

## Медиация как социально-психологический феномен

*Медиация как процесс переговоров с участием третьей нейтральной стороны – представляет собой особый социально-психологический процесс, ведущую роль в котором играет посредник-медиатор. Медиация как одна из форм разрешения конфликтов, начала активно развиваться в России в начале 90-ых годов. В статье подробно рассматриваются и анализируются основные функции медиатора и их роль в достижении успеха в урегулировании конфликта.*

Известны три основные формы урегулирования конфликтов: 1) с позиции силы – военные действия, административные приказы, иное использование авторитета и власти; 2) с позиции закона/права – урегулирование в суде, арбитраже или третейском суде; 3) переговоры с позиции взаимного согласования интересов. Многовековая история силового разрешения показывает, что данная форма не столько разрешает конфликт, сколько загоняет его вглубь, где он продолжает свое латентное существование до момента, пока проигравшая сторона (или ее последователи) не наберет достаточных ресурсов для достижения своих целей, а то и отмщения. К тому же, выигравшая сторона должна все время увеличивать свой ресурс, как для победы, так и особенно для того, чтобы эту победу удержать. Иными словами, силовой метод разрешения конфликта практически всегда оборачивается для победителя тяжелыми и крайне нежелательными последствиями.

Практика судебного разрешения конфликтов – несомненно, более цивилизованная процедура. Но, во-первых, никакая судебная система не способна решать *все* возникающие конфликты – их слишком много в современном обществе. Во-вторых, не всегда спор вообще может быть разрешен в суде, например, из-за отсутствия необходимых законов. Но, в-третьих, и это самое главное, проигравшая в результате судебного разбирательства сторона, как правило, не считает решение справедливым, а потому стремится его вначале обжаловать, а потом все же не исполнять.

Переговоры как средство урегулирования конфликтов становятся все более востребуемыми. Однако стороны, находясь в конфликте, сопровождаемом сильными негативными эмоциональными переживаниями, обычно не в состоянии провести конструктивно переговоры сами. Именно по этим причинам и возникли переговоры с привлечением третьего нейтрального лица для переговоров – посредника В международной терминологии – медиатора. *Главная цель посредника (медиатора) организовать переговоры таким образом, чтобы стороны пришли к взаимовыгодному решению.* Одним из основных принципов медиации является то, что конфликтующие стороны участвуют в процессе добровольно. При этом сам процесс переговоров полностью принадлежит сторонам. И ответственность за результаты - соглашение, которое принимают стороны, также полностью принадлежит им. Оказалось, что медиация эффективна в 90 % случаев, и при этом договоренности, достигнутые в процессе медиации в (по разным данным) **выполняются** на 80%.

Данный метод, начиная с 70-тых годов прошлого века, широко используется за рубежом (в США, Италии, Дании, Польше, Германии, Англии, Швеции и других странах – см. Moore, 1986, Бесемер, 2004, Носырева, 2005, и др.). Медиация, прежде всего, используется для разрешения внутрисемейных проблем (отношения между супругами или отношения между родителями и детьми), конфликтов между соседями и школьных проблем (между учителями, родителями и учениками) и т.п. Особенно широко представлены в медиационной практике конфликты в связи с разводом (раздел имущества, опека, финансовая поддержка детей и др.). Однако медиация доказала свою успешность и при решении любых других конфликтов – производственных, этнических и даже межгосударственных.

В России метод медиации или посредничества при разрешении межличностных конфликтов все еще не имеет широкого применения, так как является особым социально-психологическим процессом, который нетипичен для современного российского менталитета. Для объяснения этого рассмотрим более подробно сам процесс медиации и основные социально-психологические функции медиатора, выполнение которых и создает особые социально-психологические эффекты медиации.

### **Определение медиации.**

Для юристов медиация – это альтернативный способ урегулирования споров и конфликтов. Медиация – процесс, в котором человек имеет возможность реализовать свои права и обязанности как свободная личность. Поэтому на словах они поддерживают медиацию, а на деле не понимают, что это такое. Медиация – это структурно организованный процесс группового взаимодействия между двумя и более людьми, в котором один из участников взаимодействия облегчает коммуникацию между двумя (и более) участниками, которые находятся в эмоциональном противостоянии друг к другу и не способны самостоятельно осуществить конструктивную коммуникацию.

Медиация сходна с групповыми тренинговыми технологиями, но у медиации есть существенные и значительные отличия от тренинга и консультирования. Ведь сама по себе процедура медиации направлена не на разрешение психологических проблем участников, сколько на урегулирование **проблем взаимодействия**, в котором ущемлены реально или предполагаемо интересы участников.

