

УДК 159.9

## МЕДИАЦИЯ КАК СРЕДСТВО РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Лунина Карина Кареновна**, студент магистратуры; Институт общественных наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); проспект Вернадского, 84, корп. 8; Москва, Россия; e-mail: karina\_lunina@mail.ru

### РЕЗЮМЕ

В данной публикации рассмотрены: А) актуальность психологического изучения конфликтных ситуаций в управленческой деятельности, заключающаяся в том, что умение разрешать конфликты является одной из определяющих компетенций современного руководителя; Б) причины возникновения споров и стили поведения людей в сложных ситуациях; В) медиация, как один из способов разрешения конфликтов; Г) возможности практического применения руководителем принципов медиации при возникновении конфликтных ситуаций.

**Ключевые слова:** конфликтология, конфликтные ситуации, управленческая деятельность, психология конфликтов, методы разрешения конфликтов, медиация.

Одной из составляющих любого рабочего процесса в коллективе является возникновение конфликтных ситуаций. Следует понимать, что конфликты и противоречия являются, своего рода, источником развития и без них не может быть продвижения. Искусство разрешения конфликтов является одной из определяющих компетенций современного руководителя. Поэтому руководитель должен уметь распознать тип конфликта и выбрать стратегию управления, которая позволит не только разрешить конфликт, но и обеспечить целесообразную работу коллектива.

Существуют разные стили поведения в конфликте: избегание, приспособление, компромисс, соперничество. Однако есть такая форма разрешения споров, которая может стать эффективным выходом из сложившейся ситуации, где конфликтующие стороны смогут услышать друг друга, выработать линию поведения, максимально выгодную для всех и при этом сохранить хорошие отношения, что немало важно в рабочей обстановке. С 1 января 2011 года вступил в силу Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [1]. Данная форма разрешения конфликта применима практически к любым спорам, где нет преобладания императивного права.

**Актуальность и важность** данной темы заключается в следующем.

Как уже было сказано, одним из умений, которым должен обладать хороший руководитель, является урегулирование конфликтов. Руководители часто опасаются, что если они будут игнорировать межличностные конфликты между работниками, то это может привести к неуправляемой ситуации. Если же, напротив, будут вмешиваться, то им придется принять сторону одного из спорщиков, и это вызовет неприязнь у части коллектива. Что же делать? На помощь приходит медиация. Она хороша тем, что не вынуждает медиатора принимать чью-либо сторону. Медиативный подход научит поддерживать работников, а не судить их, позволит разобраться в сложной ситуации, а не решать чужие проблемы, поощрять людей, а не давить на них.

Освоение техники медиации позволит руководителю помочь конфликтующим сторонам конструктивно разобраться в самой ситуации и разрешить спор для всех

максимально комфортным образом: стороны удовлетворяют свои интересы, при этом сохранив хорошие отношения; с другой стороны, руководитель зарекомендует себя как достойного лидера.

**Объект:** Конфликтные ситуации в управленческой деятельности.

**Предмет:** Медиация как форма разрешения конфликтных ситуаций.

**Цель:** Понять, как руководитель может использовать принципы медиации в управленческой деятельности.

В жизни человека большую часть времени занимает взаимодействие и общение с другими людьми – в семье, на работе, с друзьями, партнерами и т.д. Он не задумывается над тем, что это за общение. Для него важно, чтобы оно соответствовало его желаниям, целям и давало то, ради чего человек общается - поддержку, взаимопонимание, подтверждение его ценности. Или оно ему необходимо просто для решения каких-либо задач или получения каких-то услуг. Другими словами, содержание общения может быть абсолютно разным. Но в чем это различие и от чего оно зависит не важно для него до тех пор, пока не возникает ситуация, при которой человек не получает желаемого, что, чаще всего, и приводит к конфликтам. Но чтобы понять суть конфликта и его причины, важно знать, в каком контексте это взаимодействие происходило. Выделяют несколько типов общения.

Общение масок – это общение, которое не требует включения личности как таковой, подразумевает лишь выполнение этикетных, формальных форм взаимодействия.

Примитивный тип общения – это взаимодействие, которое направлено на получение какой-либо временной выгоды для себя от другого человека и часто не предполагает длительного взаимодействия.

