

ХРИСТОФ БЕСЕМЕР

МЕДИАЦИЯ

ПОСРЕДНИЧЕСТВО В КОНФЛИКТАХ

«ДУХОВНОЕ ПОЗНАНИЕ»
КАЛУГА

ББК 65,

Б 42 Бесемер, Христоф МЕДИАЦИЯ.

Посредничество в конфликтах./Перевод
с нем. Н.В.Маловой - «Духовное познание»,
Калуга, 2004., 176 стр.

Медиация - это технология решения конфликта с участием нейтральной третьей стороны. Эта третья сторона в медиации имеет кардинально иную задачу, нежели, скажем, в суде. Судья заслушивает стороны и, основываясь на соответствующих статьях закона, выносит решение. Задача медиатора гораздо сложнее: он должен помочь конфликтующим сторонам самим найти решение спорного вопроса. Таким образом, медиатор должен обладать совершенно конкретными знаниями, как организовать процесс решения конфликта так, чтобы конфликтующие стороны были вовлечены в процесс абсолютно добровольного творческого поиска такого решения их спора, которое удовлетворило бы обе стороны и открыло новые возможности их дальнейшего сосуществования.

В начале девяностых годов данная книга Христофа Бесемера открыла медиацию как социальное явление всей немецкоязычной Европе, сейчас ей предстоит сделать то же самое для России.

На русском языке издается впервые.

Перевод: *Н. В. Малова*

Шль-гт-т. В. Александрова

Ответственный редактор: Я. /П. Банзелюк

ISBN 3-930010-02-X

© Christoph Besener

ISBN 5-88000-99-0

© «Духовное познание»

Содержание

Предисловие

Часть 1: Медиация: о самом важном

Что такое «медиация»?	.14
Важнейшие шаги техники медиации.	.15
Роль медиатора.	.18
Основные методы.	.20
Когда целесообразна медиация?	.21
Где можно применять медиацию?	.23

Часть 2: Основы

Обращение с конфликтами.	.26
Деструктивное разрешение конфликта	
Конструктивное разрешение конфликта	
Уровни конфликта и его обработки	
Спектр возможных скрытых причин конфликта	
Возможности воздействия на конфликт	
От борьбы аргументов к разработке новых решений	
Восемь принципов разрешения конфликта	
Основные идеи медиации.	.38
Общие положения	
Метод	
Основные предположения концепции медиации	
Роль беспристрастного третьего лица	.43
Медиация и отсутствие насилия.	.44
Отличие от других подходов к разрешению конфликтов.	.46
Судопроизводство и медиация.	.46
Решение третейского суда и медиация.	.48
Терапия и медиация.	.49
Консалтинг/супервизия и медиация.	.50
Возможности разрешения конфликта.	.51

Часть 3: Медиация на практике

Исторические и культурные корни.	.54
Прежние области применения медиации.	.60
Насколько успешна медиация?	.62

Часть 4: Технология

Фазы медиации.	68
Направления общения во время медиационной беседы.	72
Предварительная фаза	75
Установление контакта и мотивация	
Образец письма-приглашения для сторон конфликта	
Подготовка	
Консультирование конфликта	
Введение в медиационную беседу.	80
Создание хорошей атмосферы	
Знакомство	
Прежнее состояние дел	
Подтверждение или корректировка и ожидания	
Разъяснение процесса медиации	
Открытые вопросы	
Готовность или сопротивление	
Деловые и организационные вопросы	
Список тем и повестка дня	
Пример вводного заявления	
Точки зрения отдельных сторон конфликта	88
Точка зрения каждой стороны конфликта	
Обратная связь	
Нахождение общности и различий	
Прояснение конфликта/углубление	
Опрос	
Решение проблемы/разработка проекта решений	92
Сбор возможных решений	
Оценка и выбор.	
Проработка	
Четыре критерия хороших результатов переговоров	
Соглашение.	100
Согласие/формулировка соглашения.	100
Реализация, контроль и обращение с будущими проблемами	
Подписание и завершение	
Как следует формулировать договоренность?	102
Фаза реализации.	103
Задачи медиатора	103
Управление беседой	

Помощь в уточнении	
Возможности «главного предохранителя»	
Не содержащая оценки формулировка проблемы	
Серьезное отношение к эмоциям	
Предложения медиатора	
Медиаторы должны...	
Что делать, если...?	
Особые проблемы.	110
Эмоции	
Ложь	
Различия в должностном положении	

Часть 4: Медиация в политике

Обращение с политическими конфликтами	118
Недостатки обычных способов урегулирования конфликтов	
Переговоры как основная модель разрешения конфликта, ориентированного на достижение консенсуса	
Разрешение конфликта	
Предпосылки для политической медиации	
Особенности политической медиации.	123
Большое число участников конфликта	
Конфиденциальность?	
Значимость личных отношений и эмоций	
Отношения власти	
Беспристрастность?	

Часть 6: Дискуссия

Опасности.	130
Каковы уровни разрешения конфликта?	
Культурные различия.	133
Нейтралитет в качестве принципа?.	135
Медиация, проводимая людьми, обладающими большой властью.	136
Медиация или ненасильственное сопротивление?	139

Ненасильственное сопротивление как предпосылка
для медиации
Участник ненасильственных акций и, тем не менее,
медиатор?
Преимущества медиаторов, участвующих в
ненасильственных акциях
Медиация-сопротивление

Часть 7: Инструментарий

Основные приемы.	144
Послания от первого лица	
Отражение	
Активное слушание	
Изменение формулировки высказываний	
Обобщение	
Беседы с отдельными сторонами	
Фаза обработки конфликта	148
Вопросы	
Побуждение к высказыванию	
Побуждение к реагированию	
Молчание	
Эхо-ответы	
Обостряющее слушание	
Контрсуггестия	
Предположения «наобум»	
Обнаружение информации тела	
Реагирование на вербальные указания	
Обещания	
Ключевые предложения	
Симптомы	
Образный язык, аналогии и метафоры	
Восстановление прямого контакта	
Удвоение/Двойничество	
Проверка понимания	
Упражнение в слушании	
Диагноз беседы	
Обмен основными положениями «Я» - «Ты»	
Рольевые игры	
Театр общения со зрителями	
Статуя	
Театр статуй	

Фаза решения проблемы
«Закрытые» вопросы
Общий список проблем
Разделение причин и симптомов
Проверка понимания проблемы
Мозговая атака
Опрос на карточках
Карточки плюс-минус
Полезные и вредные силы
Предполагаемое воздействие
Список критериев для решений
Ролевые переговоры
Ролевое послание
Прием одного текста
Метод PMI, ADI, EBS, OVP
Любое слово
Противоречивые желания
Столкновение восприятий
Центральный пункт конфликта
Начать с конца
Изменение обстоятельств
Табу, гипотезы
Время в качестве масштаба
Оговорки

Список литературы

170

«МЫ ВСТРЕТИЛИ ВРАГА, И ОН БЫЛ - МЫ».

На обложке книги воспроизведено фото Уте Касперс, на котором запечатлена работа Михаэля АОртона. Эту небольшую бронзовую статуэтку можно увидеть в одном из уголков городской галереи Дублина. Она выполнена в 1974 году и называется «Столкновение». Квадрат шириной около 30 см по диагонали разделен толстым темным стеклом. В одном углу квадрата, вздыбившись, стоит минотавр и грозит всей своей мощью. В другом углу стоит мужчина, тоже в угрожающей позе. Если бы не было разделяющего их стекла, они бы в ярости бросились друг на друга.

Эта скульптурная сцена — хорошая метафора, чтобы понять суть медиации и роль медиатора при работе с конфликтом. Разделяющее стекло можно рассматривать как символическое изображение медиатора: он не только находится посередине и физически разделяет противников, но он одновременно и прозрачен, и отражает. Он - «медиум», с помощью которого одна сторона видит другую и одновременно свое собственное отражение: «Мы встретили врага, и он был - мы».

Горят общежития для беженцев, иностранцев убивают на улицах, представители народностей, которые веками жили вместе, дом к дому, бок о бок, сегодня истребляют друг друга на глазах потрясенной мировой общественности. Европа, да и весь мир с начала девяностых годов прошлого века являют собой ужасную картину, картину неспособности по-человечески обращаться с конфликтами. Эта неспособность проявляется уже в нашем ближайшем окружении: малые войны в семьях, распри с соседями, жестокость в обращении с другими, которая овладевает душами уже со школьного возраста. Люди, которые кажутся совершенно «нормальными», становятся чудовищами, когда им представляется возможность безнаказанно выпустить свою агрессивность на тех, на кого им укажет общественность, как на их врагов. Какие бы обоснованные и необоснованные причины ни подталкивали их к этому - люди, действующие так, становятся виновными в том, что они поддерживают, пропагандируют и оправдывают агрессию и насилие как "естественные" средства разрешения конфликта!

Но спрашивается: где люди могут научиться конструктивно обращаться с агрессией и конфликтами, если этому нигде не учат! Наши правительства не останавливаются ни перед какими затратами, чтобы вооружаться, довооружаться и постоянно перевооружаться, неустанно упражняясь в разрешении конфликтов с применением оружия и силы, веря в это как в единственное средство. Напротив, программ по ненасильственному разрешению конфликтов, общедоступных, обобщающих древний и современный опыт и

соответствующим образом финансируемых, практически нет. При этом существует уже достаточно много испытанных в том числе и в горячих точках ненасильственных способов разрешения конфликтов, которые можно с пользой применять во всех сферах совместной жизни людей и особенно в социальной. Одним из них является «медиация» - посредничество в конфликтах «беспартийных» третьих лиц. Привлечение медиаторов может привести к тому, что даже эмоционально раскаченные конфликты можно разрешить разумно и для всех участников удовлетворительно. В политических столкновениях тоже при помощи медиации можно избежать ненужной конфронтации и ожесточения.

Предлагаемая книга адресована как «начинающим», так и «продвинутым» в деле медиации. Для тех, кто хотел бы получить только краткий обзор по теме, наиболее важные моменты процесса медиации суммированы в первой части: «О самом важном - кратко». Остальные главы дают более широкое представление о концепции и ее основах. При этом они так подробны, но в то же время так кратки и обобщаемы, что книга может использоваться как для проведения семинаров по обучению медиации, так и в качестве справочника для практикующих медиаторов. Нельзя готовить медиаторов лишь посредством чтения книг. Здесь незаменимы упражнения в ролевых играх, обмен опытом с практикующими медиаторами и приобретение собственного опыта в качестве со-медиатора.

То, что эта небольшая книжка с 1992 года, момента выхода первого издания, снова и снова переиздается в Германии практически в первоначальном виде, говорит прежде всего в ее пользу. Стажировка автора в США подтвердила, что представленная им модель медиации в основном соответствует намерениям создателей технологии медиации и тех, кто закладывал основы ее практики. Конечно, *единой* модели медиации нет: повсюду ее приспособляют к специфическим условиям и экспериментируют над ее формой. И все же медиация отличается специфическими критериями, которые отличают ее от других технологий работы с конфликтом и делают эффективной как раз на определенной стадии исцеления конфликта.

Мы рады, что можем предложить в качестве первой публикации на русском языке книгу «Медиация» Христофа Бесемера, возникшую в сотрудничестве с мастерской «За ненасильственные акции» (Karlsruhe) и фондом "Жизнь без насилия" (Koenigsfeld). Она становится в один ряд с уже вышедшими в издательстве "Духовное познание" и завоевавшими признание основополагающими книгами Фридриха Глазла "Конфликтменеджмент" и "Самопомощь в конфликтах". "Медиация" Бесемера достойно продолжает этот ряд и выходит в России в нужный момент. Остается только пожелать,

чтобы эта работа Христофа Бесемера стала известной возможно большему количеству людей, а знания, которые она несет, применялись ими на практике, чтобы она не стала только достоянием специалистов.

Людей, понимающих устарелость и бесполезность попыток решения любых противостояний силовыми методами, во всем мире и в России есть уже достаточно много и их становится все больше. Все большее число людей обнаруживают в себе *потребность* видеть в другом человеке, независимо от его социального положения, его расовой, партийной или конфессиональной принадлежности равноценное самому себе существо, и не поступать с другим так, как не хотелось бы, чтобы поступали с ним самим. Все большее число людей обнаруживают в себе *готовность*, даже в критической ситуации воздерживаться от насилия, чего бы это им не стоило. Но ни эта потребность, ни эта готовность, ни проглядывающее за ними все возрастающее *понимание*, что насилие не является соответствующим времени решением спорных вопросов, что нужно искать для этого новые пути и средства, не приведут к исчезновению насилия из нашей жизни, если не превратятся в устойчивую жизненную *способность*.

Развитию этой новой социальной способности, можно сказать, новой *конфликтоспособности*, и призвана служить данная книга.

Конфликтоспособность есть умение реализовать свой внутренний позитивный настрой на мирное разрешение конфликта так, чтобы это разрешение достигалось усилиями конфликтующих сторон, удовлетворяло их, соблюдалось ими и открывало новые возможности совместного развития. Она не дарится, не падает с неба, она вырабатывается и развивается путем постоянных упражнений, постоянных напряженных усилий, что не очень вдохновляет современного человека.

Для тех, кто ищет возможности работать над развитием способности разрешать конфликтные ситуации без насилия: banzeliouk@kaluga.ru

Николай Банзельюк,
консультант, медиатор,
член Ассоциации социального развития (ASD),
Ассоциации консультантов по управлению
и оргразвитию **России (АКУОР)**

Часть 1: Медиация

О самом важном - коротко

Что такое «медиация»?

Медиация - это метод разрешения конфликтов, разработанный в 60-е и 70-е годы в США и успешно используемый там во многих областях жизни.

В дословном переводе «медиация» означает «посредничество». При этом имеется в виду посредничество в спорах беспристрастных третьих лиц, которых признают все стороны. Медиаторы-посредники помогают спорящим найти взаимоприемлемое решение их проблем. Задача медиаторов состоит не в том, чтобы вынести решение третейского суда или приговор. Скорее от самих сторон конфликта зависит выработка решения, оптимально соответствующего их интересам. В результате достигнутой договоренности должны «выиграть» все.

Это конструктивное разрешение конфликта становится возможным благодаря технике медиации. Оно может быть удачным даже тогда, когда конфликтующие стороны находятся в очевидном тупике и не могут продвинуться в одиночку, или даже не разговаривают друг с другом. Посредники выслушивают проблемы всех участников, дают им выразить свои чувства и помогают выяснить истинные интересы конфликтующих сторон. Они восстанавливают и укрепляют прямые связи между спорящими сторонами. Благодаря этому противники узнают об истинных проблемах, чувствах и интересах другой стороны. В защищенном пространстве такой беседы они могут развить понимание и новое доверие друг к другу и, в конце концов, совместно работать над решением своих проблем. Целью является соглашение, которое подписывают и осуществляют все стороны конфликта.

Важными признаками метода техники медиации являются:

- присутствие медиатора, выполняющего функции посредника,
- присутствие всех сторон, участвующих в конфликте,
- неформальный, внесудебный уровень,

- добровольность участия в процедуре медиации и самоопределение в отношении разрешения конфликта: полномочия принятия решения не передаются третьим лицам. Результат переговоров не является обязательным, пока его не одобрили все участники. Следовательно, необходимо достичь консенсуса.



Важнейшие шаги техники медиации

Предварительная фаза

Усадить стороны конфликта за один стол

Медиативная беседа

1. Введение
2. Видение отдельных сторон конфликта
3. Прояснение конфликта: скрытые чувства, интересы, причины
4. Решение проблемы: сбор и разработка возможных решений
5. Договоренность

Фаза реализации

Проверка и, в случае необходимости, корректировка договоренности

Предварительная фаза

Лучше всего, если стороны конфликта совместно высказывают желание провести медиацию и начинают предпринимать соответствующие шаги. Зачастую этого не происходит, и инициативу захватывает одна из сторон конфликта. Тогда медиаторы устанавливают контакт с остальными участниками конфликта и пытаются побудить их к участию в медиативной беседе. Возможно также, что инициатива исходит от третьих лиц или от самих медиаторов. Тогда последние обращаются к сторонам конфликта и предлагают попытаться провести медиативную беседу.

Предпосылкой для обещающей успех медиации является готовность всех участников активно участвовать в беседе и искать такое решение конфликта, с которым будут согласны все.

Медиативная беседа

1. Введение

Медиаторы заботятся о том, чтобы беседа могла протекать в благотворной, открытой и способствующей доверию атмосфере. Помещение для беседы необходимо тщательно выбрать и приготовить, размещение участников беседы должно обеспечить равноценное общение, а вступительные слова создать климат принятия и доверия.

Участников беседы информируют (еще раз) о ходе беседы, роли медиатора и основных правилах.

Абсолютно необходимыми основными правилами являются:

- Дать высказаться!
- Никаких оскорблений или рукоприкладства!
- Медиаторы несут ответственность за ход беседы и вмешиваются, когда это требуется.

Совместно можно договориться и о других правилах.

После объяснения техники медиации даются ответы на открытые вопросы. В завершение у всех участников спрашивают об их готовности участвовать в процедуре и придерживаться правил.

2. Точка зрения отдельных сторон конфликта

Каждая сторона получает теперь возможность рассказать о конфликте со своей точки зрения. Она получает для этого столько времени, сколько ей необходимо, чтобы высказать все, что сюда относится. Медиаторы активно слушают, в случае необходимости задают вопросы и обобщают услышанное.

Другие участники на этой стадии только слушают и должны подождать со своими возражениями до того момента, когда придет их очередь рассказывать. Однако они могут делать записи, чтобы не «взорваться» и сохранить в памяти свои возражения.

3. Прояснение конфликта: скрытые чувства, интересы, причины

Если этого не произошло еще в подготовительной фазе, следует выразить чувства, связанные с конфликтом, а также выявить интересы и желания, которые важны для участников. Должно быть высказано все, что имеет значение для открытого спора в качестве скрытой причины. В стадии проявления конфликта медиаторы помогают, задавая соответствующие вопросы и используя вспомогательные приемы.

Направление общения все больше перемещается на контакт между сторонами конфликта. Стороны конфликта должны своими словами сформулировать основные положения противоположной стороны, чтобы понять ее (отражение). Медиаторы дают соответствующие инструкции и подстраховывают.

4. Решение проблемы: сбор и разработка возможностей решения

Если предыдущая фаза сделала возможным взаимопонимание, спорящие могут сообща поразмышлять о том, как они хотят урегулировать свои разногласия. «Конфликт» превратился в «проблему», за решение которой все противники сообща несут ответственность. Соответствующими приемами (например, мозговая атака) ведется сбор креативных идей и из наиболее интересных выработываются предложения по решению проблемы.

5. Договоренность

Стороны конфликта совместно договариваются о предложениях по решению проблемы, которые им больше всего подходят. Они регулируют все вопросы, которые связаны с проверкой и, если потребуется, с переработкой договоренности. Все формулируется в письменной форме и подписывается участниками.

Фаза реализации

Через определенное время медиаторы и участники конфликта еще раз устанавливают друг с другом контакт, чтобы выяснить, действительно ли договоренность разрешила проблемы. Если необходимо, нужно внести корректировки, или придется провести переговоры заново.

Роль медиатора

Медиации могут проводиться одним или несколькими людьми. Медиация, проводимая несколькими людьми, целесообразна, когда речь идет о сложном конфликте, где участвуют больше двух сторон и необходимы длительные медиативные встречи. Преимущество имеет разнополая команда медиаторов, - особенно, если в конф-

ликте также участвуют мужчины и женщины. Ради простоты мы говорим здесь чаще о «медиаторах».

- Все участники конфликта должны принимать и уважать медиатора. Это должен быть человек, который пользуется доверием участников спора или приобретает его, и чья компетенция неоспаривается.
- Медиаторы не должны быть заинтересованы в определенном исходе конфликта. В этом смысле они должны быть нейтральны и беспристрастны («беспартийны»). Однако они выступают за интересы и требования всех сторон конфликта. В этом смысле они «всепартийны».
- Беспристрастность не требует исключения связи с одной из сторон конфликта. Эта связь, однако, не должна приводить к тому, что медиаторы начинают управлять беседой в интересах одной из сторон и тем самым теряют доверие обеих спорящих сторон.
- Медиаторы не оценивают и не выносят приговоров. Они серьезно относятся ко всем точкам зрения, интересам и эмоциям.
- Медиаторы ответственны за ход медиативной беседы, стороны конфликта - за ее содержание. Решения вырабатываются не медиаторами, а теми, кого это касается. Некоторые идеи могут быть внесены медиаторами, как одна из нескольких возможностей.
- Медиаторы помогают участникам уяснить себе свои чувства и интересы и понятно выразить их.
- Медиаторы заботятся о том, чтобы было компенсировано неравное положение участников в отношении власти или чтобы оно не проявлялось в процессе медиации.

- Медиаторы соблюдают конфиденциальность в отношении услышанного, особенно после неудачной медиации, они не выступают в роли адвоката ни одной из сторон конфликта. Также они не должны назначаться свидетелями или экспертами в последующем судебном споре.
- Медиаторы следят за тем, чтобы не заключались не реализуемые, бессмысленные соглашения.
- Медиаторы могут сами прервать беседу, если не находится разумное и/или допустимое с этической точки зрения соглашение.

Основные приемы

В распоряжении медиаторов имеется множество методов для того, чтобы способствовать процессу обработки конфликта и решения проблемы. Самыми важными являются следующие:

Активное слушание

Слушание с целью понять точку зрения другого лица целиком и полностью. Однако понимание не означает принятие точки зрения другого лица.

Если человек имеет право полностью высказаться и чувствует, что его понимают, он также скорее будет готов слушать других и проявить к ним понимание. Для того чтобы проверить, правильно ли поняли того или другого, время от времени собственными словами высказывают то, что было услышано, и спрашивают, правильно ли было сделано отражение.

Таким образом, можно показать рассказывающему человеку, что его действительно слушают. В решающих местах беседы стороны конфликта побуждают произвести взаимное отражение. Таким образом, их побуждают к

тому, чтобы внимательно слушать и понимать самое существенное из того, что говорится.

«Я»-послания

Конфликтующие стороны подводятся к тому, чтобы говорить о собственном опыте и чувствах, а не прятаться за общими местами или прибегать к оскорблениям и обвинениям противоположной стороны. При этом они должны ясно называть, о чем конкретно идет (шла) речь, и какие чувства это у них вызывает (вызывало).

Индивидуальные беседы

В трудных ситуациях медиаторы могут проводить также индивидуальные беседы с конфликтующими сторонами. Там можно выяснить возникшие проблемы, не испытывая давления того факта, что «противная сторона» тоже это слышит. Кроме того, стороны конфликта могут таким образом сообщать медиатору предложения, которые они не хотели бы открыто высказать перед противоположной стороной.

Мозговая атака

Креативный сбор идей, во время которого перечисляют все предложения, не оценивая их, и наиболее приемлемые используются для дальнейшей работы.

Когда целесообразна медиация?

Медиация является одним из методов решения конфликта. Она не заменяет другие формы разрешения конфликта, а дополняет их. Медиация целесообразна, если имеются следующие предпосылки:

- При помощи непосредственных бесед или переговоров конфликт неразрешим или может быть разрешен неудовлетворительно.
- Разрешение конфликта находится в тупике.
- Спорящие стороны заинтересованы в хороших отношениях друг с другом в будущем.
- Все участники стремятся к согласованному решению конфликта.
- Представлены важнейшие стороны конфликта, если не все.
- Речь не идет о принципиальных ценностных ориентирах, об основных правах или только о решениях типа да/нет.
- Не существует резких различий относительно власти. Если все же они имеются, либо более слабые должны усилить свою властную позицию (например, разрабатывая хорошие альтернативы для обсуждения, ведя поиск союзников или оказывая ненасильственное сопротивление), либо более сильные должны быть готовы к тому, чтобы в рамках медиации отказаться от своей властной позиции.
- Остается достаточно времени, чтобы разработать согласованное решение конфликта.
- Противники располагают минимальными возможностями выражения и способностью самоутверждения. У них нет выраженного психического заболевания или ограничения, отсутствует сильная зависимость, они не подвергаются злоупотреблениям и их не подавляют насильственно.

