

МЕДИАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Статья к тренингу "Медиативная компетентность руководителя"

«Как обстоит дело с конфликтами между коллегами? Если команда квалифицированных специалистов сформирована, исходя из соображений максимальной эффективности, она состоит из людей, обладающих совершенно различным опытом и компетенциями. В таком случае они могут взаимно дополнять друг друга. Чем больше люди отличаются друг от друга, тем больше потенциал успеха. С другой стороны, при этом возрастает вероятность конфликтов... Кто не может добиться конструктивного разрешения конфликтов, тому придется бороться со снижением мотивации, низкой производительностью, плохими результатами и неучтенными рисками».

Анита фон Хертель, медиатор и тренер в области экономики и трудовых отношений, руководитель Гамбургской Академии медиации

Конфликты в организации неизбежны. Они изначально встроены в ее структуру, их разрешение является мощным стимулом к разработке новых правил корпоративной культуры и регламентов бизнес – процессов. Так правила игры создаются по ходу игры. И организация развивается. Искусство разрешения конфликтов является одной из определяющих компетенций современного руководителя. И важно, чтобы это искусство становилось все более осознанным и отточенным навыком, превращаясь постепенно в истинную «науку побеждать».

Бизнес-среда, как и все общество, стремительно меняется. Меняются и модели управления конфликтами. Еще совсем недавно наиболее действенной была рациональная модель, при которой решение однозначно направлено на успех дела. Руководитель – арбитр, источник решения, который своим авторитетом и властью предписывает им те или иные действия. Эта модель идеальна для организаций или подразделений, как правило, очень небольших, когда власть полностью централизована, весь коллектив разделяет общие, абсолютно ясные цели, все участники располагают полной информацией о происходящих в организации процессах. В этом случае конфликт – безусловная помеха работе. И реальный противовес ему – профессиональная компетентность и харизма руководителя. Теперь же, в условиях все возрастающей неопределенности окружения, комплексности задач, стоящих перед руководителем, недостаточной и противоречивой информации, выходит так называемая политическая модель, при которой решение направлено на баланс интересов в русле развития организации, цели нуждаются в согласовании. В основе выбора стратегии при этом лежит действие рыночных сил. Конфликт – легитимен и ожидаем. А руководитель при этом становится специалистом по управлению конфликтом, приобретая следующие коммуникативные навыки и роли:

- консультант, который своей профессиональной компетенцией иллюстрирует состояние дел и оказывает необходимую помощь участникам конфликта;
- третейский судья, который придумал какое-то решение и дает участникам право выбора, принять или нет его предложение по урегулированию конфликта;
- медиатор, который превращает противников в партнеров по переговорам и поиску решения.

В этом последнем случае он – режиссер переговорного процесса между сотрудниками, в ходе которого они сами вырабатывают решение, используя свои знания, энергию и творческий потенциал. Поэтому они мотивированы исполнять это решение. Процедура, в ходе которой сами стороны могут в безопасной и творческой атмосфере разрешить конфликт, называется медиацией. А комплекс необходимых коммуникативных навыков, которые при этом используются, называется медиативной компетентностью. Вот один из примеров сочетания ролей.

Клиент IT-фирмы ждал сервисного инженера, поскольку после переустановки программы несколько компьютеров зависло. Но никто к нему не ехал, поскольку двое сотрудников фирмы, отвечавших за этот продукт, так яростно сцепились друг с другом в споре, что к клиенту не поехал никто. Шеф с позиции арбитра направил одного из них к клиенту, что спасло деловую репутацию всех участников конфликта и фирмы в целом.

Затем он сменил роль и в качестве медиатора «срежиссировал» переговоры между сотрудниками, в ходе которых был выявлен предмет конфликта между сотрудниками (график отпусков) и найдено решение, устраивающее обе стороны.

Руководить с помощью медиативной компетентности означает четко структурировать то, что можно привести к успеху посредством приказа, консультации и проведения переговоров и уметь четко отличать одно от другого.

Медиация – это структурированный метод, в котором третья сторона (медиатор), не принимая решений, оказывает поддержку конфликтующим сторонам в том, чтобы найти новое решение, обеспечивающее выигрыш обеих конфликтующих сторон. Используемые при этом компетенции резюмируются в медиативную компетентность.

Приобретая медиативную компетентность, руководители могут с успехом применять ее в виде отдельных элементов в своей повседневной работе, а также целиком, проводя процесс медиации в тех случаях, когда сотрудникам требуется поддержка в решении спорных ситуаций. С тем, чтобы деструктивный конфликт не привел их к потере трудовой мотивации и заикливанию на раскрутке эмоциональной спирали противоборства, «обескровив» таким образом организацию.

Фактически стороны (медианты) отвечают в этом процессе за содержательную сторону вопроса, за выработку и выполнение взаимоприемлемого решения, а медиатор – за осуществление соответствующей коммуникативной процедуры, за организацию переговорного процесса, за его следование целевой направленности и психологическую безопасность.

Происходит процесс медиации на основе следующих принципов:

- Добровольность
- Конфиденциальность
- Сотрудничество и равноправие сторон
- Беспристрастность и независимость медиатора

Для реализации этих принципов используется специальная структура переговорного процесса, которая включает согласование рамочных условий (о чем конкретно идет речь, и как будет организовано взаимодействие) и последующие действия в этих рамках.