Ролевой тип общения – взаимодействие в рамках выполнения каких-либо функциональных ролей или обязанностей. Имеет специальные алгоритмы, правила и нормы, нарушение которых может привести к разрушению деятельности как таковой. При таком общении, как правило, личность собеседника находится на втором плане после его социальной роли.

Деловое общение – взаимодействие, осуществляющееся в форме переговоров для согласования и достижения совместных целей каждой из сторон.

Межличностное общение – наиболее полное, открытое и глубокое общение между людьми, направленное на обмен чувствами, эмоциями, сокровенными мыслями, ценностями и т.п.

Светское общение – это неискреннее, формальное общение, которое направлено на сохранение взаимодействия в элитном сообществе, где обсуждаются и высказываются лишь те чувства и мысли, которые задаются и принимаются авторитетами данной элитной группы. Со сменой лидера содержание общения может измениться, если меняется идеология лидера.

Очевидно, что в обычной жизни человек может одновременно находиться сразу в нескольких типах общения одновременно. Но наиболее тесно пересекаются ролевое и межличностное общение. В ролевом общении мы выступаем только как функции, где совершенно не присутствует наша личность. От нас не требуется понимания, сочувствия или проявления каких-либо других психологических характеристик по отношению к другим.

Совершенно иначе обстоит дело в межличностном общении. Здесь человек проявляет всю свою уникальность и индивидуальность со всеми его сильными и слабыми сторонами: он эмоционален, агрессивен или пассивен и т.д. Все это, естественно, не допустимо и не предполагается в ролевом поведении. И как следствие такого различия в типах поведения возникает двойной стандарт восприятия и реализации взаимодействия. Например, человек выступает как «роль», а ожидает, что к нему будут относиться по-человечески, т.е. лично. Он всегда ожидает межличностного общения, даже в тех

случаях, когда речь идет только о ролевом или деловом взаимодействии. Такое смешивание видов общения часто приводит к возникновению конфликтных ситуаций [2].

Стиль поведения в конфликте – это то, каким образом человек предпочитает или вынужден вести себя в той или иной конкретной ситуации конфликта. Исходя из соотношения возможностей удовлетворить интересы конфликтантов, выделяется пять *стилей*, а именно: приспособление, избегание, компромисс, соперничество, сотрудничество.

**Медиация** – это переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной только в том, чтобы урегулировать спор (конфликт) максимально выгодно для обеих (всех) сторон [3].

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем (опека над детьми при разводе, объединение компаний, отношения заказчика и подрядчика и пр.).

Если у сторон есть желание урегулировать конфликт, то вероятность его успешного разрешения с помощью медиации весьма высока: более чем в 80% случаев результатом ее является прочное и долгосрочное соглашение, которое соблюдается обеими сторонами.

Медиацию нельзя осуществлять без соблюдения ряда *принципов*: добровольность, нейтральность, беспристрастность медиатора, равноправие сторон, конфиденциальность.

Медиация – это четко организованный процесс, для успешности которого обязательно прохождение ряда *этапов*:

1. *Вступительное слово* медиатора – введение в процесс медиации.
2. *Презентация сторон* – представление сторонами, в чем суть их конфликта.
3. *Дискуссия* – по выработке вопросов для обсуждения и переговоров.
4. *Кокус* – индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон.
5. *Дискуссия* – по выработке предложений для урегулирования конфликта.
6. *Подготовка проекта соглашения* – заключение соглашения.
7. *Выход из медиации*.

На каждом этапе стоят определенные цели и задачи, и пока они не будут достигнуты, переходить к следующему этапу не следует. Поэтому медиатор должен все время себя внутренне проверять – все ли задачи, стоящие перед ним на этой стадии, выполнены, и цель достигнута. И когда он будет полностью в этом уверен, то можно переходить к следующей стадии.

Говоря о *функциях медиатора* [4], очень важно понимать, что медиатор – это:

- ✓ Беспристрастный организатор – *обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров*. Организуя переговоры, медиатор задает правила поведения с момента прихода сторон на сессию, помогает им договориться о процедуре ведения переговоров и на протяжении всей медиационной сессии поддерживает корректные отношения между участниками.
- ✓ Активный слушатель – он должен *понимать, как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих*, а затем показать, т.е. дать обратную связь спорящим, что он их *действительно понимает*.

