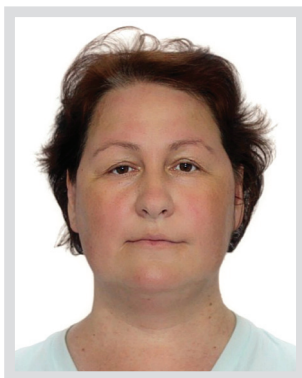


УДК 316.485.6

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-421-425

**Возможности применения концепции «кайдзен» к повышению качества медиативной процедуры при разрешении социальных конфликтов****Каишанова О.В.**

Кандидат социологических наук, доцент кафедры философии науки и социальной работы Казанского национального исследовательского технологического университета

*В данной статье речь пойдет о концепции кайдзен – эффективном инструменте поэтапного и непрерывного улучшения управленческого процесса, положительно сказывающегося на общем итоге развития организации. Однако лежащая в его основе идея может привести к нужному результату не только в менеджменте, но и за его пределами. И наша задача здесь – доказать возможность применения кайдзен в медиативной процедуре.*

**Ключевые слова:** конфликт, разрешение конфликта, медиативная процедура, кайдзен

**Для цитирования:** Каишанова О.В. Возможности применения концепции «кайдзен» к повышению качества медиативной процедуры при разрешении социальных конфликтов // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 421–425. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-421-425.

Часто «кайдзен» представляют как философию непрерывного улучшения процесса управления или же, как концепцию, ориентированную на поэтапное решение поставленных задач, преодоление проблем и стимулирование процесса развития компании.

Среди достоинств концепции «кайдзен» выделим:

1. Постепенное движение вперед, продумывание каждого шага с целью улучшения работы всех структурных подразделений компании.

2. Доверие и партнерство при построении отношений с каждым работником, достойное вознаграждение за достойный труд.

3. Открытое обсуждение проблем и учет мнения каждого сотрудника компании.

4. Непрерывное обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте.

5. Плановую перестановку персонала из одного подразделения в другое с целью раскрыть их лучшие стороны, расширить кругозор и помочь стать «человеком компании».

6. Ориентацию на желание и потребности конечных потребителей.

7. Создание кружков качества, в которых каждый сотрудник компании может стать членом рабочей группы.

8. Принцип принятия решений на основе проверенных фактов и закрепление на месте достигнутых результатов.

Нами «кайдзен» будет представлен как определенный стиль мышления всех участников медиативной процедуры в ходе кратковременного или продолжительного взаимодействия на каждом ее этапе.

Кайдзен предполагает стремление участников к самосовершенствованию, к улучшению сложившейся обстановки, к снижению уровня потенциальной и реальной напряженности и конфликтности.

Постоянное самосовершенствование для медиатора означает учет ошибок, как когда-либо совершенных им, а так и тех, которые еще только вероятны в его практической деятельности. А это возможно при постоянном анализе собственной профессиональной деятельности, учете того, как частота проводимых им медиативных процедур влияет на его навыки и умение подстраиваться под всевозможные

неожиданности. А это в свою очередь определяет степень его готовности к предстоящей медиации.

Как практика совершенствования рабочего процесса кайдзен может быть полезна медиаторам не только своим видением существующих проблем, но и возможностью их реального преодоления за счет воплощения здесь и сейчас, а не когда-то потом или быть может в возможном будущем. Мы говорим сейчас о кайдзен-предложениях и о том, чем они могут помочь практикующему медиатору.

На наш взгляд, будет лучше, если подобные предложения будут исходить от самих участников конфликтного противоборства, совершенствующихся при этом не только процедуру, но и самого медиатора:

1. На начальном этапе, до непосредственного проведения медиативной процедуры можно фиксировать на бумаге их ожидания от проведения медиативной процедуры, а в самом конце соотнести ожидаемое с полученным результатом.

Для того, чтобы вносимые предложения были более практичными, необходимо обучить конфликтующих правилам проведения медиативной процедуры и расширить зоны их возможных компетенций.

