

# Работа с группой. Фасилитация и медиация



ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ.  
ЛЕКЦИЯ 3.

# Литература



- А.Н.Чумиков Переговоры – фасилитация – медиация
- А.В. Петров Дискуссии и принятие решений в группе: технологии модерации
- ФЗ № 193 от 27.07.2010 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»

# Фасилитация



## РАЗДЕЛ 1.

# Фасилитация/модерация



- Это процесс, в котором специалист, **приемлемый для всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решений**, помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности.
- Модератор/фасилитатор следит за процессом.

# Функции фасилитатора



- Разрешить проблему внутри группы и помочь ей прийти к приемлемому соглашению.
- Согласовать мнения внутри группы, показать методы принятия решений.
- В ходе обсуждения члены группы обучаются навыкам фасилитации. Впоследствии группа может сохранить достигнутый уровень эффективности, передавая функции фасилитатора одному из членов группы.

# Навыки фасилитатора



- Слушать, наблюдать, запоминать фразы и манеры участников процесса
- Налаживать коммуникацию между членами группы
- Устанавливать сходства и различия в их заявлениях
- Анализировать и синтезировать сказанное
- Идентифицировать предложения
- Диагностировать и поощрять эффективное поведение
- Создавать модель эффективного поведения
- Обеспечивать обратную связь
- Отслеживать индивидуальные способы поведения в группе
- Поощрять усилия членов группы

# Составляющие процесса фасилитации



- Валидная информация
- Свободный и компетентный выбор
- Ответственность за выбор

# Принцип валидной информации



- Члены группы делятся относящейся к делу информацией.
- Излагают информацию в понятной форме.
- Привлекают новую информацию, чтобы определить необходимость корректировки решений.

# Принцип свободного выбора



- Участники обсуждения не испытывают давления и не подвергаются скрытому воздействию.
- Основывают выбор на валидной информации.

# Принцип ответственности



- Личная ответственность.
- Выбор на основе осознанного внутреннего убеждения.

# Модель групповой эффективности



**РАЗДЕЛ 2.**

# Модель групповой эффективности



# Групповые процессы. Принятие решений



- Кто будет вовлечен?
  - Ответственные за планирование.
  - Ответственные за исполнение.
  - Те, чьи интересы прямо затронуты.
  - Те, чьи интересы косвенно затронуты.
- Когда вовлекать участников?
  - До определения проблемы.
  - После определения проблемы.
  - После выбора решения, но до начала исполнения.

# Групповые процессы. Принятие решений



- Как будет приниматься решение?
  - Единолично
  - Единолично с консультацией
  - Голосование
  - Делегирование группе полномочий принятия решения
- В решение каких проблем будут вовлечены те или иные личности?
  - Кто обладает информацией?
  - Кто обладает знаниями и навыками?
  - Как и кого нужно обязывать исполнять решение?

# Групповые процессы



- Определение границ группы (группа в структуре организации, что связывает группу с вышестоящей организацией).
- Последовательное решение проблем (причина-решение).
- Управление конфликтом (способы действия в конфликтной ситуации – конкуренция, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество).

# Групповая структура



- Цели (видение общих перспектив развития).
- Задания (как реализовать цели).
- Оптимальное количество людей с нужными навыками.
- Распределение ролей (формально определенная роль, особенности личности, персональное понимание, ожидание окружающих, межличностные отношения в группе).
- Групповая культура, групповые нормы

# Организационный контекст



- Организационная культура.
- Вознаграждение.
- Обратная связь.
- Ресурсы, консультации – от организации.

# Типы поведения в группе



- **Функциональное** – поддерживает и повышает групповую эффективность
- **Дисфункциональное** – ослабляет групповую эффективность
- **Нейтрализующее** – повышает групповую эффективность за счет несогласия с дисфункциональным поведением.

