

УДК 331.109:316.48

Бунтовская Л. Л.

МЕДИАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Управление трудовыми конфликтами является одной из наиболее актуальных проблем во всем мире. Нарушение баланса социально-экономических интересов работодателей и наемных работников нередко приводит к забастовкам и акциям протеста, влекущим за собой экономические, финансовые, материальные, моральные и другие потери. Наша страна, отличающаяся нестабильной социально-политической системой, сложностями экономико-правового характера, не имеющая достаточного опыта использования медиативных процедур, в полной мере испытала на себе последствия неумелых действий сторон социального диалога при разрешении трудовых споров и конфликтов. Минимизация этих потерь возможна при использовании соответствующих схем, методов и технологий, позволяющих направить дестабилизирующую энергию разрушительного конфликта в русло конструктивного взаимодействия сторон.

Мировой опыт свидетельствует о необходимости обучения специалистов любых уровней основам регулирования трудовых противоречий с использованием как традиционных, так и альтернативных методов и подходов. Только опираясь на отработанные на практике способы разрешения конфликтов, а не пробиваясь «вслепую» сквозь дебри человеческих эмоций, можно выйти на уровень конструктивного взаимодействия и принятия приемлемых для всех сторон решений.

Проблема урегулирования трудовых споров нашла свое отражение в трудах таких специалистов, как Л. Беззубко, К. Грэм, С. Загребайленко, А. Зюнькин, Г. Клочко, Х. Корнелиус, С. Левин, В. Лобас, А. Калина, Д. Кроули, М. Мартынова, А. Пирогов, Д. Скотт, Ф. Фишер, А. фон Хертель, И. Чуб, Г. Шабрацкий, О. Шушпанников и др.

Как отмечают многие авторы, отечественная и зарубежная практика убедительно доказала, что проще и дешевле предупредить возникновение конфликта, чем в дальнейшем его разрешать. Однако расхождение интересов наемных работников и собственников предприятий нередко делает невозможным предотвращение противостояния сторон, что требует конкретных действий по урегулированию социально-трудовых отношений. Стихийные, непродуманные решения, отсутствие четкого алгоритма поведения в конфликте, высокая эмоциональность, незнание психологических основ поведения в кризисной ситуации, непонимание механизмов переговорного процесса – все это и определяет снижение эффективности взаимодействия между наемными работниками и работодателями (собственниками) предприятий.

Разрешение межличностных конфликтов в трудовых коллективах также требует от их участников конкретных навыков, знаний и умений. В противном случае неконструктивные взаимоотношения приводят к снижению мотивации и эффективности трудовой деятельности работников.

По оценкам специалистов, многие конфликтные взаимодействия переходят в рамки деструкции из-за недостатка компетентности их участников в сфере разрешения конфликтов. Известные консультанты в области медиации Дж. Кроули и К. Грэм считают, что менеджерам всех уровней явно не хватает навыков урегулирования споров и противоречий и что управление конфликтами является второй по сложности, вслед за решением вопросов низкой эффективности труда, задачей менеджеров [1, с. 7].

Однако проблема обучения работников и менеджеров навыкам и умениям прогнозирования, профилактики и разрешения конфликтов, традиционным и нетрадиционным способам урегулирования противоречий в нашей стране остается до сих пор не решенной в полной мере. Исходя из опыта развитых зарубежных стран, особое внимание следует уделять альтернативным процедурам, доказавшим свою действенность и эффективность.

Цель данной статьи – обоснование необходимости использования альтернативных процедур при разрешении трудовых конфликтов и обучения специалистов по управлению персоналом навыкам медиации.

Помимо традиционных схем разрешения трудовых конфликтов (в частности, с использованием судебных процедур), все большую популярность в мировой практике приобретают альтернативные подходы. К ним относят, прежде всего, арбитраж (третейский суд), заключение мирового соглашения и медиацию.

Особенностью альтернативных методов является участие в разрешении конфликта третьей стороны, выполняющей роль посредника. Если посредник сам находит решение, как например, при арбитраже, тогда посредничество считается активным. Если третья сторона только создает условия для самостоятельного поиска решения, оптимального в данной ситуации, то такое посредничество называют пассивным.