Важно иметь в виду, что большинство людей не умеют отличать факты от их интерпретации и оценок, что зачастую приводит к непониманию поведения другой стороны. Из этого следуют всевозможные интерпретации одного и того же факта. Поэтому медиатор должен развести *события* (или факты), по поводу которых произошел конфликт, *оценку* этих событий участниками и те *чувства*, которые переживают стороны по поводу этих событий.

Постоянно слушать и помнить все, о чем говорят стороны, важно не только для того, чтобы показать сторонам, что медиатор их слышит, или сделать вывод о том, как надо разрешить конфликт (что не является задачей медиатора), а прежде всего для

того, чтобы в каждый нужный момент процесса возвращать услышанное сторонам для анализа ситуации конфликта и выработки ими предложений по разрешению сложившейся ситуации.

- ✓ **Анализирующий конфликт.** Эта функция нужна медиатору для того, чтобы *заставить сами стороны разобраться в ситуации, тщательно исследовать, какие могут быть варианты выхода из нее.* Посреднику может казаться, что он уже понимает интересы сторон и готов вести их к соглашению. Но никогда нельзя знать заранее, что есть соглашение именно для этих сторон! Но это не значит, что медиатору не нужно делать никакого анализа проблемы. Ему это необходимо не для себя, а для сторон. Медиатор должен так разворачивать информацию сторонам, чтобы они увидели, в чем они сходятся, а в чем их разногласия. Анализируя информацию о конфликте, медиатор должен помогать сторонам осознать, в чем же их истинные интересы и какие предложения стороны могут рассмотреть, чтобы урегулировать свои взаимоотношения.
- ✓ **Проверяющий реалистичность высказываемых идей, реализуемость предложений, наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений.** Тест на реальность часто связан с вопросами: «Что вы конкретно предлагаете сделать?», «Как вы думаете, что произойдет, если...?»
- ✓ **Адвокат «дьявола».** Эта функция необходима медиатору, *когда стороны приходят в тупик.* Это значит, что медиатор, задавая определенные вопросы, может «заставить» сторону посмотреть на ситуацию в самом невыгодном для нее исходе, к которому сторона идет в результате своей жесткой позиции. Это происходит тогда, когда действия или предложения стороны слишком настойчивы и однозначны, но очевидно, не ведут к успеху в урегулировании конфликта. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает искать реалистичные выходы для разрешения конфликта. Техника адвоката дьявола очень эффективна. Медиатор никогда не будет знать об условиях и истории рассматриваемой ситуации лучше стороны, поэтому, когда такую работу проделывает сама сторона, можно с уверенностью сказать, что производится самая объективная экспертиза для разрешения спора.
- ✓ **Генератор идей – стимулирует спорщиков к поиску иных решений,** чем те, которые до сих пор ими рассматривались. Идеи, которые выработали сами стороны, обычно гораздо лучше учитывают те нюансы взаимоотношений сторон, которые не могут быть известны медиатору. Однако в случаях, когда у спорщиков не возникает никаких идей, посредник имеет право предложить свой вариант решения, но ни в коем случае его *не навязывать.*
- ✓ **Расширитель ресурсов – снабжает участников конфликта информацией** или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов.
- ✓ **Обучающий ведению переговоров – обучает стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество.** Опыт правильно организованных переговоров, даже если он не приводит к успешному соглашению, учит участников переговоров тому, как надо себя вести в сложных жизненных ситуациях, дает им образцы эффективной коммуникации, формирует видение самого себя с неожиданной точки зрения.
- ✓ **Помогающий в составлении соглашения. - отслеживает корректность составления и полноту содержания соглашения.** Важно, чтобы стороны одинаково видели, что произойдет после подписания соглашения.
- ✓ **Хранитель психологического климата – поддерживать конструктивное взаимодействие** между сторонами, избегая взаимных оскорблений и унижения сторон [5].

Цель, которую руководитель ставит себе, многогранна:

- с помощью медиативной компетентности четко структурировать конфликт;
- прийти к успеху посредством консультации и проведения переговоров;
- принять решение в благоприятном поле.

