
ГУСЄВ А.І.,
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри загальної та
практичної психології,
Інститут менеджменту та
психології Університету
менеджменту освіти
НАПН України,
м. Київ

ПОЗАКОНФЛІКТНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОБОТІ КЕРІВНИКА

Стаття присвячена узагальненню та аналізу досвіду ефективного використання медіаційних технологій у роботі державних чиновників та керівників різних рівнів в ситуаціях, безпосередньо не пов'язаних з конфліктом.

Ключові слова: медіаційні технології, ефективна комунікація, позаконфліктне спілкування, спілкування керівника.

Статья посвящена обобщению и анализу опыта эффективного использования медиационных технологий в работе государственных чиновников и руководителей различных уровней в ситуациях, не связанных с конфликтом.

Ключевые слова: медиационные технологии, эффективная коммуникация, внеконфликтное общение, общения руководителя.

The article is devoted to generalization and analysis of experience in the effective use of mediation techniques in the work of government officials and leaders of various levels in situations not related to the conflict.

Key words: mediation technology, effective communication, «out of conflict» communication, communication of manager.

Постановка проблеми. Медіаційні технології в Україні впроваджуються більше двадцяти років. За цей період вони були випробувані та довели свою ефективність практично в усіх сферах життєдіяльності, від медіації у школі до спроб запровадження цієї технології у роботу правоохоронної та судової системи, а також чиновників та керівників різного рівня. За цей час навчання проходили не лише ті особи, які планували займатись посередництвом у розв'язанні конфліктів у якості медіатора, але й велика кількість тих фахівців, чий посадові обов'язки та повноваження виключають можливість їхнього включення у конфліктну ситуацію у якості посередника. До цієї категорії можна віднести керівників та посадовців різних рівнів, які не можуть бути нейтральними у конфліктних ситуаціях, оскільки мають пряму зацікавленість у результатах та способах вирішення цих конфліктів. При цьому досвід застосування ними отриманих на тренінгах медіаційних навичок свідчить про те, що вони є корисними не лише у випадках посередництва при вирішенні конфліктів, алезначною мірою покращують ефективність проведення ділових переговорів, сприяють налагодженню взаєморозуміння з відвідувачами та підвищують ефективність комунікації в середині колективу. Саме узагальнення досвіду «непрямого» використання фахових навичок медіатора і буде при-

свячене наше дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що у вітчизняній літературі з медіації аспект «побічної» користі від навчання медіаційним технологіям практично не розглядається. Поясненням цьому може бути той факт, що на території пострадянських країн медіаційні технології ще й досі можуть бути віднесені до категорії «інноваційних», незважаючи на двадцятирічний досвід їх впровадження. Так, в Україні ще й досі не прийнятий закон про медіацію, не дивлячись на те, що у Верховній раді зараз поданий вже шостий варіант відповідного законопроекту. Крім того, навчанням медіації та її впровадженням тривалий час займались виключно профільні громадські організації, у завдання яких не входило повноцінне наукове осмислення тих процесів, що відбуваються. Зазначимо, що в останні роки в Україні з'явилося кілька державних закладів (Києво-Могилянська Академія, Київський Університет імені Бориса Грінченка, НУ Львівська політехніка), які займаються впровадженням медіаційної освіти. На нашу думку, саме низький рівень інституалізації медіації є причиною слабкої зацікавленості наукової спільноти дослідженнями у цій сфері. Що підтверджується також тим, що в сусідніх пострадянських країнах після прийняття законів про медіацію кількість наукових досліджень та підручників з цієї дисципліни

зросла в кілька разів [1;3;7].

Існують й інші причини наявності значного розриву між впровадженням медіаційних технологій у практику, та науковими дослідженнями у цій сфері. Так, російська дослідниця О. В. Аллахвердова вказує принаймні на три з них: першу вона вбачає в тому, що «поки конфлікт розвивається, його неможливо дослідити, він знаходиться в прихованому для дослідника стані. Коли ж конфлікт стає очевидним, учасники навряд чи погодяться, щоб їх вивчали»; другу – в тому, що «люди визнають існування конфлікту тільки в тому випадку, коли він стає очевидним для оточуючих... Але до цього моменту, як правило, вже відбувається так багато процесів взаємодії між учасниками конфлікту, що неможливо точно відновити все, що відбувається»; третю – в «етичних проблемах при експериментальному моделюванні конфлікту» [1, с.18-19].

Тому, про підвищення комунікативної компетентності фахівців за рахунок їхньої медіаційної підготовки згадують головним чином у зв'язку з описом фахових навичок медіатора [2-4; 7-9].