Групповой психологический тренинг, как известно, направлен либо на разрешение внутриличностных конфликтов, что, как показывает опыт, облегчает общение людей с другими в жизни. Или тренинг направлен на формирование каких либо навыков и умений, например, «социально-психологический тренинг - модель для изучения и практическая лаборатория для формирования коммуникативных умений, средство психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и навыков и опыта в области межличностного общения и профессиональной деятельности (См. Сидоренко, 2002, с.10-11), или алгоритмов поведения, как например, «тренинг влияния и противостояния влиянию – это тренинг четких алгоритмов, последовательных шагов и формализуемых операций», которые являются инструментом для развития определенных психологических реакций. Результатом такого тренинга будет облегчение поведения в трудных жизненных ситуациях, что помогает драму превратить в проблему, проблему в задачу, а задачу уже можно попробовать решить (там же, с.9). Аналогично, тренинг ассертивного поведения развивает навыки уверенного поведения (Смит, 1997) и т.п. По окончании тренинга участники чувствуют себя удовлетворенными, более уверенными, у них улучшаются контакты с другими людьми, они лучше понимают других. И в этом смысле тренинг похож на медиацию – он тоже дает эмоциональное удовлетворение.

Но в медиации происходит более важное событие для участников. Каждый из участников конфликта реально удовлетворяет свои интересы и потребности, которые ранее не могли быть удовлетворены. Таким образом, медиация – это общение, в результате которого снижается не только эмоциональное и когнитивное напряжение конфликтантов, но участники получают удовольствие «в терминах удовлетворения потребностей» (Маслоу, 1997) не только духовных, психологических, но и «материальных». Более того медиации как процесс переговоров и как ситуация психологического взаимодействия является реальностью жизни человека, находящегося в конфликте. Медиация – это значимая часть жизни людей, находящихся в состоянии противостояния, борьбы и негативного отношения друг к другу (что редко бывает в тренинге, только если тренер специально не создает такую игровую ситуацию противостояния). Цель медиации – снять негативное противостояние, помочь сторонам наладить конструктивную коммуникацию, подвести людей к осознанию своих интересов, снять психологические барьеры противостояния и увидеть в другой стороне не врагов или оппонентов, а партнеров для совместного поиска взаимоприемлемых решений – договоренностей по урегулированию ситуации.

Основные функции медиатора, которые он выполняет на разных стадиях медиации.

Как известно, медиации – это четко организованный алгоритм переговоров, или последовательность этапов, которые обязательны для успешности всего процесса. Традиционно медиация состоит из следующих этапов (Аллахвердова, 1997):

1. **Введение** в процесс медиации.
2. **Презентация сторон – рассказ каждой стороны**, в чем суть их спора, разногласий, конфликта.
3. **Дискуссия** по выработке вопросов для обсуждения и переговоров.
4. **Кокус** - индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон.
5. **Дискуссия** по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта.
6. **Подготовка проекта соглашения.**
7. **Выход из медиации.**

Каждая стадия медиации имеет свои конкретные цели и задачи, и пока не будут достигнуты эти цели, не следует переходить к следующей стадии. Поэтому медиатор должен все время себя внутренне проверять – действительно ли задачи, стоящие перед ним на данном этапе выполнены и поставленная цель достигнута. Только при полной уверенности, что все задачи решены, можно переходить к следующему этапу.

Посредник должен обеспечить эффективную коммуникацию между сторонами. На первый взгляд, в этом нет никаких сложностей. Люди часто помогают другим разобраться в тех или иных проблемах, давая оценки мнениям и позициям других людей. Со стороны часто виднее: кто прав, а кто виноват. Но медиатор как раз не имеет права давать каких-либо оценок, а тем более определять, кто из сторон более прав или виноват. Ведь он должен в процессе всей медиации оставаться нейтральным и беспристрастным. Медиатор исходит из позиции: у участников конфликта есть проблема, которая мешает им взаимодействовать конструктивно и неконфликтно.

Посредник должен помочь им понять, что случившееся уже в прошлом. Важно, чтобы они не спорили о прошлом, а осознали, что для них важно в будущем, что они готовы для этого сделать и что хотят попросить сделать другую сторону для этого. Медиатор, выполняя свою роль, должен уметь осуществлять ряд специальных функций, которые, как правило, не даны нам в процессе какого-либо обучения или социализации. Владение ими возможно только при специальном обучении.

### **Функции медиатора**

В принципе медиатором может быть любой человек, имеющий высшее образование, при условии, что он смог пройти специальную подготовку. Обсуждение трудностей, возникающих при обучении посредников, показало, что они почти не зависят от национальной и культурной принадлежности как преподавателей, так и обучающихся медиации.

