

Государственное казённое учреждение
социального обслуживания Ярославской области
Брейтовский социально-реабилитационный центр
для несовершеннолетних «Дом детства»

Консультация для родителей
***«Как разрешать конфликты? Обращаться ли в
службу медиации ?Общение в конфликте»***

Подготовила
педагог-психолог
Лебедева Н.А.

2019 г

Медиация как технология регулирования конфликта

Медиация (от лат. *mediatio*) - посредничество. Во всем мире медиация является одной из самых популярных форм урегулирования споров. Медиация позволяет уйти от потери времени в судебных разбирательствах, от дополнительных и непредсказуемых расходов, процесс медиации является частным и конфиденциальным.

Медиация - это процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или "самоопределения") между конфликтующими сторонами. Медиатор облегчает процесс общения между сторонами, понимания позиций и интересов, фокусирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам прийти к своему собственному соглашению.

Как появилась *mediation*? В ранние века правосудие было быстрым, непредсказуемым и субъективным. Удача играла значительную роль в любом результате дела. Людям, которые нуждались в деловом решении, не нравилось вовлечение такого риска в принятие решений, поэтому ими создавались свои собственные системы - такие, как торговые палаты. Это позволяло бизнесменам тех времен улаживать свои споры без убийств и без того, чтобы отдаваться непредсказуемым судьям и присяжным.

Так появился прообраз современных арбитражных судов. Его преимущество заключалось в том, что арбитраж был более предсказуем, и его решение было окончательным. Недостаток - результатом являются чистая победа и чистое поражение; обе стороны обязаны подчиниться результату, независимо от того, согласны они с ним или нет. Чаще всего арбитражное решение завершает не только конфликт, но и отношения между его сторонами. Как известно, многое изменилось со времен средневековья. Некоторые вещи стали намного, намного лучше, быстрее и дешевле. К сожалению, это не относится к судопроизводству. Рассмотрение дела в суде стало гораздо более долгим и дорогим. Поэтому в развитых странах возродился древний метод *mediation*, который пережил уже там целую историю.

Зачем нужна *mediation*? В большинстве случаев, если люди могут разрешить проблему путем обсуждения и переговоров, они достигнут более быстрого и лучшего результата, чем при альтернативе - в противостоянии или судебном разбирательстве. Но, в большинстве случаев, им это не удастся без помощи кого-то третьего. Сильные эмоции, враждебность, тактика противостояния, принципы, различия в положении - может существовать большое количество препятствий для конструктивных переговоров. Статистика развитых стран показывает, что от 83% до 85% всех *mediation* успешны. Более того, от 5% до 10% участников *mediation* приходят к результату - к полному или к частичному соглашению в течение короткого времени после *mediation*. Даже если соглашение не достигнуто, вовлечение в *mediation* повышает понимание и удовлетворение сторон-участников: *mediation* оказывает положительное влияние на восприятие участников и их действия в судебном процессе.

Принципы медиации.

1. Беспристрастность.

Медиатор должен проводить медиацию беспристрастно и справедливо. Идея беспристрастности медиатора является центральной в процессе медиации. Медиатор должен проводить медиацию только тех дел, в которых он может оставаться беспристрастным и справедливым. В любое время, если медиатор не способен проводить процесс в беспристрастной манере, он обязан прекратить медиацию.

- Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Качество процесса медиации повышается, когда у сторон есть уверенность в беспристрастности медиатора.

- Когда медиатор назначается судом или другим институтом, то такая организация должна приложить разумные усилия по обеспечению беспристрастности услуг медиатора.

- Медиатор должен остерегаться пристрастности или предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации.

Обратной стороной беспристрастности является отсутствие заинтересованности в конфликте:

Медиатор должен раскрыть все имеющиеся или потенциальные собственные интересы в конфликте, в той или иной степени известные ему. После обнаружения таковых, медиатор должен отказаться от медиации, или же получить согласие сторон на проведение медиации. Необходимость защиты от пристрастности медиатора в конфликте может влиять также на поведение сторон во время и после медиации.