Где можно применять медиацию?

Медиация может использоваться как в личных спорных случаях, так и в групповых или политических конфликтах.

Широкое распространение медиативная техника нашла в разрешении супружеских конфликтов и вопросах, связанных с разводами. Также при улаживании споров между соседями, арендаторами и арендодателями используется медиация. Схожие с медиативными технологии используются в конфликтах на рабочих местах и в борьбе рабочих. В юридической сфере существуют модельные эксперименты, в которых преступник и жертва встречаются для беседы, чтобы дать возможность преступнику увидеть совершенную им несправедливость и вместо тюремного срока возложить на него возмещение убытков жертве.

В политических сферах при помощи медиации прежде всего стараются разрешить конфликты, относящиеся к охране окружающей среды, между гражданскими инициативами, экономикой и управлением. При этом до сих пор речь шла, например, о размещении промышленных предприятий, проектов дорожного строительства, утилизации мусора и т.д. В более крупных социальных конфликтах и в международной сфере уже есть несколько успешных примеров политической медиации (гражданская война в Судане в 1972 году, соглашение 1978 года в КэмпДэвиде, конфликт индейцев мискито в Никарагуа в 1988-89 годах).

Области применения медиации выходят за пределы названных примеров. Кроме того, медиативная техника осваивает все новые и новые конфликтные поля.

Часть 2: Основы

Обращение с конфликтами

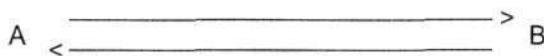
Люди часто переживают конфликты как помехи, опасность, деструктивность и боль. В соответствии с этим большинство людей стремится избегать конфликтов. Если это невозможно и конфликт требует разрешения, часто происходит эскалация спора до личных оскорблений и/или изматывающей борьбы за власть. Подобный спор подтверждает и укрепляет прежнюю негативную позицию в отношении конфликтов.

С другой стороны, почти все люди догадываются, что конфликты будут существовать всегда. Мир без конфликтов - это оторванная от реальности утопия, - и даже неприятная: она скорее похожа на кладбище, чем на «рай на земле»!

Поэтому конфликты следует рассматривать другим, более подобающим образом: конфликты являются важным сигналом того, что что-то (уже) не в порядке и должно быть изменено, это шанс для развития и улучшения взаимных отношений. Будет ли использован этот шанс, зависит от того, как подойти к конфликту.

Деструктивное разрешение конфликта

Часто разногласия между людьми превращаются в личный конфликт. Различные точки зрения на определенные проблемы превращаются в упреки другим людям и суждения об их характере, их намерениях и мотивах. Вместо того чтобы обратиться к общей проблеме, рассматривают другого человека как проблему.

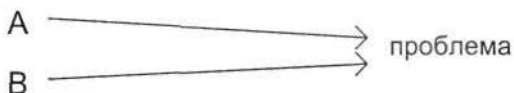


Другой человек рассматривается как проблема

В большинстве случаев предметы спора смещаются, когда конфликт становится более интенсивным. Вначале речь шла об одной единственной проблеме, со временем появляются проблемы новые и другого рода. «Беседа» о проблемах становится все менее специфической и более общей. Проблемы разрастаются и оставляют ощущение запутанности и неразрешимости. Наконец, и общение становится все более опосредованным и менее точным. Спорящие меньше контактируют друг с другом, а больше с людьми, которые согласны с ними. Возрастающей интенсивности эмоциональной вовлеченности в конфликт соответствует снижение способности слушать и общаться. Достичь удовлетворительных результатов таким образом едва ли возможно. Часто ссора заканчивается в тупике, из которого конфликтующие стороны одни не могут выбраться.

Конструктивное разрешение конфликта

Конструктивно разрешать конфликты означает искать решение проблемы, не затрагивая личность противника. Все участники конфликта совместно берут на себя ответственность за проблему и бок о бок ищут решение.¹



Проблема определяется и совместно решается.

¹ До сих пор в основном в соответствии с книгой John Paul Lederbach, *Understanding Conflict: The Experience, Structure and Dynamics of Conflict*, in: Mediation Training Institute, *Conflict Transformation: A vision and skills for peacemaking and conflict resolution in our daily lives (Mediation Training Manual)*, Mennonite Conciliation Service, Akron, PA (USA) 1988, S. A-2 - A-4).

Точно также, как делается различие между человеком и проблемой, следует различать позицию и интерес.² Позиции, то есть, устоявшиеся представления о том, как должна быть решена проблема, часто несоединимы друг с другом, поэтому согласованное решение проблемы кажется невозможным. Однако лежащие в основе интересы, - а, в конце концов, важны именно они, - можно удовлетворить различным образом. Если интересы открываются, часто становится возможным найти решения, которые представляют общий интерес.

Пример с апельсином

Две сестры спорят об апельсине, обеим хочется взять его. Наконец, они решают поделить его пополам. Одна берет свою половину, съедает мякоть и выбрасывает корку. Другая, наоборот, выбрасывает мякоть и использует кожуру, потому что она хочет испечь с нею торт.

Как показывает пример, можно привести к оптимальному согласованному решению даже различные интересы, если исследовать позиции («Я хочу апельсин») относительно интересов («Я хочу съесть мякоть» - «Я хочу взять корку для выпечки») и только тогда принимать решение.

Процесс конструктивного разрешения конфликта приводит к удовлетворению обеих сторон и улучшает их отношения друг с другом.

Уровни конфликта и его обработки

Поиск интересов и проблем, лежащих в основе, может, конечно, привести также к пониманию того, что очевидный конфликт вовсе не является определяющим, а всего лишь «был последней каплей». Тогда удовлетворительное решение очевидного конфликта возможно лишь тогда, когда происходит также обращение к скрытым конфликтам. Основой последних могут быть, напри-

² Сравните Roger Fisher & William Ury, Das Harvard-Modell. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, Frankfurt a.M. - New York 1984.

мер, нарушения на личностном уровне или на уровне отношений.

Если изменить эти проблемы путем их понимания в ходе беседы невозможно, и требуется идти более глубоко, то перешагивают границы в сторону терапии. В то время, как при «надлежащих» переговорах³ рассматриваются позиции и интересы, то личностные проблемы и проблемы отношений и их глубоких причин - это поле терапии.

Уровни конфликта и обработки конфликта



В зависимости от рода конфликта и действий медиатора медиация соответствует скорее надлежащим переговорам или идет немного дальше, к рассмотрению проблем личности и отношений, - но не в качестве самоцели, а всегда с учетом цели решения очевидных проблем. Поскольку проблемы на различных уровнях зачастую взаимосвязаны, между надлежащим решением проблемы и работой с личностью нельзя провести четкое разграничение. Медиация - это не терапия, но может иметь терапевтический эффект.

Пример различных уровней:

- Женщина жалуется на то, что ее муж зачастую не выполняет ее «маленькие» просьбы, например, не ремонтирует качающийся стол. Он, правда, говорит, что починит его, но все-таки не делает этого. (Видимый конфликт).

Сравните там же.

- Настоящая причина, почему он этого не делает, состоит в том, что ему самому качающийся стол не мешает, он вообще не понимает, почему стол нужно ремонтировать. Однако он не говорит этого. (Скрытая причина/интерес).
- Причина, почему он не говорит этого, состоит в том, что он всегда хочет угодить всем людям. Предложения «Мне не хочется этого делать!» в его жизни не существует. (Личностная проблема).
- Это отношение к собственным потребностям было привито ему уже в детстве. Тогда он слышал: «Это не имеет никакого значения, ты сделаешь это сейчас!» (Определяющий опыт из прошлого)".

Спектр возможных причин конфликта

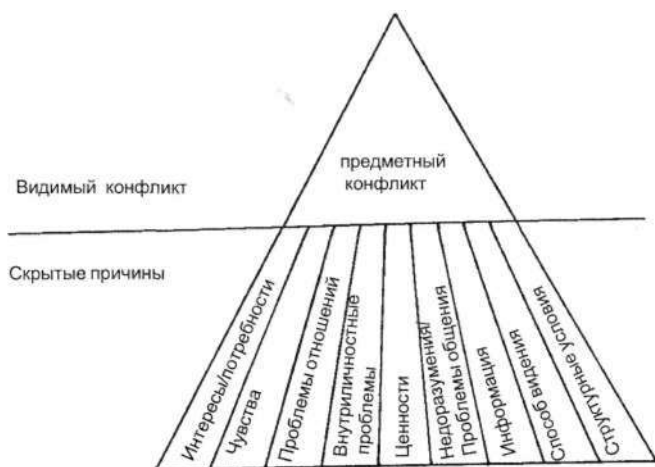
После того, как мы различили видимые и скрытые конфликты, можно выяснить и расширить спектр возможных скрытых причин. При этом речь идет, прежде всего, о непосредственных скрытых причинах открытой ссоры и менее - о лежащих более глубоко личностных проблемах, которые должны быть скорее объектом терапии, а не медиации.

За предметным конфликтом могут стоять различные интересы или потребности, которые в принципе можно согласовать друг с другом (сравните пример с апельсином).

В другой взаимосвязи, например, в жилищном кооперативе или в семье, за ними можно найти оскорбленные чувства или «эмоциональные интересы» (например, желание получить признание).

Далее, скрытыми могут быть нарушенные отношения (например, патриархальные отношения власти и зависимости) или внутриличностные проблемы (например, за-

⁴ По мотивам примера из книги Christoph Thomann & Friedmann Schulz von Thun, Klarungshilfe. Handbuch für Therapeuten. Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Reinbek 1988, стр. 204.



комплексованность, «помешанность на порядке», страхи).

Различные ценности (например, свобода против порядка) также часто приводят к конфликтам.

Часто в основе спора лежат недоразумения, то есть проблемы общения, или просто недостает важной информации, что, в свою очередь, оказывает влияние на видение конфликта.

И, наконец, в основе актуального конфликта могут лежать статусы, условия, такие, как большая пространственная близость или дистанция, факторы окружающей среды, экономическая несправедливость или политическое угнетение.

Список скрытых проблем можно, конечно, расширить. Достаточно, однако, самых важных.

Многие причины конфликтов пересекаются, так что появляется определенная парность (например, чувства - эмоциональные интересы: межличностные проблемы - ценности - точки зрения). Разделение *предметная проблема - актуальный конфликт; другие, например, эмоциональные проблемы = скрытые конфликты* не поддается обобщению. Точно также и инверсия, *эмоциональная проблема = актуальный конфликт; предметная проблема и др. = скрытый конфликт*, хотя при эскалированных спорах это может иметь место.

В принципе, каждая проблемная сфера может выступать на передний план как актуальный конфликт. Другие области тогда автоматически отступают в круг потенциальных скрытых конфликтов.

«Пирамиду» скрытых конфликтов (конфликтов заднего плана) можно также представить в виде «вращающегося круга», верхняя часть которого каждый раз обозначает актуальный конфликт.

Возможности воздействия на конфликт

Различные скрытые проблемы зачастую взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга. Возникающие недоразумения могут вызывать отрицательные чувства, нарушать отношения, приводить к предметным конфлик-

там. Видимый исходный конфликт часто бывает в той мере «любим», что он мог бы возникнуть и в любом другом месте. Однако он не «любой» и требует серьезного к нему отношения, как только он становится актуальной, первоочередной проблемой, решение которой нужно найти.

Взаимовлияние и взаимозависимость факторов конфликта, - переживаемые часто как «заколдованный круг», - содержат, однако, также шанс посредством изменения одного или нескольких факторов оказать положительное влияние и на другие проблемы. Из «заколдованного круга» может получиться «ангельский круг».

Кристофер Митчелл⁵ исходит из несколько другой модели конфликта, но также приходит к выводу, что изменение одного или двух компонентов оказывает влияние на всю систему. Конфликт, по его мнению, можно разрешить, если на поведенческом уровне, на уровне восприятия или на обоих можно добиться изменения:



Представленная выше модель причин конфликта в виде «пирамиды» или «поворотного круга» также предлагает различные точки подхода для положительного воздействия на «равновесие конфликта». Однако это «равновесие» иногда поддерживается большим количеством факторов, так что «опрокидывания», вероятно, можно будет достигнуть только после ряда изменений. Некоторые из возможностей воздействия на различные факторы приведены в следующей схеме

⁵ Christopher R. Mitchell. The Structure of International Conflict, London 1981.

Причины конфликтов и возможные вмешательства

Возможные вмешательства

Достигайте согласия о том, какие данные важны!

- Договаривайтесь о процедуре получения информации!
- Совместно разрабатывайте критерии для оценки данных!
- Привлекайте независимых экспертов, чтобы услышать мнение со стороны или преодолеть мертвую точку!

Возможные вмешательства относительно интересов

- В фокусе должны стоять интересы, а не позиции!
- Ищите объективные критерии!
- Разрабатывайте всеобъемлющие решения, которые отвечают потребностям всех сторон!
- Ищите другие варианты и ресурсы!
- Учитесь договариваться, чтобы удовлетворить интересы различных сторон!

↓ Предметные конфликты вызываются / - недостатком информации / - различными оценками того, что важно / - различной интерпретацией фактов - различными подходами к оценке	Конфликты интересов вызываются Предполагаемой или действительной конкуренцией: - реальными (содержательными) интересами - интересами технологии - психологическими интересами
Конфликты отношений вызываются: - сильными чувствами - неверным восприятием или стереотипами - недостатком общения или неправильным общением - неоднократным негативным поведением	Конфликты ценностей вызываются: - различными критериями оценки идей или поведения - исключаящими целями, имеющими внутреннюю ценность - различиями форм жизни, идеологии и религии
Структурные конфликты вызываются: - деструктивными моделями поведения или взаимодействия - неодинаковым контролем, отношениями собственности или распределением ресурсов - неравной властью и авторитетом - географическими, физическими или связанными с окружающей средой факторами, мешающими сотрудничеству - давлением фактора времени	

↑
Возможное вмешательство или отношения

- Держите под контролем выражение чувств при помощи поведения, основных правил, индивидуальных бесед и т.д.!
- Поощряйте выражение чувств, признавая их и предусматривая для этого приемы!
- Выясняйте восприятие и выстраивайте положительное восприятие!
- Повышайте качество и количество общения!
- Блокируйте негативное, повторяющееся поведение, изменяя структуру!
- Поощряйте положительное отношение к решению проблемы!

↑
Возможное вмешательство или ценности

- Избегайте определения проблемы при помощи оценивающих понятий!
- Давайте сторонам возможность соглашаться или отвергать!
- Создавайте сферы влияния, в которых преобладает один набор ценностей!
- Ищите вышестоящие цели, которые все разделяют!

↑
Возможное вмешательство или Структуры

- Ясно определите роли и измените их!
- Заменяйте деструктивные модели поведения!
- Распределите имущество и контроль над ресурсами заново!
- Введите честную процедуру поиска решения, которую смогут принять обе стороны!
- Измените стиль переговоров; вместо ориентированного на позиции - ориентированный на интересы стиль!
- Измените вид влияния сторон (меньше принуждения, больше убеждения)!
- Измените физическую сферу и окружение сторон (близость и дистанция)!
- Ослабьте давление извне.
- Измените давление фактора времени (больше или меньше времени)*

(п. С. Moore. The Mediation Prozess, San Francisco 1986, S. 27)

От борьбы аргументов к разработке новых решений⁶

Может ли проблема быть решена на уровне проявления или нужно сразу же идти глубже, — все равно зачастую рано или поздно возникает вопрос о том, какое решение лучше.

Традиционно у нас об этом «дискутируют» и «аргументируют». При всех преимуществах этого способа действия он все-таки имеет недостатки: он основан на мышлении противоречиями, которое отражает поляризацию конфликта: обычно одна сторона побеждает, другая терпит поражение. Успех приносит более сильно представленная точка зрения, и не обязательно лучшая.

Метод аргументации зачастую приводит к тому, что

- «фронты» становятся все более застывшими,
- не разрабатываются новые идеи, отличающиеся от тех, о которых идет спор,
- бесконечно много времени, энергии, средств и креативности используется, чтобы ослабить другую идею, вместо того, чтобы улучшать идеи.

Возможной альтернативой являются **переговоры**. В обычном понимании «переговоры» часто сводятся к «компромиссу». Люди двигаются внутри заданных границ, вместо того, чтобы разрабатывать новые.

Вести друг с другом переговоры, - это, конечно, лучше, чем спорить друг с другом, но есть альтернативы и получше.

Решение проблемы - одна из них. Она означает, что причины вычлениют, изменяют или устраняют. В сложных ситуациях, однако, действует большое количество взаимовлияющих факторов, которые вместе составляют проблему (сравните выше). При использовании метода

⁶ По книге Edward de Bono, Konflikte. Neue Lösungsmodelle und Strategien, Dusseldorf.

решения проблемы существует опасность зацепиться за одну единственную специфическую причину, потому что ее легко идентифицировать, - а остальное останется без внимания.

Разработка решений - это метод для выработки оригинальных решений сложных проблем. В то время, как при аргументации, переговорах и анализе проблемы всегда смотрят на то, что уже есть, при разработке смотрят вперед, на то, что можно было бы создать. Возникает решение, которого до сих пор не было. При разработке могут происходить провокации, фальстарты, скачки мысли, и процесс развития может быть неупорядоченным. Важно, чтобы результат был открытым, и чтобы не нужно было постоянно логически оправдывать и перепроверять путь к цели: решающим является, совпадает результат с целью, к которой стремились или нет.

Этот метод поиска решения соответствует цели конструктивного разрешения конфликта, а именно, чтобы противники бок о бок совместно искали решение своей проблемы и при этом принимали во внимание совершенно новые уровни решения.

Восемь принципов решения конфликта

Сотрудники фонда исследований мира и будущего в Швеции разработали восемь принципов для того, чтобы понимать конфликты и учиться находить ненасильственные возможности их решения.

1. Интересы.

Правило: обращайся к интересам, а не к позициям!

2. Люди.

Правило: делай различие между людьми и проблемой!

3. Опции

Правило: продумывай множество возможностей действия, прежде чем принять решение о том, что необходимо сделать. Продумывай не только свои собственные шаги, но и ряд возможных шагов и ответных движений!

4. Критерии

Правило: следи за тем, что результат должен удовлетворять общеобязательным критериям!

5. Правда

Правило: существует несколько правд: твоя, их, и, может быть, идущая дальше!

6. Средства

Правило: следи за единством средств и целей!

7. Предпосылки

Правило: придержишься принципов и выстраивай на них свою собственную стратегию. Преследуй только такие цели, которые хороши как для тебя, так и для другой стороны, даже если другая стороны ведет себя не соответствующим образом!

8. Власть

Правило: Власть-это способность достигать собственных целей, а не наказывать других!

Сравните: Marta Henricson-Cullberg u.a.: After Yugoslavia what? Report by a conflict-mitigation mission to Croatia, Slovenia and Serbia, Sept. 1991

Из: AGDF (Hg.), Handreichung für Kirchengemeinden zur Friedensdekade 1992, Bonn 1992.

Основные идеи медиации

Общие положения

В одном из публичных выступлений известный юрист Кристоф Хаптала следующим образом сформулировал самую суть медиации:

«Люди отдали ответственность за свои конфликты специалистам, - с одной стороны, это психотерапевты и представители других профессий, которые этим занимаются, с другой стороны, люди отдают конфликты, передавая их адвокатам. А те обязаны быть пристрастными и должны извлекать максимальную выгоду для своих доверителей или клиентов, возможно, также в виде денег. Если же при разбирательстве пытаться входить в положение противника, тогда адвоката легко заподозрить в «измене». Собственно, структура нашей правовой системы очень враждебна достижению соглашения из-за заповеди пристрастности для адвокатов. Как раз это и не радует, потому что из-за этого зачастую упускается шанс роста, - в том числе шанс роста человека, - который таится в конфликте, и дело доходит до силового противостояния. И все участники страдают от этого, и на это затрачивается просто очень, очень много жизненной энергии... Что мне кажется наиболее важным при этом, это то, чтобы отдать власть над конфликтом людям, у которых есть конфликт. Потому что процесс роста принадлежит им, и они должны его пережить!» (из досье автора).

Речь идет, следовательно, об ответственности и самоопределении, и о конструктивном обращении с конфликтами. Мы не должны предоставлять пространство разрушительным силам деструктивного спора, из-за которых мы теряем здоровье или попадаем в зависимость от других. Наоборот, мы должны использовать шанс для развития и для роста, который таится в конфликте!

«Разве наши агенты не перенапрягаются, если им приходится самим искать решения? Ведь специалистам виднее!»

Этому мнению можно противопоставить то, что спорящие стороны имеют гораздо более точные знания о конфликте и его обстоятельствах, чем может иметь человек со стороны. Только они знают свои чувства, связанные с ним, которые часто делают таким трудным «рациональное» решение конфликта. И, наконец, им придется жить с принятым решением. Часто «самодельное» урегулирование конфликта для участников намного эффективнее и удовлетворительнее, чем хитроумное решение «экспертов». И еще: люди намного скорее готовы изменить свое поведение, когда они участвуют в анализе проблем и выработке решения и реализуют решения, которые они сформулировали вместе со всеми.

Проблема состоит в том, что компетенция, знание и фантазия сторон конфликта не могут проявиться, пока они воюют. Это может измениться, если посредники, беспристрастные третьи лица, прервут процесс эскалации и покажут спорящим путь, по которому они смогут прийти к конструктивным решениям. Под руководством медиаторов спорящие стороны учатся тому, как можно с пользой для всех преобразовать борьбу за позиции и мышление в категориях победа-поражение. Исходя из глубокого уважения к личности спорящих, речь идет о решении, которое учитывает интересы всех участников. Это имеет также практический смысл, потому что авторитарные решения затушевывают проблему, подавляют претензии, которые ощущались как обоснованные, и, таким образом, увеличивают лежащий в основе потенциал конфликта. Конфликт снова вырвется наружу в другом месте!

В противоположность этому, при помощи медиативного подхода не только можно решить актуальную проблему, но и смягчить будущие трудности. Взаимоотношения в ходе разрешения конфликта не страдают, напротив, они, как правило, даже улучшаются. Исчезает питательная среда для будущих спорных вопросов. А

если все-таки возникают проблемы, поведение в конфликте, которому научились стороны, может способствовать тому, что эти проблемы будут выясняться конструктивно и кооперативно. Цель, которая выходит за пределы конкретного улаживания спора, состоит в том, чтобы сделать людей «конфликтоспособными».

Важным аспектом медиации, который, очевидно, способствует ее возрастающему распространению, является то, что она не превращает людей в преступников (как, например, судебный приговор), не находит в них патологии (как в результате терапевтического воздействия). Люди могут воспользоваться этой помощью, не подвергаясь опасности снижения ощущения самооценности.

Метод

- Медиация при работе с конфликтом обращает внимание как на предметную, так и на эмоциональную сторону спора. Таким образом, она целесообразно соединяет преимущества скорее односторонне ориентированных методов, таких, как судебный процесс (предметно ориентированный), или терапия (эмоционально ориентированный). Тем самым этот метод учитывает знания психологии и исследования конфликтов, в соответствии с которыми чувства, позиции, отношения и общение должны пониматься как существенные факторы конфликта и вовлекаться в процесс решения.
- Предпосылкой конструктивного решения конфликта является уважение и признание достоинств собеседников. Для того чтобы они могли обращаться к другим и развивать понимание их, им необходимо чувствовать, что их признают и понимают. Медиаторы выражают это «уважение» во всем своем поведении и обращении, особенно же, когда они активно слушают, дают всему прозвучать, и ничего не осуждают и не оценивают. Они принимают эмоции, сопротивление, позиции и интересы всерьез, даже если они не обязательно их разделяют. Позднее и противников побуждают высказывать друг другу это понимание и ясно проявлять его.

