

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