изначальное принятие многовариантности подходов к решению задачи делает эту стадию мозгового штурма эффективной. Оценка же и окончательный выбор – это следующий этап.





- В компании все конфликты можно разделить на деловые (недовольство различием мнений по значимой теме) и эмоциональные (когда неприемлема форма выражения точки зрения). Первые даже желательны, если их разрешение ведет к достижению целей организации и не противоречит потребностям отдельной личности. При таком подходе проблемы и конфликты становятся задачами и различиями в способах их выполнения.
- Если в компании такая компетенция, как знание алгоритма действий в конфликтной ситуации, вменяется любому сотруднику в качестве одной из основных, то проявление при этом негативных эмоций будет расцениваться как непрофессионализм или умышленное игнорирование корпоративных стандартов. В «самообучающейся организации» (наиболее перспективная современная концепция развития) компетенции управления конфликтами и эмоциями выделяют в один кластер.



Метод медиации

- Если стороны не могут договориться или конфликт перерастает в групповую проблему, руководитель обязательно должен вмешаться, оценить ситуацию и определить, какой метод ее разрешения будет наиболее целесообразным – «директивный» или «метод посредничества».
- Директивный метод – прямые указания, приказы, инструкции. Применяется в «аварийных» ситуациях, когда нет времени на обсуждение либо когда конфликт возник из-за явного недостатка компетентности по конкретному вопросу, и в этом случае руководитель выступает как эксперт. Директивный метод используется и по отношению к сотрудникам со слабовыраженными навыками общения и низким уровнем общей культуры.
- По известной теории «ситуационного лидерства» директивные воздействия, давление на профессионалов, мотивированных сотрудников неэффективны по сути, воспринимаются ими как принижение их уровня и статуса. В конфликтных ситуациях руководителю следует делегировать принятие решения спорящим сторонам, что и используется в медиации.

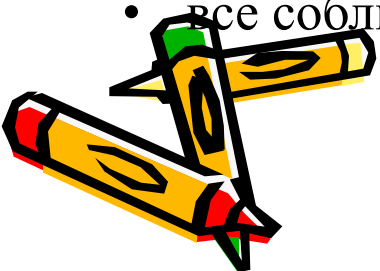


- Метод посредничества (медиация) применяется в споре профессионалов, при сложностях в определении проблемы, равенстве статусов. При этом посредником (медиатором) может выступать:
- руководитель высшего звена (генеральный директор или топ-менеджер);
- директор по персоналу;
- штатный психолог компании;
- опытный член КТС (комиссии по трудовым спорам);
- любое доверительное лицо в организации (юрист, руководитель службы качества менеджмента и т.п.), имеющее полномочия для поддержания принятого сторонами решения.
- Компетенция «владение медиацией» (составная часть комплексной компетенции «управление конфликтами») должна быть включена в список обязательных профессионально-управленческих качеств менеджеров высшего звена.



Этапы медиации

- Рассмотрим, как действует медиатор для разрешения конфликта:
- 1. Перед началом обсуждения посредник озвучивает представителям сторон следующие правила и принципы медиации:
 - запрещается перебивать собеседника (запишите то, что захотелось сказать во время монолога оппонента);
 - нельзя критиковать качества людей (можно – последствия поступков);
 - следует говорить о конкретных фактах разбираемого случая (запрещается ссылаться на прошлые ситуации, не относящиеся к обсуждаемому факту);
 - ни одна из сторон (включая медиатора) не имеет решения заранее, оно принимается только совместно и оформляется письменно;
 - представители каждой из сторон подтверждают, что заинтересованы в обсуждении, внимательны к позиции собеседника, критичны к своей точке зрения, проявляют активность в поиске решения (добровольность и искренность желания решить проблему);
 - медиатор придерживается нейтральной позиции (не высказывает свою точку зрения);
 - все соблюдают конфиденциальность.



- 2. Медиатор предлагает каждой стороне высказаться по существу вопроса и достичь согласия по фактам. Далее – объяснить намерения, которые не были реализованы (если работник затрудняется их сформулировать, то медиатор проводит рефрейминг с учетом требований производственных процессов, правил, процедур). Например, участник говорит: «Надо навести порядок в их бардаке». Медиатор: «То есть подготовить проект предложений по поводу...». Стороны высказываются о своем отношении к намерениям оппонентов, приходят к согласию.
- 3. Участникам (каждому по очереди) предлагается озвучить идеальный, по их мнению, вариант процесса. При этом лучше, чтобы они использовали не имена сотрудников, а названия должностей: «Когда менеджер по продажам звонит для уточнения информации об оплате счета, бухгалтер отвечает сразу или в течение часа пишет по e-mail». Медиатор фиксирует одинаковые мнения участников и предлагает обсудить причины разногласий.
- 4. Медиатор подытоживает дискуссию: по каким пунктам достигнуто согласие, а какие – еще необходимо обсудить. Задает вопрос о возможных уступках каждой стороны.



- 5. Подводятся итоги, составляется четкий план дальнейших действий, в письменной форме фиксируются решения. Например:
- подготовить анализ (критериальный) проекта для обсуждения 20 августа;
- для проведения дискуссии привлечь в качестве экспертов координаторов проекта – по два человека из каждого отдела;
- собрания проектных групп проводить в присутствии 80% участников, даты переноса согласовывать со всеми сторонами;
- спорные и наиболее сложные вопросы выносить последними пунктами обсуждения на собрании, чтобы не задерживать принятие решений;
- аргументацию по всем спорным вопросам предъявлять участникам собрания (по возможности, заранее) в письменном виде для анализа;
- при обсуждении не использовать оценочную терминологию негативного характера, в случае присутствия подчиненных на собрании не делать замечания руководителю; рассматривать критику как возможность применить и проверить свою аргументацию;
- для медиатора – благодарить участников и разъяснять важность изменения отрицательной установки к оппоненту; вменить в обязанность каждого сотрудника, искренне желающего нормализации отношений, индивидуально поработать над ее трансформацией (с помощью анализа поведения, продолжения коммуникации, выполнения общих решений).



- Возведение эмоциональной безопасности в корпоративную ценность способствует формированию системы управления конфликтами с наименьшими эмоциональными потерями и наибольшими возможностями для развития человека и организации.