- В деструктивном споре страдают общение и коммуникативная способность. «В пылу сражения» информация сообщается неточно и сопровождается упреками, из-за этого общение иногда совершенно прекращается. Медиация поэтому заботится о том, чтобы все стороны конфликта могли изложить свое видение вещей и свою информацию без упреков и подробно, чтобы у всех возникла полная картина происшедшего.
- Конфликт всегда сопровождается множеством эмоций. Просто игнорировать их - значит усложнять принятие решения. В медиации можно и нужно выражать эмоции, не оскорбляя при этом других. Это обеспечивает «воздух» и помогает противоположной стороне более глубоко понять спор и противников.
- Креативные оригинальные решения, которые выгодны всем, находятся скорее благодаря кооперации, нежели конкуренции. Для этого конфликт положительным образом заново определяется, так что он понимается как «общая проблема». С помощью соответствующих приемов медиаторы помогают спорящим сторонам находить решения сообща и креативно.
- Из понимания того, что могут измениться обстоятельства, которые могут затруднить реализацию достигнутой договоренности в отношении конфликта или сделать ее непригодной, обсуждаются также возможные корректировки или новые переговоры о соглашениях.

Основные положения концепции медиации

1. Конфликт — это здоровое явление, но неразрешенный конфликт опасен.
2. Часто конфликт является скорее результатом того, что стороны не знают, как они могут решить проблему, а не того, что они не хотят решить ее.
3. Участники спора могут принять принципиально лучшие решения о своей жизни, чем авторитет извне, как, например, третейский судья.
4. Люди принимают более полные и поэтому лучшие решения, когда они осознанно воспринимают чувства, которые возникли в результате конфликта, и интегрируют их в решения.
5. Переговоры успешны скорее тогда, когда спорящие стороны должны после конфликта продолжать свои отношения, чем когда после этого у них нет отношений друг с другом.
6. Участники соглашения скорее придерживаются его положений, когда они сами ответственны за результат и признают процесс, который привел к соглашению.
7. Нейтральный, доверительный и не терапевтический характер сеансов медиации стимулирует к участию в ней.
8. Развиваемые в процессе медиации способности к переговорам полезны для решения конфликтов в будущем.

Тезис 1,2,5: J. Haynes & G. Haynes, *Mediating Divorce: Casebook of strategies for successful family negotiations*, San Francisco 1989, S. 2.

Jay Folberg & Alison Taylor, *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation*, San Francisco 1984, S. 14.
A.J. Salus & S.D. Maruzo, *Mediation of Child Custody and Visitation Disputes in a Court Setting*, S. 165, In: J. Folberg & A. Milne (Eds), *Divorce Mediation, Theorie and Practice*. New York 1988, S. 163-190.

Роль беспристрастных третьих лиц

Опыт показывает, что в некоторых конфликтах спорящие едва ли могут продвинуться сами. Решение может принести вовлечение дополнительных, беспристрастных третьих лиц. Причины этого разные.

Практические причины

- Часто стороны конфликта не знакомы с основными правилами медиации и методами конструктивного разрешения конфликта. Сторонние лица, обладающие необходимым опытом, могут дозированно и целенаправленно привнести это знание в процесс урегулирования конфликта.
- Даже если конфликты не скрываются, но их позволено обсуждать, то, как люди общаются друг с другом в ходе обсуждений, может ухудшить протекание конфликта, прежде всего, если подогреваются эмоции. Присутствие стороннего лица создает, как правило, исходную ситуацию, в которой стороны конфликта больше будут контролировать свое поведение. Несдержанные эмоциональные атаки либо не происходят, либо их можно пресечь. Беспристрастные третьи лица, благодаря дистанции, вызванной отсутствием заинтересованности, могут вывести противников на пути конструктивного разрешения конфликта более эффективно, чем участники конфликта. Их советы относительно действий принимаются скорее, чем если бы они выдвигались одной из конфликтующих сторон, которую можно заподозрить в корыстных намерениях.
- Как и во всех сложных беседах, полезно ведение беседы особым лицом, особенно, если дискуссия зашла в тупик или наблюдаются возвращения к деструктивному поведению.
- Непартийные третьи могут, на основании своего большего обзора вносить в переговоры креативные, полезные идеи и помогать преодолевать блокады мышления, возникающие из-за эмоционального возбуждения.

Логическая необходимость

Третье лицо, например, необходимо, когда одна конфликтующая сторона хочет внести в процесс выяснения какие-либо предложения или пойти на уступки, но не хотела бы сообщать о них открыто, потому что боится, что эти уступки могут быть интерпретированы как признак «слабости». А «непартийному» третьему лицу такие предложения можно доверить в индивидуальной беседе, и тогда этот третий сможет внести в процесс обсуждения эти инициативы как «собственные» идеи.

- У тех, кто находится внутри ситуации, часто отсутствует необходимый обзор и чувство перспективы. Нельзя идти по дороге и одновременно находиться в позиции вертолета и искать альтернативные пути.
- Беспристрастные третьи лица могут быть использованы как «запасные мосты коммуникации». Это значит, что прерванное общение между противниками с помощью посредников может быть снова восстановлено. В ходе бесед можно, шаг за шагом, выстроить заново конструктивное непосредственное общение.
- Определенные методические приемы могут быть использованы только сторонними лицами, например, наблюдения, «удвоения» и целенаправленные провокации или «контрсуггестия» (сравните стр. 151)

Медиация и отсутствие насилия

Основные идеи медиации соответствуют идеям движения «жизнь без насилия» и ненасильственного разрешения конфликтов. Хотя это и не удивительно, но ободряет и подтверждает, что различные направления мышления, в конце концов, встречаются в этой точке пересечения.

Образ человека, познания и методы гуманистической психологии уже давно обогащали теорию и практику нена-

сильственного разрешения конфликтов, особенно в тренингах при подготовке ненасильственных акций. Результаты и концепции исследований конфликтов, проводимых психологами, социологами и политологами, также все больше подкрепляют положения и стратегии ненасилия. Это не удивительно, потому что исследования конфликтов с давних пор были областью антимилитаризма и пацифизма. Удивительно, однако, что и обычные политконсультанты, а также практики и ученые, ориентированные больше на экономику, советуют использовать концепции переговоров и разрешения конфликтов, которые так похожи на рекомендации из книги по основам ненасильственных действий, как будто они списаны из нее. И, наконец, в игру все больше вступают соображения такого же рода со стороны юристов и политических консультантов. Для них побудительной причиной является перегруженность судов, неэффективность и недостаточность обычного регулирования конфликтов, и беспомощность политики перед возрастающим насилием.

Основные требования ненасильственных действий обнаруживаются и в центральных пунктах медиации:

- Неправедливость, насилие и конфликты не должны приниматься пассивно, ими нужно активно заниматься.
- Их необходимо разрешать без применения насилия или вмешательства авторитетов, опирающихся на насилие.
- Средства разрешения конфликтов должны соответствовать своей цели, а именно, ненасильственной работе с конфликтами.
- Необходимо различать между личностью и ролью, человеком и проблемой. Необходимо уважать достоинство человека, воздействовать необходимо на несправедливость или на проблему.
- Целью разрешения конфликта не должно быть уничтожение противников или их подавление, а создание и для них равноценного места в новом социальном порядке.

- Предпосылкой подлинного диалога является равновесие власти, которое необходимо создать при помощи соответствующих ненасильственных методов.
- Собственная правда не должна выдаваться за абсолют. Должна сохраняться возможность ревизии собственных позиций, и необходимо искать и принимать правду другой стороны.
- Вместо результатов «победа-поражение» следует стремиться к решениям на основе консенсуса.
- Люди должны иметь возможность формировать свою жизнь и мир, в котором они живут. Они должны научиться преодолевать насилие и господство и обходиться без них.

Отличие от других принципов решения конфликтов

Медиация представляет собой *один* из подходов к разрешению конфликта. В зависимости от типа конфликта, личностей участников и внешних обстоятельств нужно предпочесть медиации другие пути.

Ниже будут проведены границы между медиацией и некоторыми другими способами, которые в некоторых пунктах схожи с методами медиации. Однозначное разграничение, правда, не всегда возможно.

Судопроизводство и медиация

Общим у них является включение в урегулирование конфликта третьей инстанции.

В центре внимания судопроизводства находится прошлое и оценка того, кто прав, а кто нет. В технике медиации, напротив, речь больше идет о настоящем и о будущем. Центральным вопросом является то, как можно урегулировать конфликт, не выискивая «вину» и «виноватых».

Исход судопроизводства неизвестен, хотя оно долж-

но придерживаться предписаний и законов. В зависимости от того, какие судьи и какие адвокаты занимаются делом, результаты могут быть весьма различными. Как правило, в конце есть выигравшие и проигравшие.

В медиации, напротив, результат зависит от сторон конфликта. У них больше свободы действий, чтобы принять и нетрадиционные решения, потому что они не обязаны руководствоваться предписанными нормами. Конечно, в достигаемой в результате медиации договоренности необходимо соблюдать рамочные условия и учитывать права, которые могут быть обжалованы, так как в противном случае эта договоренность будет недолговечной, но внутри этих рамок существуют разнообразные возможности для специфического, соответствующего конкретному случаю, урегулирования. Целью являются решения, при которых выигрывают все стороны.

В противоположность медиации участие в судопроизводстве для обвиняемых не является добровольным. Точно так же и принятие приговора не отдается на свободное усмотрение приговариваемых.

Однако существуют и моменты, приближающиеся к методу медиации: в правовой практике часто предпринимается попытка подвинуть спорящие стороны к соглашению, чтобы не требовалось вынесения судебного приговора. Попытки избежать наказания, прежде всего, для молодежи, путем досудебного возмещения преступником ущерба, нанесенного жертве, тоже являются пограничной к медиации областью.

В некоторых федеральных штатах США существует правило, что разводы рассматриваются в суде только тогда, когда уже была проведена медиация. Это в определенной степени нарушает принцип добровольности медиации и тем самым может повредить некоторым сильным сторонам процесса медиации.

Эта проблема обостряется еще при так называемых методах «med-arb» (сочетание медиации и арбитража = третейский суд), в которых медиаторы могут вынести обязательное арбитражное постановление, если между

участниками не было достигнуто соглашение. Беспристрастность медиатора и доверительность медиативных бесед, конечно, при этом страдают. Однако, в качестве альтернативы непосредственно происходящему судебному процессу эта комбинированная форма вполне может быть оправдана.

Правовые решения проблем	Медиация
Выяснение вины Ориентация на нормы	Поиск решений Ориентация на предмет
Обжалование (обращение) к вышестоящей компетенции Внешний контроль	Доверие к мудрости участников Саморегуляция
Обобщающие решения Решение конфликта путем судебного решения Поиск одной перспективы	Решения для отдельного случая Решение посредством достижения консенсуса Принятие различных точек зрения
Ограничение проблемы Убеждение	Расширение проблемы Сопереживающее слушание
Источник: Hans-Joachim Fietkau & Helmut Weidner, Mediationsverfahren in der Umweltpolitik. Erfahrungen in der Bundesrepublik Deutschland, S. 29, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B. 39-40/92, 18. September 1992, S. 24-34.	

Решение третейского суда и медиация

В отличие от медиации, в третейском суде беспристрастная третья инстанция решает, какое решение конфликта должно быть осуществлено.

Если решение арбитража обязательно, тогда действует большинство из отличительных признаков, которые уже были названы в разделе об отличиях от судопроизводства.

Если приговор арбитража не обязателен, то есть, спорящие могут признать его или нет, близость к медиации

еще больше. Однако решение конфликта не является результатом, который совместно выработали сами участники. В некоторых случаях это не обязательно является недостатком, например, если спорящие в первую очередь заинтересованы в том, *чтобы* контакт завершился, и не обязательно в том, *как*.

Терапия и медиация

Если в суде определяющими являются факты, действия, намерения и законы, в медиации и в терапии значение придается также чувствам. Степень, в какой чувства находятся в центре внимания, различает медиацию и терапию. При медиации чувства находят свое место, но не являются центральным моментом, как в терапии. В поле зрения медиации первично находятся не исцеление и обработка душевных конфликтов, но достижение соглашений, ориентированных на будущее. Чувства хотя и являются частью действительности, из которой формулируются интересы участников, но фокус процесса медиации в основном находится на уровне интересов.⁸

Прочие отличия:

Медиация

Речь идет о межличностных конфликтах.

Вовлечены все участники конфликта (возможны также и группы).

Вовлекаются скрытые причины, чтобы придти к решению.

Цель состоит в решении актуальной проблемы.

Терапия:

Речь идет о внутриличностных конфликтах.

Как правило, терапевт работает только с одним лицом,

Конфликт используется как указатель пути к лежащим более глубоко проблемам.

Цель — решение более глубоких личностных проблем.

⁸ Сравните Gisela Mahler und Hans-Georg Mahler, Trennungs- und Scheidungsmediation in der Praxis, S. 355, in: Familiendynamik, Heft 4, Oktober 1992, S. 347 - 372.

Правда, медиация может также оказывать терапевтическое воздействие. К внутриличностным проблемам обращаются только в той мере, в какой они препятствуют разрешению конфликта на предметном уровне. Если основная проблема заключается в личности спорящего, полезно терапевтическое вмешательство.

Консультирование/супервизирование и медиация

Консультирование и супервизирование во многих пунктах родственны с моделью медиации, когда речь идет о консалтинговом подходе, целью которого является решение проблемы самими обращающимися за консультацией (модель «консультирование процесса»). Но консультирование и супервизирование зачастую происходят только на одной стороне конфликта. Однако имеются также случаи, когда вовлекаются все конфликтующие стороны. Однако и тогда методы медиации отличаются от них, а именно тем, что от участников требуется согласие с некоторыми основными правилами, что будет соблюдаться определенная процедура, и что в конце должно быть достигнуто письменное соглашение, ориентированное на будущее.

Гибкие действия при медиации (например, отказ от основных правил или смешение различных фаз), что при известных условиях может быть уместным, размывает границу, отделяющую медиацию от консультирования, ориентированного на процесс.

Возможности разрешения конфликта



По Christopher Moore, The Mediation Process, San Francisco 1986, S. 5.

Часть 3: Медиация на практике

Исторические и культурные корни

«Медиация» для большинства людей в Германии это все еще непонятное иностранное слово. Хотя уже в 1982 году в Бад Болле состоялась конференция по «медиации развода», но, очевидно, импульс тогда постепенно ослабел. Только с конца 80-х годов с концепцией медиации в Германии была ознакомлена более широкая публика, - это сделали различные «возвращенцы» из США и семинары американских специалистов.

В США техника медиации используется уже более 20 лет. В последние годы она находит все большее применение и в других странах. Идея медиации, однако, не является совершенно новой, а, скорее, представляет собой смесь из практик разрешения конфликтов различных народов и культур. Если рассмотреть в качестве четырех важнейших основных идей медиации привлечение посредников, беспристрастных третьих лиц, привлечение всех сторон конфликта, внесудебный уровень, а также добровольность, - как процедуры, так и принятия результата, - то можно найти много предшественников и вариантов такого рода посредничества в конфликтах в других странах, культурах и народах. Однако эти аспекты имели при этом совершенно различное значение.¹

Наиболее широко идея медиации распространена, вероятно, в **Китае** и в **Японии**, где религия и философия с давних пор делали сильный акцент на консенсус, совместно принимаемые решения и гармонию.

В древнем Китае медиация была главным средством для улаживания споров. В Китайской Народной республике еще и сегодня она используется в «Народных коми-

¹ Данная подборка основана прежде всего на: Jay Folberg & Alosin Taylor, Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation, San Francisco, 1984, S. 1-7.

-Christopher W. Moore, The Mediation Process, San Francisco, 1986, S. 19-24.

тетах по примирению». Даже в формальной правовой системе большое значение придается самоопределению и посредничеству в конфликтах.

В Японии от руководителей деревенской общины ожидалось, что они будут помогать жителям улаживать разногласия.

В **древней Греции** конфликты между городами-государствами улаживались благодаря посредничеству других городов. Небольшие греческие города также предлагали посреднические услуги в конфликтах между крупными городами-государствами Афинами и Спартой.

Во многих племенах **Африки** существует структура народного собрания. У каждого есть право созвать такое собрание, на котором в роли медиатора выступает уважаемый человек, чтобы помочь участвующим сторонам разрешить их конфликт. Роль посредника хотя и различна, но кажется, что все ищут урегулирования без суда или применения санкций.

Другие примеры техники медиации были найдены в деревнях в **Иордании, Малайзии, Латинской Америке** и в **Испании**.

Представители церквей и **религий** также часто выступали посредниками в конфликтах.

Уже в **Библии** содержатся советы относительно неформального, внесудебного урегулирования конфликтов третьими лицами, даже если при этом речь не идет о медиации в ее сегодняшнем смысле: в послании коринфянам (6, 1-5) Павел призывает тамошнюю христианскую общину не выносить свои споры на светский суд, а улаживать их в общине. В Евангелии от Матвея (18, 15-17) сообщается, как Иисус рекомендует привлечь одного или двух посторонних, если нарушение правил нельзя уладить в непосредственной беседе.

Церковь в Западной Европе была, вероятно, наиболее значительной организацией по выполнению медиации и улаживания конфликтов в средние века. Священники были посредниками в семейных спорах, в преступлениях и дипломатических конфликтах. И сегодня еще

священнослужители во многих случаях берут на себя активную роль как посредники между спорящими членами общины.

Для многих **этнических групп, религиозных сект и субкультур** большое значение имеет самостоятельное, независимое от государства, урегулирование конфликтов.

Так, раввины в Европе посредничали в конфликтах внутри **еврейских общин**. Это было важно, чтобы сохранить свою собственную культурную и религиозную идентичность, часто, однако, также потому, что из-за их веры другие возможности разрешения конфликтов для них исключались.

Квакеры, меннониты и другие религиозные группировки, а также **китайские** и **японские иммигранты в Америке** также используют медиацию и третейские суды для разрешения своих споров.

Наиболее известно использование посредников в конфликтах в **забастовочной борьбе**. В основанном в 1947 году в США для этой цели «Federal Mediation and Conciliation Service» появляется уже термин «медиация».

С 60-х годов в **США** была разработана концепция медиации в ее сегодняшней форме. Эти годы определялись протестами против войны во Вьетнаме, движением за права человека, за новое определение роли полов студенческими волнениями. Идеи, исходившие из этих движений, а также импульсы антропологов культуры и других ученых привели к тому, что начали разрабатываться альтернативы обычным правовым системам, которые ощущались как более непригодные.

Важную роль первопроходца сыграл основанный в 1964 году «**Community Relation «Service»**» (CRS) американского министерства юстиции. Это учреждение должно было помочь разрешать конфликты расистского, этнического или национального характера посредством медиации и переговоров. Благодаря упразднению расовой сегрегации тогда существовал большой конфликтный потенциал, который не должен был изживаться ни насильственным образом на улицах, ни в судах. Это закулисное учреждение внесло важный вклад в смягчение многих крупных конфликтов тех лет.

В 70-е годы использование и распространение техники медиации значительно возросло. В коммунальной сфере были организованы первые центры **«Neighborhood Justice Centers» - «Соседской юстиции»** (NJC), которые предлагают бесплатные или не дорогие медиативные услуги. Они занимаются спорами между арендаторами и нанимателями, супружескими и семейными конфликтами, проблемами с соседями, разборками с применением насилия, вандализмом и прочим. В настоящее время в США имеется свыше 700 подобных центров медиации. Многие подобные организации являются государственными и сотрудничают с судами, другие являются независимыми и рассматривают себя, как альтернативу общепринятой правовой системе.

Областью, которая росла быстрее всех, была медиация при **семейных конфликтах**. Быстро растущее число **разводов** привело к тому, что суды совершенно перегружены. Поэтому стали искать другие возможности, чтобы рассматривать разводы и регулировать последствия разводов. Медиацию все больше стали рассматривать как подходящее для этого средство. В трех американских штатах, - Орегон, Калифорния и Огайо, - суды принимают подобные дела только после предпринятой вначале попытки разрешить конфликт при помощи медиации.² В этой сфере работают многие профессиональные медиаторы.

В **экологических конфликтах** значение техники медиации значительно возросло не только в США, но и в Канаде и Японии. Между тем и в Германии имеются первые попытки использовать медиацию в области экологии.³

Во многих других областях (сравните главу «Прежние области применения медиации») техника медиации также нашла применение и этот процесс продолжается.

² Сообщение Труде Ребманн, «Медиация в союзе социальной защиты»

³ Сравните, например,
- Hans-Joachim Fietkau & Helmut Weidner, Meditationsverfahren in der Umweltpolitik. Erfahrungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B. 39-40/92, 18. September 1992, S. 24-34.

Следует упомянуть использование медиации в **международных конфликтах**. Как в рамках ООН, которая в 33 статье своей хартии предусматривает медиацию в качестве одной из различных возможностей разрешения конфликтов, так и на основании инициатив отдельных государств или организаций было организовано посредничество во многих политических конфликтах:

Квакеры вовремя войны БИАФРА(1967-1970г.)участвовали в посреднических усилиях.

В суданской гражданской войне 1972 года Всеафриканским комитетом церквей было успешно положено начало разрешению конфликта (по меньшей мере на 10 лет).

Конфликт между сандинистами и индейцами мискито в Никарагуа (1988/1989) был урегулирован, в частности, при участии священников церкви «Moravian Church».

Соглашение, достигнутое в Кэмп-Дэвиде в 1978 году, которое принесло мир между Израилем и Египтом, было заключено благодаря медиации, проведенной президентом Картером. (Сравните по этому поводу также главу «Медиация – власть имущих» в части 6: Дискуссия).

Поразительно, что концепция медиации была «привезена» в Европу (**Англия, Ирландия, Франция, Германия** и др.) только в 80-х годах отдельными людьми. Однако и здесь были и есть уже похожие подходы в методах консультирования, супервидении, терапии беседой и в конфликтменеджменте.

Почти идентичной с моделью медиации является модель «Помощи в разъяснении» Кристофа Томанна и Фридемманна Шульца фон Тун.⁴ В этом же направлении идут предложения по разрешению конфликтов с привлечением третьей стороны, которые представил англичанин Эдвард де Боно.⁵

В Германии в настоящее время можно отметить большой интерес к медиации. Уже существуют подходы в области разводов, молодежной преступности и при отношениях "преступник-жертва", а также при решении спор-

⁴ Christoph Thomann & Friedemann Schulz von Thun, Klorungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Reinbek 1988.

⁵ Eduard De Bono, Konflikte: Neue Lösungsmodelle und Strategien, Econ TB Verlag, Dusseldorf 1989.

ных ситуаций при охране окружающей среды и в политических конфликтах.

Приведенный обзор не полон и может лишь дать представление о широком поле, в котором уже использовалась медиация. В будущем, конечно, будут освоены и другие области, в которых также можно целесообразно использовать медиацию.

Некоторое смятение вносят различные определения того, что следует называть «медиацией»: для сферы межлических отношений и небольших групп разработан очень детальный метод, который отличается, в частности, тем, что большое внимание уделяется исследованиям скрытых интересов и чувств. К этому подходу или пониманию медиации мы обращаемся в данном представлении.