Медиацию, в которой медиатор лишь помогает выработке сторонами добровольного взаимовыгодного решения, относят к пассивным формам взаимодействия посредника с конфликтующими сторонами. Медиатор не навязывает решение, как, например, при судебном разбирательстве, а обеспечивает возможность для поиска точек соприкосновения участников и принятия конструктивного варианта, устраивающего обе стороны.

Европейский кодекс поведения для медиаторов (European Code of Conduct for Mediators) был разработан инициативной группой практикующих посредников (представляющих более 30 европейских организаций, имеющих дело с альтернативными способами разрешения споров) при поддержке Европейской комиссии и принят на конференции в Брюсселе 2 июня 2004 г. [2]. В кодексе отражены основные принципы, которых обязан придерживаться медиатор, а также процедура проведения переговорного процесса при урегулировании противоречий.

Как указано в Кодексе, медиация основана на принципах добровольности (участники сами принимают решение о вступлении в процедуру медиации), конфиденциальности, гибкости процедуры, независимости и правомочности сторон. Конфиденциальность подразумевает, что медиатор не имеет права раскрывать содержание документов и информации, полученной при переговорах. Гибкость обеспечивает участникам медиации возможность принять решение добровольно, без постороннего давления и отказываться от любых решений, если они их не устраивают. Принцип независимости и правомочности означает, что стороны имеют право самостоятельно определять состав участников процедуры, а также условия, при которых они готовы заключить соглашение.

Процедура медиации обеспечивается проведением ряда сессий, на которых медиатор встречается со сторонами и помогает участникам конфликта прийти к окончательному и взаимоприемлемому для них решению.

Преимуществами медиации считаются неформальная и гибкая процедура, экономия ресурсов сторон (времени, денег), содействие удовлетворению интересов участников и сохранению их отношений, минимизация риска публичной огласки.

Во многих зарубежных странах (США, Австралия и др.) разрешение конфликтов считается делом профессиональных медиаторов, к которым обращаются в кризисных ситуациях. Таким медиатором может быть профессиональный юрист или конфликтолог, получивший

соответствующее образование. Однако приглашение внешнего медиатора в коллектив не всегда осуществляется своевременно, что может привести к затягиванию конфликта и, соответственно, затруднению его решения. Кроме того, временный приход постороннего специалиста не обеспечивает работникам обретения знаний и навыков урегулирования разногласий. Поэтому в последнее время в зарубежных фирмах и компаниях делают акцент на обучении менеджеров всех уровней медиативной технике и навыкам разрешения конфликтов.

Известно, что «многие организации из разных стран уже обучили своих менеджеров, а некоторые даже создали «группы равных», предполагающие помощь коллегам любого уровня подчиненности внутри компании» [1, с. 12]. Основными навыками и умениями, которыми должен обладать менеджер-медиатор, по оценкам зарубежных специалистов, являются умение рефлексивно слушать и управлять ходом беседы, быть беспристрастным и эмоционально выдержанным, побуждать участников к конструктивному завершению спора.

Эти оценки согласуются с выводами, полученными донецкими исследователями в ходе экспертного опроса 60 трудовых арбитров и независимых посредников, проведенного в сентябре 2011 г. автором статьи в сотрудничестве со специалистами отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области, общественной ассоциации «Альтернативное разрешение споров» и компании «Министерство Идей». Большинство опрошенных экспертов ранее непосредственно принимали участие в разрешении трудовых споров на предприятиях и в организациях. При этом 46,67 % из них выступали в роли трудовых арбитров или независимых посредников, а 18,33 % представляли наемных работников в коллективных трудовых спорах (конфликтах).

Оценивая навыки и умения, необходимые посреднику, 75,47 % опрошенных назвали умение анализировать ситуацию, 56,86 % – умение аргументировать и убеждать, 53,85 % – умение управлять дискуссией, 50,98 % – умение выслушивать оппонента, 56,86 % – умение аккумулировать все позитивное, что может быть использовано для достижения соглашения.

