**Процесс медиации**

**[Процесс медиации](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/process_mediacii1)**

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**

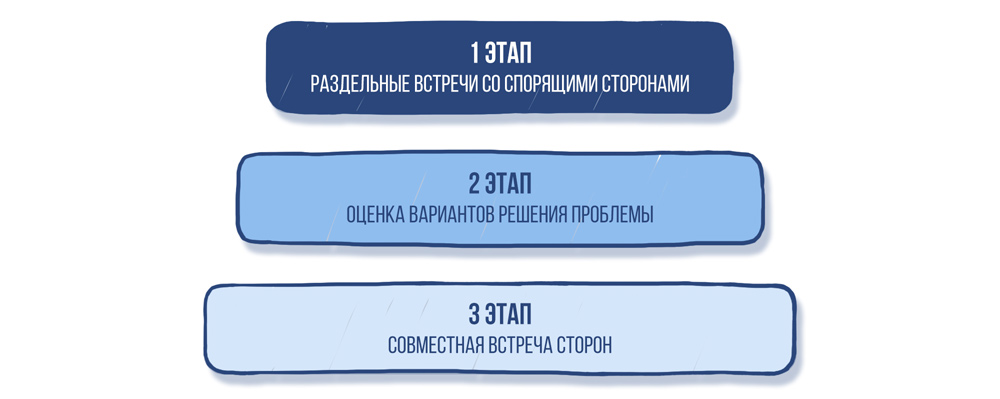
* Первый контакт с первой спорящей стороной.
* Первый контакт со второй спорящей стороной.

**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 откровенном, 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 согласились 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 унизительным, ослабит команду и вообще не приведет ни к каким положительным результатам. |
| **Этап 2: оценка** | Одной из целей раздельных, 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 предоставле-ние 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». |