Интерес медиатора в конфликте порождает сделку или такие отношения, которые могут создать впечатление предубеждения. Основной подход к вопросу о заинтересованности медиатора в конфликте согласуется с понятием самоопределения. Медиатор несет ответственность за обнаружение всех имеющихся или потенциальных конфликтов, которые в той или иной мере ему знакомы и которые могут породить вопрос о беспристрастности. Если все стороны согласятся на медиацию после того, как были проинформированы о конфликте, медиатор может продолжить медиацию. Однако, если интерес в конфликте порождает ряд сомнений целостности процесса, медиатор должен отказаться от процесса.

Медиатор должен избегать проявления заинтересованности в конфликте как в процессе, так и после медиации. Без согласия всех сторон, медиатор не должен впоследствии устанавливать профессиональные отношения с одной из сторон по какому-либо делу при условии, если это может поднять законные вопросы целостности процесса медиации.

2. Конфиденциальность:

Медиатор должен обеспечить разумные ожидания сторон в отношении конфиденциальности.

Конфиденциальность зависит от обстоятельств медиации и любого соглашения, к которому придут стороны. Медиатор не должен разглашать ход и результаты медиации, если на это нет разрешения всех сторон или если этого не требует Закон.

- По отношению к конфиденциальности стороны могут разработать свои правила, или заранее договориться с медиатором, или офис может предложить уже имеющиеся определенные правила. Так как гарантия конфиденциальности является важной для сторон, медиатор должен обсудить ее с конфликтующими сторонами.

- Если медиатор проводит приватные заседания со сторонами, содержание таких заседаний, с точки зрения конфиденциальности, должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно.

- В целях защиты целостности процесса медиации, медиатор должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях. Если это необходимо, медиатор может сообщить о причине неявки одной из сторон.

- Если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса медиации является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для медиатора обязательным.

- Конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ медиации ответственными людьми. При соответствующих обстоятельствах, научным работникам может быть разрешен доступ к статистическим данным и, с разрешения сторон, к зарегистрированным делам, присутствию на процессе медиации, интервью участников медиации.

3. Добровольность:

Процедура медиации является сугубо добровольной. Стороны никто не может заставить воспользоваться медиацией или хотя бы попытаться это сделать. Медиация -

добровольный процесс, он основан на стремлении сторон достигнуть честного и справедливого соглашения.

Добровольность выражается в том, что:

- Ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации.
- Выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию личное дело каждого участника.
- Согласие с результатом процесса медиации также сугубо добровольно.
- Стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры, которые, конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах и подоплеке сторон и спора.
- Услуги того или иного медиатора на какой-то части процесса или в течение всей процедуры принимаются обеими сторонами также добровольно.

В принципе в качестве медиаторов могут выступать кто угодно. Существуют, однако, группы людей, которые, в силу их статуса, относятся к официальным медиаторам:

- межгосударственные организации (ООН)
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура)
- государственные специализированные комиссии (например, по урегулированию забастовок)
- представители правоохранительных органов (участковый в бытовых конфликтах)
- руководители структур по отношению к подчиненным
- общественные организации (профсоюзы)
- профессиональные медиаторы-конфликтологи
- социальные психологи

Неофициальные медиаторы, к которым можно обратиться за помощью в силу их образования или большого опыта:

- представители религиозных организаций
- психологи
- социальные педагоги
- юристы

В роли спонтанных медиаторов могут выступать и все свидетели конфликтов, ваши друзья и родственники, неформальные лидеры и коллеги по работе. Но в этом случае нельзя говорить о профессиональной помощи.

Медиация необходима в следующих случаях:

1. Когда необходимо прийти к тому или иному решению в результате переговоров и закрепить его документально
2. Когда между сторонами есть договоренности, которые они не могут раскрывать третьим лицам (а тем более в суде) и хотят сохранить конфиденциальность
3. Когда раздражение и эмоции препятствуют эффективному общению сторон
4. Когда стороны ограничены временными рамками и экономят средства
5. Когда стороны хотят оставаться в партнерских или добрых отношениях

Медиация позволяет выйти сторонам из тупиковой ситуации, продемонстрировать высокий культурный уровень сторон, в то время как после судебного разбирательства все обычно заканчивается разрывом отношений и неприятными последствиями.

Конфликты, которые необходимо разрешать в суде:

1. Когда необходимо публичное оглашение спора, конфликта
2. Когда одна из сторон хочет использовать суд для наказания другой стороны
3. Когда существует необходимость судебного контроля за поведением одной из сторон после вынесения решения
4. Когда спор включает в себя уголовные и конституционные вопросы.

