**Медиация в конфликтной ситуации**

**[Медиация в конфликтной ситуации](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/mediaciya_v_konfliktnoi_situacii1)**

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 раздельные 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 поиск решений, по возможности удовлетворяющих все стороны («выигрыш-выигрыш»)** | Стимулируют более творческий подход к поиску решения | 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 ситyации 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 - рефлективное 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 устраниться 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 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. |
| **Сотрудничающий** | 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 устраняются в психологическом плане, эмоционально, другие уходят на больничный или в отпуск, так как просто больше не могут справляться 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.