*Как **организатор процесса медиации** медиатор обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров.*

Организуя переговоры, медиатор задает правила поведения с момента прихода клиентов на медиацию, помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, и на протяжении всей медиационной сессии поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами. Медиатор в любой момент может приостановить работу, сделать перерыв для кофуса или для отдыха и задаёт тон всему процессу. Он следит за регламентом и предупреждает стороны, если они нарушают правила ведения переговоров. Медиатор может даже совсем остановить медиацию, если стороны не в состоянии остановиться в агрессивной “перепалке” или он явно видит, что стороны не готовы к переговорам или одна из сторон психически несостоятельна для такого процесса. Обычно это определяется до начала сессии, но иногда вторая сторона, приведенная первой, появляется только на медиации. Очевидно, что функцию организатора медиатор выполняет во всех стадиях и между ними.

До начала медиации медиатор должен подготовить помещение для медиации и позаботиться, чтобы и сторонам, и медиатору было удобно сидеть, на столе должны быть бумага и ручки на случай записей. Важно также предусмотреть, где будет находиться и что делать другая сторона во время индивидуальной работы медиатора с каждой из сторон (в кокусе). Все это следует сделать до прихода клиентов. Если же медиатору приходится работать на территории клиентов, он должен позаботиться о необходимых условиях удобства работы и обеспечения конфиденциальности процесса.

*Медиатор должен быть **активным слушателем**.* (Как раз эта роль медиатора хорошо известна психологам). Ему следует понимать как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем показать (дать обратную связь) спорящим, что он их *действительно услышал*.

В этой роли медиатор буквально повторяет или переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться у него, что он правильно понял то, что было сказано. Бесстрастный повтор медиатора позволяет второй стороне лучше понять сказанное другой стороной. При этом медиатор должен разводить *события* (или факты), по поводу которых произошел конфликт, *оценку* этих событий участниками и те *чувства*, которые по поводу этих событий переживают участники. *Следует иметь в виду, что большинство людей, не умеют отличать факты от их интерпретаций и оценок*, что зачастую приводит к непониманию поведения другой стороны. А ведь нельзя даже перечислить все возможные интерпретации одного и того же факта.

Стандартный текст активно слушающего медиатора выглядит так:

– Итак, вы считаете... (далее идёт повтор сказанного). Я правильно вас понял?

Такой *эхо-повтор* играет исключительно важную роль в медиации: он гарантирует, что стороны услышали и действительно поняли друг друга.

Повторение сказанного, лишённое в исполнении медиатора эмоциональной окраски, направляет обсуждение сторон на содержательную сторону спора. Повторение позволяет говорящему почувствовать неточности своего текста и в своем ответе их исправить. Следует также заметить, что фиксация внимания к словам говорящего повышает его доверие к медиатору, *ведь люди (особенно в России) совершенно не привыкли к тому, что их действительно слышат*.

Медиатор должен воспринимать эмоции спорщиков как факт (они могут плакать или смеяться, гневаться или радоваться), но при этом рассматривать даваемую ими эмоциональную *оценку* события лишь как интерпретацию самого события. Поэтому медиатор может сообщить сторонам своё впечатление об эмоциональном состоянии.

*Например: “Я вижу, что вы возмущены этими словами”.*

Такое сообщение побуждает сторону, испытывающую эмоциональное напряжение, контролировать проявление своих чувств и, как правило, снижает эмоциональное напряжение, одновременно помогая противоположной стороне лучше понять чувства своего соперника. При этом медиатор не может, например, сказать: *“Вы говорите возмутительные вещи, поэтому противоположная сторона возмущена Вашими словами”*. но он, например, может сказать: *«Когда вы говорите (повторяются слова говорившего)..., вы видите, какие чувства это вызывает у другой стороны»*.

Постоянно слушать и помнить все, о чем говорят стороны, важно не только для того, чтобы показать сторонам, что медиатор их слышит, или сделать вывод о том, как надо разрешить конфликт (что не является задачей медиатора), а, прежде всего, для того, чтобы в каждый нужный момент процесса возвращать услышанное сторонам для анализа ситуации конфликта и выработки ими предложений по урегулированию. Для упрощения своей работы медиатор может записывать на бумаге существенные идеи и высказывания сторон, но при этом важно не потерять контакт и управление процессом.

Активно слушать стороны медиатор должен на всех стадиях процесса, но ведущей эта функция является на стадиях: презентации сторон, дискуссий и кокуса.

*Медиатор как анализатор конфликта помогает сторонам осознать существенные для будущего решения аспекты конфликтной ситуации. Он выполняет эту функцию, главным образом, для того, чтобы заставить сами стороны разобраться в ситуации, тщательно исследовать, какие могут быть варианты выхода из нее.*

Как уже было сказано, медиатор не имеет права оценивать ни сам конфликт, ни поведение и действия людей в нем, ни давать какие-либо советы, в том числе и по поводу решения конфликта. Медиатор должен приходить на медиацию «пустым»! Это одно из основных и самых сложных правил медиации. Умение отстроиться от предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев - очень важно для работы. Анализ конфликта всегда очень деликатная вещь. Медиатору может казаться, что он уже понимает интересы сторон и готов вести их к соглашению. Но никогда нельзя знать заранее, что может быть соглашением именно для этих сторон. **Только сами стороны являются хозяевами и судьями конфликтной ситуации и знают удовлетворяющий выход из нее!** Медиатор должен так разворачивать информацию сторонам, чтобы они увидели, что они понимают одинаково, а в чем их взгляды на ситуацию расходятся. Медиатор должен помогать сторонам осознать, в чем их подлинные интересы и какие шаги могут быть сделаны, чтобы стороны урегулировали свои взаимоотношения.

