

## **Использование медиационной компетентности в работе с сопротивлением при внедрении инноваций.**

**САТИКОВА С.В.**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург*

This article considers the use of mediatory competence by managers working out with resistance to innovation introduction. It also identifies the main causes of resistance to innovations and shows the major elements of mediation of technology, its resources and limitations when working within organization.

Внедрение инноваций всегда сопровождается различными формами сопротивления сотрудников организации. Если сопротивление новому полностью отсутствует – это тревожный сигнал, который говорит либо об отсутствии реальной новизны, либо о том, что никто не собирается ничего делать, все согласны на словах.

Сопротивление переменам – это установка или поведение, демонстрирующее нежелание проводить или поддерживать изменения.  
[13]

Известные специалисты по организационному поведению Дэвис и Ньюстром [8] классифицируют виды сопротивления изменениям, выделяя три блока:

1. Логические, рациональные возражения, связанные с необходимостью адаптации, сомнениями в целесообразности изменений, предположениями об ухудшении условий и экономических издержках и т.п.

2. Психологические, эмоциональные установки, связанные со страхами, недоверием или антипатией к личностям, низкой адаптивностью, потребностями в безопасности, сохранении статуса или привлечении внимания и т.п.

3. Социологические факторы, групповые интересы, связанные с коалициями, поддержкой групповых ценностей и т.п.

Существуют данные о распространенности этих видов сопротивления при внедрении инноваций:

Социальное (социологическое) сопротивление - 19,4%

Логическое сопротивление – 22,3%

Психологическое - 53,2%

Другие причины – 5,1%

Большинство исследователей группируют причины сопротивления по субъекту: индивидуальное, групповое, организационное. Количество людей, участвующих в сопротивлении влияет на его интенсивность и формы.

Степень сопротивления во многом зависит от подготовленности инновации, сферы ее внедрения, особенностей организационной культуры и климата, отношений внутри коллектива и между сотрудниками и руководством. Степень сопротивления и количество вовлеченных влияет на его форму: от негативных высказываний в неформальной обстановке и простого затягивания выполнения запланированных действий до саботажа и активного протеста.

По нашим данным причинами сопротивления сотрудников внедрению нового чаще всего является недостаточная информированность, страх изменения привычных условий труда, системы отношений, требований к компетентности и т.д.

Эти причины удобно классифицировать на основании факторов возникновения конфликтов У.Ф.Линкольна. [6] Он выделил информационные, структурные, ценностные, отношений и поведения факторы возникновения конфликтов.

При анализе причин сопротивления новому в шести средних компаниях Санкт-Петербурга (общая численность обследованных 840 человек) мы интерпретировали результаты следующим образом:

Информационные факторы – сопротивление вызывается недостаточностью информации, ее неправильной подачей, непониманием

сотрудниками того, что будет происходить и того, что будет с ними. (Около 62% опрошенных)

Структурные (или объективные) факторы – сопротивление вызывается неизбежностью негативных (и не зависящих от них) последствий для сотрудников - сокращением штатов, разрушением привычных схем работы, отсутствием гарантий зарплаток и перспектив и т.п.. (26%)

Ценностные факторы – сотрудники не приемлют новацию по каким-либо принципиальным вопросам, связанным с их убеждениями в превосходстве другого подхода, другой технологии, с угрозой мировоззрению, идеалам и верованиям, а также со стремлением сохранить привычный стиль работы и жизни. (27%)

Факторы отношений – сопротивление связано либо с негативным отношением к его авторам и реализаторам, либо со стремлением защитить сложившиеся отношения в коллективе, с партнерами, клиентами, свой статус и т.п. (38%)

Факторы поведения – люди действуют под влиянием сильных, ситуативных эмоций, сопротивление проявляется как агрессивные действия и высказывания, необдуманные поступки типа увольнения, о которых, возможно, будут позднее сожалеть. (21%)

Обычно в далеко зашедшем процессе сопротивления новому задействованы сразу несколько из названных факторов, поэтому сумма превышает сто процентов.

Сопротивление новациям можно рассматривать как одну из важных форм организационных конфликтов. Здесь есть столкновение сторон, противоречивые интересы, враждебные (или оцениваемые как враждебные) действия. И как всякий конфликт это сопротивление имеет как конструктивные, так и деструктивные функции.

Таблица 1. Функции сопротивления при внедрении инноваций.

