

К ПРОБЛЕМЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕДИАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

THE PROBLEM OF DETERMINING CRITERIA AND INDICATORS OF THE EFFECTIVENESS OF MEDIATION ACTIVITIES OF THE HEAD OF THE ORGANIZATION

V. Gromyhalin

Summary. This article refers to various indicators of the effectiveness of the mediation activities of the head of the organization. The factors that contribute to the effectiveness of the mediator are considered, the indicators and criteria of the effectiveness of the mediator's activity are given. Particular attention is paid to the competence of the head of the organization as a mediator in the settlement of conflicts between employees.

Keywords: conflicts, Manager, mediator, mediation, indicators, efficiency.

Громыхалин Василий Александрович

Аспирант, Институт мировых цивилизаций
misteri1953@mail.ru

Аннотация. в данной статье говорится о различных показателях эффективности медиаторской деятельности руководителя организации. Рассматриваются факторы, способствующие эффективности деятельности медиатора, приводятся показатели и критерии эффективности медиаторской деятельности. Особое внимание обращено на компетенции руководителя организации как медиатора в урегулировании конфликтов между работниками.

Ключевые слова: конфликты, руководитель, медиатор, медиаторство, показатели, эффективность.

Современный период трансформаций в экономической, политической и культурной жизни России, предполагающих результативное, оперативное, и, наряду с этим, конфиденциальное и эффективное урегулирование ряда возникающих спорных вопросов и острых проблем, особую значимость начинает приобретать использование инструментария медиации как продуктивного психологического способа разрешения противоречий, возникающих в спорных ситуациях.

Медиаторство — это содействие третьей стороны двум (или более) другим в поисках соглашения в спорной или конфликтной ситуации. Возможность применения техники медиаторства основана на признании факта позитивного влияния присутствия третьей стороны на эффективность проведения переговоров [2].

Медиатор — это лицо (или группа лиц, или организация), осуществляющее посредническую деятельность. В роли медиатора могут выступать социальные работники, психологи, консультанты и т.д. или группа лиц, осуществляющая миротворческую миссию, например в практике международных отношений. В трудовых коллективах в роли медиатора выступает руководитель [3]. Ключевой задачей медиатора является обеспечение конфликтующим сторонам помощи в понимании их реальных потребностей и интересов, налаживании диалога и совместном поиске взаимоприемлемого урегулирования конфликтной ситуации.

В последние годы обозначилась пока еще слабо проявляющаяся, но уже реальная тенденция в психологии управленческой деятельности, обозначившая необходимость прямого компетентного участия руководителя организации в разрешении споров и конфликтных ситуаций между работниками компании.

Руководитель содействует сторонам спора в поиске такого выхода из конфликта, который приемлем для них в равной степени, с которым они согласятся, выполнят добровольно, и с последствиями которого смогут качественно жить. Также он должен уметь помочь сторонам спора в восстановлении способности в дальнейшем конструктивно общаться между собой, обеспечить условия для формирования общего понимания проблемы (то есть медиатор не заставляет стороны соглашаться друг с другом, но помогает им понять точку зрения, интересы и потребности другого), содействовать сторонам в поиске (выработке и оценке) оптимального решения, которое должно быть их собственным, реалистичным, жизнеспособным [4].

Существуют различные показатели и критерии, по которым оценивается эффективность медиации и которые могут быть характерны для деятельности руководителя организации. Несомненно, такая эффективность достигается при учете влияния на медиацию определенных факторов, отмеченных в работе Лебедева О.Т. и др. [5] которые влияют на эффективность деятельности меди-

Таблица 1. Позитивные и негативные эффекты медиации*

Позитивные эффекты медиации и их содержание	Негативные эффекты медиации и их содержание
<p>1. Удовлетворенность пользователей. Удовлетворенность медиацией обычно составляет 75% и выше. При этом медиаторство создает более высокий уровень удовлетворенности среди пользователей, чем судебские процедуры или арбитраж.</p>	<p>1. <i>Размеры урегулирования.</i> Если рассмотрение проблемы в суде в любом случае дает 100%-ное принятие решений, то процент случаев урегулирования с использованием медиаторства меньше — средний процент случаев урегулирования колеблется около 50 (разброс 22% — 97%).</p>
<p>2. <i>Размер согласия.</i> Данные о проценте случаев, в которых с помощью медиаторства было достигнуто согласие.</p>	<p>2. <i>Прочность урегулирования.</i> Критерием этого служит факт повторного обращения. Имеющиеся данные противоречивы и не позволяют утверждать, что медиаторство более эффективно, чем юридические процедуры.</p>
<p>3. <i>Уменьшение стоимости.</i> По сравнению с традиционными судебскими процедурами, медиаторство уменьшает затраты в денежном выражении как заинтересованных сторон, так и общества в целом.</p>	<p>3. <i>Уменьшение судебных отсрочек и невыполнений (задолженностей).</i> Нет значимых подтверждений тому, что медиаторство снижает судебные задолженности. Объем дел, проходящих через медиаторы, составляет лишь небольшой процент общего объема судебных дел. Медиаторство не слишком популярно, и по приводимым данным от участия в медиативном процессе отказываются более 50% от числа тех, кому оно предлагается, даже на условиях низкой оплаты или на бесплатной основе. После согласия на медиаторство большая часть дел реально не рассматривается, так как стороны впоследствии в той или иной форме от него отказываются.</p>
<p>4. <i>Степень компромисса.</i> Процесс медиаторства дает больший процент компромиссных решений и меньше решений типа «все — или — ничего» по сравнению с юридическими процедурами.</p>	<p>4. <i>Улучшение постдискуссионного климата отношений.</i> Получены противоречивые результаты: в одних работах зафиксировано улучшение коммуникации, кооперации, взаимопонимания и пр., в других — никакого позитивного влияния не установлено.</p>