Почему стороны не могут сами разрешить конфликт, если они заведомо знают ситуацию лучше, чем медиатор? Дело в том, что стороны обычно обсуждают на переговорах не свои интересы, а занятые в процессе конфликтной ситуации позиции. Эти позиции, как правило, действительно несовместимы друг с другом, а потому их обсуждение не направлено на реальное решение проблемы. (Позиции стороны готовы защищать «не щадя живота своего!»). Горе тому медиатору, который начнет использовать первоначальные позиции для разрешения спора.

Задача медиатора в процессе анализа конфликта как раз и состоит в том, чтобы показать сторонам, какие интересы стоят за их позициями. Найдя интересы, необходимо помочь сторонам построить новые позиции (предложения), которые могут пересекаться, обеспечивая ущемленные в конфликте интересы. Только так возможно построить будущее соглашение. Это классическая схема работы с конфликтом. Но, конечно же, это не всегда удается. Встречаются ситуации, когда интересы практически не пересекаются. В таких случаях приходится составлять соглашение только о самых насущных и необходимых общих интересах. *Например, «не использовать силовые методы»; «разойтись и больше не взаимодействовать, не вмешиваясь в дела друг друга».*

Выступая в этой роли, медиатор стремится, чтобы стороны высказали имеющуюся информацию и все существующие точки зрения на предмет спора, определили наиболее важные моменты в этом споре для каждой стороны. Степень подробности информации должна быть достаточной для принятия решения сторонами. Для такого анализа медиатор вначале выслушивает все стороны, а затем задаёт им вопросы по поводу тех или иных фактов и моментов спора.

*Например:*

- *Как вы считаете, является ли данное обстоятельство существенным для противоположной стороны?*
- *Противоположная сторона выразила своё недовольство вашими словами. Могли бы вы пояснить, чем, на ваш взгляд, она недовольна?*
- *Как Вы думаете, почему другая сторона сопротивляется Вашему предложению?*

Должен ли медиатор, чтобы выполнять аналитическую функцию, быть специалистом в той области, где он разрешает спор?. В американской литературе по конфликтологии превалирует мнение, что это не обязательно: ведь медиатор не берет на себя решение спорных проблем, а лишь обеспечивает коммуникацию между конфликтующими сторонами. Для этого не нужно иметь специальные знания по предмету спора. Многие американские авторы настаивают также на том, что медиатору не следует до начала медиации пытаться получить какие-то предварительные сведения о конфликтной ситуации и конфликтантах, ибо это может создать у него какие-то предвзятые представления и нарушить его нейтральность.

Согласно другому подходу, медиатор должен разбираться в предмете спора, так как это может помочь ему изобретать и предлагать на рассмотрение конфликтантов оригинальные способы согласования их интересов. С этой точки зрения, медиатору для выполнения аналитической функции полезно ещё до начала медиации собрать как можно больше данных о природе и причинах конфликта. Эту информацию можно добывать из предоставленных спорщиками материалов, документов, газетных статей, в предварительных беседах с участниками конфликта и т.д. В российских условиях, согласно нашему опыту, второй подход более эффективен.

Роль анализатора конфликта медиатор, главным образом, выполняет на стадии дискуссии по выработке вопросов для переговоров и в кокусе, но частично и на стадии генерирования предложений.

Любая конфликтная ситуация сопровождается эмоциональными переживаниями. Если конфликт продолжительный, то количество негативных интерпретаций достаточно велико. В таких условиях человек может быть не совсем точен и адекватен как в своем видении ситуации конфликта, так и в своих ожиданиях относительно возможных способов его урегулирования. В конфликтологии существует такой термин, как «сужение сознания». Люди, вовлеченные в конфликт, как бы «переворачивают» значение малозначимых фактов и поступков через призму своего конфликта. Внимание и сознание людей нацелено на борьбу. В таком случае принимаются решения, которые могут быть не реальными и не соответствовать объективным возможностям решения проблемы. Сознательно или бессознательно, но стороны могут сделать процесс переговоров непродуктивным: придти в результате переговоров к нереалистичному соглашению, которое не будет выполняться.

Поэтому одной из важных ролей медиатора является роль контролера, он организует постоянную *проверка на реалистичность* того, что говорят стороны: *реализуемость высказываемых предложений, наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений.*

Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

«Что вы конкретно предлагаете сделать?»