Конструктивные функции:	Деструктивные функции:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка реалистичности предлагаемых изменений;</li> <li>2. Контроль соответствия возможностям человека, группы, организации;</li> <li>3. Определение конкретных проблемных областей, где изменения особенно сложны;</li> <li>4. Изменение подхода к информированию, разъяснению необходимости перемен и приемам аргументации;</li> <li>5. Дает возможность работникам «выплеснуть» эмоции;</li> <li>6. Способствует более глубокому осознанию сути предлагаемых изменений обеими сторонами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Замедление, затягивание процесса внедрения нового;</li> <li>2. Излишнее расходование ресурсов, снижение эффективности работы;</li> <li>3. Разрушение сложившихся отношений, командного взаимодействия;</li> <li>4. Множественные споры, межличностные и групповые конфликты, ухудшающие климат в организации;</li> <li>5. Демотивация сотрудников, чье мнение не принято руководством;</li> <li>6. Риск возникновения трудовых конфликтов в форме саботажа, забастовок и т.п.</li> </ol>

Оптимальной формой работы с сопротивлением как конфликтом является профилактика его негативных форм, основанная на информировании, вовлечении, обучении, работе с лидерами. Но полностью предупредить сопротивление и связанные с ним деструктивные конфликты невозможно, т.к. оно связано с природой человека. Человек боится неопределенности нового и сопротивляется до тех пор, пока не найдет своего места в модели будущего. Поэтому конфликты, связанные с внедрением инноваций возникают и будут возникать. Соответственно, их необходимо разрешать или урегулировать. Разрешение предполагает полное удовлетворение основных интересов сторон, вызвавших конфликт, а урегулирование - частичное удовлетворение интересов и регламентацию поведения, которая предотвращает деструктивные аспекты конфликта. Оба этих метода являются инструментами по работе с конфликтами и важной частью конфликт-менеджмента.

На данный момент наиболее действенным методом работы с конфликтами считается медиация. Она позволяет справиться с 75-85% конфликтов, куда попадает большинство форм сопротивления.

Приглашать для работы с сопротивлением новациям специалистов-медиаторов со стороны сложно и дорого. Поэтому в практике менеджмента Западной Европы и США все шире применяются медиационные компетенции для работы с различными типами конфликтов, в том числе при внедрении инноваций. [2, 3, 5, 9, 10, 11, 12 ]

История современной медиации (а ее корни прослеживаются на протяжении многих тысячелетий) началась в США в 60-е годы 20-го века. На основании гарвардского к переговорам была разработана технология посредничества в конфликтах, которая позволила разгрузить суды и способствовала договоренностям между участниками споров.

По инициативе юрисконсультов американских компаний, обеспокоенных чрезмерно большим размером издержек на суд, в конце 1970-х годов был создан Институт разрешения споров при Центре общественных ресурсов (Center for Public Resources (CPR) Institute for Dispute Resolution). В настоящее время он называется Институтом предупреждения и разрешения конфликтов (Institute of Conflict Prevention and Resolution). Автор приведенной выше классификации У.Ф. Линкольн – один из его директоров.

По масштабу своей деятельности этот центр к концу 80-х годов стал глобальной организацией, членами которой являются как американские, так и европейские компании, юридические фирмы и частные лица. К 1995 года более 200 крупнейших американских корпораций и более 250 крупных юридических фирм добровольно приняли на себя обязательство в случае спора с другим членом CPR не обращаться в суд до проведения попытки примирения. [ 4,5]

Центр дает консультации сторонам в выборе арбитров и медиаторов, осуществляет подготовку профессиональных посредников, информирует

общественность о значении и содержании примирительных процедур, помогает сделать выбор между судом и примирительными процедурами, а также обучает методикам урегулирования споров, в том числе менеджеров различных компаний.

Аналогичные Центры существуют в большинстве стран Европы, в Канаде, Австралии, что делает язык медиации международным и помогает перейти от противоречивых юридических требований к поиску взаимовыгодных решений для бизнеса.

Один из специалистов подобного центра в Великобритании (CEDR Мэри Витория [ 1] ) говорит:

Корпоративный медиатор уже давно стал частью высшего управленческого звена ведущих западных компаний. Этот человек:

- фокусируется на внедрении альтернативных методов разрешения внутри корпоративных споров,
- организует соответствующее обучение,
- оценивает споры с точки зрения их так называемой медиабельности
- в необходимых случаях подбирает для урегулирования ситуации соответствующее третье нейтральное лицо, иногда, впрочем, и сам выступая в этом качестве.

И если участники переговоров придерживаются принятых договоренностей, взаимоотношения в коллективе выравниваются, и работа компании становится эффективнее.

Многие американские компании принимают собственные программы по альтернативному разрешению споров (АРС), учатся методике урегулирования споров, назначают ответственного координатора по примирительным процедурам. В коммерческие контракты включаются положения о многоуровневом механизме урегулирования споров, направленные на раннее распознавание потенциальных конфликтов и работу с ними. К тому же управленческие кадры активно участвуют в примирительных процедурах. Принимаются меры по незамедлительному

уведомлению другой стороны при возникновении признаков спора, осуществляется периодический пересмотр долгосрочных договоров для предупреждения руководства о возможностях возникновения споров. При этом является общепринятым, что правовой отдел компании подключается к работе со спорами не раньше, чем менеджеры. [ 3, 4, 5]

Крупнейшие корпорации ("General Electric", "Motorola", "Toyota" и многие другие) признают, что более 50 % споров, в которых они участвуют, разрешается посредством медиации.