В области международной политики «медиация» не имеет таких узких границ. В речевой практике в США под этим понимают любую посредническую деятельность, которая основывается на выраженном или невыраженном согласии сторон конфликта и при которой относящиеся к процедуре и **содержанию** предложения решений вносятся со стороны медиаторов.⁶

Напротив, основной задачей неофициальных политических медиаций, например, квакеров или меннонитов, является приведение враждующих сторон к взаимопониманию и их примирение. От нахождения конкретных решений стороны конфликта не освобождаются.⁷

В сфере экологических конфликтов зачастую используется подход, который представляют, например, Зускинд и Круиксхэнк⁸: речь преимущественно идет о том, чтобы выяснить интересы участников и выстроить на них решения. Выяснение личных эмоциональных состояний при этом играет лишь подчиненную роль.

⁶ Kjell Skjelsboek, The UN Secretary-General and the Mediation of International Disputes, S. 110, in: Journal of Peace Research, vol. 28, no.1, 1991 (International Mediation), S. 99 - 115).

⁷ Сравните Adam Curie, In the Middle. Non-Official Mediation in Violant Situations, Berg Publishers, Leamington Spa - Hamburg - New York 1986.

⁸ Lawrence Susskind & Jeffrey Cruikshank, Breaking the Impasse. Consensual Approaches to Resolving Disputes, Basic Books, New York 1987.

Области применения медиации

Брак и семья Например, супружеские конфликты, насилие в браке Конфликты на почве воспитания Следствия развода, например, содержание, родительские права, правила посещения, усыновление Экономика Например, забастовочная борьба Деловые конфликты Конфликты на рабочем месте Коммунальная политика Например, строительство (временных) общежитий Планы использования свободных земель Развитие экономики региона (правительство, учреждения, промышленность)	Конфликты аренды Конфликты между арендаторами арендодателями Соседство/городской район Например, конфликты из-за детских садов Насилие Вандализм Защита окружающей среды прежде всего в США, Канаде и Японии Например, места для промышленных сооружений Использование площадей Строительство плотин ФРГ - Проблемы разгерметизации мусорной свалки для специальных отходов в Мюнхене - концепция переработки отходов округа Нойсс	Школа/университет Например, тренировки школьников Конфликты между студентами и преподавателями Конфликты между преподавателями и администрацией Транспортная политика ФРГ - поиск места для нового аэропорта Берлина (1993) - транспортная политика в Гейдельберге (1992/93) Расово-этнические конфликты Например, столкновения между защитниками прав человека и расистами Конфликт неонацистов и евреев Отмена расовой дискриминации в школах
---	--	--

Прочие социальные конфликты Например, конфликты в доме престарелых Конфликты в сфере куп-ли-продажи Конфликты по соблюдению договоров Медицинские конфликты Юстиция/преступность Например, телесные повреждения, компенсация «преступник-жертва» Работа полиции Конфликты в тюрьмах Парламент. например, медиационные тренинги для председателей комитетов (конструктивное слушание вместо словесных баталий)	Политические (международные) конфликты Например, Конфликт Индия — Пакистан 1965/66 г. (посредничество Алексея Косыгина) Гражданская война в Биафре 1967/70 г. (посредничество Всеафриканского комитета церквей) Израиль и соседние государства 1973-76 г. (посредничество Генри Киссинджера) Кэмп-Дэвидское соглашение Израиль-Египет 1978 (посредничество президента Картера) Соглашение по Зимбабве 1979 г. Иран-США, захват заложников 1980/81 (посредничество Алжира) Израиль-Ливан, после вторжения в Ливан в 1982 г. (посредничество США) Фолклендский конфликт Аргентина-Великобритания 1982 г. (попытки посредничества президента Перу и Александра Хейга) Конфликт вокруг канала Бигл между Аргентиной и Чили 1984 г. (посредничество Ватикана) Война между Ираном и Ираком 1987 г. (посредничество Переса де Куэльера) Никарагуа: сандинисты — индейцы мискито 1988-89 г. (посредничество: Noravian-Church, меннониты, Джимми Картер и др.) Израиль — Организация освобождения Палестины 1983 (посредничество министра иностранных дел Норвегии Йохана Йоргена Хольста)
--	--

Насколько успешна медиация?

Качества воздействия медиации до сих пор исследовались прежде всего в медиациях, посвященных разводам.

Американские исследования о проценте успеха в этой сфере показали, что в 58 процентах случаев удавалось добиться согласия (Denver Custody Mediation Project). Из оставшихся пар еще 65 процентов смогли достичь соглашения позднее, прежде чем дело дошло до суда. Это означает, что меньше чем 16-ти процентам потребовался суд, чтобы урегулировать права опекунов и правила посещения детей. И напротив, 50 процентов из контрольной группы, которые не принимали участия в медиации, пришли со своими проблемами по этим вопросам в суд. 93 процента участников снова приняли бы участие в медиации или рекомендовали бы ее друзьям. Даже 83 процента «неудавшихся случаев» стали бы рекомендовать технику медиации своим друзьям.⁹ Следующие исследования также показали средние данные успешных случаев от 40 до 65 процентов, дополнительно 20-30 процентов, у которых были достигнуты частичные соглашения или соглашения, ограниченные по времени.¹⁰ В центре семейной медиации в Портланде (Орегон) после трех лет работы удалось зафиксировать более 80 процентов успешно завершившихся случаев. Во многих случаях, в которых всеобъемлющего согласия не удалось достигнуть, смогли, по крайней мере, урегулировать некоторые аспекты последствий разводов.¹¹

⁹ По книге J. Person & N. Thoennes, *Divorce VEDIATION: Strength and Weakness over Time*, in: H. Davidson, L. Ray & R. Horowitz (Eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution*, Washington D.C. 1982, zit. In: Jay Folberg & Alison Taylor, *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation*, San Francisco 1984, S. 11.

¹⁰ По книге J. Pearson, N. Thoennes, *Divorce Mediation Research Results*, in: Dolberg & Milne (Eds.) *Divorce Mediation - Theory and Practice*, New York 1988, S. 429 - 452, zit. In: Ursula Mehlan, *Neue Wege der Konfliktlösung bei Scheidung*, S. 78.

¹¹ Jay Folberg & Alison Taylor, *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation*, San Francisco 1984, S.11..

Удовлетворение достигнутыми договоренностями было очень высоким еще и год спустя: в проекте Торонто 81% тех, кто достиг соглашения, указали, что они «не очень довольны им», «довольны» или «очень довольны».

¹² Сравнительные данные пар, разбиравших дела в суде, всегда давали существенно худшие результаты. Центры справедливости "по-соседски" (Neighborhood Justice Centres), учрежденные во многих городах США в рамках движения за гражданские права, сообщали о высокой удовлетворенности клиентов.¹³

Относительно семейных медиаций в Германии пока нет обширных исследований. Оценка пилотного проекта в Эрлангене, однако, указывает в том же направлении, что и американский опыт: родители, которые были ознакомлены с технологией посредничества, - даже будучи настроены продолжать спор, - стали способны спорить конструктивно и приходиться к собственным согласованным решениям в результате кооперативного общения. «Реакция участвовавших «родителей-посредников» показывает, что они сами поражены этим результатом, потому что они не ожидали этого, из-за их конкретной конфликтной и стрессовой ситуации. Технология посредничества описывается родителями-посредниками как очень положительная, полезная, прозрачная, снимающая напряжение, структурированная и обращающаяся к детям. И наоборот, другая, контрольная группа родителей описывает классическое вмешательство органов по работе с молодежью в основном как обостряющее спор».¹⁴

¹² Там же, стр. 12.

¹³ Там же, стр. 13.

¹⁴ Roland Proksch, Vermittlung (Mediation) in streitigen Sorge- und Umgangsrechtsverfahren. Erfahrungen aus einer Praxisstudie, S. 142, in: Familiendynamik, Heft 4, Oktober 1992, S. 395 - 414.

Опасения, что женщины из-за своей зачастую более сильной финансовой зависимости в процессе медиации будут находиться в невыгодном положении, до сих пор не были ни подтверждены, ни опровергнуты из-за противоречивых эмпирических данных.¹⁵

Исследования также показывают, что квалификация медиаторов оказывает влияние на успех: в области медиации разводов одно американское исследование обнаружило, что опытные медиаторы смогли достигать согласия в два раза чаще, чем неопытные. В качестве «опытной» рассматривалась медиатор, если она уже провела более шести медиаций.¹⁶

В традиционных областях использования медиации, - семейные конфликты и борьба рабочих, кажется, доля успешных исходов значительно выше, чем в других сферах. Это могло бы объясняться, среди прочего, также тем, что в этих других сферах еще не смогли собрать так много опыта. Однако опыт в области экологии также, кажется, весьма положителен. Во всяком случае, в США, Канаде и Японии экологические конфликты все чаще разрешаются при помощи медиации.¹⁷

¹⁵ Сравните Reiner Bastine, Gabriele Link und Bernd Lorch, Scheidungsmediation: Möglichkeiten und Grenzen, S. 383, In: Familiendynamik, Heft 4, Oktober 1992, S. 379 - 394. Критические вопросы в этом направлении заданы в номере 11, ноябрь 1992 года. При этом критика общего родительского права неправомерно переносится на технику медиации. Завершающие соглашения, - например, совместное право опеки, - не задаются техникой медиации, а зависят от желаний и интересов женщины. Также ошибочно утверждается (стр. 20), что медиаторы не должны укреплять более слабую сторону. (Сравните главу «Особые проблемы - перепад власти», стр. 92). Конкретный опыт или исследования обоснованности критики медиативной техники не называются.

¹⁶ Pearson & Thoennes, Divorce mediation: An overview of research results, Columbia Journal of Law and Social Problems 19, S. 451 - 484, zit. In: Reiner Bastine, Gabriele Link und Bernd Lorch, Scheidungsmediation: Möglichkeiten und Grenzen, S. 386, in: Familiendynamik, Heft 4, Oktober 1992, S. 379 - 394.

¹⁷ Wissenschaftszentrum Berlin - Mitteilungen 53, Sept. 1991: Mediation in der Umweltpolitik (S. 5 - 8), S. 6

Анализ успеха техник медиации оценивается, однако, немецкими учеными критично: они едва смогли удовлетворить методически безупречным требованиям проверки, критерии успеха часто оставались неясными, и в большинстве случаев речь шла о рассказах медиаторов, посвященных конкретным случаям, они, вероятно, были естественным образом заинтересованы в том, чтобы их считали успешными в своей деятельности. В конце концов, недостаточное разделение между медиаторами и научными эвалюаторами выдвигает вопрос относительно ошибок при оценке.¹⁸ Поэтому сопровождение и оценка медиационной технологии должны будут осуществлены научным центром Берлина в четырехлетнем проекте на примере решения проблемы отходов (округ Нойсс).¹⁹

В международной сфере в 235 (= 82 процента) из 310 проанализированных конфликтов (между 1945 и 1974 годами) имелаась какая-либо форма официального вмешательства третьей стороны. Эти вмешательства состояли, в первую очередь, из медиаций, предпринимавшихся ООН. Однако были и неофициальные посреднические усилия, например, со стороны квакеров. Во многих случаях такие вмешательства помогали сгладить конфликты, причем, однако, оставалось открытым, были бы достигнуты похожие или даже лучшие результаты без привлечения посредников.

Даже если не удается достигнуть решения, такие посреднические усилия могут быть полезными, чтобы сдержать конфликт, выиграть время или предотвратить дальнейшее ухудшение ситуации.²⁰ В случае «неудавшейся» медиации в африканской войне 1967 - 1970-х годов (Biafra-Krieg) успех состоял в том, что по окончании войны не началась ожидавшаяся резня в отношении побежденных отступников, а произошла всеохватная помощь и реабилитация.²¹

¹⁸ Там же.

¹⁹ Там же.

²⁰ Richard B. Bilder, International Third-Party Dispute Settlement, in: W. Scott Thompson & Kenneth M. Jensen (Eds.), Approaches to Peace. An Intellectual Map, Washington 1991, S. 191 - 226, S. 210.

²¹ Сравните Adam Carle, In the Middle. Non Official Mediation in Violent Situations, Berg Publishers, Leamington Spa - Hamburg - New York 1986, S. 51.

Часть 4: Техника

Фазы медиации

Нижеследующий обзор ступеней процесса медиации представляет собой попытку на основании различных моделей, которые можно найти в литературе, составить наглядную модель, которую можно многосторонне использовать.

Фолберг и Тэйлор (1984 г.) предпринимают разделение на семь ступеней, причем они начинают с собственно медиационной беседы. Моор (1986) различает 12 ступеней: при этом он включает предварительную фазу, но не фазу реализации. В других публикациях (например, Mediation Training Institute, 1988 г.) выбрано более простое и наглядное разделение на четыре фазы (введение - позиции отдельных сторон - решение проблемы - договоренность).

Далее в качестве исходного пункта берется эта легко обозримая последняя модель, но дополняется фазой «выяснение конфликта/углубление», а также предварительной фазой и фазой реализации. Более дифференцированная классификация других авторов содержится в подпунктах более крупного деления.

Последовательность отдельных шагов не обязательно должна строго соблюдаться: в зависимости от типа конфликта и хода беседы отдельные шаги можно опустить или выполнить их в других местах. Предложенная последовательность может служить в качестве ориентира, поскольку речь идет о серии последовательно вытекающих друг из друга этапов.

Предварительная фаза

Первый контакт участников конфликта с медиаторами или наоборот, или с помощью третьих лиц

Обращение ко всем конфликтующим сторонам и их мотивация к участию в медиации

Подготовка медиаторов: сбор информации,
при необходимости обращение к экспертам,
продумывание процедуры

В случае необходимости «предварительная медиация»/ консультация по процессу работы над конфликтом для спорящих сторон

Медиационная беседа

1. Вступление

Создать хорошую атмосферу: она должна быть приятной, не напряженной, свободной от страха, кооперативной, доверительной

Представление медиаторов и сторон конфликта

Прежнее состояние дел: тип установления контакта и уровень информированности медиатора

Подтверждения или корректировки, ожидания - выяснить путем опроса участников

Объяснение процесса медиации: технология, роль медиатора, основные правила (по договоренности, при необходимости использовать дополнительный информационный листок)

Выяснение открытых вопросов

Готовность довериться процессу медиации; выяснить путем опроса

Соппротивление - серьезно принимать и учитывать его возможность

Деловая сторона (договор) и **организационные вопросы** (график, записи и т.д.) - урегулировать

При необходимости собрать темы, упорядочить и оценить их значимость

Определить **повестку дня/последовательность тем**

2. Точки зрения отдельных сторон конфликта

Точка зрения каждой стороны конфликта в отдельности: дать рассказать о фактах и чувствах медиатору

Вопросы, активное слушание со стороны медиатора

Подведение медиатором **итога**

Уточняющие вопросы, задаваемые противной стороной (сторонами)

Ответы противной стороны (сторон)

Насколько это возможно и полезно:

прямое общение между конфликтующими сторонами и **отражение** услышанного противной стороной

(подстраховка со стороны медиатора)

в противном случае: общение через медиатора

Общие пункты и различия фиксируются медиатором

3. Прояснение конфликта /углубление

Опрос по отдельным проблемам медиатором (обе/все стороны попеременно)

(начинать с простой и/или неотложной проблемы)

- выяснить не называвшиеся до сих пор **интересы, чувства и скрытые причины**

- дать высказать **желания/представления об идеале**

- **установить непосредственное общение** (особенно при положительных высказываниях, посланиях «Я» и желаниях)

- выяснить **реакцию другой стороны**

4. Решение проблемы/проект решений

Собрать возможные решения: сбор идей (мозговой штурм)

или внести **идеи медиатора**

Оценка и выбор самых интересных предложений

Выработка, привлечение предметной информации

5. Соглашение

Сформулировать согласие сторон на принятие лучшего решения и само **соглашение**

Выяснить реализацию, контроль и обращение с будущими проблемами

Подписание соглашения

Завершение: возможно жестом примирения, благодарность участникам

Фаза осуществления

Последующая встреча для оценки и обсуждения проблем, возникающих при осуществлении

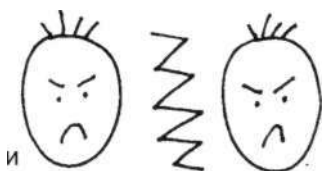
При необходимости **дополнительные переговоры**

Направления коммуникации во время медиативной беседы

Техника медиации может быть особенно полезна, если конфликты эмоционально «подогреты» и «беседа» между спорящими может быть только деструктивной. Посредник представляет себя в качестве «вспомогательного мостика» и позволяет шаг за шагом снова установить непосредственное общение между спорящими.

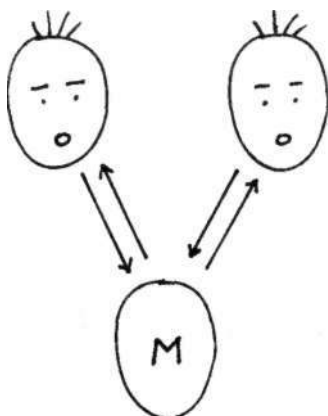
При этом обычно проходят следующим фазы:

1. Исходная ситуация



Спорящие не могут или не хотят больше говорить друг с другом напрямую. Сильные отрицательные эмоции приводят к провалу всякую попытку общения заканчиваются деструктивной ссорой.

2. Начало медиативной беседы

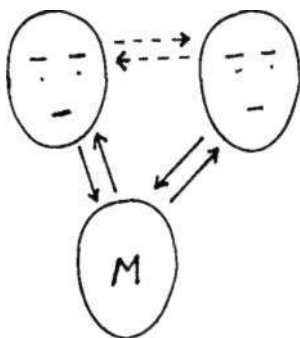


Медиатор обращается к спорящим, информирует их о процессе медиации, создает доверительную атмосферу и побуждает участников рассказать историю спора.

Нейтральному и принимаемому посреднику историю можно рассказать связно и без особой агрессии (которую медиатор «нейтрализует», меняя (смягчая) формулировки). Вмешательство другой стороны и приводящие к эскалации реплики можно в основном исключить,

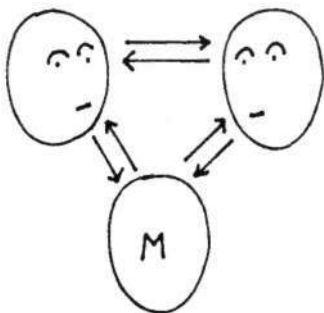
поскольку противная сторона не вовлекается в беседу непосредственно, а должна только слушать. Рассказывающий не испытывает эмоциональной нагрузки, и слушатели могут узнать что-то новое.

3. Постепенно установить непосредственное общение



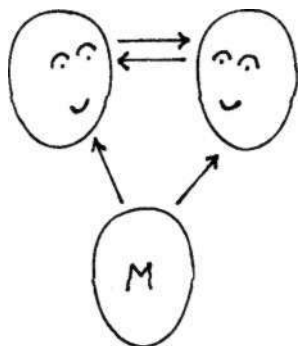
Медиатор делает возможными первые не оскорбляющие прямые контакты, давая возможность задавать поясняющие вопросы и «отражать» важные моменты для понимания другим лицам. Под руководством и на примере медиатора участники конфликта учатся активно слушать и излагать услышанное, не давая оценки. Благодаря этому можно восстановить доверие.

4. Возрастание прямого общения



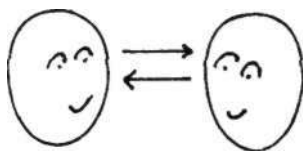
Чем больше высвечиваются скрытые причины спора, тем больше возможно понимание противной стороны. Под руководством и с помощью медиатора можно плодотворно вести непосредственную беседу.

5. Бок о бок искать решения



Из «непримиримого спора» возникла «общая проблема», которую теперь нужно вместе решать. Вместо «друг против друга» идет поиск решения бок о бок, рядом друг с другом. Медиатор оказывает только методическую помощь и позволяет все больше происходить беседе между конфликтующими сторонами. Сотрудничество с обоюдной пользой ведет к новым позитивным чувствам и укрепляет базу доверия.

6. Снова общаться друг с другом



Когда достигнуто соглашение, без сторонней помощи медиатор снова уходит на задний план. Основа для будущей совместной жизни, более наполненной доверием, или для сотрудничества заложена. (Или противники расстанутся, — без ненависти, оговорив общие требования).

Лишь для того, чтобы убедиться, помогли ли договоренности, или для корректировки последних, медиатор появляется снова.

(Рисунки по образцу Community Board, San Francisco).

Конечно, эта последовательность может быть различной в зависимости от типа конфликта, поведения участвующих лиц или развития процесса медиации. В качестве основного правила можно рассматривать то, что против-

ные стороны тем сильнее расходятся и общаются только через медиатора, чем деструктивнее протекает непосредственное общение между ними. И наоборот: чем лучше могут спорящие организовать непосредственный обмен мнениями, тем больше отпадает необходимость в «эрзац-мостике», т.е. медиаторе.

Предварительная фаза

В зависимости от типа конфликта действия, предваряющие собственно процесс медиации, приобретают большее или меньшее значение. Многочисленные споры удавалось уладить уже в фазе «предмедиации».

Установление контактов и мотивация

Самая благоприятная для медиации ситуация возникает тогда, когда стороны конфликта обращаются с просьбой о посредничестве к медиаторам или к промежуточному лицу структуре. Тогда гарантировано, что посредническая деятельность действительно является желательной, то есть, имеется соответствующая мотивация.

Однако это, вероятно, исключительный случай. В «нормальных» ситуациях активность исходит от одной стороны. Тогда задача медиатора состоит в том, чтобы пригласить к участию остальных участников конфликта и мотивировать их.

При современном положении дел, когда медиация в широких кругах не известна, наиболее вероятным будет третий вариант, хотя и не самый благоприятный: медиаторы сами предлагают спорящим сторонам свои услуги, или же контакт устанавливается через третьих лиц. Тогда не обязательно исходить из того, что спорящие действительно хотят осуществления медиации.

Как усадить стороны конфликта за один стол (если это должен быть стол? Мотивирование сторон конфликта к участию иногда может стать одной из самых сложных проблем техники медиации.

Это может быть проблематичным, если призыв к медиационной беседе исходит от самих противников. Те, к кому обращаются, могут рассмотреть за этим какую-то уловку или предположить какое-то невыгодное для себя дело и с самого начала отказаться. Приглашение должно быть высказано медиатором или третьим лицом. Уже при этом первом контакте обнаруживается, как важно, чтобы посредники были людьми, достойными доверия всех участников конфликта. Они должны понятно представить смысл, процедуру и преимущества техники медиации. Это, а также перспектива того, что даже при неудаче ничего не будет потеряно, поможет преодолеть некоторый скепсис.

Медиацию можно также правильно подготовить, если медиатор вначале говорит с одной стороной конфликта и завоевывает ее доверие. После окончания беседы они решают, что теперь они встретятся со второй стороной, и спрашивают своих собеседников, не могли бы они сделать что-нибудь для них. Последние, возможно из любопытства или из желания быть информированными в том, что их касается, быстрее всего проявят интерес к этой встрече. Тем самым делаются первые шаги к медиации. Из «челночной» медиации впоследствии может вырваться непосредственная встреча участников конфликта.¹

Все благие «уговоры» и умелое поведение не помогут, если отсутствует понимание и страдание еще не поднялось до степени непереносимого. Было бы скорее вредно загонять стороны конфликта в медиацию. Время для этого должно «созреть»!

Однако при определенных обстоятельствах некоторое подталкивание к достижению соглашения может быть меньшим злом: если в противном случае альтернативой могло бы быть отсутствие решения или решение неприемлемыми средствами. Это давление могут оказывать медиаторы, прежде всего тогда, когда они сами занима-

¹ Сравните Adam Curie, In the Middle. Non-Official Mediation in Violent Situations. Berg Publishers, Leamington Spa - Hamburg - New York 1986, S. 16.