Функции медиатора, отмечаемые Е. Ивановой, О. Аллахвердовой, консультантами центра разрешения конфликтов:

1. оценщик конфликтов - в этой роли медиатор должен обдуманно и тщательно изучить все измерения спора с точек зрения обеих (или всех) спорящих сторон. Во многих случаях у медиатора слишком мало или совсем нет информации об обстоятельствах спора; в других случаях могут иметься целые дела или отчеты с рекомендациями или без них. В итоге медиатор в своей роли оценщика конфликта должен собрать как можно больше данных и информации. Эту информацию можно добыть следующими способами:

- из имеющихся в распоряжении досье или газетных статей;
- в предварительных кокусах со спорщиками;
- в процессе предварительного "выговаривания" ("вентилирования");
- во время дискуссий по процедурным вопросам.

2. активный слушатель - в этой роли медиатор должен слушать активно, с тем, чтобы усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую. Активное слушание включает в себя следующие компоненты:

- Обеспечить обратную связь говорящему, чтобы удостовериться, что другая сторона услышала и поняла говорящего.
- Обратная связь может быть "зеркальной", просто чтобы дать понять говорящему, что его услышали, или удостовериться, что другая сторона тоже услышала, что было сказано.
- Обратная связь может состоять в переформулировке утверждений говорящего, с целью удостовериться, что говорящий или другая сторона поняли, что было сказано.
- Отделять эмоции от содержательных вопросов спора.
- Замечать, раскрывать и доискиваться до истинных интересов сторон.
- Отделять "не вопросы" (не связанные с реальными интересами сторон) от "вопросов" (связанных с интересами сторон).
- Допускать выражение гнева, если оно конструктивно.
- Позволять сторонам "быть услышанными" и надежно понятыми друг другом.
- Устанавливать, когда стороны чувствуют несправедливость или принуждение к соглашению.
- Устанавливать, когда сторонам нужно больше информации, консультации или время подумать.

3. беспристрастный организатор процесса - в этой роли медиатор имеет несколько функций:

- На первом месте среди этих функций стоит помощь в установлении основных правил, которые лягут в основу процедурных соглашений.
- Задание тона процесса.
- Помощь сторонам в достижении процедурных соглашений.
- Поддержание корректных отношений между сторонами.
- Удержание сторон в рамках процесса.
- Обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон.

4. генератор альтернативных предложений - в этой роли медиатор может помочь спорщикам найти иные решения, которые, в конечном итоге, могут послужить спасению репутации стороны.

5. расширитель ресурсов - медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию.

Что касается юридических вопросов, медиатор должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких юридических толкований, разъяснений или советов, особенно если медиатор - адвокат. Если адвокат служит в качестве медиатора, он ни в коем случае не должен давать спорщикам советов по юридическим вопросам.

Вся предоставляемая информация должна являть собой только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочной информации, уточнений, интерпретаций или каких-

либо посторонних результатов. Медиатору нельзя вмешиваться в позицию стороны, заявляя: "Вы сказали мне, что ... Я этому поверил, но это неверно". Медиатор должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения, если есть вероятность, что они неполны, неверны или допускают различные толкования; в любой из этих ситуаций сторонам следует обратиться к соответствующим надежным источникам, где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет.

6. Испытатель реалистичности и выполнимости - в этой роли медиатор выступает как бы "адвокатом дьявола" - защищает менее приемлемую позицию или позицию другой стороны, испытывая аргументированность каждой позиции, отстаиваемой стороной в ходе спора. Эта ролевая функция обычно выполняется только для одной стороны в ходе кокуса, чтобы, не занимая собственной позиции в споре, позволить спорящей стороне изучить и подготовить ту или иную позицию. При этом нужно быть осторожным, чтобы спорящая сторона не поняла неправильно вопросы "адвоката дьявола", чтобы ей не показалось, что медиатор расположен к позиции, противоположной ее собственной.

7. Помощник в выработке сторонами окончательной договоренности - в этой роли медиатор должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности, так чтобы урегулирование оставалось прочным и не нарушалось, как только стороны попытаются его выполнить или вдруг поймут все его последствия.

