

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Как урегулировать конфликт. Четыре этапа медиации

Кирилл Алексеев, тьютор, специалист по командообразованию, Москва

Вы выступаете медиатором в разрешении конфликта между двумя сторонами. От вас зависит, как пройдет процесс его урегулирования, качество достигнутых договоренностей, насколько будут удовлетворены участники встречи. Не знаете, как выстроить процедуру, чтобы получить хорошие результаты и примирить конфликтующие стороны? Используйте четырехэтапную модель медиации.

Медиация — процесс переговоров, в котором медиатор (посредник) выступает организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы участники пришли к наиболее выгодному, реалистичному и удовлетворяющему интересам всех сторон соглашению, в результате выполнения которого конфликт будет урегулирован.

Рассмотрим, что вам как медиатору необходимо сделать в ходе процедуры примирения.

Этап 1. Установите контакт с участниками конфликта

Цель: настроить на деловой разговор, чтобы в дальнейшем выработать конкретные договоренности.

Представьте и обозначьте свои функции во время встречи: «Меня зовут..., я педагог-психолог. Сегодня нам предстоит процедура медиации. Я ваш медиатор — независимая сторона в поисках решения вашего конфликта. Во время встречи я буду следить за ее регламентом и за тем, чтобы каждый из нас не отступал от цели. Все, что здесь произойдет, конфиденциально».

Назовите цель встречи. Сформулируйте ее точно, позитивно. Дайте установку не на анализ прошлого, а на получение выгод каждой стороной в будущем: «К концу нашей встречи мы с вами решим, как вы будете сотрудничать в будущем, так чтобы интересы каждого из вас учитывались».

Проговорите регламент. Коротко назовите этапы и общее время встречи: «Сначала я хотел(а) бы услышать факты о конфликте от каждой стороны. Затем мы вместе подумаем над возможными решениями, которые устроят обе стороны, после чего примем решение о пути выхода из конфликта. В нашем распоряжении есть один час».

Получите первичную обратную связь. Узнайте, есть ли у участников встречи вопросы по процедуре. Если есть — ответьте на них.



Результат первого этапа медиации: участники имеют представление о процедуре и длительности встречи, позиции медиатора. Они лояльно относятся к вам как медиатору, транслируют готовность к основному диалогу, настроены на поиски решения конфликта.

Этап 2. Выявите потребности сторон

Цели: собрать факты о конфликте, выявить потребности, понять выгоды каждой из сторон от разрешения конфликта.

Задайте вопросы о сути конфликта каждой из сторон. Примерные вопросы:

- Что привело к конфликту?
- Почему произошло именно так?
- Какими чувствами для вас сопровождается конфликт?
- В чем, по-вашему, основная суть конфликта? Правильно ли я вас понял(а), что суть конфликта, по-вашему, заключается в...?

Выявите потребности, которые лежат в основе поведения сторон конфликта. Понять потребность — значит, определить, в чем нуждается участник конфликта, что именно ему нужно, в какой сфере лежит желаемый результат — в сфере действий, отношений, коммуникации, переживаний. Признаки, которые указывают на наличие потребности и которые можно выявить в высказываниях участников конфликта (табл. 1).

Таблица 1

Типичные потребности конфликтующих сторон и их признаки

Потребность	Признаки
Безопасность	Моральное и физическое насилие, вторая сторона избыточно или неадекватно требует, невозможность выполнять деятельность в созданных второй стороной условиях
Самоуважение	Нарушены личные границы (постоянное вмешательство второй стороны, чрезмерная оценочность, непрошенные советы, отсутствует личное время, явное неравноправие), не принимает всерьез, насмехается, вторая сторона игнорирует данные обещания, обесценивает результаты
Самореализация	Отсутствует возможность полноценно действовать, жесткие стандарты, которые не дают возможности проявлять инициативу и собственное мнение, недобросовестная конкуренция
Поиск справедливости	Апеллирует к правовым аспектам, ущемляет права, жалуется на предвзятость, неравноправие, желает получить моральное удовлетворение, вторая сторона игнорирует имеющиеся договоренности и обстоятельства

Потребность	Признаки
Материальное удовлетворение	Констатирует произведенные расходы, материальный ущерб, заявляет о собственных финансовых обстоятельствах, фиксирует материальную сторону дела

Получите обратную связь. Уточните у сторон конфликта, правильно ли вы поняли их потребности. Примерные вопросы:

- Правильно ли я понял(а), что для вас самое главное — это... (*безопасность вашего ребенка во время прогулки, возмещение ваших затрат за услуги, которые не были оказаны, возможность участвовать в принятии решений*)?
- Действительно ли для вас важно...?
- Есть ли еще что-то, о чем я не сказал(а)?