2. Во время проведения медиации рекомендуется ограничить количество сказанного: высказано должно быть ровно столько, сколько нужно. Так медиатор и конфликтанты не потеряются во всем многообразии дополнений и уточнений.

3. Количество этапов медиативной процедуры может быть стандартным. Однако лучше всего устанавливать их соразмерно выявленной проблеме.

4. Каждый последующий шаг не должен делаться вне заявленной ранее цели. Это придаст процедуре больше организованности, а ее участникам большей уверенности.

5. Подведение итогов, обсуждение ключевых аспектов и оценка результатов работы сторон должны стать еще одним стимулом и убежденностью всех участников том, что медиация – наилучший способ разрешения данного конфликта.

Кайдзен – система, соединяющая в себе пять основных идей. *Представим их сквозь призму обсуждаемого вопроса:*

1. *Ориентация сторон на работу в команде*, а не по отдельности, соблюдая интересы всех сторон конфликта, а не только свои собственные; ориентируясь на общий желаемый результат – разрешение конфликта с максимальной выгодой для всех, а не для отдельных ее участников. Данная идея хороша тем, что она ориентирует на конструктивное взаимодействие всех участников медиативной процедуры, в ходе которой происходит постоянный обмен информацией, обоюдное слушание и слышание, своевременное выполнение задуманного и т.д.

2. *Постоянная самодисциплина*. Подразумевает всеобъемлющий контроль над своими эмоциями и поведением, проводимый для уменьшения коли-

чества сделанных ошибок; соблюдение условий, обсуждаемых перед проведением медиативной процедуры, экономия временных и финансовых ресурсов и т.д.

3. *Нравственно-этический аспект*. Не важно, достигла ли сторона большего результата, чем ожидала от участия в медиативной процедуре или нет, она должна сохранять собственное достоинство, не провоцировать оппонента на неожиданные действия своими высказываниями или действиями. Данная идея хороша тем, что она предполагает введение системы поощрения для участвующих в медиативной процедуре сторон. Им может стать, например, банальная похвала, сказанная в адрес одного из участников или же дополнительное обеспечение гарантий соблюдения достигнутых договоренностей и т.д.

4. *Кокус-контроль*: дополнительные встречи медиатора со сторонами, предназначенные для обмена мнениями, идеями, навыками и опытом, направленными на усовершенствование самой медиативной процедуры. Подобные мероприятия позволят выявить возможные проблемы, возникшие в ходе ее проведения, а также определить эффективные способы их устранения, улучшив тем самым конечный результат и сохранив отношения между сторонами.

5. *Рекомендации сторон*. По окончании медиативной процедуры ее участникам предлагается так называемое «последнее слово». Так они могут высказаться, оценить проведенную с ними процедуру и внести свои предложения по ее возможному усовершенствованию.

*Основа концепции «кайдзен»* – познание себя и своих возможностей сквозь призму единой оценки конфликта, восприятие последней как общей проблемы, с которой эффективнее бороться сообща, а не по отдельности. В соответствии со сказанным, выделим то, что должно быть свойственно медиатору, строящему свою работу в соответствии с приведенной ранее концепцией:

1. *Понимание участников конфликтного противоборства*: сильные и слабые стороны; проявляемые ими эмоции; особенности реагирования на выпады оппонентов и т.д.

В медиации основная работа с эмоциями происходит на стадии дискуссии. Важно:

– позволить участнику выговориться, рассказать о своих переживаниях и проблемах. Можно применить техники «активного слушания», «отражения» и «вентиляции эмоций». При этом не стоит отрывать взгляд от собеседника;

– поговорить о чувствах; задать, например, такой вопрос: «Что Вы почувствовали в этот момент?». Используемыми при этом техниками могут быть «петля понимания» («Вы, видимо, хотите сказать, что...») и «альтернативные формулировки» («Вы почувствовали обиду или же рассердились? Или же...»);

– Обратить внимание на то, как участник медиативной процедуры высказывается о произошедшем с ним, о событиях, свидетелем или участником которых он был, какие эмоции он при этом испытывал. Например, он может сказать так: «Даже вспоминать об этом не хочется» или «Это было настолько отвратительно, что...». Наиболее применимыми будут техники «Я-сообщение» («Меня очень огорчает то, что вы...») или уже приведенная ранее «петля понимания» (Правильно ли я Вас понимаю, Вы имеете в виду...?).