«Как вы думаете, что произойдет, если...?»

Так, если в процессе медиации одна из сторон упорно отвергает все предложения, медиатор вправе сказать:

«Создаётся впечатление, что вы не хотите придти к соглашению. Как вы думаете, что будет, если вы не договоритесь?»

Если стороны договорились по какому-либо пункту, то медиатор обязан проверить, действительно ли они понимают необходимость выполнения этого пункта. Может быть задан типичный вопрос.

*Например,*

«А что произойдет, если какая-либо из сторон нарушит данное соглашение?»

При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что стороны точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании взаимодействия и их отношений. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения, с последствиями этого соглашения и должны быть способны выполнить свою часть договоренности. Медиатор, проверяющий реалистичность достигнутого соглашения, обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

Роль «адвоката дьявола» необходима медиатору, когда стороны приходят в тупик. В этой роли медиатор задает такие вопросы, чтобы сторона посмотрела на ситуацию в самом невыгодном для нее свете, обсуждая последствия, к которым сторона придет в результате своей жесткой позиции. Это происходит тогда, когда действия или предложения стороны слишком настойчивы и не ведут к успеху в урегулировании конфликта. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает вести себя более гибко и разумно, пытается найти реалистичные выходы для разрешения спора. Техника вопросов адвоката дьявола очень эффективна. Важно только не забывать, что можно перестараться и сторона заподозрит, что медиатор на стороне оппонента и специально ее запугивает. Впрочем, чувство меры компетентного медиатора всегда позволяет этого не допускать.

Всегда лучше, если посредник побуждает стороны делать такой анализ самостоятельно. Но в случаях, когда сторона/стороны увлечены, эмоционально перевозбуждены или беспечны, медиатор может сам нарисовать гипотетическую ситуацию и предложить посмотреть какие негативные последствия она несет в себе и как может развиваться для стороны. Задача медиатора в этой роли показать все возможные негативные последствия действий/бездействий или результатов от предложений стороны, **оппонируя предлагаемой ситуации**. Побуждение к анализу развития возможных негативных событий в будущем очень важно. Ведь медиатор никогда не будет знать об условиях и истории рассматриваемой проблемы лучше сторон. Только участники конфликта, проводят самую объективную экспертизу потенциально возникающих в будущем проблемы.

Найти варианты урегулирования конфликта не всегда просто. А если стороны не креативны и не способны к исследованию возможностей разрешения ситуации, то они могут растеряться и почувствовать себя в тупике. Зачастую, исходя из своего опыта, медиатор может видеть какие-то не рассматриваемые сторонами варианты предложений. **Но медиатор не может подсказывать решение**, а может лишь стимулировать стороны к поиску выхода, выполняя роль *генератора идей*.

Делает это медиатор, используя вопросы:

*«А что, как Вы думаете, могло бы послужить альтернативой этому?»*

*«Нет ли такого способа, чтобы заодно можно было удовлетворить как ваши, так и интересы другой стороны?»*

*«Может, Вам нужны дополнительные гарантии выполнения этого условия?»*

Такие вопросы могут помочь стороне по примеру медиатора начать самой продуцировать различные варианты выхода из конфликтной ситуации. Идеи, которые выработали сами стороны, обычно гораздо лучше учитывают те нюансы взаимоотношений сторон, которые не могут быть известны медиатору. Однако в случаях, когда у спорщиков никаких идей не возникает, медиатор имеет право предложить свой вариант решения, но ни в коем случае его не навязывая.

*Например, он говорит:*

*«А как вы отнесётесь к такой идее...?»*

*- А что, если сделать...?»*

**Но 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»;* и т.д.

Роль генератора идей посреднику приходится использовать на стадиях кокуса и выработки проекта соглашения, т.е. в ситуациях генерирования предложений по урегулированию конфликта.

Посредник также имеет возможность **расширить ресурсы спорщиков**. Выполняя эту роль, медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочных сведений, уточнений и интерпретаций.

Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны, например, юридическими или финансовыми, неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор рекомендует сторонам обратиться к соответствующим надежным источникам (документам или специалистам – юристам, финансистам), где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет.

*Например, он может дать спорщикам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем обязан рекомендовать им обратиться к юристу.* Посредник должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на высказывания медиатора. Медиатор не имеет права оценивать позицию стороны, заявляя, например: *«Вы сказали мне, что ... Я этому поверил, но это неверно».*

В роли расширителя ресурса медиатор может также выступать, когда он видит, что одна из сторон психологически явно не готова к переговорам. *Например, сторона плачет, с трудом успокаивается, но как только заходит вопрос об обсуждении предложений, снова плачет.*

В таком случае, следует взять кокус и обсудить со стороной возможность обратиться к психологу или психотерапевту. И только после этого, спустя время, вернуться к урегулированию конфликта.