ют властную позицию по отношению к спорящим (например, начальник, представитель сильной державы), или если грозит судебный процесс.

Образец письма-приглашения к сторонам конфликта

Уважаемы (ая)...../

Ваш сосед,....., установил с нами контакт по поводу некоторых проблем, которые возникли между ним и Вашей семьей. Он очень хотел бы выяснить это дело.

Наша организация может работать при этом с Вами, как нейтральная третья сторона. Мы не будем принимать ни Вашу сторону, ни сторону Вашего соседа, а попытаемся помочь Вам обоим найти решение, которое Вы будете воспринимать как справедливое. Мы могли бы организовать встречу, в которой будут принимать участие Вы, Ваш сосед и два наших медиатора. Каждый из Вас получит возможность высказать свою точку зрения и затем выработать соглашение, которого Вы могли бы добровольно придерживаться. Такая встреча могла бы состояться недалеко от Вашего места проживания и в удобное для Вас время. Я прилагаю информационную брошюру, которая более подробно описывает процедуру медиации.

Если Вы позвоните мне по телефону....., мы сможем подробнее обсудить детали и проверить, насколько наша организация могла бы быть Вам полезной.

Я буду рад узнать Ваше мнение!

С дружеским приветом....

(По образцу из книги: Jennifer E. Beer / Friends Conflict Resolution Programs, Peacemaking in Your Neighborhood. Mediator's Handbook, Fourth revision, Philadelphia 1990, S. 15).

Подготовка

Если имеется принципиальная готовность участвовать в медиации, медиаторы должны основательно подготовиться к ней. Сюда относится, прежде всего, информация о конфликте. Правда, свои преимущества есть в том, чтобы выслушивать заботы и нужды спорящих «без предварительной нагрузки» и задавать «глупые вопросы», которые могут заставить покачнуться то, что кажется само собой разумеющимся и незыблемым. Особенно при попытке помочь в разрешении политических конфликтов может быть недостатком, когда медиаторы понятия не имеют о конфликте, производят впечатление некомпетентных и не могут задавать вопросы, которые действительно помогают продвигаться дальше. Если речь идет о предметных или правовых вопросах, специалистов можно привлекать перед медиационной встречей, после или во время нее. Однако сама команда медиаторов может также быть составлена из экспертов в различных областях. При получении юридической информации необходимо, однако, соблюдать положения закона об оказании юридических консультаций.²

Вопрос о том, кто проводит медиацию, и какая процедура наиболее целесообразна, лучше всего выяснить уже в ходе предварительной фазы.

Консультация конфликтолога

Точно так же, как готовятся сами медиаторы, может быть полезным подготовить конфликтующие стороны: при более простых конфликтах для этого могут быть целесообразны ознакомление и упражнение в полезных

2 Сравните Gisela Mahler & Hans-Georg Mahler, Das Verhältnis von Mediation und richterlicher Entscheidung. Eine rechtliche Standortbestimmung, S. 165, in: Heiner Krabbe (Hg.), Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte, Reinbeck 1991, S. 148 - 169.

методах ведения беседы (отражение, «Я»-послания, правила TZI). В более сложных конфликтах можно присоединить настоящую консультацию по вопросам конфликта и помощь для группового процесса: для того, чтобы предотвратить неожиданное изменение взглядов впоследствии, стороны конфликта должны сначала точно продумать, какую форму разрешения конфликта они хотят избрать. Необходимо ясно показать, что медиация представляет собой лишь *одну* возможность среди прочих.

Если другие пути кажутся им более обещающими успех или более полезными, они должны воспользоваться ими. Однако полезно вначале основательно взвесить все последствия: если, например, городская администрация может без церемоний добиться осуществления строительства спорного объекта, ей все-таки необходимо учесть в своих соображениях также политические затраты, возможную задержку во времени из-за процессов, а также финансовую стоимость этой задержки.

Медиаторы могут помочь сторонам конфликта определить свои интересы и найти подходящий путь к осуществлению этих интересов. Если благодаря этому они будут помогать осуществиться интересам, которые они не могут одобрить, они должны прекратить оказание своих услуг.

Если в этой фазе выяснено, что участие в медиации является для спорящих наиболее приемлемым путем, это уменьшает дальнейшую опасность того, что стороны конфликта будут оказывать друг на друга давление, угрожая прекращением переговоров, или что они приведут их к разрыву из-за своей жесткой позиции.

Для осуществления эффективной техники медиации при конфликтах между различными группировками, группы должны назвать подходящих представителей для ведения переговоров, чтобы последние представляли консенсус группы и имели четко определенную компетенцию принятия решений, а также, чтобы имелись пути для движения информации и обратной связи с другими членами

группы. Медиаторы оказывают им поддержку, чтобы выполнить эти требования. Они могут оказывать помощь при выборе представителей, называя критерии, которым должны соответствовать участники беседы, подходящие для процесса медиации. Часто бывает необходимо, чтобы группы вначале структурировались и научились принимать решения на основании консенсуса.

Все эти задачи по консультированию групп вполне могут выполняться другими лицами, а не медиаторами. Эти лица могут помогать группам также во время процесса медиации в качестве консультантов-конфликтологов, которые имеют также право быть пристрастными.

Введение в медиационную беседу

Если назначено время проведения беседы между спорящими сторонами, то уже имеется ряд вещей, на которые должны обратить внимание медиаторы, прежде чем они начнут непосредственно работать над конфликтом. Ведь ошибки во вводной фазе могут оказать негативное влияние на весь ход медиации. Во вводной фазе закладывается фундамент для дальнейшего хода беседы!

Создание хорошей атмосферы

Стороны конфликта приглашаются в такое место, которое не связано непосредственно с конфликтом. Если, например, речь идет о конфликте на предприятии, тогда не в бюро или в помещении, где работает один из участников. Беседа должна проходить в относительно непринужденной обстановке, которая не напоминает участникам постоянно о негативных аспектах спора, чтобы они могли открыться для новых мыслей.

Помещение должно быть организовано и обставлено таким образом, чтобы оно воспринималось как приятное, что, в зависимости от группы, может выглядеть несколько

ко по-иному. К оформлению помещения относится также размещение участников. Его нужно устроить таким образом, чтобы благодаря этому была выражена равноценность противников. Участники должны иметь возможность хорошо видеть друг друга и медиатора. Прежде всего, в фазе решения проблемы выгодно, когда взгляд не загромождают стенная газета, доска или нечто подобное.

Стороны конфликта должны сидеть не слишком близко друг к другу (опасность драки, нарушение интимной сферы), но и не слишком далеко. В качестве «барьера безопасности» хорошую службу может сослужить, например, стол. Цветы, напитки и т.д., по вкусу, могут дополнить внешнюю картину.

Однако, прежде всего, важно поведение и первые слова медиатора. Ему необходимо с самого начала создать не отягощенную страхом, доверительную и кооперативную атмосферу. Для этого часто имеют значение мелкие детали, например, одобрительные слова о том, что все пришло на медиацию.

Следующие шаги также годятся для создания доверия.

Представление

Медиаторы представляют себя и, - если это не является излишним, - противоположные стороны друг другу. При этом представлении медиаторы должны, наряду со своей фамилией, профессией и профессиональной квалификацией или прежним опытом, упомянуть также о личных данных (семейное положение, наличие детей, различные детали), чтобы поощрить стороны спора также рассказывать о себе что-то личное.

Прежнее положение дел

Для того, чтобы избежать впечатления, что медиаторы уже заранее что-то «насочиняли» в сговоре с одной из сторон, они описывают ход процесса, начиная от первого установления контакта до актуального момента и

озвучивают всю информацию, которую они на этом пути получили. Стороны спора имеют право на такое же представление, ни одной из них медиаторы не должны оказывать предпочтения.

Подтверждение или корректировка ожиданий

Для того, чтобы можно было уточнить полученную, возможно, одностороннюю или ошибочную информацию, медиаторы опрашивают стороны спора, правильны ли данные, или они хотят что-то уточнить. Этим они также могут доказать свою беспристрастность и то, что им можно доверять.

В этом месте, при определенных обстоятельствах, полезно спросить участников медиации об их ожиданиях. Если участники пришли с нереалистичными ожиданиями, это можно прояснить следующим шагом.

Разъяснение метода медиации

Даже если это уже произошло в предварительной фазе, необходимо еще раз описать технологию медиации, роль медиаторов и основные правила. Противные стороны должны точно знать, что их ожидает, и что здесь важно. Кроме того, здесь действует правило, что все стороны получают одинаковую информацию и должны воспринимать ее осознанно.

Ход медиации должен быть описан в общих чертах, а не во всех деталях. Важно, чтобы противники сами до некоторой степени понимали, когда что делается, например, когда наступает нужный момент для того, чтобы представлять предложения по решению проблемы. Медиаторы объясняют, что они следят за этим процессом, они ответственны за него, и, - если необходимо, - будут вмешиваться, чтобы перенести что-то на более поздний срок. Благодаря этому заявлению участники уже «предупреждены», так что подобное вмешательство позднее встретит понимание.

Точно также целесообразно предварительно заявить о возможности проведения бесед со сторонами по отдельности. Если медиаторы считают это целесообразным, или одна сторона конфликта желает этого, совместное заседание может быть прервано, чтобы провести такую беседу наедине (ср. стр. 148). Если об этой возможности упомянуть уже в этом месте и обосновать ее, возникновение такой ситуации утрачивает резкость, и уже не вызывает у участников неуверенности или подозрений.

В отношении **роли медиаторов** должно быть ясно сказано следующее:

- что не медиаторы будут разрешать конфликт, а что это будет задачей самих участников конфликта;
- что они ответственны за технологию, а не за содержание разрешения конфликта;
- что они будут обращаться с высказываниями участников беседы конфиденциально, если не будет достигнута другая договоренность;
- что они не будут давать оценку или осуждать и не будут принимать ничью сторону.

Обязательными **основными правилами** являются:

- дать другой стороне выговориться и в это время внимательно слушать!
- никаких оскорбительных выражений, тем более рукоприкладства!
- медиаторы следят за соблюдением основных правил и за процессом: если необходимо, они вмешиваются и при этом имеют право прервать процедуру!

О прочих правилах можно договориться сообща, например, что касается конфиденциальности или общения с прессой.

Вся эта информация может быть представлена к процессу медиации дополнительно на информационном листке (ср. часть 1: Коротко о самом важном) и выдана участникам медиации. Для того чтобы в пылу боя не забывались основные правила, их можно положить или вывесить на видном месте.

Открытые вопросы

После длительных объяснений со стороны медиаторов, во время которых стороны конфликта постепенно могут освоиться с ситуацией, приходит очередь последних: они должны высказать все имеющиеся у них вопросы, чтобы выяснить их.

Готовность или сопротивление

Важным завершением этой фазы является то, что стороны спора заявляют о своей готовности подчиниться описанной технологии и правилам. Для этого каждый присутствующий опрашивается в отдельности. Это личное высказывание готовности способствует обязательности, с которой затем люди будут действительно придерживаться решений. Если еще имеются сомнения или сопротивление, то их нельзя просто отодвинуть в сторону или снести при помощи контраргументов». При помощи активного слушания можно ясно показать, что эти сомнения действительно слышат и что их принимают всерьез. Уже этого может быть достаточно, чтобы сомнения улетучились. Далее можно также достичь договоренностей, которые способны ослабить или устранить сомнения.

Деловые и организационные вопросы

Если речь идет о медиации, которую нужно оплачивать, то не позднее этого момента выясняют деловые подробности. Само собой разумеется, участники должны быть уже заранее проинформированы о том, что речь идет не о бесплатной услуге, если дело обстоит так.

Далее необходимо решить организационные вопросы, как, например, продолжительность, количество и длительность заседаний, когда устраивать перерывы, как решить вопрос с курением.

Если предусмотрена звукозапись или видеозапись, - для последующей подготовки медиаторов или для других целей, - это необходимо обсудить.

Оговаривается также возможность делать записи по ходу медиации. Необходимо пояснить, что это происходит лишь в качестве помощи медиаторам, - для того, чтобы вспомнить и обработать, - и что ничто из этих записей не станет доступным общественности. Записи ни в коем случае не должны производиться так, чтобы из-за этого внимание противных сторон привлекалось к определенным высказываниям, во время которых производятся записи, в то время, как другие высказывания, которые не записываются, приобретают признаки незначительных. Записи либо делаются незаметно и равномерно, или эту функцию выполняет со-медиатор.

Сбор тем и повестка дня

Если речь не идет о комплексных конфликтах, уже на этой стадии можно собирать все, что необходимо обсудить и выяснить во время медиации, и в какой последовательности. Темы можно затем распределить на отдельные заседания. Наконец, можно составить повестку дня текущего заседания.

Пример вводного заявления

Добрый день, меня зовут....., а это..... Мы оба будем помогать Вам сегодня в качестве медиаторов. Мы рады, что Вы пришли и хотите участвовать в этой медиативной беседе. Благодаря этому Вы, конечно, продвинетесь вперед в решении Ваших проблем! (Представление медиаторов, возможно, представление участников).

Вы, господин/госпожа...обратились к нам, чтобы мы помогли Вам в разрешении Вашего конфликта. Речь идет о проблеме.... После этого мы написали Вам, ..., письмо и через несколько дней позвонили Вам по телефону, чтобы пригласить Вас для беседы. По телефону Вы сказали мне, что Вы, хотя и настроены скептически, хотите посмотреть, действительно ли этот путь может помочь Вам продвинуться в разрешении Вашей проблемы. Правильно ли я это изложил?

С какими ожиданиями Вы пришли сюда?....

Цель медиации состоит в том, чтобы помочь Вам выяснить Ваш спор и найти решение, которое Вы оба сможете поддержать целиком и полностью. Для этого мы сначала дадим Вам рассказать о конфликте с каждой стороны. У обеих сторон будет достаточно времени, чтобы суметь сказать все, что Вы вспомните и что кажется Вам важным. Нас при этом интересуют также эмоции, которые у Вас были в этом споре или сохранились и теперь. Это может привести к более глубокому пониманию друг друга.

Тот, кто в данный момент не рассказывает, должен внимательно слушать и не прерывать Он (или она, они) затем сам получит достаточную возможность рассказать о собственном видении проблемы. Для того чтобы Вы ничего не забыли, Вы также можете делать записи.

В завершение мы сообщаем попытаемся выяснить Ваши истинные интересы, а также прочие скрытые причины, которые могут способствовать пониманию спора.

После этого Вы должны собрать возможные решения, выбрать лучшие и, в конце концов, договориться об одном или нескольких предложениях. Эти договоренности фиксируются в письменной форме, Вы подписываете их, так что Вы сможете и позже точно проверить то, о чем Вы договорились.

В беседе, как правило, участвуют все стороны. Однако может случиться, что потребуются индивидуальные беседы, - либо потому, что Вы хотите сообщить нам что-то, что Вы (еще) не хотите сказать открыто, или потому что Вы считаете это необходимым. При этих индивидуальных беседах никто не будет «заниматься темными делишками», Вы всегда можете быть уверены в нашей беспристрастности.

В случае, если у Вас есть сомнения относительно нашей беспристрастности, скажите об этом, пожалуйста, чтобы мы смогли обсудить это и вместе подумать, как поступить.

Наша задача, как медиаторов, состоит в том, чтобы помогать Вам в этом только что представленном процессе. Мы просим Вас поддержать нас в выполнении этой задачи и проявить понимание, если мы в этом смысле также будем вмешиваться, переносить какие-то вещи на более поздние сроки и т.д. Однако мы не будем вырабатывать за Вас решение, это Вы должны сделать сами: ведь Вы намного лучше разбираетесь в споре, чем мы и Вам придется жить с достигнутым результатом. Мы не будем также искать вину в прошлом, давать какие-либо оценки или принимать чью-то сторону. Скорее речь идет о том, чтобы Вы сами нашли регуляторы для Вашей будущей совместной жизни.

Со всем, что Вы здесь расскажете, мы будем обращаться конфиденциально, если не будет достигнута другая договоренность. Записи, которые мы делаем для памяти и последующей обработки, в завершение мы уничтожим.

Нам важно, чтобы Вы подчинились двум обязательным основным правилам: «Не прерывать, когда говорит другой!» и «Никаких оскорблений!» Конечно, может случиться, что в пылу спора это будет упущено из виду. Тогда мы вмешаемся и напомним Вам о правилах. Хотите ли Вы, чтобы мы формулировали еще и другие правила?...

Есть ли у Вас еще вопросы по процедуре, нашей роли как медиаторов и о правилах?...

Если все ясно, я хотел бы спросить Вас, хотите ли Вы участвовать в этой процедуре и соблюдать правила? Так все в порядке, госпожа...? Вы тоже такого мнения, господин ...?

Как Вы знаете, медиация - процедура платная. Однако Вы много сэкономите, если Вам не придется выбирать длительный и дорогостоящий вариант обращения в суд. Нам потребуется, вероятно,... заседаний. Следовательно, затраты составят около... (называется сумма, подписывается договор).

Сегодня у нас есть время до ... часов. Когда нам нужно назначить следующие встречи, и сколько времени у Вас будет для них?

Какую тему мы выберем для начала?

(Переход к следующей фазе).

Точки зрения отдельных сторон конфликта

В этом месте начинается собственно обработка конфликта.

В первой части стороны спора еще не разговаривают друг с другом непосредственно, а сначала рассказывают все медиаторам. Благодаря этому спорящие получают возможность связно представить свою точку зрения. Вмешательства противоположной стороны при этом можно избежать скорее, чем в прямой беседе между противниками.

В начале участники конфликта призываются к тому, чтобы сначала еще раз продумать, почему они пришли, что они хотят высказать, и при необходимости сделать также записи. Это облегчает процесс слушания тем, кто будет рассказывать лишь позже.

В этой фазе важно, чтобы спорящие смогли излить свою душу и эмоционально освободиться, и чтобы как медиатор, так и другие стороны конфликта, более глубоко поняли поведение сторон спора. В присутствии беспристрастных внепартийных третьих лиц может обнаружиться многое из того, что до тех пор не высказывалось, и стороны конфликта, возможно, впервые услышат связано и полно высказанную точку зрения другого.

Точка зрения каждой отдельной стороны конфликта

Как правило, медиаторы сначала предоставляют слово тому, кто выступил с инициативой и обратился с проблемой к медиаторам. Если же другая сторона конфликта очень возбуждена и нетерпелива, то лучше дать ей выступить первой, потому что в таком состоянии она едва ли сможет слушать противную сторону в течение продолжительного времени. Другой вариант состоит в том, чтобы сначала предоставить слово более слабой стороне, чтобы она не была с самого начала подавлена потоком слов более сильной стороны.

Тем, кто должен слушать, объясняют, что их задача состоит не в том, чтобы «ничего» не делать, а что перед ними стоит трудная задача. Они должны внимательно слушать и сдерживаться если им хочется спонтанно возразить по поводу сказанного. Перед ними можно положить письменные принадлежности, чтобы они в случае необходимости могли записать свои возражения, чтобы не забыть их. Когда потом придет их очередь рассказывать, они могут высказать свои возражения и поправки.

Лицу, которое должно представить свое видение конфликта, задают открытые вопросы, то есть вопросы, не рассчитанные на определенные, короткие ответы, это

побуждает его рассказывать действительно все, что имеет значение для спора. При этом медиаторы не должны направлять изложение в каком-то определенном направлении, потому что у них, например, есть уже определенная гипотеза, и они хотят проверить ее. Рассказчиков побуждают говорить также и о своих чувствах, связанных с конфликтом. Благодаря внимательному, принимающему слушанию, открытым вопросам и, возможно, также отражению, рассказчикам показывают, что их слушают и понимают. В конце медиатор обобщает самые важные пункты и спрашивает, является ли резюме правильным и полным. Если нет, его нужно откорректировать или дополнить.

Когда медиаторы делают отображение или обобщение, они могут переформулировать «Ты-послания», оценивающие высказывания и обвинения в нейтральные, не оценивающие и не оскорбительные выражения. Таким образом, они могут избавить высказывания от враждебности и тем самым переключить внимание на проблемы, которые нужно решать.

В случае, если у слушателей возникли уточняющие вопросы, они могут их задать, и на эти вопросы должны быть даны разъяснения.

Ответ

Если рассказчику больше нечего добавить, наступает очередь следующего. Он может еще раз начать с самого начала или начать с реакции на то, что услышал, прежде чем приступить к связному изложению своего видения положения вещей. Ответ может быть адресован непосредственно тому лицу, о котором идет речь, если это происходит не в оскорбительной форме. Медиаторы помогают при этом непосредственном общении.

Если высказываются какие-то важные положения, медиатор может попросить еще раз повторить это важное сообщение собственными словами (отражение). Если время для прямой беседы из-за накопившихся эмоций

еще не пришло, следует продолжать общение при посредстве медиатора.

Выяснение общности и различий

Когда все представили свои точки зрения, медиаторы сначала выделяют то, что является общим, чего спорящие, возможно, до этого даже не осознавали. Это общее они могут записать на большом листе бумаги, чтобы это было хорошо видно. Противники должны заметить, что не все пожелания противоположной стороны противоречат их собственным представлениям и интересам! После этого спорные пункты, о которых речь будет идти дальше, были собраны и также перечислены в письменном виде. Над этими пунктами работа будет продолжена.

Прояснение конфликта/углубление

Возможно, что в предыдущей фазе уже было высказано так много скрытых интересов и эмоций, и настолько выросло взаимопонимание, что фаза дальнейшего выяснения конфликта становится излишней. Тогда можно сразу же продолжить с поиска решения проблемы.

Однако может быть и так, что в первом раунде были названы только факты. Ведь одно это уже может занять много времени!

Медиаторы не должны в фазе рассказа слишком прерывать поток речи и всегда следить также и за слушателями, для которых длительная невозможность говорить, возможно, будет трудной. Поэтому может оказаться полезным подождать с уточняющими вопросами, выражением чувств и углублением до следующего заседания.

Или чувства хотя и были названы, но для выяснения нужно еще проверить некоторые места и задать вопросы. Потом следует провести фазу выяснения конфликта, чтобы сделать конфликт более ясным и больше углубиться в него.

Опрос

Медиаторы целенаправленно обращаются к пунктам, о которых они хотят знать больше, в которых они предполагают более глубокие причины. Для того чтобы скорее достичь мотивирующего переживания успеха, они сначала обращаются к простой, но не незначительной проблеме. Если же имеется проблема, которая должна быть решена очень срочно, следует начать с нее.

С помощью направленных вопросов и соответствующих методов исследуются чувства, интересы и все другие скрытые причины проблемы. Это выяснение конфликта служит тому, чтобы участники объяснили все сами и более глубоко поняли конфликт, а также возможности его разрешения.

Стороны конфликта должны иметь здесь возможность выразить то, чего они хотят, и как выглядит их идеальное представление о разрешении конфликта. При этом возможность его реализации не важна.

В этой фазе важно, что, самое позднее, сейчас постепенно восстанавливается непосредственное общение между противниками. Это происходит лучше всего тогда, когда речь идет о положительных высказываниях, о не ранящих, открывающих эмоции посланиях «Я», и о желаниях. И опять противоположная сторона должна отражать основные положения, чтобы они были действительно поняты и восприняты.

Другим противникам дается возможность высказаться по поводу чувств, интересов и прочих скрытых причин, которые открываются. В идеальном случае при этом конфликт проясняется, и растут обоюдное понимание и доверие.