Практика показывает, что само по себе соблюдение принципа рамочных условий и фазовой модели переговоров является чрезвычайно действенным инструментом для обеспечения эффективности переговорного процесса. Поскольку, 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.

Структура медиации представляет собой последовательность фаз, которую можно определить следующим образом:

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.

Для того, чтобы эта последовательность лучше укладывалась в голове и медиатора, и медиантов, Немецкая школа коучинга и медиации (Санкт-Петербург) предлагает аббревиатуру «ПОИСК».

Базовыми процессами, происходящими в ходе процедуры медиации, являются:

1. Поддержание конструктивных взаимодействий (работа с отношениями) медиантов с тем, чтобы переговоры были эффективны;
2. Согласование интересов сторон с целью разрешения конфликта.
3. Управление процессом переговоров в целом

Процесс поддержания конструктивных взаимодействий (работа с отношениями) включает проработку коммуникативных барьеров – преобразование упреков, оскорблений и угроз в пожелания, утилизацию уловок, манипуляций и провокаций, «выпускание пара». А, самое главное, дает медиантам возможность рассмотреть человеческие отношения в аспекте права просить и требовать, проявлять определенное отношение к тем или иным аспектам их коммуникаций и интересов. И они могут получить опыт отношений, основанный на достоинстве и взаимоуважении. Иногда – впервые в жизни.

Процесс согласования интересов сторон предполагает четкое и адекватное установление предмета переговоров, чтобы оно включало интересы обеих конфликтующих сторон с тем, чтобы у каждой из них оставались бы возможности для маневра и ресурсные сферы, из которых можно было бы черпать творческие решения.

Обучение процедуре медиации формирует медиативную компетентность, которая включает следующие группы умений и навыков:

Первая группа - определяет психологическую способность медиатора руководствоваться в своей деятельности вышеописанными принципами (особенно это касается беспристрастности и независимости). Включает набор техник и приемов саморегуляции, навыки профилактики и коррекции психического заражения.

Вторая группа (технологическая) предполагает умение работать с коммуникативными технологиями:

- умение опираться на фазовую модель переговорного процесса, использовать ее как инструмент;
- владение техниками работы с отношениями в переговорах;
- владение техниками работы с интересами в переговорах;
- умение грамотно обходиться с уловками, манипуляциями и провокациями, утилизируя заложенную в них энергию для реализации интересов сторон и преобразуя по мере возможности, взаимодействие, осуществляемое по принципу «победитель – проигравший» во взаимодействие «победитель – победитель» в интересах дела.

Третья группа - определяет способность направлять процесс переговоров в аспекте его трех основных динамик:

- тематической (направленность и последовательность фаз с возвратами при появлении новых содержаний);
- психологической (разрядка напряжения, переход от претензий к интересам и желаниям и их согласованию);
- групповой (от разрыва к диалогу, от опосредованной коммуникации (например, через медиатора) к восстановлению прямого общения сторон и их соглашению).

Результатом формирования трех этих групп навыков является преобразование внутренней карты переговорного пространства, которое связано с приобретением навыка рассматривать процесс коммуникации одновременно с трех позиций:

- своей собственной, утверждая, четко и корректно формулируя, аргументируя и отстаивая собственные интересы;
- противоположной стороны, что позволяет внимательно выслушивать другого человека и, уважая его достоинство, осознавать особенности его позиции по затрагиваемым вопросам и формировать атмосферу творческого поиска взаимовыгодного решения.
- медиатора, отвечающего за процедуру взаимодействия, за ее направленность к взаимовыгодному решению и психологическую безопасность (т.о в психическом пространстве человека сверхжесткий «внутренний критик» имеет шанс преобразоваться в рефлексивный регулятор коммуникаций – своего рода «внутреннего медиатора»), который заботится в первую очередь о комфортности и эффективности взаимодействия с партнером (рис. 3).

В процессе медиации важны следующие аспекты: интересы, которые отстаивают медианты, отношения, которые между ними имеются, и самочувствие – их и медиатора, который отвечает за организацию процесса.

И в заключение – памятка руководителю по применению основных управленческих ролей, рекомендуемая Анитой фон Хертель:

- Если использование иерархической власти стопроцентно ведет к намеченной цели, укажите подчиненным, что им следует делать.
- Если Вы обладаете профессиональной компетентностью, которая позволяет снабдить участников конфликта необходимой информацией и тем самым разрешить конфликт – консультируйте.
- Если Вы путем вопросов и размышлений сможете предложить наилучшее решение, которое будет всеми одобрено – выносите вердикт третейского судьи.
- Если Вы отмечаете, что никакое указание или совет не ликвидируют проблему по-настоящему, если Вы хотите оказать долгосрочную эффективную помощь сотрудникам в самостоятельном разрешении конфликта – позаботьтесь о проведении медиативной беседы.

На мой взгляд, главное в медиативной компетентности руководителя – способность повышать качество его жизни, повышая уровень свободы выбора оптимальных решений и грамотного делегирования ответственности. Сотрудники при этом приобретают навыки самостоятельного