Оптимистичность данного аспекта базируется на том, что всегда существует возможность иного рассказывания истории, с акцентом на иные переживания и смыслы. Видимо поэтому медиаторы, использующие в практике своей деятельности анализ эмоционально окрашенных событий, должны понимать, какие сложности могут возникнуть при попытке выяснить истинную картину происходящего. Для снижения риска столкновения сторон медиатору стоит признать истории, которые они используют для описания конфликта, озвучить понимание их значимости, а уже потом подводить всех к единой картине происходящего (путем поиска моментов, с которыми согласны обе стороны).

Эффективными стоит считать также «экстернализующие беседы» (своеобразный взгляд со стороны: представление конфликта как внешнего по отношению к сторонам объекта и анализ его влияния на всех участников медиативной процедуры) или «пересочинение» [1, с. 69–71]. Медиатор, использующий в своей практике приведенные техники, совместно с конфликтующими сторонами может выделить и объединить элементы историй сторон, представить их в определенной последовательности, создавая, тем самым, новую историю, которую можно было бы противопоставить первоначальным и расхожим вариантам историй сторон.

2. *Концентрация на «важном и нужном»*: выяснение причин, побудивших стороны вступить в конфликтное противоборство; продолжительность конфликта, а также оценка возможностей его развития и разрешения в дальнейшем.

Перед проведением медиативной процедуры медиатору необходимо ответить на следующие вопросы:

– Что беспокоит конфликтантов и не дает им взглянуть на проблему со стороны?

– Как долго может продолжаться конфликт, если его не разрешить и к чему он может привести?

– Что я лично могу сделать для разрешения их проблемы?

– Как лучше провести медиативную процедуру, чтобы конфликт не повторился снова?

– Какие средства и инструменты помогут этого не допустить?

– Какова вероятность появления сопутствующих проблем и как их предотвратить?

– Какие мои качества как профессионального медиатора смогут помочь мне провести медиативную процедуру с желаемым результатом?

– Какие новые знания и алгоритмы мне нужны, чтобы усовершенствовать свои профессиональные навыки?

Вне зависимости от того, какие ответы на поставленные вопросы будут для медиатора предпочтительными, ему важно беспристрастно оценивать проделанную им работу. Для этого необходимо постоянно:

– отрабатывать свои навыки в паре с другим медиатором;

– обсуждать достигнутые результаты с участниками медиативной процедуры;

– вести дневник событий, позволяющий, например, медиатору оценивать свои личностные качества (скажем, способность к сопереживанию) и поведение (построение сотрудничества с конфликтантами таким образом, чтобы они смогли самостоятельно вырабатывать идеи / варианты решения конфликта и тем самым повышать свои способности к большему взаимному уважению) и т.д.

3. *Оценка ситуации в реальном месте и реальном времени*. Медиатору необходимо оценить то, с чем пришли к нему конфликтанты, как возможно их взаимодействие, какие техники наиболее применимы в сложившихся условиях, а самое главное, к чему все это может привести. Поэтому медиатору так важно «визуализировать проблему»: оценить ее текущее состояние; обеспечить нужный уровень безопасности в момент ее устранения на предстоящих встречах сторон; быстро найти возможные отклонения и оперативно отреагировать на возникновение всевозможных неожиданностей.

Наиболее применимыми техниками стоит считать:

1. *Технику «развитие идеи»*. Ее суть сводится к следующему. В ходе общения собеседник выводит логическое следствие из слов партнера или выдвигает предположение относительно причин высказывания: «Вероятно, потому что...», «Если опираться на приводимые вами аргументы, то...».