Решение проблемы / развитие решений

В предшествующих фазах необходимо пробудить такое понимание мотивов и интересов противоположной стороны, чтобы все участники смогли теперь увидеть их

ситуацию не как борьбу конкурирующих сторон, а как общую проблему. Они признают, что у каждой из сторон есть причины и интересы, делающие их поведение обоснованным, и что важно найти решения, которые учитывают это. Преодоление спора может, поэтому, произойти с приложением общих усилий, - намного скорее, чем в противостоянии: чем больше я стараюсь учитывать цели противоположной стороны, тем скорее я смогу проявить и свои стремления и ожидать встречного понимания. В идеальном случае интересы всех сторон можно удовлетворить оптимально, потому что они могут быть согласованы друг с другом (сравните пример с апельсином, стр. 28). В противном случае нужно вырабатывать решения, которые приносят максимальную общую пользу и удовлетворяют критериям справедливости.

Сбор возможных решений

Если этого не произошло уже в предыдущей фазе, медиаторы дробят общий конфликт на более мелкие, более специфические проблемы, и начинают с тех, работать над которыми легче. Когда будут видны первые успешные результаты, можно приступить к более сложным проблемам.

В ходе анализа конфликта иногда уже был найден целый ряд направлений или возможностей решения. Теперь их снова припоминают и при необходимости записывают. Неблагоприятно будет, если на этом остановятся и сконцентрируются на первой попавшейся возможности решения и ограничатся ею. Первое решение не обязательно самое лучшее! Возможно, таким образом останутся не обнаруженными новые креативные идеи, которые принесут больший успех.

Поэтому сначала увеличивают число возможных решений и собирают новые, возможно, несколько более необычные решения. Для этого существуют соответствующие методы, помогающие высвободить креативную фантазию, как например, мозговая атака

(сравните стр. 161). Вопрос для мозговой атаки может быть общим: «Какие идеи решения я вижу?» или более узко: «Какие шаги я готов сделать, чтобы прийти к решению?» Важно, чтобы эти идеи сначала не оценивались и не проверялись на пригодность, нужно просто дать им возможность быть высказанными. Такую мозговую атаку можно проводить совместно на большом листе бумаги, или каждый человек (группа) проводит ее сначала для себя, - их можно даже разделить пространственно. Результаты затем объединяются, и участники обсуждают их все вместе.

В ходе сбора идей и последующей их проработки медиаторы также могут вносить предложения, если у них создается впечатление, что участники не увидели до сих пор важных подходов к решению. Однако это должно происходить по возможности в ненавязчивой форме, так, чтобы у сторон была возможность их отклонить. Их можно, например, выразить, спросив: «Ачто, если...?» Такая формулировка означает меньшее влияние на процесс решения, чем формулировка «Я предлагаю Вам...».

Оценка и выбор

Когда различные возможности решения и идеи собраны, их сортируют и оценивают. Некоторые нереалистичные, неприемлемые идеи могут быть сразу же вычеркнуты, другие следует сначала более точно проверить. Рекомендуется задавать вопросы о позитивных аспектах идеи и о возможностях, как ее можно было бы улучшить.

Для того чтобы расширить свободу действий для приглашенных, при которых выигрывают все участники, медиаторы вместе с участниками беседы должны увеличить «пирог», который нужно разделить. Это, например, означает, что выясняют или обсуждают возможности финансовой поддержки или экономии, которые стороны спора до сих пор еще не использовали.

Если все возможности решения требуют уступок от

сторон конфликта, может быть полезным сначала разработать критерии для оценки предложений. Эти критерии все участники должны ощущать как важные и справедливые. При помощи этих критериев будет легче отделить те возможности решения, которые пригодны для достижения договоренности.

Методически можно поступить так, чтобы сначала были перечислены все обязательства, которые должны выполнить все стороны, а затем обязательства, которые касаются только отдельных участников. Не следует ни на кого оказывать давления с целью добиться уступок, потому что в противном случае сомнительно, будут ли достигнутые соглашения действительно выполняться.

Если выработка соглашения происходит сложно, можно сократить либо расширить «обсуждаемую массу»: в обоих случаях достижение соглашения может быть облегчено, - либо потому, что сложные детали или связи с другими вопросами вначале остаются вынесенными за скобки, или благодаря вовлечению других сфер — соглашение или уступки становятся более привлекательными. Другие возможности состоят в том, чтобы изменить диапазон или эффективность (коэффициент полезного действия) решений проблемы и благодаря этому оживить переговоры.

Возможные диапазоны или эффективность (КПД):³

Предметное соглашение.	соглашение по процедуре
Постоянное соглашение.	временное соглашение
Всеохватывающее соглашение.	частичное соглашение
Детальное соглашение.	принципиальное соглашение
Безусловное соглашение.	условное соглашение
Обязательное соглашение.	не обязательное соглашение
Главное соглашение.	второстепенное соглашение

³ В соответствии с Rogger Fisher & William Ury, Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, Frankfurt/Main, New York 1991, S. 104.

Проработка

Возможности решения, которые прошли предварительный отбор, проверяются более детально и прорабатываются. Для этого может потребоваться получение дополнительной информации и/или привлечение специалистов для консультаций.

Если спорящим трудно прийти к общему решению и/или в поиске решения участвует несколько сторон, хорошую службу может сослужить «метод одного текста» (сравните стр. 164): медиаторы предлагают текст, который шаг за шагом изменяют и прорабатывают в соответствии с сомнениями и предложениями.

Четыре критерия хороших результатов переговоров

Переговоры, - с привлечением посторонней помощи или без нее, - только тогда являются качественно лучшим решением проблемы, когда результат переговоров удовлетворяет четырем условиям:

Решение проблемы должно быть **справедливым, эффективным, разумным и стабильным**.



Справедливое

Справедливость можно измерять при помощи различных критериев, - например, была ли у всех, кого касалась проблема, возможность принимать участие в решении проблемы, или были ли равны шансы всех участников процесса переговоров и т.д.

Самым простым, всеохватывающим и самым разумным критерием является, однако, практическое правило: *метод является справедливым тогда, когда он ощущается справедливым теми, кого касается проблема и кто участвует в выработке решения*. Более хороший, «более объективный» масштаб едва ли можно найти, поскольку все масштабы, прилагаемые извне, не могут быть и приблизительно такими справедливыми в переживании участников.

Эффективное

Эффективность результата переговоров относится прежде всего к затратам времени и средств, которые потребовались для решения проблемы. Не следует, конечно, упускать из виду, что нужно учитывать также затраты средств и времени, которые возможны после (мни-

мого) решения проблемы. Эти «последующие затраты» при авторитарных единоличных решениях часто значительно выше, чем затраты на более обстоятельный, но более удовлетворительный способ нахождения консенсуса. Часто более медленное продвижение является более быстрым! Эффективность нужно дополнительно соизмерять также с достижением других целей, например, что решение проблемы является справедливым, правильным и прочным. Потому что быстрое, легкое решение, которое наносит вред отношениям, осуществляется лишь вполсилы, малоэффективно или просуществует недолго, а значит, в конечном итоге и не эффективно.

Разумное/надлежащее

Часто лишь по прошествии некоторого времени можно оценить, правильны были прогнозы относительно воздействия различных мер или нет. Путь получения заключений экспертов относительно специальных вопросов, значительно дискредитируется тем, что эксперты получают заказ и гонорар от одной стороны конфликта и дают соответствующие результаты. Экспертизы другой стороны тенденциозны в другом направлении. Важная информация, которая ослабила бы собственную позицию, утаивается.

Экспертизы противоположной стороны подвергаются критике, где только возможно, их сильные стороны не оцениваются должным образом. Это уже не приносит помощи в принятии решения. Часто правы эксперты обеих сторон, только они основываются на различных постановках вопросов и поэтому приходят к различным ответам. Так, например, есть разница в том, как поставить вопрос: является ли выброс вредных веществ фабрикой вероятным или можно ли исключить выброс вредных веществ? Альтернативой подобным конкурирующим экспертизам является подход к решению проблемы, ориентированный на достижение консенсуса. Стороны, ведущие переговоры, не пытаются подкрепить свои (про-

тивоположные) позиции при помощи (противоположных) заключений экспертов, а ищут правильные решения для обоснованных интересов и возникающих проблем. Поскольку эти решения удовлетворяют интересы всех участников, они также придают важное значение самому квалифицированному решению. Так различных экспертов можно подвинуть на выработку совместных и общих, лучших решений.

Стабильное

Соглашение, которое не признается и не соблюдается, ничего не стоит, даже если оно справедливое, эффективное и разумное. Поэтому с самого начала необходимо обращать внимание на то, чтобы все, кого это касается, даже если они не принимают непосредственного участия в переговорах, а только постоянно получают информацию о ходе переговоров через выбранных представителей, вносят свои мнения и предложения решений, и, в конце концов, могут с удовлетворением согласиться с результатом переговоров. Также не целесообразно стремиться вынудить других участников переговоров на нереалистичные уступки, которые они позднее не смогут или не захотят реализовывать. Если все участники, например, испытывая некоторую эйфорию от завершения процесса, будут ошибаться относительно реалистичности границ соглашения, посредничающие третьи лица смогут вмешаться и задать уточняющие вопросы. К стабильности относится также то, что части выработанного договора, которые оказались непригодными, неосуществимыми или из-за изменившихся обстоятельств неприемлемыми, можно обсудить заново. Иначе вскоре и большое соглашение может пострадать. Осуществление договоренностей необходимо проверять и контролировать. Самой большой гарантией стабильности решения конфликта являются, однако, хорошие отношения между конфликтовавшими сторонами.

(В соответствии с Lawrence Susskind & Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse. Consensual Approaches to Resolving Disputes*, New York 1987, S. 21).

Соглашение

Фаза, в которой проектируются и формулируются возможные решения, сразу же переходит в фазу, в которой достигается договоренность, и спор приходит к завершению.

Согласие, формулировка соглашения/договоренности

Для медиаторов и сторон спора важно, что они хотят найти не компромиссное решение, а решение на основе консенсуса. Решение должно принести не одинаковые недостатки для всех сторон, а по возможности много преимуществ для всех. Оно не обязано быть посередине первоначальных позиций, а может лежать на совершенно новом уровне.

Если участники слишком быстро стремятся приблизиться к соглашению, медиаторы задают контрольные вопросы, чтобы не было выработано мнимое решение:

- Достаточно ли проверены другие возможности?
- Действительно ли будут решены проблемы?
- Достаточно ли были учтены последствия предложения по решению проблемы?
- Будет ли функционировать решение в реальности?
- Действительно ли все хотят осуществить этот план?

Как только достигнуто окончательное согласие о пакете решений, медиаторы записывают договоренность. При этом они должны использовать язык и термины сторон конфликта и вместе с ними формулировать договор. Запись договоренности выявляет, действительно ли все было одинаково понято или еще имеются различные представления относительно согласованного решения. «Договор», - имеющий законную силу или только как волеизъявление, - служит в качестве «памятки» для фазы реализации и для последующей оценки.

Осуществление, контроль и работа над будущими проблемами

Договоренность должна содержать не только общие заявления о намерениях участников. Необходимо точно и четко указать, что должна делать каждая сторона в отдельности, в какой форме, к какому сроку и т.д., и как можно проверить выполнение обещаний в случае необходимости.

Так как базовые условия изменяются или некоторые части договора могут оказаться непригодными, необходимо согласовать правила, каким образом поступать в таких случаях. Во всяком случае, целесообразно, - в том числе в качестве контроля за эффективностью работы медиаторов, - провести последующую встречу или, по меньшей мере, получить по телефону или в письменном виде информацию, действительно ли достигнутое соглашение способствовало разрешению конфликта. Для этого необходимо назначить срок.

Во время оценочной встречи можно рассмотреть проблемы, которые возникли при осуществлении соглашений и в случае необходимости решить их. Если речь идет о серьезных проблемах или если нужно заново провести переговоры по всему договору, можно назначить срок для дополнительных переговоров.

Подписание и завершение

Если договоренность была таким образом записана и дополнена, ее зачитывают полностью и участники подписывают ее. Участники конфликта и медиаторы получают по одному экземпляру договора. Если соглашение должно стать договором, имеющим законную силу, ему нужно придать соответствующую форму у нотариуса или адвоката.

В завершение медиаторы поздравляют участников с разрешением конфликта, желают им всего хорошего в

осуществлении договора и предлагают дальнейшую помощь. Примирившиеся противники символическим жестом свидетельствуют об окончании спора. Это может быть рукопожатие, слова примирения, бокал шампанского или тому подобное.

Как должно быть сформулировано соглашение?⁴

- Пользуйтесь ясным, простым языком!
- Будьте точны!
 - Никаких неопределенных понятий! («скоро», «разумно», «часто»).
 - Указывайте детали! (где, сколько, насколько?...)
 - Точно указывайте сроки!
 - До какого времени, что должно быть сделано?
- Соблюдайте пропорциональность!
 - Все должны взять на себя примерно равные обязательства!
 - Действия одного лица не должны зависеть от действий другого!
 - (Не «А *сделает...., если Б...*», а «А *делает..., Б делает.....*»)
- Используйте «позитивный язык!»
 - Не «А *прекращает....*», а «А *сделает....*»
 - Не «Б *должен*», а «Б *готов сделать....*»

⁴ В соответствии с Jennifer E. Beer / Friends Conflict Resolution Programs, Peacemaking in Your Neighborhood. Mediator's Handbook, Fourth revision, Philadelphia 1990, S. 51.

Фаза реализации

В этой фазе обнаруживается, действительно ли достигнутое соглашение способно решить проблемы.

В согласованный срок участники медиации встречаются и сообщают, как проходит реализация. Если необходимо и желательно, назначается новый срок для медиации, чтобы проработать вновь возникшие проблемы или выработать новое соглашение.

Задачи модераторов

Задачи медиаторов можно, в общем, разделить на две основные: ведение беседы (модерация) и ответы на возникающие вопросы.

Ведение беседы

Медиаторы отвечают за то, чтобы беседа началась и могла развиваться оптимальным образом. Они заботятся о том, чтобы соблюдались основные правила, чтобы метод медиации осуществлялся ступень за ступенью, и была возможна упорядоченная беседа.

В то время как содержание беседы определяется конфликтующими сторонами, оформление внешних рамок и хода беседы находится в руках медиаторов. Они следят за тем, чтобы эта задача не была у них отнята или не выскользнула, - что, однако, не означает, что они просто не обращают внимания на предложения и желания участников. Скорее медиаторы учитывают их в той мере, чтобы они не сказывались неблагоприятно на процессе медиации. Свои вмешательства они осуществляют дружелюбно, но определенно и при необходимости сопровождают их обоснованием.

Основными методами управления являются ⁵:

- Старт и управление: инструкции, дающие направление от одной ступени медиации к другой. Характер инструкций может меняться от строгих приказаний через ясные пожелания до свободных импульсов и предложений.
- Прерывание и торможение: вмешательство для того, чтобы предотвратить вред, помочь осознать предмет, укротить горячность или инициировать принципиальное изменение направления.
- Завершение и остановка: если не удастся уложиться в одно заседание, необходимо «округлить» эмоциональный процесс, прежде чем участники расстанутся:
«Как Вы относитесь к тому, что нам приходится прервать рассмотрение этого важного для Вас вопроса, не решив его? Что мы должны и можем сделать за то короткое время, что у нас еще есть?»
Ответ следует принять без возражений и сохранить до следующего раза.

Моменты, когда и как медиаторы должны вмешиваться, могут быть следующими:

- Обеспечить упорядоченный ход беседы.
- С самого начала установить четкие структуры и границы. «Не обозначать никаких границ означает дать полностью раскрыться обычным правилам системы... и тем самым воспрепятствовать приобретению качественно нового опыта». ⁶
- Давать развиваться диалогам, способствующим возникновению контактов. Препирательства, ведущие в тупик, прерывать, дополнять, углублять, конкретизировать.
- Установить целесообразную последовательность.
- На первом плане - «здесь и сейчас».
- На первом плане - сопротивления и помехи.

⁵⁻⁶ По Christoph Thomann & Friedemann Schulz von Thun. Klarungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Reinbeck 1989

Помощь при выяснении

Помимо чистого модерирования беседы медиаторы оказывают активную помощь при прояснении ее сути. При помощи соответствующих вопросов, методов и интервенций они способствуют углублению самостоятельного выяснения противниками вопросов и к прояснению конфликта и помогают прокладыванию пути для самостоятельного разрешения конфликта. Для этого необходимы отношения доверия, приобретаемые медиаторами благодаря манере держать себя, своему поведению и профессиональной компетентности. Поведение, способствующее возникновению доверия, не означает, однако, что нужно поддакивать, соглашаться, сочувствовать и всегда быть дружелюбным и неопределенным. Скорее они действительно могут помочь только тогда, когда уточняют и проясняют, иногда упорно настаивают на своем, не ослабляют хватки и при необходимости, возможно, даже провозируют.

Самые важные предпосылки для того, чтобы можно было оказать помощь в выяснении и приобрести доверие, следующие:

- Эмпатия: дружелюбное, полное понимания прочувствование мира мыслей и чувств человека. Это не значит одобрять их, но уметь проследить их.
- Никаких оценок и обвинений: эмоции и мысли следует признавать как данные и не оценивать, морализируя.
- Относиться с доверием: принципиально сначала принимать на веру высказывания противников и пытаться понять «их правду». Этим не исключаются последующие конфронтации и провокации.
- Серьезно относиться к сопротивлению: не стремиться сломить, а принимать и учитывать! (Часто уже этого достаточно, чтобы уменьшить сопротивление).

Возможности «первой руки»

Медиаторы должны сохранять контроль над ходом беседы, а не над содержанием. В проблематичных ситуациях, - когда противники говорят одновременно, прерывают друг друга, выступления слишком длинные, - медиаторы могут вмешиваться следующим образом:

- Быть в состоянии выдержать короткие хаотичные фазы.
- Если необходимо, быть очень директивным: заглушить спор, ударить по столу, встать и т.д.
- Спросить каждого, есть ли желание продолжать. Только если все скажут «да», продолжать.
- Призвать нарушителей к порядку и напомнить основные правила.
- Прерывать, если у выступавшего уже было достаточно времени, чтобы представить свою точку зрения или если он постоянно перебивает других.
- Не позволять никому доминировать: *«Мы должны услышать, что думают об этом все здесь присутствующие»*. *«Господин/госпожа... ждали возможности высказаться»*
- Сделать перерыв и провести индивидуальные беседы.
- Прервать или прекратить медиацию.

Безоценочное определение проблемы

Если речь идет об описании проблемы, медиаторы избегают давать оценку лицу и его поведению. Вместо этого они описывают, чье поведение и для кого стало проблемой.

Пример: *«Поведение Петера является проблемой для его матери»*.

Вместо: *«Проблема состоит в том, что Петер слишком много смотрит телевизор»*.

Серьезно относиться к эмоциям

Медиаторы не должны реагировать раздраженно, если кто-то становится эмоциональным. Напротив: они должны воспринимать чувства, принимать их и конструктивно использовать.

Пример: *«Я замечаю, что Вы возмущены всей ситуацией. Скажите нам, пожалуйста, как Вы себя чувствуете в настоящий момент!»*

Вместо: *«Пожалуйста, возьмите себя в руки и успокойтесь!»*

Предложения от медиаторов

Основная идея медиации состоит в том, чтобы участники конфликта сами искали и находили решения своего спора. По этой причине большинство авторов настаивает, чтобы медиаторы по возможности не вносили свои собственные предложения в фазе решения проблемы, а если они это делают, то только в очень сдержанной, не оказывающей влияния манере. С другой стороны, приводятся аргументы, что у посредников - третьих лиц - иногда есть очень хорошие идеи решения, именно потому, что они сами не вовлечены в спор и поэтому у них есть возможность лучшего обзора. Зачем же скрывать эти идеи от участников конфликта?

Только: каким бы гениальным не выглядело решение, если оно не соответствует мышлению и привычкам спорящих сторон, оно не годится.

Поэтому для медиаторов полезно вносить предложения и идеи, - если вообще делать это, - таким образом, чтобы они не оказывали слишком сильного влияния на стороны спора. У последних должна быть возможность отклонить предложение, не опасаясь, что этим они «расстроят» медиаторов. Поэтому предложения и идеи следует вносить не в виде советов или представлять как единственную возможность решения. Для того, чтобы не придавать слишком большой вес одному предложению,

медиаторы могут одновременно внести несколько идеи, из которых можно сделать выбор. Предложения можно также сформулировать таким образом, чтобы они не казались собственными идеями медиаторов: «Некоторые уже улаживали дела так-то и так-то». «Есть люди, которые делают в таких случаях...». Другим ненавязчивым способом выражения являются формулировки типа «а что, если...»: «Что, если Вы смогли бы по-другому занять своих детей в обеденное время?»

Среди предложений медиаторов могут быть и такие, которые были доверены им сторонами конфликта в ходе индивидуальной беседы, для анонимного представления.

Медиаторы должны....

быть отдохнувшими и бодрыми	обращать внимание на эмоции
признавать эмоции	обращать внимание на язык тела
использовать нейтральную речь	быть вне партий
обращать внимание на общее	не действовать поспешно
иметь терпение	сохранять спокойствие
быть позитивными	высказывать признание
подбадривать	упрощать сложное
не чувствовать себя обязанными	сохранять обзор
решить проблемы	

Что делать при ...?

Обвинениях

«Никто не интересуется, как я себя чувствую!»
 + «Скажите нам точно, кто не интересуется этим?»
«Он всегда совершенно сбивает меня с толку!»
 + «Можете ли Вы привести нам пример, когда и как он это сделал, чтобы мы смогли это лучше понять?»

Обобщениях

Послания «Ты»: *«Ты ... (сделал то-то и то-то) и ты всегда...»*

Или *«Он. ...и он всегда...»*

+ «Скажите нам, как бы Вы хотели, чтобы было в будущем?»
 + «Что это вызывает в Вас?»

Высказывании в форме вопроса

«Разве это не совершенно безответственно делать подобное без согласия других?»
 + «Следовательно, Вы полагаете, что это было совершенно непозволительно?»
 + «Расскажите нам, что Вы думаете об этом!»
 + «Моя задача состоит в том, что-

бы помочь Вам сделать свою точку зрения ясной для других».

Ссылке на других

Я знаю, что многие другие в группе думают точно так же, как и я». + «Пожалуйста, говорите только за себя, и скажите нам, что Вы об этом думаете».

Жалости к самому себе

«Я совершенно подавлена и обескуражена, когда вижу, что они сделали из нашей группы. Мы слишком слабы, чтобы остановить их».

+ «Кажется, Вы совсем потеряли надежду. Расскажите нам, с какого времени Вы чувствуете себя совершенно обескураженной? Что должно бы, по Вашему желанию, произойти в группе в будущем году?»

Говорении за других

«Я считаю, что в действительности Мария хочет сказать вот что...»

+ «Я охотно дал(а) бы самой Марии объяснить, что она имеет ввиду».

Прерывании

+ Игнорировать того, кто прерывает!

+ «Вальтер. Я хотел бы услышать твое мнение позже, но в данный момент говорит Мария».

Отступлениям

Один член группы сидит безучастно, иногда отвернувшись от группы

+ «Я хотел бы в особенности пригласить высказаться тех, у кого до сих пор еще не было возможности».

+ «Господин/госпожа..., есть ли у Вас какие-либо мысли или замечания, которые Вы хотели бы сообщить нам?»

Вызове медиатору

+ Сохранять спокойствие. Слушать и пытаться понять:

«Значит, Ваша основная задача в том, чтобы я...»

Затем объяснить собственные действия, если необходимо, не защищаясь.

Открыть собственные чувства:

«Я чувствую себя довольно неуютно от Вашего комментария, и я не знаю точно, как мне нужно на него реагировать. Я хотел(а) бы подходить к вещам таким образом, который уважают все. Поэтому я не хотела бы просто игнорировать Ваши замечания. Что думают об этом другие?»

По: Mediation Training Institute, Conflict Transformation: A vision and skills for peacemaking and conflict resolution in our daily lives (Mediation Training Manual, Mennonite Conciliation Service, Akron, PA (USA) 1988, E-25.

