

РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ СТОРОН В ПРОЦЕССЕ МЕДИАЦИИ.

Сатикова С.В.

Национальный исследовательский университет

Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)

Санкт-Петербург

Медиация все активнее входит в жизнь россиян. Становится больше предложений по проведению медиаций для разрешения различных конфликтов, внедряется медиация в мировых судах, делаются шаги к медиации в рамках арбитражных судов, обратили внимание на этот подход к урегулированию споров бизнес-сообщества и организации. Растет и число медиаторов. Юристы, экономисты, психологи и профессионалы в других областях осваивают технологию посредничества в конфликтах и начинают активно действовать.

Однако у начинающих медиаторов часто возникают проблемы, связанные с недостаточностью опыта ведения переговоров. В частности, наш опрос ряда практикующих медиаторов Санкт-Петербурга показал недостаточность знаний и навыков работы с сопротивлением сторон в переговорах. Большинство начинающих медиаторов и переговорщиков считают сопротивление негативным и нежелательным явлением на переговорах. В ряде случаев это действительно так. Однако интервью с 17 опытными переговорщиками и медиаторами, а также собственный опыт позволил выстроить следующую взаимосвязь между сопротивлением сторон и эффективностью переговоров. (Данные рассматривались обобщенно и для бизнес-переговоров и для медиаций).



Рис.1. Зависимость эффективности переговоров от сопротивления сторон

При этом под эффективностью понималось решение проблемы, достижение договоренностей и их выполнение. Оценивалась эффективность по шестибальной шкале от 5 - полностью эффективные переговоры до 0- абсолютно неэффективные переговоры.

Таким образом, мы видим, что наиболее эффективны переговоры при средних и чуть выше среднего уровнях сопротивления сторон. А наименее эффективны переговоры при полном отсутствии сопротивления.

Эти данные хорошо согласуются с результатами изучения сопротивления персонала при внедрении организационных инноваций. Если сопротивления новому нет – инновация «проваливается в пустоту, тонет в болоте». Инновации эффективно внедряются при средних уровнях сопротивления и компетентной работе с ним. Аналогично и с переговорами.

Т.о. сопротивление выступает «точкой опоры» для процессов, направленных на принятие новых решений, создание новых планов и реализацию совместных действий, к которым относятся и переговоры по урегулированию конфликтов, медиация.

Под **сопротивлением на переговорах** мы будем понимать различные по характеру и степени выраженности действия, направленные на задержку в разрешении проблемы или полное прекращение ее решения, срыв или использование взаимодействия в своих целях осуществляемые, как минимум, одной из сторон на переговорах.

Сопротивление – это необходимая часть переговоров. Если сопротивления нет, то либо переговоры - только формальность, фиксирующая давно известные, принятые, бесспорные вещи; либо они ведутся сторонами с другими целями, и результат этих переговоров никого (из тех, кто не сопротивляется) не интересует.

Если же сопротивление крайне сильное – скорее всего, переговоры плохо подготовлены, стороны или сторона не вполне понимают цель встречи, не мотивированы на решение проблемы или имеют неучтенные интересы, недостаточные полномочия для принятия решений.

Проявления сопротивления в медиации:

- Молчание, замкнутость
- Попытки ухода;
- Повторы, «топтанье на месте»
- Ощущение «тупика»
- Намеки, двусмысленности
- Анекдоты, сказки, не относящиеся к теме переговоров

- Многочисленные вопросы
- «Забалтывание» проблемы
- Рассказы о себе, привлечение внимание
- Поучения
- «Буря эмоций» любого типа
- Попытки получить поддержку, переложить решение проблемы
- Провокации и т.д.

Проявлением сопротивления можно считать все, что замедляет, тормозит, останавливает процесс переговоров. Все, что воспринимается нестандартным, нелогичным, провоцирующим, чрезмерным, уводящим от темы. Все, что побуждает нарушать нейтральность медиатора и равноправие сторон.

При столкновении с любой формой отклонения от процедуры переговоров надо проверять для чего используются эти действия.

Сопротивление может быть:

1. Осознанным или бессознательным

Осознанное сопротивление обычно реализует какие-либо цели и планы стороны. Даже возникнув не целенаправленно, а как ответная реакция на происходящее в ходе медиации, оно выполняет определенные, значимые для стороны функции. Чаще всего оно рационально.

Неосознанное сопротивление спонтанно, возникает как реакция на значимые для стороны ситуации, всегда имеет эмоциональную составляющую, выраженную более или менее ярко в зависимости от типа личности.

2. Конструктивным или деструктивным по своей функции в решения проблемы.

Таблица 1. Функции сопротивления на переговорах

Сопротивление конструктивно, если используется:	Сопротивление деструктивно, если используется:
Для получения информации;	Для усиления своей позиции
Для борьбы с дисбалансом сил	Для привлечения внимания к себе, самоутверждения
Для прояснения и защиты своих интересов	Для получения односторонних преимуществ
Для уточнения позиции и интересов другого	Для мести
Для «сохранения лица»	Для отвлечения внимания от чего-то
Для повышения значимости результата	

Для вентиляции эмоций	Для затягивания времени
Для привлечения дополнительных ресурсов к решению проблемы	Для игр и манипуляций
	Для отказа от принятия решений, перекалывания ответственности

3. Активным или пассивным. Интенсивность сопротивления зависит от его:
- a. Предназначения (функции)
 - b. Причины (источника)
 - c. Значимости причины и назначения для стороны (мотивации)
 - d. Личностных особенностей участников
 - e. Внешних факторов, в том числе – поведения медиатора.