Определите выгоды каждой из сторон (табл. 2).

Таблица 2

Возможные выгоды сторон от разрешения конфликта

Потребность	Возможные выгоды
Безопасность	Скорректировать требования от второй стороны: их уменьшить, больший учет индивидуальных факторов, увеличить гибкость
	Изменить условия деятельности: смягчить, другой эмоциональный тон, большая стабильность
	Исключить насилие
Самоуважение	Снизить или исключить вмешательства второй стороны
	Установить четкие рамки вмешательства второй стороны
	Ясность, корректность и объективность в системе оценивания одной стороны другой
	Четкая договоренность о распределении времени, режиме, возможностях личного времени
	Уважительный тон взаимодействия
Самореализация	Возможность проявлять инициативу и действовать самостоятельно
	Пересмотр стандартов требований

Потребность	Возможные выгоды
	Честная конкурентная система
	Признать права на индивидуальный стиль деятельности
	Расширить формы деятельности
Поиск справедливости	Четко соблюдать договоренности и обязательства
	Иметь инструмент, чтобы воздействовать на вторую сторону, если та не выполняет договоренности
	Уважать права другой стороны
	Компенсировать моральный ущерб
	Публичные извинения
	Правовые гарантии справедливости дальнейшего взаимодействия
Материальное удовлетворение	Выплатить компенсации
	Возврат денег за неоказанную или некачественную услугу
	Взаимозачет действующих долгов
	Предоставить дополнительные услуги

Примерные вопросы:

- Что вы хотите получить в конечном итоге?
- Какой результат вас устроит?
- Вы бы хотели, чтобы... *(с вашим ребенком общались в другом тоне, мнение родителей учитывалось при выборе программ)* или еще что-то?
- Правильно я понимаю, что вам хотелось бы, чтобы... *(дети имели возможность подвижного отдыха, вам были принесены извинения)*?



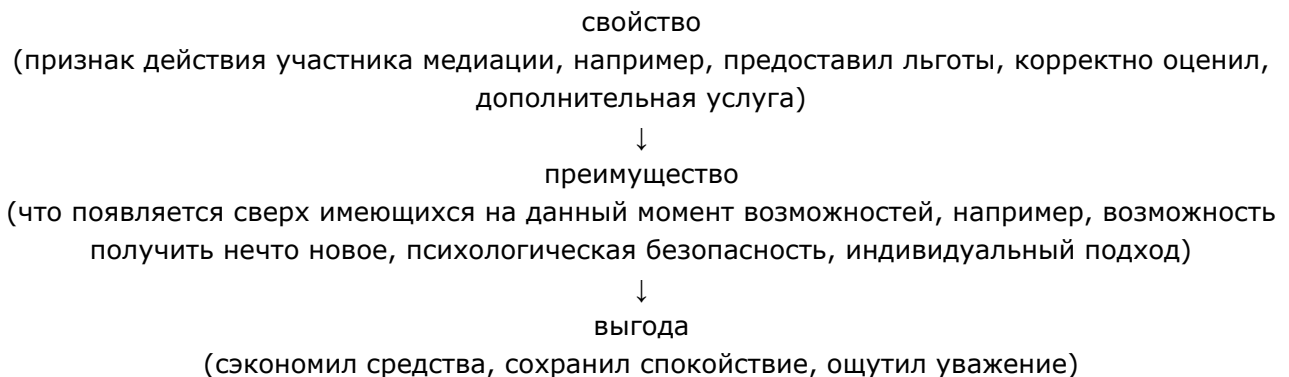
Результат второго этапа медиации: участники высказались о конфликте, вы получили сведения о лежащих в основе их конфликта неудовлетворенных потребностях и подготовили участников к этапу поиска решения, выгодного обеим сторонам.

Этап 3. Сблизьте интересы сторон

Цель: сформулировать на основании выявленных выгод возможные решения конфликта, которые будут удовлетворять обе стороны.

Предложите сторонам высказать предложения по выходу из конфликта с максимальными выгодами. «Давайте представим, что конфликт решен и обе стороны получили то, что хотели. Как вы поймете, что конфликт исчерпан?»

Проговорите выгоды, которые стороны получают. Используйте при этом формулировки самих участников медиации. Примените следующую схему:



Например:

- Если... (одна сторона предпримет некоторые шаги, появятся некоторые новые свойства ее действий и соответствующие преимущества и выгоды), то вы... (другая сторона предпримет ответные шаги, обеспечит появление таких свойств, преимуществ и выгод).
- Когда вы получите... (свойство, преимущество), это позволит вам... (выгода).
- Когда мы с вами сделаем... (свойство), это даст вам возможность... (преимущество) и вы получите... (выгода).