Мета статті: узагальнити та проаналізувати досвід ефективного використання медіаційних технологій у роботі державних чиновників та керівників різних рівнів в ситуаціях, безпосередньо не пов'язаних з конфліктом.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Зазначимо, що специфіка навчання медіації передбачає обов'язкове практичне застосування отриманих навичок після проходження учасниками першого та другого рівнів навчання, що дозволяє узагальнити отриманий ними практичний досвід. Тому у нашому дослідженні ми будемо посилались на узагальнення зворотного зв'язку, отриманого від учасників навчальних програм з ме-

діації, які проводились за нашої участі в рамках різних проектів протягом останніх десяти років. Учасниками цих тренінгових програм були керівники виробничих підприємств, навчальних закладів та представники чиновництва від районного до міністерського рівня. Загальна кількість учасників складає понад двісті осіб.

На початку нагадаємо, що медіація – це «переговори, які побудовані посередником-медіатором таким чином, що сторони конфлікту мають можливість самостійно прийти до взаємовигідної угоди. Використання цієї технології передбачає наявність професійно підготовленого посередника-медіатора, а також дотримання принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності медіатора та активності сторін» [9, стор. 28].

З практичної точки зору цінність медіаційного підходу полягає у поєднанні в рамках однієї технології кількох важливих компонентів, кожен з яких сам по собі є ефективним засобом встановлення взаєморозуміння в процесі переговорів не тільки між сторонами конфлікту, але і у інших ситуаціях, які потребують чіткого донесення інформації до співрозмовника.

Розглянемо складові медіаційної технології з огляду на «побічні» ефекти їх використання. До складу професійних навичок медіатора входять: *професійна позиція*, яка базується на певній системі цінностей, специфічному розумінні природи виникнення конфлікту, нейтральному ставленні до його учасників та здатності зайняти відсторонену позицію при посередництві у конфліктній ситуації, та *комунікативна складова*, що містить у собі навички активного слухання, вміння спілкуватись «нейтральною» мовою та навички роботи з емоціями іншої людини.

Окремо слід виділити *психологічну*

складову – особистісні якості, що допомагають людині бути ефективним комунікатором та посередником у конфлікті. Серед таких якостей виділяють: вміння слухати і аналізувати, вміння чітко висловлювати свої думки, гнучкість у мисленні і гнучкість поведінки, вміння керувати своїми емоціями, доброзичливість до людей і, в той же час, наполегливість і терпіння в досягненні цілей, працездатність, вміння бути терпимим до критики і вільно працювати в агресивному середовищі. Важко не погодитись з тим, що «ці якості і компетенції, - як влучно зазначає Аллахвердова, - повинні бути притаманні не тільки медіаторів, а й багатьом фахівцям, які працюють з людьми» [1, с.20].

Слід зазначити, що одна з проблем підготовки керівних кадрів та чиновництва різного рівня полягає у тому, що, не дивлячись на те, що діяльність переважної більшості з них так чи інакше пов'язана з процесом спілкування, мало хто з представників сучасної бюрократії отримує в процесі підготовки знання та практичні навички з ефективної комунікації. В результаті переважна більшість чиновників, особливо з представницької гілки влади, у спілкуванні користується в кращому випадку «здоровим глуздом» та набутим життєвим досвідом. Між тим, виконання керівних та представницьких функцій на різних рівнях влади породжують коло специфічних завдань, які безпосередньо не пов'язані з конфліктними ситуаціями, але в разі неякісного їх виконання можуть спровокувати виникнення конфліктів або їх ескалацію.

До таких специфічних завдань можна віднести, наприклад, функцію «обличчя держави», коли особливості поведінки представника влади та реакція, яку вони визивають, сприймаються від-

відувачем не як особисті якості окремого чиновника, а переносяться шляхом генералізації на всю систему державного управління. Те саме стосується і різного рівня керівників, особистісні риси яких часто ототожнюють із усією установою чи фірмою. Таким чином, якісне виконання своїх обов'язків несе на собі «додатковий вантаж» суспільного резонансу та репутації.

Як свідчить досвід, у виконанні цього завдання керівнику та посадовцю можуть допомогти складові професійної позиції медіатора, яка містить у собі: «прикладне» розуміння причини виникнення конфлікту, здатність до відстороненого погляду на ситуацію та спрямованість на майбутнє як головну стратегію вирішення проблемних ситуацій.

