**Навыки медиатора**

**[Навыки медиатора](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/navyki_mediatora)**

*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.

**Методы - повтор и цель вопроса**

**«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.

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

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.