Работа с сопротивлением на переговорах требует: как анализировать его цели и функции в удовлетворении интересов стороны, так и определять источники, причины возникновения, особенно для спонтанных форм.

Исследования показывают многообразие причин сопротивления, которые можно классифицировать различными способами. Например, можно выделить индивидуальное и групповое сопротивление. Для классической медиации наиболее актуальна работа с индивидуальным сопротивлением.

В свою очередь индивидуальное сопротивление может быть вызвано:

1. Относительно объективными причинами: физиологическими (усталость, стресс, болезнь и т.п.); информационными (нехватка данных, незнание существенных аспектов проблемы); социальными (принадлежность к какой-либо группе, организации, устанавливающей определенные рамки для договоренностей и т.п.)
2. Психологическими или субъективными причинами:
 - Эмоциональными (страхи, обиды, недоверие, несправедливость и т.п.)
 - Рациональными (непонимание, нелогичность, неубедительность аргументов и т.п.)
 - Мотивационно-волевыми (недостаточная мотивация к решению, упрямство, нарушения самоконтроля, реакция на давление, манипуляцию и т.д.)
 - Личностными особенностями (от яркого несходства темперамента сторон до конфликтного типа личности, акцентуаций и т.д.)
 - Нарушениями структуры пространства стороны, ее планов и ожиданий, личных границ и т.д.
3. Коммуникативными причинами, связанными с недостаточностью навыков общения, неумением слушать и говорить убедительно и т.п.

Для работы с сопротивлением медиатору желательно устранить обнаруженные причины или минимизировать их воздействие.

Работа с сопротивлением в медиации может включать несколько направлений, для каждого из которых существуют свои методы и инструменты. Большинство из них включено в технологию медиации и осваиваются при обучении. Однако не всегда начинающий (да и опытный) медиатор может быстро сориентироваться и применить нужный инструмент. К этому желательно быть заранее готовым.

Направления работы с сопротивлением:

1. Профилактика сопротивления. Основные инструменты:

- Подробное обсуждение предстоящих переговоров.
- Предварительное вовлечение участников в конструктивное обсуждение
- Прояснение интересов и ожиданий участников
- Предупреждение опасений.
- Настройка процесса переговоров на индивидуальные особенности сторон.

Большинство этих инструментов реализуется через вступительное заявление медиатора.

2. Стимулирование сопротивления. Используем: при слабой мотивации участников переговоров, недостаточном внимании к собственным интересам и альтернативам решения проблемы; при нереалистичных высказываниях и предложениях одной из сторон, которые легко принимаются другой стороной.

Инструменты стимулирования сопротивления:

- острые вопросы,
- нереальные предположения, о мотивах и действиях стороны;
- заведомо «провокационные» интерпретации фактов, событий, предложений (техника «адвоката дьявола») ...

Применение стимулирования требует крайней аккуратности!

3. Работа с сопротивлением (преодоление) в ходе переговоров. Для этого используются различные коммуникативные приемы и методы, направленные на нейтрализацию и «вентиляцию» эмоций, повышение эффективности слушания, проверку на реалистичность, уточнение мотивов и интересов сторон и т.п.

Работа с сопротивлением является важной стороной текущей деятельности медиатора на каждом из этапов переговоров. И все техники, используемые для управления процессом медиации, работают и на преодоление сопротивления.

4. Подавление сопротивления. В некоторых случаях сопротивление направлено против медиатора и медиации. Такое сопротивление надо подавлять через:

- использование силы (статусной, психологической, экономической, физической) для остановки слов и действий стороны, перерывов, прекращения переговоров и т.п.
- управленческие воздействия, используя процедуру медиации и принятые правила поведения.
- корректные угрозы удовлетворению потребностей, том числе прекращения отношений, неразрешенности проблемы и т.д.

5. Работа с последствиями сопротивления.

Последствия сопротивления могут быть конструктивными и деструктивными. Если они конструктивны, то результат достигается обоснованно, соглашение принимается взаимовыгодное, четкое, реалистичное. Интересы удовлетворяются. Необходимо подчеркнуть эти достижения, поблагодарить партнеров за вклад в совместную деятельность, готовность к обсуждению и т.п. Это позволит повысить эффективность взаимодействия в дальнейшем.

С деструктивными последствиями сопротивления, такими как усталость, тупик на переговорах, потеря доверия, демотивация сторон, упущенные возможности и т.д. надо работать. Очень эффективны: перерывы, кокусы, проверка и поддержка мотивации к решению проблемы; работа с эмоциями; расширение ресурсов.

Таким образом, можно сформулировать общий алгоритм работы с сопротивлением в медиации:

- определить наличие сопротивления: повторы, необоснованные паузы, эмоциональный дискомфорт, «тупик» в обсуждении...
- определить тип и возможные причины сопротивления
- использовать информационные или мотивирующие методы в процессе переговоров
- если сопротивление продолжается – выйти в кокус (мини-переговоры медиатора с каждой из сторон индивидуально) и уже здесь использовать другие методы работы с сопротивлением до прояснения обстоятельств и прекращения сопротивления или до отказа от продолжения переговоров.