Д.Давыденко приводит результаты опроса 1000 крупнейших корпораций США. Где выяснилось, что 88% из них в течение трех лет использовали медиацию, 81% назвали медиацию как форму более приемлемую, чем судебная процедура, 59% отметили, что медиация позволила сохранить партнерские отношения между участниками спора.[4]

Медиация представляет собой переговорную технологию, где с помощью специальных приемов и методов посредник-медиатор помогает сторонам конфликта услышать друг друга, перейти от декларируемых позиций к обсуждению реальных проблем и интересов, и самим найти взаимоприемлемый выход из сложной ситуации, гарантируя безопасность, конфиденциальность, уважение к воле и правам сторон.

Медиация строится на принципах: добровольности участия; равноправия сторон в рамках переговоров (вне зависимости от статуса, возраста и других различий участников); соблюдения конфиденциальности по обсуждаемым вопросам как минимум медиатором; прозрачности процедуры для сторон; нейтральности и беспристрастности посредника по отношению к сторонам.

К важнейшим компетенциям эффективного медиатора относят:

- навыки организации и ведения переговоров, с ориентацией на принципиальную гарвардскую модель;
- владение техниками слушания и предоставления обратной связи;

- навыки конструктивного задавания вопросов, проверки на реалистичность высказываний участников, при этом без уязвления самолюбия, защищая их честь и достоинства;
- умение работать с интересами, а не с позициями сторон, помогая людям сознать не признаваемые ими потребности, страхи и проблемы;
- навыки снятия эмоционального напряжения у других и эмоционального самоконтроля;
- способность обучать партнерскому диалогу, обращению к дополнительным информационным источникам, гибкой оценке предложений;
- способность генерировать альтернативные идеи и предлагать их сторонам конфликта без навязывания;
- умение формулировать предложения для обсуждения и согласования таким образом, чтобы они были реалистичны, безоценочны, учитывали интересы сторон.

Все эти компетенции на данный момент могут быть представлены в виде социально-коммуникативных техник и технологий, которые передаются участникам специализированных тренингов, семинаров и других форм активного обучения.

Как показывает более чем десятилетний опыт автора этих строк по обучению специалистов различных направлений навыкам медиации [7], руководители, менеджеры достаточно легко осваивают медиативную компетентность и могут эффективно использовать навыки медиации в различных ситуациях. В том числе, в бизнес-переговорах, при подготовке и внедрении инноваций, во взаимодействии со своими подчиненными. Наибольшей трудностью для управленцев при использовании медиативного подхода является сохранение нейтральности, отказ от директивности при взаимодействии со сторонами конфликта. Этой компетенции требуется уделять особое внимание и при обучении и в



практике коммуникации, т.к. любое навязывание усиливает сопротивление.

К сожалению, освоение медиации и, более широко, навыков конфликт-менеджмента пока не входит в основную подготовку российских бакалавров и магистров в области менеджмента организации и других форм управления. А отсутствие данной компетентности существенно снижает потенциал внедрения инноваций, усиливая риск неконтролируемых конфликтов и скрытого сопротивления.

#### Литература:

1. Витория М. Внесудебное разрешение споров: процедуры, принятые в Великобритании - арбитраж и посредничество. <http://www.z-gr.ru/publications/korolevsk>
2. Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. Калуга, 2002.
3. Давыденко Д. Как избежать судебного разбирательства. М., 2006.
4. Давыденко Д. Мировая практика применения медиации. <http://www.z-gr.ru/publications/mirpraktic>
5. Калдина М. А. Медиация как инструмент корпоративного управления. <http://www.z-gr.ru/publications/korp>
6. Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб., 2001.
7. Методические рекомендации по разрешению трудовых споров. (Методическое пособие.). СПб, 2008. / О.И.Андреева, Д.Л.Давыденко, В.Н.Данилова, А.Д.Карпенко, Д.В.Петровым, С.В.Сатикова.
8. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
9. Ракитина Л.Н., Львова О.А.. Медиация (посредничество): как урегулировать спор, не обращаясь в суд. - М., 2008
10. Хертель А. фон Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни. СПб., 2009.

11. Шварц Г. Управления конфликтными ситуациями: диагностика, анализ и разрешение конфликтов. СПб., 2007.
12. Crawley J., Graham K. Mediation for Managers. Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work. London, 2007.
13. Shermerhorn Jr., Hunt J., Osborn R. Organizational Behavior. John Wiley&Song, Inc, 2010.