Роль медиатора - не просто помогать сторонам договориться, но и позаботиться о том, чтобы их договоренности были надежными и долгосрочными. Только таким образом стороны смогут достичь устойчивого удовлетворения от соглашения и процесса переговоров.

8. Обучающий процессу партнерских переговоров - в этой роли медиатору надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество.

Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры с установкой на сотрудничество. Они выступают с ложных позиций. Пытаются применить "переговорные уловки", задействовать "фальшивые эмоции", чтобы затравить противника или заставить его принять их позицию, или выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят. Большинство участников переговоров нуждаются в обучении ведению переговоров с установкой на сотрудничество и нуждаются в помощи при выработке и поиске решений, которые бы удовлетворяли как их собственные интересы, так и интересы другой стороны.

Выделяют пять типов медиаторов:

1. "третейский судья" - обладает максимальными возможностями для решения проблемы. Он изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется
2. "арбитр" - то же самое, но стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому
3. "посредник" - нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта. Но окончательное решение принадлежит оппонентам
4. "помощник" - организует встречу, но не участвует в обсуждении
5. "наблюдатель" - своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение

Первые два стиля называют высокоавторитарными. Они выгодны. Если требуется скорое решение. Если конфликт не слишком напряжен, предпочтительны последние три способа.

С точки зрения Аниты фон Хертел, действие может развиваться по шести сценариям-уровням медиации:

Классическая медиация

Классическая медиация начинается с соглашения сторон и оканчивается подлежащим исполнению договором. Она дополняет возможности судебного регулирования,

распутывает конфликт, налаживает связи между сторонами и приводит стороны к согласию.

Внутрисистемная медиация

Медиатор поддерживает стороны как третье лицо, но является частью конфликтующей системы. Например, внутрисистемным медиатором выступает директор по персоналу, который помогает разрешить конфликт между двумя сотрудниками.

Ноу-хау для комплексных случаев

При классической и внутрисистемной медиации предполагается, что конфликтные стороны известны, и они хотят распутать ситуацию. Но иногда требуется гораздо больше, чем обычная медиация. Часто стороны не готовы к участию в медиации, не знают, что являются частью какого-то спора, не признают свою долю участия в конфликте. Медиация в этом случае проходит сложно, сквозь непонимание, досаду и недоверия. В таких случаях медиаторы применяют творческие методы решения конфликта. Работа медиатора в таких случаях отличается от классических процедур и подходит только для этих конкретных клиентов.

Адвокатское посредничество

Медиатором фактически выступает адвокат или адвокаты сторон. Адвокат работает в этом случае как юрист и как посредник. Он задает вопросы как медиатор и регулирует обсуждение спорных вопросов. Фактически он помогает своему клиенту достигнуть долгосрочных выгод от взаимодействия со второй стороной конфликта. Такая работа требует от адвоката огромной компетенции. Такой адвокат достигает для своего клиента большего.

Посредничество в переговорах

У любых переговоров есть главная цель. У большинства переговоров главная цель - договориться с партнером. В медиации главная цель - также договориться с партнером. Медиатор может внести в переговоры юмор, новые идеи, описание процесса со стороны. Медиатор заметит и отметит позиции сторон, их интересы и возможности. Это - то, что нужно!

Osamaru - делаться лучше (по-японски)

Если Ваш партнер по конфликту еще не готов к медиации и беседе с Вами, хорошим выбором может стать работа над собой с коучером (индивидуальным тренером) или медиатором. Изменение себя тоже может стать средством приглушения конфликта. Работа над конфликтом ведется без вашего партнера по конфликту. Это помогает изменить Ваше поведение в конфликте - и как следствие - меняет всю ситуацию. Это может помочь, если другие способы медиации применить невозможно.

Тактики воздействия медиатора на стороны:

- Тактика поочередного выслушивания - применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно
- Директивное воздействие - акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов. Цель - склонение к примирению
- Сделка - посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон
- Давление на одного из оппонентов - посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции
- Челночная дипломатия - медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения.

Процесс медиации распадается на ряд стадий с применением характерных техник.

Стадия 1. Формирование структуры и доверия

Эта стадия закладывает ту основу взаимоотношений, которая будет соблюдаться на протяжении всего медиаторского процесса. Медиатор должен потратить значительное количество времени и усилий для того, чтобы процесс медиации стал понятным и

приемлемым для участников. Следует сознавать, что некоторые из них выбирают медиацию лишь потому, что хотят избежать рассмотрения дела в суде смысл же процесса для них пока непонятен и отдельные действия медиатора, будучи не проясненными, способны вызывать замешательство и даже сопротивление.