2. *Технику «резюмирование»* – краткое обобщение всего сказанного партнером, позволяющее убедиться, как было понято услышанное, помочь участнику правильно интерпретировать слова своего собеседника, оценить его настрой [1, с. 62–65].

«Резюмирование» помогает соединить отрывки разговора в единое целое, концентрируясь на главном. Она выгодно отличается от похожей на нее техники «перефразирования», которая по большому счету лишь повторяет то, что сказал собеседник.

В медиации приведенные техники могут способствовать генерированию идей, тем самым позволяя сторонам выработать наиболее приемлемое для них соглашение.

В целом можно сказать, что во время проведения процедуры урегулирования спора медиатору необходимо помнить, что восприятие является одним из основных процессов непосредственного познания действительности. Однако у каждого человека оно свое. Учитывая данный факт, используя предложенные ранее техники, сторонам нужно услышать друг друга, понять боль друг друга и постараться сообща разрешить возникший между ними конфликт.

4. *Постановка достижимой цели*, ориентирование сторон на реальный конечный результат. Это происходит посредством:

- четкой формулировки проблемы, выявленной в ходе изучения конфликта, а также проверки достоверных данных текущего ее состояния;

- анализа сформулированной проблемы и выбора того этапа медиативной процедуры, активные действия на котором могут максимально положительно повлиять на ее решение;

- обоснования важности предыдущего этапа. Для этого следует построить карту потока создания ценности текущего состояния [2, с. 319]. Это позволит оценить эффективность проводимой медиативной процедуры;

- выработки конструктивных предложений и создания плана действий по внедрению преобразований;

- документирования полученных результатов и отражения в них положений карты потока создания ценности будущего состояния. Важно не только оценить то, что сейчас мы имеем, но и то, с чем можем столкнуться в возможном будущем.

Упомянутая ранее карта потока создания ценности текущего состояния позаимствована из концепции «Кайдзен». Однако мы считаем, что она может быть применена и к медиативной процедуре. Она представляет собой последовательность следующих друг за другом шагов, каждый из которых не начинается до тех пор, пока не закончится предыдущий. Предложим один из ее вариантов: «Отметка на карте зоны конфликта» (шаг 1) – «Схематичное представление вокруг выделенной области основных стадий развития обозначенного конфликта» (шаг 2) – «Оценка степени влияния внешних и внутренних факторов на рост возникшего конфликта» – (шаг 3) – «Схематичное описание динамики конфликта» (шаг 4) – «Проведение линий воздействия медиативных техник на различные этапы развития конфликта» (шаг 5) – «Оценка продолжительности и эффективности воздействия медиативных техник на конфликт» (шаг 6).

Аналогичным образом строится и карта потока создания ценности будущего состояния.

Эффективной техникой в этом случае стоит считать технику «адвокат дьявола». Это медиативная техника задавания вопросов, заставляющая конфликтантов посмотреть на сложившуюся ситуацию

в самом неприглядном виде и со временем выбрать для себя иную стратегию поведения. Это происходит тогда, когда сторона в результате своей увлеченности, эмоционального перевозбуждения или беспечности начинает придерживаться жесткой позиции, а ее действия или предложения становятся слишком настойчивыми и однозначными. Медиатор, применяющий данную технику, побуждает стороны пересмотреть свое поведение и искать иные решения, чем те, которые до сих пор ими принимались во внимание. «Конфликтанты начинают вести себя более гибко и разумно, искать реалистичные выходы для разрешения конфликта» [2, с.156]. Вместе с тем, медиатору не стоит забывать и о том, что предлагаемые сторонам вопросы должны быть заданы уверенно, но осторожно и по ключевым блокам выявленной проблемы. В противном случае у того, кому они задаются, могут закрасться сомнения в беспристрастности и нейтральности медиатора.

Также стоит отметить, что плодотворная работа медиатора в коуче позволяет найти точки соприкосновения сторон, что однозначно помогает в формулировке вопросов для обсуждения на общей переговорной сессии.