Особые проблемы

Эмоции

У конфликтов всегда есть две стороны: предметная и эмоциональная. Медиация придает значение тому, чтобы при работе над конфликтом проявлялись и учитывались обе стороны. Эмоции можно и нужно показывать. Однако могут возникнуть проблемы, если эмоции выражаются слишком мало или слишком сильно.

Слишком мало эмоций

Многим людям трудно воспринимать и выражать собственные чувства. Или они привыкли к предметному, чисто деловому подходу к проблеме и считают, что эмоции не следует примешивать к этому. Эта позиция обнаруживается, прежде всего, у мужчин, в то время как женщины скорее обращают внимание на свои эмоции и выражают их.

Различное значение, которое придается эмоциям, может вместе с другими факторами способствовать тому, что спорящие не могут понять друг друга.

Если кто-то в процессе медиативной беседы не проявляет эмоций и не обращается к ним, медиаторы могут различными способами проложить для этого путь или помочь в выражении эмоций:

- Они могут поощрить допущение и выражение эмоций, объясняя («из головы»), почему это так важно и полезно для выяснения конфликта.
- Они могут воздействовать собственным примером, обнаруживая свои личные и эмоциональные стороны.
- Они могут прямо спрашивать о чувствах:
«Как Вы чувствовали себя тогда, когда...?»
«Что Вы ощущаете, когда Вы слышите, что...?»
«Где, как Вы чувствуете, Вас особенно не понимают...?»

- Они могут при отображении пытаться называть предполагаемые эмоции и спросить, так ли это на самом деле.
- Они могут вызвать реакцию каким-либо (возможно, провоцирующим) тезисом относительно эмоционального самочувствия.
- Они могут обратить внимание на телесные сигналы и осторожно обратиться к ним.
- Они могут дать «деловому человеку» отразить эмоциональные послания другой стороны и опираться на это.
- Они могут побудить к смене ролей, так, чтобы человеку, который не обнаруживает эмоций, пришлось играть роль человека, проявляющего свои чувства.

Эти и многочисленные другие возможности не должны, однако, соблазнить к оказанию давления на кого-то с целью заставить его выразить свои чувства! Если человек закрывается, тогда это его решение и его следует уважать. В некоторых конфликтных ситуациях этот отказ может иметь также содержательное оправдание, если, например, речь идет о конфликте между группами, в котором личные обстоятельства представителей групп нельзя перенести на всю группу, и поэтому при разрешении конфликта личное должно играть подчиненную роль.

В качестве альтернативы в обоих случаях, - отказа и конфликта между группами, - напрашивается более активный опрос относительно скрытых интересов и причин, которые не сильно влияют на эмоциональную жизнь.

Слишком сильные эмоции

Слишком сильные эмоции могут сделать медиацию невозможной. Эмоции должны занимать подобающее им место, но не затапливать процесс! Оскорбительные взрывы эмоций часто так раскачивают спор, что дальнейший разговор становится невозможным. В этом случае речь идет о том, чтобы ограничить выражения чувств и перевести их в послания, которые не оскорбляют и помогают двигаться дальше.

У медиаторов есть для этого следующие возможности:

- В начальной фазе они дают противникам рассказать о своем видении вещей не друг другу, а медиаторам. Благодаря этому прерывается эмоциональная эскалация и деловой способ выражения становится более вероятным, чем при непосредственной конфронтации.
- Медиаторы могут при отображении и обобщении переформулировать тенденциозные и оскорбительные высказывания в нейтральную, приемлемую для противоположной стороны речь. Например, *«Он шантажирует меня»* в *«Он оказывает на Вас давление»*.
- Они могут заставить переформулировать оценивающие, оскорбительные высказывания (послания «ты») в не оценивающие послания «я» и оказывать при этом помощь.
- Для восстановления спокойствия можно устроить перерыв.
- Медиатор проводит индивидуальную беседу с возмущенным участником.
- В случае необходимости противников можно разъединить и передавать послания через медиаторов («челночная» медиация).

Если все это не помогает, медиацию можно прервать или перенести на более поздний срок. При определенных обстоятельствах следует рекомендовать помощь профессионального психотерапевта.

Ложь

Если спор развивается вокруг того, правдивы или нет утверждения, медиаторы должны разъяснить участникам, что в медиации в первую очередь речь идет о будущем поведении, а не о прошлом. Медиаторы не могут и не хотят давать оценки того, что действительно происходило в прошлом, какие высказывания правильны, а какие нет. Они могут выразить понимание того, что соперники хотят выяснить «правду», а также правоту и неправоту.

Однако они должны ясно показать, что медиация не может и не хочет делать это, и если они настаивают на этом, им лучше обратиться в суд. В крайнем случае, можно обсудить проблему и значимость правды также в индивидуальной беседе.

Если спорящие обвиняют друг друга во лжи, медиаторы могут указать на то, что существуют различные «правды», и что должна быть уважительная причина, почему противоположная сторона видит положение вещей по-другому. Тогда можно исследовать эти причины.

Из этой взаимосвязи становится также понятно, что высказывания типа «она лжет!» целесообразно переформулировать: «У нее другое видение ситуации».

Если, однако, участники лгут намеренно, чтобы создать себе преимущества, это нельзя принять. Если медиаторы сомневаются в искренности какого-либо участника, им следует поговорить с ним об этом в индивидуальной беседе. При этом они не должны нападать на человека, а показать проблему и негативное воздействие на процесс медиации и результат переговоров. Если невозможно добиться окончательной ясности относительно честности какого-то участника, не следует использовать сомнительные данные как основу для принятия решений.

Если другие стороны спора не могут доверять какому-то участнику и тот не умеет завоевать доверие других, неизбежно прекращение медиации и продолжение спора на другом уровне.

Соотношения власти

Лучшей предпосылкой для медиации является, когда у участников нет возможности, на основании своей властной позиции в одностороннем порядке «продавливать» свои представления о решении проблемы вопреки воле и представлениям другой стороны. Несмотря на это, возможно осуществлять посредничество также между сторонами с различным уровнем власти, а именно тогда,

когда неравновесие власти можно нейтрализовать, или когда более властная сторона отказывается от использования своей власти из благоразумия.

В медиационной беседе следует создать определенное равновесие, поскольку в противном случае неравенство обнаружится в договоренностях, - если до них вообще дойдет дело.

Вопрос о соотношении власти можно проработать перед медиацией или во время ее, этим занимаются медиаторы или третьи лица:

- В рамках «предварительной медиации» медиаторы или другие лица могут действовать в роли «консультантов-конфликтологов». Они могут помочь более слабой стороне улучшить свою организационную структуру, понять свои сильные стороны и разработать альтернативы, если медиационная беседа протекает неудовлетворительно. Если для соглашения по результатам переговоров имеется «лучшая альтернатива»,⁸ то участники не так легко поддаются давлению и могут сами определять граничную линию, за которой переговоры прекращаются. Может оказаться достаточным обратить внимание «более слабой стороны» на те возможности действий, которые у нее уже есть (например, юридический путь). Консультация по вопросам конфликта может, однако, включать и видение того, как их власть может быть усилена благодаря ненасильственному сопротивлению и расширению союза.
- Консультирование более сильной стороны должно содержать в себе анализ того, почему для нее выгодно или даже необходимо принять участие в процессе медиации. Сюда относится также анализ альтернативных возможностей действий противоположной стороны, и их значение для конфликта. Если более властная сторона и так сможет осуществить свои интересы, зачем ей тогда участвовать в переговорах? Если она надеет-

⁸ Сравните Roger Fisher & William Ury, Das Harvard-Modell. Frankfurt a.M. - New York 1984

ся получить от этого выгоду, она не захочет просто так рисковать провалом медиации!

- «Коммуникативная власть» отдельных участников в рамках медиации реализуется благодаря тому, что все стороны конфликта получают достаточно времени для изложения их обстоятельств, а медиаторы помогают им изложить факты и выразить чувства, и заботятся о том, чтобы противоположная сторона правильно понимала высказывания (если необходимо, путем отражений) и относилась к ним серьезно. Поддержка может идти так далеко, что один из нескольких медиаторов временами полностью находится в распоряжении более слабой стороны, в то время как другой по-прежнему концентрируется на процессе и задаче переговоров.
- Можно компенсировать власть информацией, - медиаторы собирают для всех сторон информацию или заботятся о том, чтобы стороны смогли собрать ее сами. В политических конфликтах для этого можно создать фонд, из которого финансируются независимые экспертизы.
- Если более властная сторона, несмотря ни на что, позволяет увлечь себя к тому, чтобы пустить в ход свою власть, медиаторы должны прервать переговоры. В индивидуальных беседах они должны тогда пояснить оказывающим давление преимущества и недостатки их поведения и спросить, не изменилась ли за это время первоначальная мотивация принять участие в медиации. В индивидуальных беседах с притесняемыми сторонами их внимание можно еще раз обратить на их «лучшие альтернативы», так, чтобы они не ощущали себя беззащитными перед этим давлением. Эти беседы могли бы проводить также первоначальные консультанты-конфликтологи (если это не были сами медиаторы). Тогда, однако, было бы полезно, если бы они могли принять участие в медиационных заседаниях в роли наблюдателей.

Последняя возможность состоит в том, что более слабые стороны прерывают медиацию. Они могут договориться между собой о возобновлении или продолжении медиации или получить консультацию по вопросам конфликта и таким образом достичь усиления собственной позиции. Эту возможность можно было бы назвать «медиацией сопротивления» или «медиацией снизу». Насколько эта медиация должна проводиться медиаторами первого раунда, нужно обсудить более подробно: не страдает ли от этого открытость и доверие к медиаторам? Могут ли медиаторы еще выступать в качестве посредников, если более сильная сторона позднее все-таки примет решение серьезно и без оказания давления возвратиться за стол переговоров?

При всех этих вмешательствах, конечно, возникает вопрос пристрастности: не будет ли это недопустимым проявлением солидарности с более слабой стороной, если поддержать ее таким образом?

Этого не должно быть. Потому что если заранее декларируется, что в процессе медиации не должно иметь место неравновесие власти, тогда задачей медиаторов является также заботиться о том, чтобы этого действительно не происходило. Можно заручиться согласием на это более сильной стороны.

В случае если работа над разрешением конфликта выходит за рамки изначально установленных равных предпосылок, наоборот, скорее может быть выигрышным, если начатая работа будет продолжена другими медиаторами. Деятельность медиаторов остается тогда воспринимаемой и наглядной для всех участников, поскольку она проходит не за кулисами, а на глазах участников медиации. Таким образом, можно лучше подтвердить их «всепатридность» и то, что они достойны доверия.

Часть 5: Медиация в политике

Обращение с политическими конфликтами

С 60-х годов в Федеративной Республике Германии и многих других странах можно наблюдать тенденцию, которая наполняет некоторых озабоченностью, а кого-то надеждой. Это возрастающее недовольство партиями и государством.

Представители государства и партий опасаются (и обоснованно), что это подрывает доверие к их работе и оправданность их выдающегося положения в политическом процессе. «Править» становится все труднее, потому что почти каждое политическое решение и административное мероприятие наталкивается на множество противоречий. При помощи протестов, бесконечных и дорогостоящих разбирательств и часто прямое, ненасильственное сопротивление осуществлению мероприятий, по которым приняты решения, затягивается, затрудняется или даже часто становится просто невозможным.

С другой стороны, «управляемые» все меньше понимают, почему они, - даже в государстве с претензиями на демократичность, - должны некритично принимать решения представителей народа и правительства, правлений партий и прочих властных структур, которые воспринимаются как оторванные от реальности. Политическая зрелость и требование самоопределения в некоторых областях достигли такой степени, которой не удовлетворяют уже обычные политические технологии. В гражданских инициативах, группах самопомощи и независимых (политических) организациях и структурах заинтересованные граждане часто вырабатывают такую профессиональную компетентность, которая ни в чем не уступает компетенции тех, кто выступает на стороне государства и правительства. И посредством многочисленных, зачастую внепарламентских действий, - вплоть до ненасильственного сопротивления, - в некоторых областях они достигли такой неформальной политической власти, что правящие структуры не могут преодолевать ее без труда и нанесения самим себе политического вреда.

Рост числа конфликтов, возникающих из-за этой тенденции, которую саму по себе можно приветствовать, может привести к блокированию любых изменений, опасной раздраженности со стороны блокируемых, колоссальной растрате сил и растущему недовольству со стороны проигравших, - а часто проигрывают все.

Недостатки обычного урегулирования конфликта

Обычные способы разрешения конфликтов в этой ситуации зачастую не помогают, - например, призыв к «решительным действиям», «сильному руководству» и т.д. В демократическом обществе, готовом к конфликтам, физический закон «действие вызывает противодействие» распространяется и на политическую сферу. Времена, когда государство прибегало к решительным действиям, прошли.

Способ нахождения **«компромисса»** также имеет серьезные недостатки: в случае компромиссного решения каждой стороне приходится поступиться частью своих интересов, и часто стороны доходят до той точки, где уже ни одна сторона не может чувствовать себя действительно хорошо или даже просто привыкнуть к новой ситуации. Тем самым программируются новые конфликты. Потому что не понятно, почему нужно отступить от своей «правды», пока ты еще совершенно в ней убежден. Кроме того, при некоторых спорных вопросах не существует компромиссных решений, которые просто находятся где-то посередине между экстремальными позициями, например, в случае требований по вопросам заработной платы. Например, вопрос о том, следует ли строить фабрику по переработке атомных отходов в Горлебене или Ваккерсдорфе, невозможно было решить при помощи компромиссного отхода от первоначальных позиций.

Надежда обеспечить собственной позиции большинство на следующих **выборах**, которое сделает возможными соответствующие законы и решения, обманчива и проблемы не решает. С одной стороны, на выборах на

голосование выносятся не отдельные конкретные вопросы, а всегда целые программы, и депутаты ответственны не перед наказом избирателей, а, согласно конституции, перед своей совестью, что на практике зачастую сводится к подчинению партийной дисциплине. С другой стороны, не достигшее своих целей меньшинство при решении победившей стороной вопросов, которые для него очень важны, будет не сотрудничать, а оказывать сопротивление, потому что по-прежнему имеет другое видение их решения.

В то время как для первой проблемы (персонифицированные выборы без наличия наказа избирателей, за который можно потребовать отчета) в качестве решения можно рассматривать на конкретные решения ориентированные **референдумы**, вторая проблема остается и в этом случае: как можно учесть интересы побежденной стороны в такой мере, чтобы они принимали результат и активно поддерживали его осуществление? Еще сложнее становится ситуация, когда существует не только две конфликтующие стороны или два предложения по решению, а несколько, и когда ни одно не может получить выраженного большинства. Простое голосование по различным вариантам решения здесь также не принесет настоящего разрешения конфликта.

Обращение в суд часто рискованно, как в отношении исхода, так и в отношении затрат (особенно для гражданских инициатив), а иногда заранее бесперспективно. Даже если шансы благоприятны, длительность процесса может превратить его в негодное средство.

Все эти возможности **урегулирования** конфликта страдают одним и тем же недостатком: они не **разрешают** конфликт. Всегда одна сторона побеждает за счет другой, или даже всем приходится поступиться своими интересами, однако полного удовлетворения от найденного решения не достигается. И этим уже закладывается возможность дальнейших конфликтов.

Конечно, существуют споры, в которых уже просто

мирное **урегулирование** конфликта является большим достижением, и большего, возможно, достичь не удастся. Однако во многих случаях можно выработать новые решения, которые лучше учитывают интересы всех участников. Такие решения могут быть, однако, достигнуты только с помощью ориентированных на консенсус технологий, в которых согласие и удовлетворение всех сторон конфликта является целью и путеводной нитью в разрешении конфликта. Подобными, ориентированными на консенсус технологиями являются прямые переговоры и медиация.

Переговоры как основная модель ориентированного на консенсус разрешения конфликта

Альтернативой навязанного разрешения конфликта являются свободно принятые или самостоятельно разработанные решения. Это основное условие добровольности и самоопределения является основой (справедливой) модели переговоров: ни одна сторона не отдает власть для принятия решения третьим лицам, все оказывают непосредственное влияние на ход переговоров и на результат переговоров, и каждая сторона может в любое время прервать переговоры. Тем самым обеспечивается максимальная автономия. Не удивительно, что в международных конфликтах правительства охотнее соглашались на переговоры, чем подвергаться судебному приговору или приговору арбитража. Потому что суверенитет и автономия рассматриваются как неотъемлемая основа любого государства.

Это стремление к свободе и самоопределению свойственно также общественным и политическим организациям и каждому отдельному человеку. Поэтому модель прямых переговоров представляет собой предпочитаемый всеми сторонами и, как правило, наиболее разумный инструмент политического разрешения конфликта. Им следует пользоваться также тогда, когда у одной стороны есть возможность осуществить свои интересы в одностороннем порядке.

Медиация со всеми ее преимуществами и недостатками также основывается на модели переговоров, только что при этом необходимы присутствие и помощь внепартийных третьих лиц. Если прямые переговоры невозможны, лучшим решением являются переговоры, интегрированные в медиационную технологию.

Если же предпосылок для медиации нет, то следует использовать другие возможности (например, решение третейского суда, судебный процесс, ненасильственное сопротивление).

Предпосылки для политической медиации

Ориентированное на консенсус разрешение конфликта в политической сфере возможно или обещает успех при определенных условиях:¹

- Должны иметься четко идентифицируемые стороны конфликта.
- У них должна быть способность вызывать изменения и вовлекать в них других.
- Все стороны должны действительно хотеть вести переговоры о конфликте и прийти к соглашению, по крайней мере, относительно одного из спорных пунктов.
- Переговоры через представителей конфликтующих сторон должны быть признаны и их сотрудничество обеспечено по возможности непрерывно.
- Представители должны быть способны вести переговоры в рамках, установленных их группой.
- Необходимо обеспечить обратную связь с представляемой группой.

¹ Сравните Jay Folberg & Alison Taylor, *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation*, San Francisco 1984, S. 228.

- Необходимо наличие определенной степени доверия к процессу переговоров и способности участников к ведению переговоров.

Поскольку переговоры и медиация возможны или целесообразны лишь тогда, когда действительно имеются соответствующие предпосылки, они не могут полностью заменить другие технологии, а только дополняют их. В интересах всех участников достичь при помощи такой ориентированной на консенсус технологии максимальной обоюдной пользы и одновременно улучшить долгосрочные отношения друг с другом. Именно тогда, когда стороны конфликта в дальнейшем должны будут длительное время общаться друг с другом, полезно такое разрешение конфликта, поскольку оно не ухудшает взаимные отношения.

Особенности политической медиации

Большое количество участников конфликта

Конфликты в политической жизни отличаются от конфликтов в частной сфере количеством участвующих людей. Это в первую очередь означает, что сторонами конфликта являются не отдельные люди, а, как правило, группы, организации, учреждения и целые народы. Во вторую очередь этим самым также имеется в виду, что часто речь идет о целом ряде сторон конфликта, которые должны быть привлечены. Это оказывает воздействие на формирование процесса медиации.

Поскольку медиация требует интенсивной работы в виде беседы со всеми участниками, то группа участвующих в медиации не должна быть слишком большой. Это означает, что при групповых конфликтах не все участники конфликта могут сидеть за столом. Группы должны послать на переговоры своих представителей.

Это влечет за собой ряд проблем:

- Группы должны быть в состоянии назначать представителей, которые пользуются доверием всей группы. В случае необходимости медиаторы могут оказать в этом помощь в фазе предварительной медиации.

- Необходимо обеспечить движение информации и обратную связь с группой. Результат переговоров, который отражает мнения и желания только представителей, ничего не стоит. С ним должна быть согласна представляемая группа!

Если группы не слишком велики, медиационная беседа может происходить как «fish-bowl» («аквариум»): это означает, что вокруг медиационной группы сидят наблюдатели, остальные члены группы, которые, однако, не должны вмешиваться в разговор.

Преимущество: члены группы непосредственно узнают, о чем и как ведутся переговоры. Можно исключить искажения, возникающие при посредничестве. В перерывах возможно обсуждение.

Недостаток: не общественный, конфиденциальный характер медиационной беседы нарушается. Существует опасность помех и «битв зрителей».

Возможность вариаций: наблюдающие члены группы получают возможность в случае необходимости самим вмешиваться в беседу, для этого нужно встать и занять свободный стул, который по договоренности оставляется у стола медиации, тем самым наблюдатель становится участником беседы. Высказавшись, он возвращается на свое место наблюдателя.

- Переговоры становятся более длительными, так как то и дело в них необходимо вставлять фазы обратной связи и обсуждения представителей со своими группами.

-Технология и процесс достижения согласия становятся еще более длительными и сложными, если в процессе медиации участвуют больше двух или трех сторон. Необходимо соответствующим образом расширить легко обозримую модель медиации с двумя сторонами спора, что в принципе возможно.

- Искушение, не привлекать к участию определенные стороны конфликта с целью упрощения процесса медиации опасно: тем самым программируются новые конфликты, и те, кто не участвовал в переговорах, возможно, будут торпедировать их результат.

- Даже если не все стороны конфликта хотят принимать участие в медиации, при некоторых обстоятельствах можно достичь разумного результата, если будут представлены, по крайней мере, главные участники и будут учитываться интересы отсутствующих.

- Существует опасность, что радикальные группировки внутри представленных сторон конфликта имеют иные представления, нежели остальные члены группы. Группа должна тогда сама или при поддержке медиаторов или консультантов — конфликтологов постараться прийти к выравниванию интересов. Если это не удастся, при определенных обстоятельствах, все-таки возможно, что соглашения в основном будут выполнены.

Конфиденциальность?

Конфиденциальность частной беседы в политических спорах едва ли осуществима. Ведь участники переговоров должны договариваться со своей группой, которая иногда может быть очень большой. Кроме того, особенно при скорее неформальных группах, как, например, гражданские инициативы, - не всегда можно обеспечить, чтобы никто не передал информацию дальше.

Несмотря на это, следует, по крайней мере, выяснить в начале вопрос об информации для прессы. Несомненно, полезно, когда процесс переговоров не нарушается слишком ранними сообщениями в прессе. Участники дол-

жны попытаться сделать все от них зависящее, чтобы соответствующие договоренности действительно соблюдались.

Другим фактором, который может оказать влияние на конфиденциальность политических медиационных бесед, может быть озабоченность тем, чтобы не выдавать противнику слишком много важной информации, прежде всего, если существует опасность неудачи переговоров и участники настроены на разбирательство на другом уровне.

Ценность личных отношений и эмоций

Тот факт, что при политических конфликтах группы коммуницируют друг с другом не непосредственно, а через своих представителей, меняет ценность личных отношений и эмоций при таких беседах:

- При переговорах речь идет больше об интересах сторон, а не об ощущениях отдельных участников. Хотя их и следует учитывать как помехи или факторы влияния в медиационной беседе и работать с ними. Однако то, что люди приносят на стол, это не проблема, которая вытекает из их личных отношений, а проблема, которая связана с их социальной ролью.
- Возможные процессы сближения по пути обоюдного личного понимания участников полезны только тогда, когда это личное понимание или основывающийся на нем результат переговоров могут быть также сообщены собственной группе. В противном случае это могло бы привести к тому, что представители утрачивают доверие группы и их заменяют.
- Обращение к эмоциям может вызвать изменение точки зрения на конфликт. Если это эмоциональное состояние свойственно всей группе, оно также должно обязательно быть включено в работу над конфликтом.
- Если, однако, речь идет преимущественно о личном эмоциональном состоянии участников переговоров, может случиться, что некоторые «рациональные политики» ока-

жут сопротивление такому ходу событий и подвергнут сомнению технологию, а также компетенцию медиаторов. В данной ситуации к таким людям можно обращаться только «через голову». Вместо того чтобы упорствовать в проявлении эмоций, следует больше выражать интересы группы.