В первой стадии медиации выделяется несколько последовательных позиций (шагов), которые могут сокращаться или варьироваться в зависимости от специфики ситуации. Каждая из позиций решает свою задачу и рассчитана на вполне определенный эффект.

В ходе первого шага целесообразно расположить участников так, чтобы они удобно сидели (в соответствии с их желаниями - полукругом, командами, индивидуально), хорошо слышали и видели друг друга. Таким образом, принимаются во внимание три важных аспекта: *комфорт, коммуникация и возможность контроля*. Что же касается позиции самого медиатора, то она должна подчеркивать его нейтральность по отношению к проблеме и оппонентам.

Второй шаг посвящен объявлению медиатором ролей, которые будут выполняться им и участниками в ходе медиаторских сессий. Необходимо сразу же поблагодарить участников за то, что они выбрали именно этот способ регулирования конфликта и пришли на встречу. Если кто-то из участников опоздал, рекомендуется повторить сказанное еще раз - это будет еще одним свидетельством нейтральной роли медиатора и продемонстрирует им: то, что будет сказано одному участнику, обязательно узнают и все остальные.

В ходе третьего шага медиатор сообщает участникам все, что он знает о них и сложившейся ситуации, вновь демонстрируя, что ни от кого не держит секретов. Основные тезисы данного сообщения фиксируются на бумаге. На четвертом шаге в процесс по сигналу медиатора включаются участники. Например, так: Должно быть трудно начинать первым, но все же попробуйте, пожалуйста, рассказать нам о своем видении проблемы.

Этот шаг направлен на выяснение скрытых проблем - айсбергов, которые пока лишь поверхностно понимаются участниками. Применяя открытые вопросы и слушая их молча, медиатор постепенно берет дискуссию в свои руки с тем, чтобы: начать управлять ей, распознать айсберги, интерпретировать и структурировать сказанное участниками.

Поскольку большую часть разговора ведут участники, они на данном отрезке обычно начинают сердиться друг на друга, и эмоциональный уровень сессии начинает возрастать. Тем не менее, каждому участнику процесса должно быть предоставлено слово для изложения его взгляда на ситуацию другим участникам и медиатору.

Если участники слишком раздражены, и обстановка становится взрывоопасной, имеет смысл перебивать их в определенный момент. Чтобы такое прерывание не выглядело недемократичным, можно заранее договориться о фиксированном времени каждого выступления.

На снижение эмоциональной напряженности и перевод дискуссии в конструктивное русло направлен и пятый шаг - изучение ожиданий участников. Выслушивая их пожелания, медиатор в первом приближении делает мысленный прогноз о возможностях удовлетворения ожиданий и необходимых для этого технологиях.

Шестой шаг представляет собой декларирование, обсуждение и принятие правил поведения на сессии. Другими словами, участники должны осознать, что их поведение не может быть бесконтрольным и безнаказанным.

Некоторые медиаторы формируют правила поведения прямо на сессии, другие же предварительно включают их в контракт с клиентами.

В чем могут заключаться такие правила? Например, в том, что за серьезное опоздание на сессию участник платит штраф, или что преждевременный уход с сессии сопровождается письменным заявлением. В любом случае необходимо понимание, что отказ выполнять продекларированные правила будет означать тупик сессии и вынудит медиатора ее попросту закончить.

В правилах работы должен содержаться ответ на вопрос, могут ли стороны - участники процесса общаться с медиатором по отдельности. Следует заметить, что такого рода прецеденты достаточно распространены в случаях с экологическими, трудовыми, коммерческими проблемами, однако менее употребимы при посредничестве в семейных конфликтах.

В каких случаях используются отдельные встречи? Например, в тех, когда стороны разочарованы в процессе и хотят прекратить его. Тогда сепаратная встреча с медиатором дает шанс доверительно обсудить со сторонами препятствия, мешающие дальнейшей работе, и избежать кризиса. В любом случае результаты данного разговора целесообразно сообщить всем участникам на следующей совместной сессии.

Стадия 2. Анализ фактов и выявление проблем

Для того, чтобы приемлемое решение было принято, все участники должны иметь равный объем информации и хорошо понимать действительные проблемы. Отсюда вторая стадия медиаторского процесса и направлена на анализ значимых фактов и выявление таких проблем. Ведь чтобы разрешить конфликт, его сначала надо хорошо осознать. Следует заметить, что данный процесс частично начинается уже на первой стадии медиации.

Задача медиатора на второй стадии - выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство конфликтов имеет, как известно, комплексный характер. Причем, нужно добиться не только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа конфликта.

Здесь медиатор выступает как бы в двух ролях: гида, показывающего, на что стоит обратить внимание; и протоколиста, который: фиксирует мнения, стремится прояснить и идентифицировать недостаточно понятные высказывания участников, синтезирует сказанное и выявляет приоритеты. Другими словами, из огромного потока информации он извлекает и записывает короткие тезисы, которые могут быть быстро прочтены, обсуждены и усвоены.

На данной стадии медиатор узнает, что лежит в основе конфликта, каких результатов участники хотели бы достичь и какие будут неприемлемыми для них при любых обстоятельствах. В итоге формируется развернутая повестка для работы на последующих сессиях. Здесь же участники решают, хотят ли они достичь соглашения по всем заявленным проблемам либо только по некоторым, а также определяют очередность их рассмотрения.

В ходе второй стадии принимается также принципиальное решение о продолжении или свертывании работы. Ведь если любая из сторон на данном этапе займет или не преодолеет абстрактивную позицию, дальнейшие действия медиатора, скорее всего, приведут лишь к пустой трате времени и денег участников.

Стадия 3. Поиск альтернатив

Данная стадия призвана дать ответ на вопрос: Как вы можете сделать то, что вы хотите сделать с наибольшим эффектом. В поиск ответа вовлекаются все участники. При этом следует понимать, что несмотря на обилие проблем, выявленных и зафиксированных медиатором к данному моменту, ключевое решение, возможно, кроется лишь в одной или нескольких базовых. Их нужно определить в первую очередь.

После обзора всех проблем и определения среди них главных медиатор приглашает участников высказаться по поводу путей их решения и фиксирует высказывания. Затем делается следующий шаг - анализ предложений на предмет их соответствия некоторым критериям. Эти критерии также вырабатываются на сессии, а в качестве ориентиров могут фигурировать следующие:

- желательный прогноз развития событий в случае принятия данного решения, степень соблюдения интересов непосредственных участников конфликта, а также других сторон в случае принятия данного решения;

- сопутствующие решению экономические, социальные, политические и иные последствия; правовые и финансовые нормы и ресурсы, способствующие выполнению данного решения или препятствующие ему;
- новые люди, которые могут быть включены, и новые обстоятельства, которые могут возникнуть при выполнении данного решения.

На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи:

1. помочь участникам лучше сформулировать те предложения, которые у них уже есть;
2. стимулировать их к поиску новых предложений, которые могли бы удовлетворить всех лучше, чем предыдущие.

Медиатор и сам может предполагать новые решения, однако не нужно злоупотреблять этим правом, дабы не ослаблять творческий настрой участников. Свои решения медиатору следует предлагать лишь после того, как все участники высказались. Целесообразно сопровождать их вопросом: Давайте представим, что случится, если... Тон предложений должен быть таким, чтобы не создавалось впечатления о прессинге со стороны медиатора либо его симпатиях одной из сторон. Разумеется, данные предложения могут приниматься или отвергаться по усмотрению участников.

В случае недостатка конструктивных предложений, полученных методом мозгового штурма, имеет смысл попросить участников еще раз подумать над ними дома или в перерывах между сессиями.

Стадия 4. Переговоры и принятие решения

Главной задачей данной стадии является кооперация участников, нацеливание их на совместную работу. В целях реализации этой задачи полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех хотя бы небольших компромиссах, которые были достигнуты в рамках такого диалога. В случае, когда разговор все же начинается с крупных проблем и предложений по их разрешению, важно в качестве позитивного фактора обращать внимание на то, что участники согласились обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости.

Нужно помнить и еще об одном: слишком длинный список предложений для обсуждения и выбора в ряде случаев затрудняет принятие решения и, следовательно, должен быть максимально сокращен.

Что же касается непосредственных переговоров между сторонами, то они часто начинаются с обычного торга по принципу ты мне, я тебе (Я дам вам то, что вы больше всего желаете, если вы дадите мне чего больше всего хочу я, Что бы вы могли предложить в обмен на ... и т.д.). Медиатор, продолжая начатые ранее действия, стремится перевести такой торг-конкуренцию в сотрудничество сторон по совместному решению проблем (принципиальные переговоры).

Однако необходимо подчеркнуть, что его роль на четвертой стадии медиаторского процесса существенно отличается от той, которую посредник выполнял на предыдущих трех стадиях. То есть если сначала медиатор инициировал свою коммуникацию по некоторой проблеме с каждым участником в отдельности, то теперь уже стороны начали прямое общение между собой. Роль медиатора на данном этапе заключается в том, чтобы представить участникам те предложения, которые уже были выработаны, и рассказать о процедурах и технологиях, способных помочь принятию эффективного решения. Далее медиатор контролирует организационно-технологическую сторону переговоров, в то время как разговор по содержанию ведут сами участники.

Таким образом, медиатор на данном этапе дает старт взаимодействию между сторонами и следит за тем, чтобы каждому участнику была предоставлена возможность высказаться, внести свои предложения и оценить предложения других без какого-либо давления; чтобы нить понимания между участниками не терялась и чтобы они не уходили в сторону от

обсуждаемой проблемы. Медиатор может также остановить негативные выпады участников в адрес друг друга, напомнив им о правилах поведения на сессии.

Данная стадия является довольно трудной. Зачастую медиатор, увлекшись, не обеспечивает своевременного перехода к прямому диалогу между участниками и постепенно становится козлом отпущения, на которого взваливается ответственность за принятие решений. Однако это и по существу, и по форме - является исключительной прерогативой участников конфликта.

Стадия 5. Составление итогового документа

Функция этой стадии - производство документа (плана или соглашения), в котором были бы четко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем.

Чем занимается медиатор на данной стадии? Он организует составление плана, уточняет формулировки, записывает принятые решения и стимулирует внесение в итоговый документ пунктов, которые говорили бы о возможности его корректировки в случае тех или иных изменений.

В процессе выработки приемлемого соглашения стоит помнить, что начинать путь к нему целесообразно с наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров и демонстрирует принципиальную возможность достижения договоренностей. Столь же позитивное воздействие данный прием оказывает и на общественное мнение.

Для облегчения пути к такому решению можно использовать метод наибольшего общего знаменателя. Он заключается в том, что в повестку дня включаются первоначально те пункты, по которым готовность участников к договоренностям наиболее высока, а самые спорные вопросы выносятся за скобки. При использовании данного метода на первом этапе переговоров приносится в жертву полнота решений. Однако это компенсируется сначала быстротой договоренности, а в дальнейшем - эффектом промежуточного успеха, то есть тем, что блок уже решенных вопросов готовит хорошую почву для перехода к следующим.

Сходная логика присутствует в случаях, когда разрабатывается соглашение в принципе. Речь идет о попытке решения сложных конфликтов с помощью слишком общего соглашения, большая часть пунктов которого лишена конкретности. Его смысл заключается в том, чтобы признать интересы всех сторон прямо или косвенно; дать сторонам почувствовать вкус меда, то есть представить, как хороша была бы жизнь, если бы конфликт разрешился; повысить уровень кооперации между оппонентами. В дальнейшем от соглашения в принципе осуществляется переход к соглашению в деталях.

В ходе работы над соглашением рекомендуется использовать и такой принцип: Пусть решение будет легким для другой стороны. В чем конкретно он заключается? Поскольку большинство людей подвержены сильному воздействию своих собственных понятий о законности, одним из эффективных путей добиться легких решений для другой стороны состоит в том, чтобы придать им законный вид. Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безукоризненным с точки зрения знакомым им правовых норм.

Легкости принятия решения способствует и использование прецедента. Поэтому имеет смысл отыскать какое-нибудь решение, которое уже пригашалось в подобной ситуации, и постараться обосновать с его помощью предлагаемое соглашение.

Проект плана или соглашения раздается всем участникам с тем, чтобы в преддверии следующей сессии они могли еще раз обдумать его и сделать свои поправки. Важно заметить, что зачастую стороны согласны с пунктами по существу, однако их не устраивают зафиксированные в документе слова - соответственно, медиатор должен позаботиться о том, чтобы план или соглашение были бы приемлемы и в стилистическом смысле.

Но вот, в конце концов, вы использовали все перечисленные приемы и составили текст итогового соглашения. Что оно должно собой представлять? Идеальное итоговое

соглашение - это равноправные законные практические, удовлетворяющие интересы, прочные обязательства с которыми согласны все конфликтующие стороны и которые выработаны в результате успешных переговоров с позиций сотрудничества.

Особое внимание следует уделить процедуре подписания совместно разработанного и принятого сторонами документа. Рукопожатия или поднятие бокалов с шампанским послужат здесь символом того, что стороны преодолели конфронтацию и в дальнейшем намерены решать свои проблемы путем кооперации усилий.

Прочное итоговое соглашение

Соглашение может считаться прочным тогда, когда в процессе работы над ним и в самом тексте соглашения присутствуют следующие составляющие:

- 1) Процедурное удовлетворение. Его главным индикатором служит то, что стороны, вне зависимости от хода выполнения соглашения, готовы использовать ту же модель переговорного процесса снова в сходных обстоятельствах.
- 2) Психологическое удовлетворение. Оно достигается, когда участники переговоров не уничтожены, не угнетены, не понесли непоправимого морального ущерба, чувствуют себя лучше и сознают, что в противном случае, было бы хуже.
- 3) Удовлетворение по существу. Его степень зависит от того, насколько адекватно разрешены все проблемы и насколько формальные пункты соглашения обеспечивают реальное удовлетворение интересов.

Отчет по переговорам

По окончании переговоров их участники обычно готовят отчет. Ведь важно не только достигнутое соглашение, но и то, как проходили переговоры, каковы были предложения партнеров и их реакция на ваши предложения, что не вошло в итоговый документ, но может представлять интерес для дальнейшей работы.

При составлении отчета целесообразно ответить на следующие вопросы:

- что способствовало успеху переговоров, какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах; какие принципы ведения переговоров возможно и необходимо использовать на других переговорах;

Стадия 6. Правовая процедура и утверждение соглашения

Довольно часто бывает, что конфликт между сторонами затрагивает и их внешнее окружение, а принятое соглашение или план нуждается в институционализации, что предполагает правовое сопровождение и утверждение (ратификацию) ответственными инстанциями: комитетами и комиссиями представительных органов власти, исполнительными структурами, судами и т.п.

Таким образом, на медиаторской сессии следует определить, какие механизмы обеспечат наиболее быструю и эффективную ратификацию принятого документа, какие представители сторон будут этим заниматься и какие ресурсы для этого потребуются.

Стадия 7. Выполнение, пересмотр и коррективы соглашения

Но вот стороны начинают работать в соответствии с достигнутыми договоренностями. Однако пункты этих договоренностей могут переосмысливаться, ситуация - меняться. Наконец, могут возникать непредвиденные (форс-мажорные) обстоятельства. Во всех этих случаях будет лучше, если стороны не ограничатся спонтанной реакцией, а заранее предусмотрят возможность новых встреч, согласований и обсуждений.

Эти встречи будут представлять из себя мини-сессии с перечисленными выше стадиями. Поскольку стороны уже накопили некоторый опыт участия в медиаторском процессе, новые сессии займут значительно меньше времени, чем предыдущие. Следует подчеркнуть, что стадии 6 и 7 могут отсутствовать совсем (если принятое соглашение исчерпывает проблему и касается только участников медиации), либо проводиться сторонами самостоятельно, без участия посредника.

Таким образом, медиатор может помочь сторонам:

- Организовать процесс переговоров
- Рассмотреть каждый аргумент и найти решение для самых "горящих" аргументов
- Разделить людей и проблему
- Исследовать все перспективы
- "Построить мост" между сторонами
- Увидеть выход из конфликтной ситуации.

Медиация - это процесс урегулирования спора между двумя конфликтующими сторонами с участием третьей нейтральной стороны. Являясь альтернативой судебной процедуре и другим силовым способам разбирательства, медиация обладает целым рядом преимуществ, самым главным, из которых является то, что разрешение спора достигается путем принятия сторонами решения на добровольной и равноправной основе, одинаково устраивающего все заинтересованные стороны так, чтобы интересы всех участников спора могли бы быть удовлетворены.