Следует заметить, что даже если медиатор по образованию психолог или юрист, для сохранения нейтральности он сам не имеет права оказывать психологическую или юридическую помощь ни во время, ни в перерывах между медиационными сессиями.

Чаще всего функция расширителя ресурсов необходима медиатору в кокусе, но может использоваться и при подготовке проекта соглашения.

Медиатор *обучает стороны процессу ведения переговоров*. В этой роли учителя посредник обучает стороны думать, действовать и вести переговоры *с установкой на сотрудничество*. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры и пытаются применять запрещённые приёмы («переговорные уловки»), иногда они демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника.

Стороны применяют подобные *манипулятивные* техники, чтобы заставить противоположную сторону принять их позицию. Чаще всего при этом они не думают о том, что обман, если и может принести успех, то лишь на очень короткое время, пока противоположная сторона не почувствует, что её обхитрили. А если сторона заподозрит обман, это сильно усугубляет конфликт, доверие пропадает не только к обманувшей стороне, но и к процессу в целом. Очень важно не допускать подобного поведения сторон во время переговоров. Как правило, в кокусе, медиатор обсуждает форму и содержание предложений, которые будут вынесены на общую сессию и тщательно готовит сторону к этому. Кроме того, четкое следование процедуре, заданной в начале, также показывает сторонам, как важно следовать этим договоренностям.

Большинство участников переговоров после сеанса медиации испытывают подлинное потрясение оттого, что удаётся разговаривать с противоположной стороной без криков и угроз, без ухищрений и уловок и при этом достигать положительного результата во взаимодействии с ними. Можно представить себе изумление родственников, находящихся в многолетнем споре, которые признаются медиатору, что они *впервые увидели проблему с точки зрения противоположной стороны* и что они начинают понимать: пока им не будет полностью понятна позиция другой стороны, они не смогут договориться.

Опыт *правильно организованных переговоров*, даже если он не приводит к успешному соглашению, учит участников медиации тому, как надо себя вести в сложных жизненных ситуациях, даёт им образцы эффективной коммуникации, формирует видение самого себя с неожиданной точки зрения. Эта роль медиации столь высока, что некоторые участники, даже не достигнув успеха, т.е. того результата, которого ожидали, и, спустя несколько месяцев, с *благодарностью* вспоминают сам процесс переговоров.

Медиатор *помогает сторонам составить соглашение*. Суть этой функции заключается в том, что медиатор отслеживает корректность составления и полноту содержания соглашения. Он уточняет у сторон, как они понимают то, что фиксируется, устно или на бумаге, и просит однозначно и конкретно ясным языком формулировать взаимные обязательства. При этом он должен еще раз помочь сторонам проверить, насколько реалистично то, о чем они договорились.

Возможно, какие-то формулировки несут неоднозначное понимание того, что будет происходить. Поэтому медиатор просит стороны вместе обсудить, что имеется в виду, и как они понимают это. Важно, чтобы они одинаково видели, что произойдет. Медиатор также следит за тем, что все пункты, обсуждаемые на переговорах, и все предложения, которые важны для урегулирования спора, были внесены в соглашение. Посредник также просит стороны внести в соглашение, или хотя бы обсудить, какие санкции может применить каждая из сторон, если соглашение будет нарушено. Если соглашение письменное, целесообразно и санкции также внести в текст.

Иногда стороны, удовлетворенные тем, что они, **кажется**, договорились, начинают спешить и считают, что не обязательно все так детально записывать. Но медиатор знает, что здесь необходимо набраться терпения, чтобы эффективно закончить соглашение. Составление соглашения, к изумлению участников, может занять не меньше времени, чем весь остальной процесс переговоров.

Медиатор - *хранитель психологического климата*. Эта роль медиатора тесно связана с функцией организатора процесса. Речь не идет о создании идиллии или мягкой спокойной атмосферы. Во время медиации возможны жесткое поведение и жесткие высказывания, возможно недовольство и противостояние. Но важно, чтобы все эти коммуникативные действия должны быть конструктивными. Роль медиатора здесь заключается в том, чтобы поддерживать пусть жесткое, но конструктивное взаимодействие между сторонами, избегая взаимных оскорблений и унижения сторон. Процедурное соглашение, принятое во время вступительного слова медиатора, *является хорошим инструментом управления психологическим климатом*.

Если медиатор профессионален, через некоторое время напряжение и жесткость переговоров снижаются. Стороны спокойно, по-деловому, обсуждают и вырабатывают взаимные обязательства. Естественно, функцию хранителя психологического климата медиатор должен выполнять на протяжении всей медиации.

В процессе медиации стороны от противостояния друг другу и негативного отношения переходят к конструктивному взаимодействию. Снятие негативных эмоций позволяет перейти на конструктивное обсуждение возможных вариантов решения конфликта. Практически с этого момента участники конфликта начинают самостоятельно вести переговоры. Задача медиатора здесь заключается только в том, чтобы включаться в переговоры в случае, если стороны испытывают какие-либо затруднения. При этом вся ответственность за реально полученный результат, за соглашение лежит на самих сторонах.