Ранжируя индивидуально-типологические и профессионально значимые характеристики посредников, эксперты (в порядке значимости) назвали умение слушать, отказ от давления на стороны в процессе принятия решений, активность, умение управлять дискуссией, самоконтроль, умение анализировать ситуацию, независимость и уверенность. Особый акцент эксперты делают на таком качестве посредников, как терпение: 97,84 % опрошенных отметили, что без терпения конструктивно разрешить конфликт невозможно.

Профессиональное обучение посредников в нашей стране только начинается. Согласно ст. 11 законопроекта № 8137 («О медиации»), медиатором может быть физическое лицо, прошедшее специальную подготовку по соответствующему направлению в Украине или за ее пределами и получившее сертификат или другой документ, подтверждающий прохождение соответствующей подготовки, и которому на момент заключения договора о проведении медиации исполнился двадцать один год [3].

Подготовка трудовых арбитров и независимых посредников для урегулирования коллективных трудовых споров осуществляется в Украине при содействии Национальной службы посредничества и примирения (г. Киев), созданной в 1998 г. по Указу Президента Украины. Так, в 2011 г. на базе Института повышения квалификации руководящих кадров Национальной Академии государственного управления при Президенте Украины обучились и прошли повышение квалификации 120 трудовых арбитров и независимых посредников Национальной службы посредничества и примирения (НСПП). По состоянию на 31 декабря 2011 г. на общественных началах работали 508 трудовых арбитров и 147 независимых посредников НСПП [4, с. 49].

Профессиональное обучение посредническим процедурам по примирению конфликтующих сторон осуществляется также в Украинском центре медиации (г. Киев), учебные программы которого направлены на формирование у обучающихся базовых навыков медиации и развитие медиационных компетенций.

Заслуживает внимания и опыт созданного в 2010 г. на базе экономического факультета Донецкого национального университета Учебно-практического экспертного центра ArtDialog, название которого («Искусство диалога») определяет основное направление его деятельности – обучение ведению конструктивного диалога при взаимодействии сторон, в том числе, и конфликтном общении. К работе Центра привлекаются специалисты различных структур, непосредственно занимающиеся альтернативным разрешением споров и конфликтов (в частности, отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области, общественной ассоциации «Альтернативное разрешение конфликтов»). И если изначально обучение проходило в виде отдельных тренингов, то в настоящий период специалисты проводят занятия циклами, с выдачей участникам сертификатов о получении соответствующих навыков ведения переговорного процесса.

ВЫВОДЫ

В настоящий период альтернативные методы разрешения конфликтов завоевывают прочные позиции по всему миру. Профессиональные медиаторы обеспечивают создание условий для конструктивного диалога между конфликтующими сторонами, тем самым помогая им работать более эффективно.

Все большее внимание в последнее время привлекает практика обучения менеджеров среднего и высшего звена искусству медиации. Умение направлять энергию сотрудников из негативного в позитивное русло путем обеспечения им условий для самостоятельного и согласованного принятия решений позволит менеджерам сократить число конфликтов на работе и усилить трудовую мотивацию подчиненных.

Достаточно перспективным представляется совершенствование подходов к гармонизации отношений между работниками путем обучения медиативным процедурам специалистов служб и департаментов по управлению персоналом, отделов кадров, психологических служб.

Распространение конфликтологических знаний в Украине, обучение новым технологиям и подходам к разрешению противоречий на основе использования процедур альтернативного разрешения споров и конфликтов, создание курсов медиации на базе высших учебных заведений, центров повышения квалификации или дополнительного образования будет способствовать стабилизации отношений в трудовых коллективах, а в конечном итоге – повышению конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отечественных предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кроули Дж. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений // Дж. Кроули, К. Грэм. – М. : Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2010. – 304 с.
2. Европейский кодекс поведения для медиаторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mosmediator.narod.ru/evropeiskii_kodeks_povedeniya_dlya_mediatorov_ot_2_iyunya_2004_g.
3. Есть ли альтернатива переходу в суд? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sug.kiev.ua/print_article.php?id_article=3259.
4. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2011 рік // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2012. – №. 1–2. – С. 45–50.
Статья поступила в редакцию 23.05.2012 г.