Визуализируйте сближение интересов. Нарисуйте отрезок А-В (рисунок). Отметьте центр отрезка (С) — это взаимовыгодное решение. На отрезке А-С поставьте метки (1, 2...) — это решения, которые устраивают первую сторону конфликта. На отрезке С-В поставьте другие метки (3, 4...) — это решения, которые устраивают вторую сторону конфликта.



Визуализация интересов участников медиации

Предложите участникам ответить на вопросы:

- Как вы думаете, что произойдет, если мы сделаем вот так..., а не так...?
- А можно ли...?
- Что вы хотите получить для себя? А что сделать в ответ для другого?
- Каким образом другая сторона может помочь вам...?
- Что бы вы хотели изменить в ближайшее время?
- Что мы можем сделать с вами прямо сейчас?

Получите обратную связь. Уточните у участников, удалось ли найти взаимовыгодное решение: «Правильно я понимаю — если мы поступим с вами согласно выбранному решению, то это устроит обе стороны? Есть ли еще что-то, что необходимо обсудить?» Если у какой-то из сторон есть возражения, дополнения, вернитесь к началу этого этапа.



Результат третьего этапа медиации: участники высказали конкретные решения и пожелания. Вы содействовали сближению интересов. Путем обсуждения достигнуто согласие о взаимовыгодном решении конфликта.

Этап 4. Выработайте вместе с участниками и закрепите договоренности

Цели: сформулировать итоговое решение, достичь четких договоренностей по дальнейшему взаимодействию.

Резюмируйте общее взаимовыгодное решение:

- Итак, мы с вами договорились о том, что...
- Мы пришли к соглашению...
- Мы решили...
- Всех устроит такое решение: ...

Проговорите со сторонами их последующие действия:

- Вы со своей стороны...
- Вы предлагаете...
- Вы действуете так..., а вы...
- Способы, благодаря которым вы в дальнейшем будете взаимодействовать...

Получите обратную связь — достигнута ли договоренность:

- Как вы оцениваете найденное решение?
- У вас остались пожелания или вопросы?

Зафиксируйте результат медиации (по желанию сторон). Запишите итоговое решение, к которому пришли участники в ходе процедуры медиации, пропишите действия и обязательства каждой из сторон. Форма соглашения свободная. Важно, чтобы найденные

решения, условия их достижения и поддержания конструктивного взаимодействия были прописаны однозначно.



Результат четвертого этапа медиации: участники выработали решение, которое удовлетворяет обе стороны, определили способы выхода из конфликта и вектор дальнейших действий.

Чек-лист эффективности этапов медиации

В дальнейшем для удобства работы вы можете использовать **чек-лист** (табл. 3). Он позволит вам провести процедуру медиации последовательно, остаться в рамках регламента и зафиксировать результаты на каждом этапе.

Скачать чек-лист в pdf

Таблица 3

Чек-лист для проведения медиации

Этап	Результат (+/-)
I. Установить контакт	
1. Представиться и обозначить свои функции	+
2. Назвать цель встречи	+
3. Проговорить регламент	+
4. Получить первичную обратную связь	+
Этап достигнут: контакт установлен, участники осведомлены о процедуре медиации, о позиции медиатора, транслируют готовность к диалогу	
II. Выявить потребности	
5. Задать вопросы о сути конфликта каждой из сторон	+
6. Выявить потребности участников конфликта	+

Этап	Результат (+/-)
7. Получить обратную связь о потребностях	+
8. Перейти к пониманию выгод	+
9. Получить обратную связь о выгодах	+
Этап достигнут: потребности выявлены, участники высказались, медиатор подготовил участников к поиску решения	
III. Сблизить интересы	
10. Предложить сторонам высказать предложения по выходу из конфликта с максимальными выгодами	+
11. Проговорить выгоды сторон	+
12. Визуализировать сближение интересов	+
13. Получить обратную связь о решении	+
Этап достигнут: медиатор содействовал сближению интересов, достигнуто согласие о взаимовыгодном решении	
IV. Принять и закрепить договоренности	
14. Резюмировать общее взаимовыгодное решение	+
15. Проговорить со сторонами их последующие действия	+
16. Получить обратную связь — достигнута ли договоренность	+
17. Зафиксировать решение (по желанию сторон)	+
Этап достигнут: договоренности приняты, определен вектор действий каждой стороны, решение письменно зафиксировано	

**Нам важно Ваше мнение! Пожалуйста, оцените эту статью,
выбрав один из пяти смайликов внизу страницы
(сервис доступен на сайте www.e.psihologsh.ru)**