Так, притаманне медіації розуміння природи виникнення конфлікту як «зіткнення інтересів чи боротьби за розподіл обмеженого ресурсу» надає керівнику можливість прогнозувати виникнення «зони напруги», та, відповідно, надає змогу попередити виникнення конфліктів ще на етапі розподілу посадових обов'язків та обсягу повноважень між підлеглими.

Прийом переведення розмови з «позицій» (те, що людина вимагає) на «інтереси» (те, що їй дійсно потрібно) не тільки дозволяє посадовцю краще зрозуміти потреби людини, яка до нього звертається, але і краще розібратися відвідувачу у власних вимогах. Відповідно, більш чітке розуміння вимог тягне за собою можливість їхнього кращого задоволення.

Класики переговорів Фішер і Юрі пропонують цікаву ідею, яка полягає в тому, що, потрапивши в глухий кут, слід «вийти на балкон». Це нагадує стару пораду «поставити себе на місце іншого», однак тут є ще один елемент. Зі свого «уявного балкону» слід погля-

нути вниз на обидві сторони переговорів, чина саму проблему [6]. Зазначимо, що навички відстороненого погляду на проблему учасники тренінгової програми отримують в ході засвоєння технології «картографія конфлікту», що надає змогу не тільки візуалізувати ситуацію, але і відсторонено проаналізувати її з огляду на кількість та якість учасників, розстановку сил та предмет суперечки. Оскільки у якості робочого матеріалу на тренінгу використовуються життєві ситуації самих учасників, ми кожного разу маємо змогу переконатись, що відсторонений погляд на проблемну ситуацію призводить до появи неочікуваних варіантів її вирішення.

Х. Бесемер вказує на наявне протиріччя між «теоретичними дослідженнями конфлікту та моделями медіації для його опрацювання», маючи при цьому на увазі, що під час медіації учасники не намагаються розібратись з глибинними причинами конфлікту, а більше зосереджуються на проблемі виходу з ситуації, яка склалась, відповідно до принципу: «менше про минуле, більше про конкретне актуальне вирішення конфлікту» [4, с.131-132]. З нашого досвіду такий підхід є дієвим також й при розв'язанні проблем, пов'язаних із ситуаціями вибору та прийняття рішень. Так, погляд у перспективурозвитку проблемного питання часто полегшує та прискорює процес прийняття важких чи «непопулярних» рішень, а роз'яснення реальних наслідків та термінів розв'язання проблеми значною мірою підвищує креативність пошуку шляхів її вирішення.

У повсякденній роботі посадовців існує ряд проблем, які тісно пов'язані з ефективністю їхньої комунікації. Успішність роботи з відвідувачами базується на умінні встановити контакт, зрозуміти суть проблеми людини, та роз'яснити їй послідовність дій, необ-

хідних для її вирішення. Окрему проблему складає також необхідність у відмові або переадресуванні відвідувача таким чином, щоб у людини не склалося враження, що її «футболять», що, в свою чергу, може призвести до подання відповідних скарг та виникнення різного роду конфліктних ситуацій. У керівників повсякчасно виникає також необхідність донести інформацію по всій вертикалі підлеглих без викривлень та отримати якісний зворотній зв'язок. При цьому слід пам'ятати, що саме порушення спілкування є передумовою виникнення конфліктів [2, с.14].

Про важливість у спілкуванні прийомів ефективної комунікації свідчать результати дослідження, проведеного кілька років тому у Австралії відносно ефективності комунікації між клієнтом та юристом, яке продемонструвало, що найбільш ефективною лінією поведінки у спілкуванні з клієнтом є «демонстрація поваги», яка на підсвідомому рівні передається за допомогою тону голосу. «Ми практично буквально задаємо тон, створюючи атмосферу безпеки і поваги, дозволяючи людям сказати те, що потрібно. Я вважаю, що створення цього тону зумовлює ступінь задоволеності сторін від будь-якого процесу, що проводиться медіатором, і це значить набагато більше, ніж стерильні суперечки про те, який підхід в медіації краще» [5, с.2]. Дослідники також відмічають тісний зв'язок медіації та психолінгвістики [7].

До прийомів ефективної комунікації відносять, крім прийомів невербального спілкування, навички перефразування, резюмування, «Я-повідомлення», роботу з емоціями та вміння розмовляти «нейтральною мовою». Слід зазначити, що усі з вищеперерахованих засобів є широко відомими поза межами медіаційної технології, однак особливе значення має їх

комплексне застосування у сполученні із описаними вище елементами професійної позиції медіатора. Саме медіаційний погляд допомагає звернути увагу на ті моменти у розповіді людини, які є сутнісними для розуміння усієї ситуації. Інакше можуть відбутися такі помилки в комунікації: опущення, спотворення, узагальнення, «читання думок» [3, с.60].