Медиация – это последовательное и целенаправленное создание ситуации, при которой меняется ментальность и поведение человека. Именно это определяет особый тип психологического поведения участников в медиации, отличный от поведения людей в процессе третейского суда или психологического тренинга.

### **Этапы основной части переговорного процесса**

#### ***Основная часть переговоров. Обсуждение проблемы.***

- Посредник представляет слово участникам переговоров и просит их поочередно кратко изложить свою позицию по проблеме.
- Дискуссия, направленная на прояснение позиций (получение дополнительной информации и «вентиляция» эмоций).
- Посредник формулирует и объявляет повестку переговоров (о чем будем договариваться).
- Поэтапное обсуждение проблемы, принятие конкретных соглашений по отдельным вопросам, переход от этих частных договоренностей к соглашениям более общего порядка.

#### **1. Начало работы посредника: беседа с первой стороной конфликтной ситуации**

- установление контакта;
- информационная часть беседы: суть конфликта, участники конфликтной ситуации; позиции и интересы участников; их взаимоотношения и установки относительно друг друга.

После первой части беседы посреднику необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- понимаю ли я, в чем суть конфликтной ситуации?
- правильно ли я понимаю, кто является участниками конфликта?
- могу ли я сформулировать позицию и интересы обратившегося ко мне человека?
- понимаю ли я, каковы отношения участников конфликта и как они могут проявиться в ситуации переговоров?

**В ходе второй части беседы решаются задачи:**

- определение круга проблем, подлежащих обсуждению и решению в ходе переговорного процесса;
- определение ожидаемого результата;
- достижение договоренности о порядке работы с конфликтной ситуацией.

**2. Беседа со второй стороной конфликта** (специфика, связанная с установлением контакта, формирования позитивного отношения к участию посредника в разрешении конфликта)  
**Формулировка проблемы должна быть безоценочной, лаконичной – называющей, а не рассказывающей!** (с. 43. Гришина – пример).

В беседе со вторым участником посреднику приходится проявлять большую активность.  
**Задаваемые вопросы должны быть нейтральными и безоценочными!**

В информационной части беседы посреднику необходимо получить информацию по тем же вопросам, что и в беседе с первым участником конфликта.

#### **Анализ результатов первого и второго этапов работы. Подготовка к переговорам**

- необходимо решить, возможно ли в данной ситуации посредничество;
- кто будет участвовать в переговорном процессе;
- какие противоречия и проблемы существуют между участниками конфликта;
- анализ круга проблем, заявленных участниками ситуации; порядок обсуждения проблем; (с. 50 Гришина)
- анализ высказанных участниками переговоров позиций и интересов, которым должно удовлетворять принятое решение.

На основании всего подготовительного анализа важно выработать примерную схему ведения переговоров. (дополнительные встречи с конфликтующими возможны, но лучше их избежать)

## **Организационная подготовка переговоров**

- выбор и определение удобного времени и пространства переговоров.

Пространство должно быть нейтральным; участники переговоров должны быть на равном расстоянии от посредника, при этом разделяющее их расстояние не должно быть больше, чем их расстояние до посредника.

### **Начало переговоров**

1. Объявление о цели встречи. (Мы собрались для того, чтобы обсудить проблему...)
2. Обсуждение процедуры переговоров (Нам предстоит обменяться точками зрения и попытаться найти решение... (роль посредника)
3. Введение правил проведения переговоров. (тон, возможность говорить, не перебивать и т.д. – ориентироваться на поведении конфликтующих на стадии предварительных встреч).

### **Основная часть переговоров. Обсуждение проблемы. Поведение посредника**

1. Посредник представляет слово участникам переговоров и просит их поочередно кратко изложить свою позицию по проблеме.

Поэтапное обсуждение проблемы, принятие конкретных соглашений по отдельным вопросам, переход от этих частных договоренностей к соглашениям более общего порядка. Задача посредника – найти формулировки, соответствующие достигнутым договоренностям, уточнив их согласия как с сутью договоренностей, так и с самой формулировкой

#### **Заключительный этап переговоров**

• Главная задача посредника – это позаботиться о формулировках соглашений и их четком понимании всеми участниками переговоров. (Так, я хотел бы уточнить, правильно ли я поняла: мы договорились ... не существует ли каких-то проблем, которые могут помешать выполнению этих соглашений? Я хотел бы еще раз повторить: договорились...)

#### **Заключить договор:**

- определите обязанности сторон;
- определите правила взаимодействия и общения;
- установить санкции за нарушение договора;
- обсудить перспективы сотрудничества.