*Таблица составлена на основе данных Kressel K., Pruitt D. Themes in the Mediation of Social Conflict // Journal of Social Issues. 1985. Vol. 41. No. 2.

атора: мотивированность обеих сторон на совместную работу, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение; особенности и характер деятельности третьей стороны; длительность конфликта; характер отношений сторон; выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов (определяются ситуацией, а не особенностями руководителя).

При этом следует отметить, что основная задача, стоящая перед медиатором, — не только помочь сторонам прийти к взаимному соглашению, но и обеспечить надежность и долгосрочность договоренностей.

Известные авторы К. Kressel и D. Pruitt в своей работе [8] определили обобщенные критерии эффективности медиации, вместе с тем, показывая их позитивный и негативный эффекты (Таблица 1).

По мнению других исследователей [6], в качестве критериев эффективности могут использоваться личностные качества и компетенции самого руководителя: умение руководителя как медиатора обдуманно и тщательно изучить все измерения спора с точек зрения обеих (или всех) спорящих сторон, найти информацию о споре и выяснять его причины; компетенция активно-

го «слушания»; здесь учитывается, насколько руководителя как медиатора для полного понимания конфликта, умеет слушать своих подчинённых и обладает способностью выслушивать разные точки зрения на одну и ту же ситуацию; беспристрастность руководителя, проявляющаяся в его способности объективно разрешать споры, основываясь при этом на имеющейся информации о конфликте; умение находить альтернативные способы урегулирования конфликта, генерируя такие альтернативные предложения; способность окончательно разрешить спор и удостовериться, что его стороны точно и ясно понимают все условия, выдвинутые руководителем и готовы их соблюдать; обладание руководителем «переговорной» компетентностью, как способностью вести переговоры.

Конусова В.Т. [7] обращает внимание на «стадиальный» подход к пониманию показателей и критериев, который основывается на том, насколько успешно руководитель как медиатор может «постадийно» реализовать урегулирование конфликта: *Стадия 1.* Данная стадия включает в себя процесс формирования структуры доверия, заключающийся в закладывании основы взаимоотношений, которая будет использоваться на протяжении всего процесса. Показатели — качество, прочность и признание ценности основных принципов доверительных взаимоотношений между сотрудниками. *Стадия 2.* На этой стадии анализируются реальные факты и выявляются действительные проблемы, как воз-

можная основа конфликта. Показатель — достоверность выявленных причин конфликта. *Стадия 3.* Переговоры и принятие решения: кооперация участников, нацеливание их на совместную работу. Показатели — способность руководителя скооперировать участников и направить их на выполнение совместной работы. *Стадия 4.* Составление соглашения или плана, в котором были бы четко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем. Показатели — умение медиатора организовывать выработку плана совместных согласованных действий, контролировать соблюдение его пунктов всеми сторонами конфликта.

Таким образом, существуют различные критерии и показатели эффективности медиаторской деятельности руководителя. Самыми важными из них являются глубокое понимание сущности конфликта, его рассмотрение со всех возможных сторон и умение эффективно применять различного рода тактики, приемы, осуществлять свои функции на пути достижения долговременных и надежных договоренностей между сторонами. Понимание количественного и качественного содержания показателей различных критериев позволит повысить эффективность руководителя организации в медиаторской деятельности, улучшить его знания об этой области, что позволит ему эффективнее урегулировать конфликты и споры между сотрудниками по различным вопросам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Волков Б. С. Конфликтология: Учебное пособие / Б. С. Волков. 2012. — С. 245.
2. Погодин В. Медиация как способ урегулирования конфликтов // Финансовая газета. 2012. — С. 10–11.
3. Иванова Е. Н. Медиация как альтернативный способ разрешения конфликтов / Е. Н. Иванова // Развитие альтернативных форм разрешения правовых конфликтов, 2011. — С. 28.
4. Игнатенко В. П. Искусство менеджмента. // Эффективная деятельность руководителя. — М.: Финперсс, 2011. — С. 81.
5. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. Журнал — М.: Дело, 2012. — С. 8–9.
6. Вишневская А. В. Курс лекций «Конфликтология». РУДН. 2010. — С. 84.
7. Конусова В. Т. Стадии медиации // [Электронный ресурс] — режим доступа — URL: [http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Pravo/29716] (дата обращения 12.02.19)
8. Kressel K., Pruitt D. Themes in the Mediation of Social Conflict // Journal of Social Issues. 1985. Vol. 41. No. 2. P. 179–198.

© Громыхалин Василий Александрович (misteri1953@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»