Крім того, слід наголосити, що у багатьох випадках посадовець як фахівець своєї справи повинен виконувати у спілкуванні з відвідувачем фактично функцію «перекладача» з битової мови на професійну. При цьому, самим майбутнім посадовцям далеко не завжди роз'яснюють під час навчання, що такий «переклад» є однією з їхніх фахових функцій, яка допомагає значно пришвидшити їхню роботу, не дивлячись на те, що суб'єктивно у них часто у подібних ситуаціях виникає відчуття «зайвої витрати часу».

Окремою важливою навичкою є робота з емоціями, яка у медіації займає важливе місце, оскільки «медіатор працює і з предметом конфлікту, і з супроводжуваними його емоціями, так як без їх виходу сторонам вкрай складно знайти взаємоприйнятне рішення проблеми» [3]. Саміж прийоми роботи з емоціями є універсальними та складаються із: прямих запитань щодо почуттів, називання емоційного стану чи емоції, визначення емоції за невербальними ознаками, «нейтрального» рефразування емоційно заряджених висловлювань, підкреслення значущості вираження свого емоційного стану [4, с.110-112]. Зазначимо, що заспокоїливу дію на співрозмовника мають також перефразування та «Я-висловлювання».

Таким чином, мова йде не тільки про навички активного слухання, але саме про комбінацію цих навичок з розумінням механізму переходу з по-

зицій на інтереси, роботою з емоціями, та перевагами «нейтральної мови» для встановлення взаєморозуміння та запобігання виникнення конфліктних ситуацій. Зазначимо, що ці навички є ефективними також і в ситуаціях професійного спілкування.

Ефективність застосування перерахованих вище комунікаційних технологій добре ілюструє проблема «складних» відвідувачів – осіб, які багаторазово приходять до державних установ з однотипними запитаннями, незрозуміло їх формулюють, а в разі відмови пишуть скарги у відповідні органи. Традиційно таких осіб відносять до категорії «скандалістів» та «жалобників» і не знаходять нічого кращого, як у відповідності до класичної фундаментальної помилки атрибуції приписувати подібну поведінку виключно особистісним якостям цих осіб, а не тому, що їх не було почуто, та їхні потреби, відповідно, не були задоволені. В результаті, посадовці починають використовувати стратегію уникання, інколи в буквальному сенсі переходять у туалетах чи у інший спосіб зникаючи з робочого місця на час появи цих «персонажів». Як це не комічно виглядає, але спілкування з учасниками тренінгів підтверджує, що така ситуація є доволі типовою, а її учасники з числа чиновництва дійсно відчують себе безпорадними в разі появи такої особи. Можемо зазначити, що після проходження першого рівня навчання учасники розповідали, що змогли провести розмову зі «складними» відвідувачами з використанням отриманих навичок, що призвело до того, що у чотирьох випадках були сформульовані відповідні запити, які відображали суть реальних потреб відвідувача, а в двох справа закінчилась перенаправленням людини у відповідну інстанцію. В усіх випадках учасники тренінгу особливо

відмітили те, що після розмови вони отримали подяку за допомогу та фахове спілкування від самих «складних» відвідувачів.

Окрім прикладних аспектів, навчання медіаційним технологіям, за загальним визнанням, впливає і на такі складові особистості, як цінності та система переконань. Оскільки ефективне виконання посередницьких функцій неможливе без наявності у особи певної системи ціннісних установок, одним із завдань тренінгової програми є ознайомлення учасників та засвоєння ними ціннісного підґрунтя медіації, в якому важливе значення має переконання, що конфлікти набагато ефективніше розв'язувати шляхом переговорів. Серед інших принципів, на яких будується медіація, варто відзначити наступні: медіація заснована на рівності сторін; медіація не шукає винних; в конфлікті у кожного є своя міра провини в тому, що ця ситуація трапилася; людина сама несе відповідальність за те, як вона вийде із ситуації; медіація заснована на співробітництві: тільки разом, зрозумівши один одного, люди можуть прийняти рішення, яке влаштує їх обох; медіація заснована на ненасильстві, у медіації не працює ні сила фізична, ні сила авторитету; медіація виходить з того, що кожна людина має право на реалізацію своїх інтересів, при цьому у кожного є своя правда, своє бачення ситуації [9, стор. 28]. В ситуації, коли «більшість наших співвітчизників не вірять, що силове вирішення стратегічно неминуче призведе до програшу» [1, стор. 17], важко не звернути увагу на виховне значення навчання медіації.