Традиционно медиация состоит из следующих этапов (Аллахвердова, 1997):

**Введение** в процесс медиации

**Презентация сторон** – рассказ каждой стороны, в чем суть их спора, разногласий, конфликта.

**Дискуссия** по выработке вопросов для обсуждения и переговоров.

**Кокус** - индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон.

**Дискуссия** по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта.

**Подготовка проекта соглашения.**

**Выход из медиации.**

### **Командные роли**

#### **Лидер**

- Ведёт переговоры
- Выражает мнение команды
- Делает предложение
- Отдаёт уступки

#### **Аналитик**

- Поддерживает и прикрывает Лидера
- Проясняет ситуацию вопросами
- Делает объективные резюме
- Привлекает внимание к важным моментам

#### **Наблюдатель**

- Старается не вступать в обсуждение, не говорить на переговорах
- Получает и анализирует информацию
- Старается понять то, что важно для оппонента

Виды удовлетворенности

**Удовлетворенность** – эмоциональное состояние, возникающее у участников переговоров в результате реализации интересов. В результате реализации процедурных интересов – процедурная удовлетворенность; содержательных – содержательная, а психологических интересов – психологическая удовлетворенность.

## Техники активного слушания.

### Задача «Умение услышать»

№	Техники	Определения	Как это сделать?
1.	Вербализация, ступень А	Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы - Итак, ты считаешь... (далее цитата). Насколько я тебя понял... (далее цитата) Повторите дословно последние слова партнера Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером
2.	Вербализация, ступень Б	Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером. Следуйте логике партнера, а не собственной логике
3.	Вербализация, ступень В	Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	1. Задавайте уточняющие вопросы: - Ты, наверное, имеешь в виду...? - Вы, наверное, говорите это потому, что...? - По-видимому, вы хотите, чтобы...? 2. Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез: - А может быть так, что ты надеешься, что...? - А может быть так, что вы хотели бы...? - А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?

### Техники регуляции напряжения

Снижают напряжение:	Повышают напряжение:
1. Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, личностных черт и др.)	1. Подчеркивание различий между собой и партнером
2. Вербализация эмоционального состояния: а) своего; б) партнера	2. Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) партнера
3. Проявление интереса к проблемам партнера	3. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
4. Предоставление партнеру возможности выговориться	4. Перебивание партнера
5. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	5. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
6. В случае вашей неправоты, немедленное признание ее	6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	7. Поиск виноватых и обвинение партнера
8. Обращение к фактам	8. Переход на «личности»
9. Спокойный уверенный темп речи	9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	10. Избегание пространственной близости и контакта глаз

### Формулы вербализации чувств

Менее уважительные формулировки для вербализации чувств	Более уважительные формулировки для вербализации чувств
16. Вы не понимаете; я не понимаю	1а. Вы удивлены; я удивлен
26. Вы в депрессии; я в депрессии	2а. Вы огорчены; я огорчен
36. Вам неприятно; мне неприятно	3а. Вам неуютно; мне неуютно
Менее уважительные формулировки для вербализации чувств	Более уважительные формулировки для вербализации чувств
46. Вам противно; мне противно	4а. Вы возмущены, я возмущен
56. Вы нервничаете; я нервничаю	5а. Вас беспокоит; меня беспокоит
66. Вам обидно; мне обидно	6а. Меня задевает; вас задевает
76. Вас бесит; меня бесит	7а. У вас вызывает протест; у меня вызывает протест
86. Противно (вам; мне)	8а. Вызывает дискомфорт (у вас; у меня)
96. Вы злитесь; я злюсь	9а. Вы сердитесь; я сердит
106. Вы боитесь; я боюсь	10а. Вы опасаетесь; я опасуюсь

## Литература

1. Аллахвердова О.В., Медиация. Пособие для посредников, - СПб: СПб,1999
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М: ЮНИТИ, 1999
3. Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р., Психологические законы поведения человека в социуме - СПб-М.: Еврознак, 2002
4. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах.- Калуга: Духовное познание, 2004
5. Ганеев А.М., Тронова Л.С., Конфликтология, формирование установок толерантного поведения. Практикум. - Казань, 2001.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб: Питер, 2000
7. Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. Уч. пос. - Л.,1991
8. Конфликтология. / учебник под ред. Кармина А.С.// - СПб, 2001
9. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение - СПб.: Питер, 2001.
10. Маслоу А. Психология бытия. – М: REFL-book,1997
11. Носырева Е.И. Альтернативное разрешение гражданско-правовых споров в США.- М.: Изд.Дом «Городец»; 2005
12. Свенцицкий А.Л.. Социальная психология /Учебник /- Москва : ООО «ТК Велби», 2003, 336 с.
13. Сидоренко Е.В, Тренинг влияния и противостояния - СПб: Речь 2004, с. 9
14. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности,; СПб: Речь, 2002, с.10-11
15. Смит М. Тренинг уверенности в себе. - СПб.: ИК «Комплект» , 1997.