Отношения власти

Отношения между сторонами конфликта определяются в первую очередь властными интересами, если даже не властными отношениями. Обращение с неравновесными властными позициями уже обсуждалось в другом месте. Медиация не является средством для изменения такого не равновесия. Она может только временно «навести мост» через него, если участники выскажут готовность к этому. Изменение отношений власти должно начинаться в других сферах.²

Беспристрастность?

Политические конфликты - это общественные конфликты. Чем выше уровень, тем вероятнее также, что медиаторы тоже затронуты, прямо или косвенно, и составили собственное мнение по спорным пунктам. Требование беспристрастности здесь очень сложно выполнить, если только медиаторы не интересуются политикой, - что не могло бы свидетельствовать об их компетенции как посредников в политических конфликтах.³

В сфере международных отношений, кроме того, имеются многочисленные примеры, где медиаторы оказывали массивное давление, - например, в форме предоставления или прекращения оказания помощи, - на лиц, ведущих переговоры.⁴

² Ср. главу «Нейтралитет как принцип?, ч. VI, стр. 135

³ Ср. главу «Медиация власть имущих», ч. VI, стр. 136

⁴ Ср. главу «Медиация или ненасильственное сопротивление», часть VI, стр. 139

Часть 6: Дискуссия

Опасности

В дискуссии относительно альтернативных форм урегулирования споров медиация повсюду рассматривается как возможность разрешения конфликтов, которая обеспечивает успех и слишком мало до сих пор использовалась. (Если так можно сказать о США, где медиация уже превратилась в некое «модное движение», насколько это вернее для Европы, где мы находимся еще в самом начале!). Однако в литературе называются также ограничения и опасности, которые могут проявиться при привлечении в качестве посредников третьих лиц. Этот критический взгляд относится, прежде всего, к медиации, но также и к другим технологиям, при которых привлекаются третьи лица (например, арбитраж, суды).

Рихард Бильдер называет следующие опасности:¹

- Даже если третьи лица внешне «нейтральны», они могут вызвать усиление позиций и интересов одной из сторон спора.
- Результат урегулирования спора третьими лицами может игнорировать лежащие в основе отношения власти, вместо того, чтобы подобающим образом учитывать их. Тогда решение не будет стабильным.
- Стороны спора, особенно более слабые, могут получить поощрение, чтобы стать более агрессивными и менее уступчивыми, чем они были бы в ином случае. Из-за этого могут возникать новые или продлеваться старые конфликты.
- Стороны спора могут пойти на то, чтобы намеренно чрезмерно завысить свои требования и жестко держаться за

¹ По: Richard B. Bilder, International Third-Party Dispute Settlement, S. 209, in: W. Scott Thompson & Kenneth M. Jensen (ed.). Approaches to Peace. An Intellectual Map. Washington (1991), S. 191-226.

них, когда уловят тенденцию, что посредники ожидают уступок с обеих сторон и ищут компромисса. Таким образом, у них могло бы возникнуть желание «выиграть» спор благодаря лучшей исходной ситуации.

- Третьи лица могут быть втянуты в конфликт при оказании помощи в разрешении спора, и таким образом расширить его, усложнить и затянуть. Например, если одна сторона воспринимает их как союзников или противников, если их склоняют к тому, чтобы, возможно, принять чью-то сторону, или если их вынуждают играть постоянную роль в сценарии конфликта. Тогда они скорее становятся частью проблемы, чем частью решения.

- Привлеченные третьи лица часто преследуют собственные интересы, когда они вмешиваются в конфликт. Это может исказить их усилия по решению проблемы и привести к соглашению, которое не отражает желания и интересы сторон спора.

Каков уровень разрешения конфликта?

В многочисленных англоязычных публикациях на тему «Медиация» то и дело бросаются в глаза противоречия между теоретическими исследованиями конфликта и моделями медиации для его обработки:

В анализе конфликтов указывается на то, что они имеют зачастую целый ряд более глубоко лежащих причин, и что эти скрытые причины имеют большое значение для конфликта. В практическом руководстве по медиации, однако, едва можно найти реализацию этого понимания. В большинстве моделей непосредственно за фазой описания собственного конфликта следует фаза его решения.

Где же происходит более глубокое исследование конфликта?

Одна из возможностей могла бы состоять в том, чтобы это происходило в фазе, в которой противники рассказывают о предмете спора с собственной точки зрения. В зависимости от типа участников и степени их самостоятельного объяснения это вполне может иметь место. Однако предпосылкой для этого является то, что стороны конфликта «идут вглубь» по собственному побуждению. Потому что в этой фазе очередь говорить переходит к соперникам. Медиаторы должны слушать, по возможности мало прерывать и пытаться понять точку зрения высказывающихся. Дополнительное выяснение и копание в отдельных пунктах противоречило бы этим условиям и к тому же так затянуло бы обращение к одной стороне конфликта, что другие стороны конфликта утратили бы терпение слушать и, наконец, захотели бы сами начать говорить.

Следовательно, существует опасность того, что более глубоко лежащие причины спора вовсе не (достаточно) обсуждаются. Только немногие модели медиации предотвращают эту опасность, предусматривая самостоятельную фазу для углубленного прояснения конфликта. Причина может быть в том, что обработке скрытых причин конфликта не придается большого значения, - в соответствии с девизом: «Поменьше о прошлом, побольше о конкретном, актуальном урегулировании конфликта».

И то, и другое в определенной степени оправдано: серьезное отношение к актуальному спору и его урегулированию, с одной стороны, и прояснение и разрешение скрытых причин конфликта, с другой стороны. Для более глубокой работы над конфликтом, вероятно, необходимы также терапевтические способности, так что некоторые медиаторы по этой причине совершенно сознательно избегают этой сферы. В зависимости от особенностей конфликта и решение, лежащее больше на поверхности, может быть возможным и целесообразным.

Определенного противоречия с теоретическим обоснованием техники медиации, однако, нельзя отрицать.

Культурные различия

Представленная здесь концепция медиации была в основном разработана в США и соответствует условиям и потребностям американского общества. Перенос на европейские страны с похожими традициями и ценностями в основном может происходить без проблем. Культурные различия не переходят определенных границ. По-другому обстоит дело у народов, у которых жизнь определяют совершенно другие ценности и традиции:

Медиаторы должны обращать внимание на то, являются ли участники конфликта выходцами из культурных кругов, в которых действуют такие ценности, как

индивидуальность и автономия,
профессионализм и деловитость,
рационализм и формализованные технологии,
техника и специализация,
достижение и успех.

Или они ориентируются на

семейные и групповые отношения,
отношения и личные связи,
склонности и привычки,
целостность и неформальность,
распределение ролей и личные сети.²

Эти культурные различия, конечно, оказывают различное воздействие на формирование процесса посредничества в разрешении конфликта.

² В соответствии с John Paul Lederach. The Mediator's Cultural Assumptions, in: Mediation Training Institute, Conflict Transformation: A vision and skills for peacemaking and conflict resolution in our daily lives (Mediation Training Manual), Mennonite Conciliation Service, Akron, PA (USA) 1988, A-14 - A-17.

Отличиями от североамериканской модели, например, могут быть следующие:

- Предпочтение отдается не формализованной процедуре.
- Вместо анонимных, профессиональных медиаторов в качестве посредников избирают доверенных лиц из числа друзей и знакомых, потому что личное отношение важнее, чем беспристрастность и нейтралитет.
- Посредники живут вместе с противниками и могут в период после разрешения конфликта быть стабилизирующим элементом.
- Вместо того чтобы выделять отдельные пункты проблемы, все аспекты совместной жизни рассматриваются в их взаимосвязи. И вместо «одно за другим» и «все в свое время» многое обсуждается одновременно.
- Вопросам отношений придается большее значение, чем материальным проблемам.
- Целеустремленное «поставить точку» и преждевременное рвение к самораскрытию воспринимается как невежливость и недостаток уважения.
- Участники стремятся избежать прямого общения.
- Скорее ожидают советов от посредников, чем считают себя способными самостоятельно решить конфликт.
- Решения принимают не отдельные личности, а группы.
- Социальная совместимость является более важным критерием, чем желания отдельных лиц.
- Соглашение не записывается и не подписывается. Действует устная договоренность.³

Это перечисление неполно и не везде будет приемлемо. Важно, прежде всего, то, чтобы понять отпечаток, который наложила культура на самого медиатора и понять ценности и обычаи другого общества.

³ Там же.

Необходимость приспособлять технологию медиации к культурным и социальным особенностям контрагентов может обнаружиться и у нас, поскольку мы живем вместе с людьми из других стран и социальных условий.

Нейтралитет как принцип?

Как уже было обнаружено при рассмотрении культурных различий, идеал нейтральных медиаторов, стоящих вне конфликта, сомнителен. В других обществах желательна как раз противоположность. Во время гражданской войны в Судане и на переговорах в Никарагуа между сандинистами и индейцами мискитос, например, важную посредническую функцию выполняли религиозные объединения, хотя у них были тесные связи с одной из сторон конфликта. Несмотря на это, они были приняты всеми контрагентами.

Кроме того, постулат нейтралитета в политических конфликтах труднее сохранить, чем при частных конфликтах. Потому что политические споры затрагивают общественность и тем самым медиаторов. Они наверняка составили свое собственное мнение о конфликте, потому что деятельность медиатора едва ли предполагает «политическое воздержание». Поэтому, вернее будет исходить из внутренней «предубежденности» медиаторов.

Медиаторы, которые приходят «изнутри» конфликта, имеют даже некоторые преимущества по сравнению с нейтральными лицами извне:

- Они точнее знают конфликт.
- Они знают участников конфликта, имеют личное отношение к ним и поэтому могут лучше общаться с ними.
- Участники конфликта, в свою очередь, знают медиаторов, которые должны уже до этого приобрести уважение и доверие.

- Медиаторы должны жить с результатом разрешения конфликта, как и другие. Поэтому они будут придавать особенное значение справедливому, разумному, эффективному и стабильному соглашению.

- Медиаторы могут играть стабилизирующую роль при реализации договоренностей.

Медиаторы, которые также являются еще «партийными» в том смысле, что они тесно связаны с одной из сторон конфликта, дополнительно имеют возможность мотивировать своих друзей к участию в медиации и побудить их к конструктивному ведению переговоров.

Опасность, что эта пристрастность может выродиться в манипулирование в пользу своих интересов, хотя и существует, но ограничивается тем, что медиаторы ответственны только за ход медиации, а не за содержание. Если они будут злоупотреблять своей властью в качестве медиаторов, другие стороны конфликта смогут возразить и в случае необходимости отказать им в доверии. Дополнительно существует возможность образовывать команды медиаторов, которые состоят из «членов партии» и нейтральных членов «извне», которые будут «контролировать» друг друга.⁴ Таким образом, можно было бы использовать преимущество связанных со сторонами конфликта медиаторов, страхуясь от недопустимого влияния с их стороны.

Медиация власть имущих

На предприятиях и в организациях может случиться, что руководители захотят уладить спор между сотрудниками и выберут для этого метод медиации. Если они будут выступать сами в качестве посредников и будут стре-

⁴ Сравните Paul Wehr & John Lederach, Mediating Conflict in Central America, in: Journal of Peace Research, vol. 28, no. 1, 1991 (International Mediation), S. 85 - 98.

миться осуществить это по всем правилам искусства, все-таки остается вопрос, как скажется на урегулировании конфликта то, что медиатор обладает властью. В конце концов, спорящие знают, что они имеют дело с начальством, от благосклонности которого они более или менее зависят. Вероятно, они будут вести себя так, чтобы произвести на своих начальников по возможности хорошее впечатление. Этот эффект, вероятно, возникнет независимо от того, предусматривает ли начальство такое влияние или нет.

Вполне вероятно, однако, что начальство сознательно использует свой авторитет и власть, чтобы побудить противников достигнуть согласия. Это, однако, противоречит задаче медиации, согласно которой стороны конфликта находят решение путем свободного самостоятельного определения.

Та же самая проблема обнаруживается и в политике: в международных конфликтах часто бывает, что крупные державы выступают в качестве медиаторов. Как выглядит в деталях такая медиация и какое воздействие оказывает властная позиция посредников, оценить трудно. Однако о роли Джимми Картера в качестве посредника существует довольно подробная информация:⁵

Джимми Картер в 1978 году, будучи президентом США, выполнял роль посредника между Израилем и Египтом, а после окончания пребывания на этом посту, в 1989 году - в Никарагуа.

Его посредничество в конфликте между Израилем и Египтом в Кэмп-Дэвиде было, с его собственной точки зрения, новым подходом к переговорам по сравнению с прежними усилиями дипломатии (например, выездная дипломатия Генри Киссинджера). Однако его усилия, ка-

⁵ О медиации в конфликте между Израилем и Египтом: Тот Princen, Camp David: Problem-Solving or Power Politics as Usual? In: Journal of Peace Research, vol. 28, no. 1, 1991 (International Mediation), S. 57 - 69.

По поводу медиации в Никарагуа: Paul Wehr & John Paul Lederach, Mediating Conflict in Central America, in: Journal of Peace Research, vol. 28, no. 1, 1991 (International Mediation), S. 85 - 98.

жется, носили скорее характер делового решения проблемы, чем выяснения конфликта, заключающего в себе также исследование скрытых эмоциональных причин.

Проблематичным в медиации Кэмп-Дэвида была, однако, прежде всего властная позиция президента Картера: Бегин и Садат в качестве контрагентов находились под существенным давлением стремления обеспечить себе преимущества дружеских отношений с мировой державой, США и необходимости идти на соответствующие уступки. Картер вынуждал обоих прийти к соглашению и использовал в качестве приманки обещание экономической поддержки, размеры которой исчислялись миллиардами, либо угрожал серьезными последствиями. По мнению Тома Принсена, это были «жесткие переговоры, как обычно».⁵

Независимо от того, как следует оценить эти рамочные условия, необходимо, однако, признать, что результат переговоров действительно принес прочный мир между Израилем и Египтом.

Второй случай посреднической активности Джимми Картера, который произошел по истечении его президентского срока, относился к конфликту между сандинистами и индейцами-мискитос. То, что здесь он оказал хорошие и важные услуги в форме медиации, не оспаривается, - по крайней мере, меннонитом Джоном Ледерахом, который участвовал в этой медиации. В этом случае за Джимми Картером не стояла власть американского президента, а только престиж личности с международной известностью. Будучи членом комитета, который должен был контролировать выборы в Никарагуа, он занимал значительную для сандинистов позицию. Вер и Ледерах свидетельствуют, что Картер хорошо использовал свое влияние.⁶

Принципиально положительно рассматривают властную позицию медиаторов другие авторы, например, Эфраим Инбар⁷: супердержава, по его мнению, лучше при-

⁶ Сравните Wehr & Lederach a.a.O., S. 94.

⁷ Efraim Inbar, Great Power Mediation: The USA and the May 1983 Israeli-Lebanese Agreement, in: Journal of Peace Research, vol. 28, no. 1, 1991 (Intern Mediation), S. 71-84.

годна для посредничества, чем, например, ООН, поскольку у нее больше влияния или она может оказать большее давление, чтобы побудить стороны вести серьезные переговоры. Кроме того, она может предложить компенсации за уступки, которые придется сделать одной стороне. И, наконец, она скорее в состоянии гарантировать выполнение соглашения или санкционировать его нарушение.⁸

На вопрос, как властное положение медиатора должно оцениваться, нельзя дать общий ответ, независимо от конкретной ситуации. При этом, конечно, будет играть свою роль следующее:

- существуют ли другие, лучшие альтернативы, - например, обещающая успех медиация при посредничестве не доминирующей третьей стороны,
- возможны ли другие пути разрешения конфликта, которые могли бы привести к лучшим результатам, и
- каковы были бы последствия, если бы безальтернативно отказались от медиации, проводимой властной третьей стороной.

Медиация или ненасильственное сопротивление?

Ненасильственное сопротивление как предпосылка для медиации

Медиация и ненасильственное сопротивление представляют собой два различных подхода к конфликту. Ненасильственное сопротивление несет в себе признаки борьбы, медиация - примирения. Можно было бы задать вопрос. Нужно ли принимать решение в пользу одного из двух путей, поскольку они исключают друг друга. Это, по моему мнению, не обязательно так. В некотором отношении медиацию можно соединить или согласовать с ненасильственным сопротивлением:

8 Там же, стр. 72 и 82.

Медиация может при некоторых обстоятельствах предшествовать ненасильственному сопротивлению, а именно тогда, когда конфликт несет на себе отпечаток неравновесия власти. При помощи ненасильственного сопротивления можно создать и выразить противовес власти, что вызовет у противоположной стороны заинтересованность в диалоге. Ненасильственные движения сопротивления должны всегда иметь намерение привести к свободному диалогу с противником. Медиация, так же, как и технологии, ориентированные на достижение консенсуса, зависят от этого свободного от каких либо преимуществ одной из сторон диалога. В определенной мере она может также способствовать его возникновению. Если это невозможно, медиация нецелесообразна. Однако средствами ненасильственного сопротивления необходимые предпосылки могут быть созданы.

Исповедуют ненасилие и все-таки медиаторы?

Если сопротивление и медиация при определенных обстоятельствах являются двумя фазами одного и того же противостояния, могут ли медиаторы сначала быть участниками ненасильственных акций? Кристофер Моор пишет, что правдивость и то, достойна ли медиационная организация и ее медиаторы доверия, основаны, среди прочего, на «истории незапятнанной беспристрастности».⁹ Могут ли учреждения и люди из движения ненасильственного сопротивления соответствовать этому требованию? На первый взгляд, вероятно, нет.

Сначала нужно признать, что мало смысла в том, что люди, существование и чувства которых затронуты конфликтом, предлагают себя в качестве медиаторов для разрешения этого конфликта. Им лучше открыто занять позицию и принять участие в ненасильственных акциях. Но: будут ли они после этого пригодны для проведения медиации в других случаях? На них ведь нет больше «бе-

⁹ Christopher W. Moore, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco 1986, S. 51.

лого жилета», что касается беспристрастности.

Как уже упоминалось, сейчас дискутируется вопрос, в какой мере можно не обращать внимания на определенную пристрастность или даже насколько она выгодна, - из-за возможности «взгляда изнутри» на конфликт и на его участников. Поскольку, прежде всего, важно, чтобы медиаторы надлежащим образом руководили процедурой, и не влияли при этом на исход в собственных интересах и пользовались доверием сторон конфликта, критерий беспристрастности не следует понимать слишком узко. Целесообразно относить его лишь к **медиационной деятельности** таких лиц, а не на их политическую ангажированность. В противном случае всех ангажированных и политических деятелей нужно было бы исключить из числа возможных медиаторов, - а это не имеет смысла, особенно при политических медиациях!

Преимущества медиаторов из движения ненасилия

Участники движения ненасилия могли бы, несмотря на свою партийность, - быть прямо-таки подходящими медиаторами для политических конфликтов: несмотря на свою связь с движением сопротивления у них имеется критическая дистанция по отношению к нему, если речь идет о готовности к насилию и враждебности. Таково же их отношение к государственным и экономическим функционерам, с которыми они готовы к диалогу и ненасильственным акциям, но чьи средства насилия и господствующее положение они все-таки отклоняют. Следовательно, по отношению к обеим сторонам у них есть положительные точки соприкосновения, но также и определенная дистанция, - смесь, которая может сделать их достойными доверия для проведения медиации. Таким образом, их приемлемость произрастает из их настроя отстаивать свои интересы, не допуская насилия: выступление против несправедливости и угнетения и одновременно выступление за справедливые методы, готовность к диалогу и уважение к людям.

Медиация-сопротивление

Медиация может, в конце концов, использоваться также как часть ненасильственного сопротивления. Например, если в движении сопротивления существуют конфликты, которые ослабляют сопротивление. При помощи медиации между группировками сопротивления эти конфликты могут быть преодолены и тем самым проложен путь для совместных действий. В такую «медиацию снизу» можно было бы вовлечь также коммунальные администрации или правительства федеральных земель, если они, - как, например, в случае с ядерной энергией, - находятся в конфликте с федеральным правительством или с экономически мощными фирмами, но одновременно также вовлечены в противостояние с базисными инициативами.

Часть 7: **Инструментарий**

Основные приемы

В ходе медиации в каждой фазе могут возникать ситуации, в которых проявляются особые проблемы. Большой помощью при этом будет, если медиаторы умеют пользоваться приемами, которые пригодны для обработки этих проблем. Эти приемы следует назвать здесь «инструментарием»:

Как у ремесленников есть свои инструменты и они используют каждый инструмент для определенной цели, - так и медиаторы всегда должны «иметь при себе» свои инструменты, владеть ими и использовать их правильным образом. Хотя специального «инструмента медиации» не существует, можно использовать приемы из многих других областей (терапия, групповая динамика, модерация, консультирование, тренинги, педагогика для взрослых и т.д.).

Некоторые приемы в любом случае должен знать и уметь использовать каждый медиатор. В ходе медиации следует ознакомить с ними и конфликтующие стороны.

Послания «Я»

Если кто-то хочет сообщить о своем мнении или собственных чувствах, он должен говорить от первого лица. Формулировки типа «делают» или «мы» без спросу втягивают других и прикрывают собственные намерения щитом обобщения. Для разрешения конфликта более полезна «незащищенная» формулировка.

«Я»- послание состоит из эмоциональной части и фактической (эмоции и информация): собственные чувства выражаются в форме «Я». То, что вызвало эти чувства, сообщается в деловой, информационной части послания:

Пример: *«Я разочарован тем, что ты не сдержал своего обещания!»*

Чувства нельзя аргументировать, они существуют и их нужно принимать. Выраженные от первого лица, они не превращаются в оскорбительную критику другого человека, как это часто имеет место, когда употребляются «послания «Ты» (например, «Тылжец!»)

Отражение

«Отражение» или «парафраз» означает краткий пересказ своими словами того, что сказал другой человек.

Отражение является самым важным средством, чтобы дать собеседнику понять, что Вы интенсивно слушаете, и чтобы проверить, действительно ли все правильно понято. Благодаря этому можно избежать многих недопониманий.

Правила:

- Представь точку зрения другого человека!

«Ты предлагаешь, чтобы...», «Ты чувствовал, что тебе мешают, когда я...» (формулировки «Ты»)

- Воспринимай факты и чувства!

«Ты полагаешь, что я никогда не давал тебе шанса объяснить проблему с твоей точки зрения, и это приводило тебя в еще большую ярость».

- Не оценивай при отражении!

«Ты чувствовал, что с тобой поступают несправедливо...», А НЕ: «Я на твоем месте чувствовал бы себя точно так же».

- Выражайся кратко, намного короче твоего соперника!

- Если ты находишь отражение неприятным, ты можешь использовать мостик, который облегчит тебе это:

«Я хотел бы только быть уверен, что правильно тебя понял. Ты...»

«Значит, в принципе, ты говоришь...»

Разреши мне попробовать сказать своими словами то, что ты мне рассказал, прежде чем я отвечу тебе...»

Если ты постоянно используешь определенные мосты, ты не слушаешь по-настоящему, не понимаешь своего противника, а просто делаешь вид!

Внимание! Частое использование отражения может привести к тому, что у другого человека возникнет впечатление, что он не умеет правильно выражаться и говорить за самого себя. Поэтому отражение следует использовать только для важных сообщений!

Активное слушание

«Активное слушание» означает проникновенное слушание, при котором стараются понять, что чувствует и хочет выразить другой человек. Тому, кто чувствует, что его понимают и принимают, не нужно постоянно повторяться, и он скорее готов выслушать и другую сторону.

При активном слушании, выходя за пределы чистого отражения, нужно также «расшифровывать» скрытые за фактами чувства, и сообщать о них. