

Поэтапная модель, ориентированная на решение проблем

Эта модель основана на принципе интересы - это возможности, позиции - это проблема.

Этапы медиации

Процедура медиации может включать следующие этапы (найдите их в тексте ниже)

- Вступительное слово, принятие регламента работы
- Представление сторон, изложение их доводов / возражений
- Пересказывание сказанного сторонами в нейтральном, повествовательном изложении
- Работа над эмоциями
- Поиск вариантов решений ("мозговой штурм")
- Обсуждение условий медиативного соглашения

Кроме того, процедура медиации может сопровождаться встречами медиатора наедине с одной стороной - *кокусами*

Если такая встреча происходит до основной сессии, то она именуется *пре-кокус*.

Для соблюдения принципов нейтральности медиатор стремится либо не прибегать к процедуре кокуса, либо соблюдать равное число кокусов для каждой из сторон спора.

Лиза Паркинсон - семейный медиатор из Англии полагает, что в семейной медиации кокусы не нужны совсем.

Др. авторы, например Дуайт Голлан, чей видеое фильм мы дублировали, напротив возлагает много ожиданий на кокусы.

Рассмотрим пример процедуры медиации из книги «Конфликтология», учебник для ВУЗов под ред. проф. А. С. Кармина.

Как выглядит процедура медиации?

Вот стороны пришли на переговоры, сели за стол, медиатор занял место между ними и начал свое вступительное слово. Во вступительном слове объясняется, что такое медиация, принципы медиации, особое внимание обращается на конфиденциальность происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников, объясняется право проводить кокусы, выясняется мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах, и предлагается участникам подписать *соглашение о применении процедур медиации*. Цель вступительного слова — сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия как к процессу, так и к самому медиатору.

Пример вступительного слова

После приветствия в рассаживания (бумага и ручки на столе, часы перед медиатором):

— Меня зовут Олег, я медиатор, назначенный для участия в разрешении вашего спора (конфликта). Назовите себя, пожалуйста, так, как вы хотите, чтобы Вас здесь называли.

Видео

- Каким временем вы располагаете? Я спрашиваю вас об этом потому, что обычно сессия медиации требует 2,5-3 часа. Спасибо, когда время выйдет, я предупрежу вас, чтобы вы сами решили, остановить процесс или продолжить его.
- Курит ли кто-либо из вас?

- Надо ли по ходу переговоров устраивать перерывы, и как часто?

Я благодарю вас за то, что вы решили обратиться к нам для помощи в урегулировании возникшей у вас проблемной ситуации.

Несколько слов о медиации

и о том, что вас ожидает в этом процессе. Медиация — это процесс разрешения спора между двумя / несколькими конфликтующими сторонами с участием третьей нейтральной стороны. Урегулирование спора достигается

путем принятия сторонами решения на добровольной и равноправной основе, одинаково устраивающего все заинтересованные стороны. Мы будем все вместе стремиться к тому, чтобы интересы всех участников спора могли бы быть удовлетворены. Итак, медиация — процесс добровольный. Я хочу спросить вас, является ли ваше участие в процессе проявлением доброй воли и вашего искреннего намерения обсудить сложившуюся ситуацию и найти способ ее урегулирования?

Спасибо. Не требуется ли присутствие на процессе кого-либо еще, кто имеет отношение к делу?

Объяснение роли медиатора

Согласны ли вы на участие в процессе переговоров между вами третьей, нейтральной стороны?

- Спасибо.

Эту третью, нейтральную сторону представляю я, и моя нейтральность заключается в том, что я не выступаю в роли судьи, арбитра, обвинителя или защитника. Я не даю никаких оценок по сути вашей ситуации, я никого не защищаю и не решаю, кто виноват и кто прав. Более того, в мою задачу не входит давать вам какие-либо советы.

О конфиденциальности

Отмечу конфиденциальность процесса медиации. Вся высказанная здесь доводы, возражения, допущения, признания является строго конфиденциальной информацией, и не может быть вынесена за пределы этой комнаты. Также эта информация не может быть доказательством в суде. Кроме того сам медиатор не может быть свидетелем по спору. В ходе процедуры медиации я буду делать записи, которые по окончании его будут уничтожены. Вы также можете делать свои записи: это поможет нам эффективно работать. Вы согласны следовать принципу конфиденциальности процесса?

- Спасибо.

О принимаемых решениях

Как медиатор, я не несу ответственности за те решения, которые вы принимаете, моя роль заключается лишь в оказании вам помощи при ведении переговоров, в организации процесса таким образом, чтобы вы получили возможность сделать попытки к урегулированию конфликта и принятию по нему собственных взаимоприемлемых решений. Моя задача — обеспечить равноправное участие обеих сторон в процессе, право каждой стороны высказаться и быть выслушанным. Вы играете основную роль в процессе. Это ваша конфликтная ситуация, это вы нацелены на её обсуждение и поиски выхода, это вы будете вести выбор вариантов решений, устраивающих все стороны, и вы будете нести ответственность за то, какие решения будут приняты и как они будут выполняться.

Согласны?

О регламенте

В процессе переговоров вы поочередно получите возможность изложить свои позиции и ответить на мои вопросы. Затем у вас будет возможность принять участие в дискуссии по обсуждаемой ситуации, и вы сможете не только высказаться по сути проблемы, как вы ее видите, но и изложить свои оценки

происшедшего.

О кокусах

Нам могут понадобиться встречи с глазу на глаз. Мы называем их кокусы. Инициированы они могут быть как сторонами, так и медиатором. Если вам понадобится кокус, вы дадите мне знать об этом, и кокус будет назначен. Продолжительность кокусов обычно бывает в пределах 20-30 минут. Моя задача как медиатора — обеспечить равное количество кокусов равной продолжительности для обеих сторон.

Обсуждение разногласий и поиск вариантов

Затем общими усилиями будет определен перечень пунктов для обсуждения и принятия по ним решения. Решение, если оно будет достигнуто, а я очень вам этого желаю, может быть устным или письменным. Решение может быть заверено нотариально или утверждено компетентным судом. Вы сами изберете то, что сочтете нужным. Чтобы делать наш процесс более продуктивным и успешным, я предлагаю вам заключить *соглашение о начале процедур медиации*, суть которого в том, что стороны обязуются вести себя на процессе корректно, в дискуссии не перебивать друг друга и не употреблять обидных слов и выражений. Вы берете на себя такие обязательства?

- Спасибо.

Завершение вступительного слова

Разрешите поздравить вас с тем, что в течение моего вступления вы несколько раз изложили сходные точки зрения по разным вопросам, дав утвердительные ответы. Это свидетельствует о том, что между вами в принципе возможны договоренности, тем более, в свете тех намерений, которые каждый из вас определил в начале процесса. Я желаю вам конструктивной и успешной работы. Есть ли у вас ко мне вопросы?

Краткий анализ

Если стороны впервые обратились к процедуре медиации, то вступительную часть не следует сокращать. Вступительная часть продолжается достаточно долго, примерно 15-20 минут. Столь длинная и стандартная процедура обычно кажется начинающим медиаторам излишней, и они стараются ее сократить. Опыт показывает, что сокращение вступительной процедуры, как правило, приводит к резкому увеличению времени — а то и к срыву всего процесса медиации. Если стороны не готовы к медиации и отказываются подписать процедурное соглашение (потому что не доверяют медиатору или боятся «потерять свое лицо» в случае неуспеха и т. д.), то лучше медиацию вообще не начинать.

Фазы медиации

После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации — представление сторон. Медиатор обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор активно слушает и в своих записях отмечает то, что ему кажется наиболее важным.

В процесс рассказа он, как правило, не вмешивается, лишь переспрашивая, если ему что-нибудь непонятно.

Перепhrазирование сказанного

По окончании речи первой стороны медиатор задает вопрос:

— Вы изложили все существенные обстоятельства дела или хотите еще что-нибудь добавить?

Затем он кратко пересказывает (эхо-повтор) услышанное. При пересказе медиатор не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение. Завершается

пересказ стандартными вопросами типа:

— Я правильно вас понял?

— Я не упустил ничего существенного?

Стимулирующие вопросы

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы. Он также задает уточняющие вопросы и повторяет услышанное. Рассмотрим типичные проблемы, встающие перед медиатором на этапе представления сторон.

Работа над эмоциями

Часто одна сторона реагирует на рассказ другой стороны бурными эмоциями, все время пытается вмешаться и исправить сказанное: «Я должен здесь сделать уточнение!». В подобных случаях медиатор говорит примерно так:

— Не волнуйтесь! Подождите немного. У вас еще будет возможность высказать свое видение ситуации.

Если же одна из сторон реагирует в резкой форме: «Он лжет! Все было не так! Как его язык поворачивается такое говорить!» и т. п., то и медиатор должен реагировать жестче:

— Вы подписали процедурное соглашение, где обязывались не оскорблять друг друга. Давайте его придерживаться, иначе мы вообще ни о чем не договоримся. Если вы не хотите договариваться, то не будем зря тянуть время и лучше сразу расстанемся. Вы будете соблюдать подписанное соглашение?

Стимулирование сторон к диалогу

Бывает, что одна из сторон (чаще первая) сообщает о проблеме слишком кратко. Например:

— А что тут говорить? Мы вместе с моим партнером взяли в аренду помещение для магазина, а он меня «надул» и украл мои деньги. Пусть он мне их отдаст. Или еще короче:

— Он хочет развестись, а я не хочу.

У медиатора имеются две возможности. Во-первых, он может задавать уточняющие вопросы типа:

— Что за помещение вы взяли в аренду? Какой магазин вы хотели открыть? Почему вы считаете, что ваш партнер вас поступил в отношении вас недобросовестно (обокрал)? (Обратите внимание! Вопрос «как партнер вас обокрал?» некорректен, ибо медиатор, задавая такой вопрос, как бы присоединяется к оценке, даваемой одной стороной).

Признания возможности разных мнений в одной ситуации

Во-вторых, он может сразу перейти к представлению другой стороны, чтобы уже затем вернуться к разговору с первой. Например:

— Я чувствую, что вы переживаете по поводу возможного развода с мужем, и вам сейчас трудно рассказывать о проблеме подробно. Если вы не хотите ничего добавить, я бы тогда попросил вашего мужа рассказать о том, как он видит проблему. Обычно после рассказа другой стороны у первой стороны появляется желание высказать свое видение проблемы.

Вентиляция эмоций

Следующий этап медиации носит своеобразное название — «вентиляция» эмоций. Сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии. На этом этапе медиатор дает возможность всем участникам высказать оценку происшедшего и выразить свои чувства, которые у них при этом возникают. Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации. Главная задача на этом этапе — достичь согласованной формулировки проблем, принимаемой всеми сторонами.

Кокусы

Если медиатор чувствует, что стороны что-то не договаривают, умышленно скрывают друг от друга, он может объявить о необходимости проведения кокусов — бесед с каждой стороной поочередно. Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. Поэтому медиатор по окончании кокуса должен обязательно уточнить, что именно из сказанного

может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации. В кокусе посредник иногда выступает неким «адвокатом дьявола», провоцируя усиление позиции, удерживаемой стороной в ходе спора. Для этого он пытается обосновывать позицию другой стороны («Мне кажется, что ваш оппонент выражает свою мысль более обоснованно, когда говорит... Ваша же позиция выглядит гораздо менее понятной. Давайте вместе подумаем над вашими аргументами»). Эта ролевая функция позволяет спорящей стороне лучше подготовиться к аргументации соперника. При этом нужно быть осторожным, чтобы стороне не показалось, будто медиатор предрасположен к позиции противоположной стороны, высказывает какие-либо личные пристрастия, или просто высокомерен.

Переговорные подуровни. Понимание интересов

На этапе вентиляции эмоций (в том числе в кокусах) констатируются интересы участников; при этом посредник старается выявить точки сближения или прямого пересечения позиций и интересов сторон.

Кейс по конфликтной ситуации

Например, муж и жена после развода предъявляют каждый свои требования во взаимоотношениях со своим ребенком. Эти требования могут быть разными. Но, как правило, оба согласны, что их главная задача — действовать не в своих интересах, а в интересах ребенка. Этим закладывается фундамент будущих договоренностей.

Повестка переговоров

Следующий этап — формирование повестки переговоров. Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на медиационной сессии. В перечень таких вопросов (т. е. в повестку переговоров) не должно включаться обсуждение явно провозглашенных интересов сторон (этим медиация принципиально отличается от психологического консультирования, где основное внимание уделяется как раз мотивам тех или иных поступков и решений).

Так, если муж заявил, что собирается разводиться, то это его желание не обсуждается, а в повестку дня включаются только вопросы, связанные с разделом имущества. После составления повестки дня медиатор должен убедиться в том, что обе стороны утверждают ее в данной редакции и не желают в ней ничего изменить, убрать или добавить.

Выработка вариантов решений

Основной этап медиации — выработка вариантов решений. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон (если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведет к успеху). Но, конечно же, на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи.

Преодоление проблемных ситуаций

В ряде случаев логические аргументы и рациональные доводы, используемые в процессе медиации, не приводят к выработке конструктивных предложений. Клиент может либо отрицательно реагировать на предлагаемые ему подходы к разрешению конфликта, либо, сначала выражая согласие, затем отказываться от них. На это стоит обращать специальное внимание. Возможно, конфликт затрагивает настолько значимые личностные проблемы данного человека, что он, сам не осознавая этого, включает мощные защитные механизмы. В таких случаях целесообразно предложить этому человеку обратиться к психологу-консультанту, а уже потом продолжить поиск выхода из конфликта.

Подготовка медиативного соглашения

Но вот предложения сформированы, и стороны переходят к этапу подготовки соглашения. Здесь происходит проверка этих предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

Выход из медиации

— это ее предпоследний этап. Обычно медиатор благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон и т. п. Задача этого этапа — получение медиатором обратной связи о результатах работы. Стороны оценивают, во-первых, насколько они удовлетворены достигнутым соглашением; во-вторых, насколько они удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора; и, наконец, они оценивают свое эмоциональное состояние: стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т. д.

Итоги

Стоит отметить, что в России для конфликтующих сторон, к изумлению наших европейских и американских коллег, психологическое удовлетворение оказывается иногда важнее, чем удовлетворенность результатом. В этом есть определенная опасность: стороны могут испытывать такую личную благодарность к медиатору, что для того, чтобы сделать ему приятное (он, мол, так старался!), готовы подписать соглашение, которое не собираются исполнять.

Анализ

Самый последний этап процесса медиации — это прослеживание дальнейшего развития ситуация (этап постконфликта). На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение?), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, обратиться в юридическую или психологическую консультацию и т. п.).