Приведем пример задаваемых медиатором вопросов: «Как вы думаете, существует ли способ, позволяющий удовлетворить как ваши, так и интересы ваших оппонентов?». Такого типа вопросы помогут конфликтующей стороне начать самой пересматривать различные варианты выхода из конфликтной ситуации» [2, с. 157]. В дополнение к сказанному отметим, что часто предложения медиатора не идут ни в какое сравнение с выработанными сторонами идеями, поскольку первый не всегда знает нюансы взаимоотношений последних. Вместе с тем, в случаях, когда у спорщиков никаких идей не возникает, медиатор имеет право предложить свой вариант решения, ни в коем случае его не навязывая. Например, он говорит: «А как вы отнесетесь к такой идее?», «А что, если сделать...?».

«И совершенно исключены высказывания типа:

- Поверьте моему опыту. Этот подход гораздо лучше.

- Слушайте, что я говорю, я же предлагаю вам хорошее решение.

- Я не могу согласиться с вашим подходом.

- Нельзя быть таким упрямым.

- Ваша идея не заслуживает доверия» [2, с. 157].

5. *Подведение итогов*: анализ допущенных ошибок и упущенных возможностей; нацеленность на дальнейшее совершенствование медиативной процедуры.

Итоги подводятся на завершающей стадии медиативной сессии. В этот момент конфликтующие стороны должны быть полностью согласны с условиями достигнутого соглашения, реалистичность выполнения которого не должна вызывать сомнения.

Обобщим сказанное и отметим, что философия «кайдзен» не предлагает готовых решений возникающих проблем. Однако она позволяет воспринимать медиацию как процедуру постепенного разрешения конфликта путем изменения восприятия последнего, единения сторон и направления их сил в сторону постоянного самосовершенствования.

Именно самосовершенствование дает возможность иначе взглянуть на происходящее вокруг, по возможности не допускать или разрешать конфликт постепенно, время от времени оглядываясь назад и перепроверяя реалистичность принятых договоренностей.

#### Литература:

1. Каштанова О.В. Технологии урегулирования социальных конфликтов. М.: Кнорус, 2023. 195 с.
2. Аллаhverдова О.В. Медиация как социально-психологический феномен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия, политология, социология, психология, право, международные отношения. 2007. № 2-1. С. 151–159.
3. Татарникова Л.И. Организация работы с кайдзен-предложениями // Вестник ИРГТУ. 2014. № 11 (94). С. 316–320.
4. Мартынюк А.В. Применение кайдзен как технологии непрерывного внедрения инноваций // «Наука в цифрах». 2016. № 1. С. 58–64.
5. Маурер Р. Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайдзен / Пер. с англ. Е.А. Бакушевой. М.: Альпина Паблишер, 2014. 192 с.
6. Медиативные технологии в работе специалистов, оказывающих услуги женщинам, находящимся в трудной жизненной ситуации, социально опасном положении, подвергшихся семейному насилию / Сост. Л.А. Бездольная, И.Ф. Хабирова. Сургут, 2020. 44 с.
7. Мельникова Е.В. Улучшения в стиле кайдзен // Методы менеджмента качества. 2007. № 3. С. 8–11.
8. Стуков С.П., Елагина В.Б. Система «кайдзен»: основы, преимущества и возможности введения в российских компаниях // Вестник магистратуры. 2018. № 1-3(76). С. 77–79.

## The Possibilities of Applying the Concept of «Kaizen» to Improve the Quality of Mediation Procedures in Resolving Social Conflicts

*Kashtanova O.V.*

*Kazan National Research Technological University*

*This article will focus on the concept of kaizen, an effective tool for step-by-step and continuous improvement of the management process, which has a positive impact on the overall development of the organization. However, the underlying idea can lead to the desired result not only in management, but also beyond it. And our task here is to prove the possibility of using kaizen in a mediation procedure.*

*Keywords: conflict, conflict resolution, mediation procedure, kaizen*