Нужно понимать, что медиация - это метод структуризации конфликта либо ситуации, предопределяющей его формирование, в котором третья сторона (медиатор), не принимая решений, оказывает поддержку конфликтующим сторонам в том, чтобы найти новое решение, обеспечивающее выигрыш для обеих конфликтующих сторон. Используемые при этом компетенции резюмируются в медиативную компетентность.

Для эффективной реализации указанных принципов может быть предложена специальная структура переговорного процесса, которая включает согласование рамочных условий (о чем конкретно идет речь, как будет организовано взаимодействие) и последующие действия в этих рамках [6]. Практика показывает, что само по себе соблюдение принципа рамочных условий и фазовой модели переговоров является чрезвычайно действенным инструментом для обеспечения эффективности переговорного процесса. Пользуясь этим инструментом, участники всегда могут четко понять, на каком этапе работы они находятся, насколько близки они к согласованным рамочным условиям и насколько процесс общей работы идет в русле обеспечения их интересов.

Проведение медиации нужно реализовывать последовательно, поэтапно. Можно предложить следующую схему проведения медиации:

1. Прояснение предмета и цели переговоров.
2. Определение списка обсуждаемых тем в рамках предмета.
3. Исследование позиций сторон и выявление их интересов.
4. Согласование интересов в процессе совместного поиска решения.
5. Консенсус, заключение и оформление совместно найденного решения.

В итоге теоретического анализа сформулированы следующие **выводы**:

Если мы говорим об использовании медиации самим руководителем, то, безусловно, видны свои преимущества. Необходимо еще раз отметить, что медиативный подход не вынуждает руководителя принимать чью-либо сторону, и в этом его главное преимущество: руководитель лишь помогает сторонам разобраться в сложившейся проблеме, проводя саму процедуру переговоров, где он помогает участникам сохранить спокойный «эмоциональный климат», уважительное отношение к друг другу, деловой настрой, а значит, появляется возможность выяснить *реальные* причины конфликта и грамотно и разумно его разрешить. В результате, после выхода из процедуры переговоров все участники останутся в хороших взаимоотношениях и дальнейшее их взаимодействие не будет таким напряженным.

## ССЫЛКИ

- [1]. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».
- [2]. Анупов А.Я., Шитлов А.И. Конфликтология, 2016.
- [3]. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2010.
- [4]. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника, - СПб.: Роза мира, 2007. – 144с.
- [5]. Аллахвердова О.В. Карпенко А.Д. Методические пособие для посредников-медиаторов. СПб.: Изд-во журналистики СПб.ГУ, 2005.
- [6]. Иванова Е.Н. Иду на конфликт, СПб., 2013.

## MEDIATION AS A MEANS OF CONFLICT RESOLUTION IN MANAGEMENT

**Karina K. Lunina**, Graduate Student (Magistracy); Faculty of Psychology, Institute of Social Science; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 84/8 Vernadskogo Prospect, Moscow, Russia, 119606; e-mail: karina\_lunina@mail.ru

### ABSTRACT

In this publication is reviewed: a) the relevance of the psychological study of conflict situations in managerial activities, namely that the ability to resolve conflicts is one of the key competences of the modern Manager; b) the reasons for the dispute, and styles of human behavior in complex situations; c) mediation as one means of conflict resolution; d) opportunities for practical application of mediation principles in conflict situations.

**Key words:** conflictology, conflict situations, management, the psychology of conflict, conflict resolution methods, mediation.

### REFERENCES

- [1]. Federal law of 27 July 2010 No. 193-FZ "Alternative procedure of dispute settlement with participation of mediator (mediation procedure)".
- [2]. Antsupov A. J., Shipilov A. I. Conflict, 2016.
- [3]. Grishina N. In. The psychology of conflict. SPb.: Peter, 2010.
- [4]. Allahverdov O. V., Karpenko A. D. Mediation negotiations with the assistance of a mediator, - SPb.: Rose of the world, 2007. – 144c.
- [5]. Allahverdov V. Karpenko O. A. D. Handbook for mediators-mediators. SPb.: Publishing journalism SP.GU, 2005.
- [6]. Ivanova, E. N. Go to the conflict, SPb., 2013.