# Рекомендации фасилитатору



- Четко формулируйте предложения членов группы.
- Привлекайте как можно больше информации, имеющей отношение к проблеме.
- Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
- Добивайтесь единого понимания значения важных терминов, характеристик и пр.
- Корректируйте участников в случае отклонения от правил.
- Стимулируйте вопросы и комментарии.
- Организуйте процесс так, чтобы все члены группы участвовали во всех этапах.
- Допускайте обсуждение того, что получилось, а что – нет.
- Фиксируйте ожидания участников процесса.
- Формулируйте основополагающие правила.
- Жестко следуйте выработанным правилам.

# Медиация



## РАЗДЕЛ 3.

# Медиация - это



- Альтернативная процедура урегулирования споров с участием в качестве посредника независимого лица – медиатора (процедуры медиации) (ФЗ № 193 от 27.07.2010).  
Разновидность примирительной процедуры
- Применяется к спорам в гражданских правоотношениях, предпринимательской и иной экономической деятельности, трудовых (кроме коллективных) и семейных правоотношениях.

# Основные категории процедур медиации



- Предусматривающие вынесение решения (выносятся обязательные для сторон решения).
- Оценочные (обсуждение сильных и слабых сторон в позициях).
- Согласительные (содействие в достижении понимания и решения проблемы).

# Принципы



- Добровольность
- Конфиденциальность
- Сотрудничество
- Равноправие сторон
- Беспристрастность
- Независимость медиатора

# Цели медиации



- Разработать план будущих действий (проект соглашения).
- Подготовить участников к тому, чтобы они в полной мере осознавали последствия своих решений.
- Нейтрализовать негативные эффекты конфликта за счет разработки приемлемого решения.

# Стадии процесса медиации



1. Формирование структуры и доверия
2. Анализ фактов и выявление проблем
3. Поиск альтернатив
4. Переговоры и принятие решений
5. Составление итогового документа
6. Правовая процедура и утверждение соглашения
7. Выполнение, пересмотр, коррективы

*П. 6 и 7 могут отсутствовать, если соглашение исчерпывает проблему.*

# Формирование структуры и доверия



## Шаг 1

- Организация пространства

## Шаг 2

- Вступительное слово медиатора

## Шаг 3

- Изложение медиатором фактов, имеющих отношение к делу
- Задача – сформулировать свое понимание конфликта

## Шаг 4

- Уточнение участниками фактов

## Шаг 5

- Обсуждение ожиданий от процесса медиации

## Шаг 6

- Объявление и согласование правил работы

# Анализ фактов и выявление проблем



## Медиатор

- Показывает, на что обратить внимание.
- Фиксирует мнения.
- Проясняет недостаточно понятные высказывания участников.
- Синтез сказанного.
- Приоритеты.

# Поиск альтернатив



Критерии оценки альтернатив:

- Прогноз в случае принятия данного решения.
- Степень соблюдения интересов участников конфликта.
- Сопутствующие решению экономические, политические, социальные и иные условия.
- Правовые нормы и финансовые ресурсы, способствующие/препятствующие реализации решения.
- Новые обстоятельства и действующие лица, которые могут возникнуть при выполнении решения.

# Переговоры



- Цель – совместная работа
- Прямое общение сторон между собой
- Медиатор следит за выполнением правил поведения
- Начинать с наиболее легких вопросов

# Составление итогового документа



## Медиатор

- Уточняет формулировки.
- От соглашения в принципе – к соглашению в деталях.
- При сложных конфликтах – очень общее соглашение, большая часть пунктов которого неконкретна.
- Избегать штампов: *достаточно точно, равноценный, приемлемые сроки, значительное количество, приблизительно, стороны приложат все усилия и т.п.*

# Фасилитация и медиация



	Медиация	Фасилитация
Условия работы	Может работать со сторонами вместе и отдельно	Только в присутствии группы
Цель	Разрешить конфликт, который сами стороны разрешить не могут	Улучшить процесс групповой работы. Наличие конфликта не обязательно.
Контроль процесса	В большей степени контролирует процесс, чем стороны конфликта	Контролирует процесс вместе с группой