Складові медіаційної технології самі по собі мають практичне значення для поліпшення взаєморозуміння та прищеплення культури діалогу у суспільстві. Саме тому має сенс навчати медіаційним технологіям навіть

тих фахівців, які за своїм статусом не можуть виконувати функції медіатора, але можуть суттєво впливати на швидке розповсюдження медіаційних технологій у суспільстві. А доля людини може несподівано змінюватись, крім того, людина може залишатись соціально активною і після виходу на пенсію. У таких випадках медіаційні навички можуть стати в нагоді, в тому числі і самій людині при подоланні вікової кризи. Зазначимо, що найбільш відомим, успішним та продуктивним медіатором на теренах України була донедавна бувавши чиновниця одного з північних районів Криму, яка після виходу на пенсію активно співпрацювала з місцевим судом у якості ведучої «мирних зустрічей» (різновид медіаційного підходу в кримінальних справах) у справах, відкритих стосовно неповнолітніх.

До того ж, широке розповсюдження медіації має вплив і на суспільство в цілому, оскільки вона має ефект самонавчання учасників: люди, які пройшли медіацію, набувають позитивного досвіду вирішення своїх проблем та надалі використовують медіаційні підходи у розв'язанні своїх суперечок і поза процедурою медіації. На демократичний потенціал медіації, пов'язаний з її навчальним ефектом, вказує австрійська дослідниця Кріста Пелікан: «Засвоєний суб'єктом досвід медіації з часом посилюється, а самостійне вирішення конфлікту, засноване на зацікавленому проясненні інтересів і потреб сторін, може розширювати контекст впливу медіації, крок за кроком ставати способом вирішення конфліктів у соціумі» [8, стор.50].

Висновки. Медіаційні технології є дієвими засобами ефективною позаконфліктної комунікації. До того ж, чим більше елементів медіаційної технології використовуються у процесі спіл-

кування, тим краще буде результат. У вітчизняних умовах впровадження медіаційних технологій у будь-яку складну соціальну систему може слугувати надійним «маркером» значних успішних змін в роботі цієї системи, спрямованих на демократизацію та прозорість процесу управління. Навчання медіаційним технологіям посадовців та керівників різних рівнів є однією зі стратегій прискорення процесу впро-

вадження медіації у життя суспільства та докорінної зміни системи державного управління.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у розширенні вивчення психологічної складової медіаційних технологій та впливу впровадження медіації на психологічну атмосферу, як у конкретних установах та закладах, так і у суспільстві в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аллахвердова О. В. Конфликты, медиация, психология / Медиация: теория, практика, перспективы развития. Сб. материалов Первой всероссийской научно-практической конференции (23–24 апреля 2015 г., Москва) / Отв. ред. О. П. Вечерина. М.: ФГБУ "ФИМ", 2015. – С. 17 – 23.
2. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів : теорія і практика застосування / Уклад. : Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Тешко. – Львів : ПАІС, 2007. – 296 с.
3. Базовый курс медиации: рефлексивные заметки / М. С. Бойко [и др.] ; под общ. ред. С. В. Лабода. – Минск : Медисонт, 2011. – 316 с.
4. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.
5. Каловски Д. Расширение медиаторского пирога: новые рецепты для медиаторов и медиации. (Тезисы выступления на Днях медиации в Невшателе (Швейцария) 6 июня 2014 г.) / Д. Каловски [Электронный ресурс] – Режим доступу : <http://www.somediars.ru/ru/images/materials/dkarlovskiy.pdf> - Назва з екрану.
6. Леухина А. Профессия медиатор: двойная выгода без суда. / А. Леухина [Электронный ресурс] – Режим доступу : <http://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/professiiia-mediator-dvoinaia-vygod-a-bez-suda-205330> - Назва з екрану.
7. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учебное пособие / О.В. Маврин. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2014. – 96 с.
8. Медиация – искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методом и профессиональными технологиями / Составители: Г. Мета, Г. Похмелкина / перевод с немецкого Г. Похмелкина. – Москва.: Издательство «VERTE», 2004. – 320 с.
9. Терещенко И.Г., Гусева А.В., Гусев А.И. Медиация в школе: украинский опыт внедрения / И.Г. Терещенко, А.В. Гусева, А.И. Гусев. Информационно-исследовательский центр «Интеграция и развитие» . - К.: Золотые ворота, 2013. – 150 с.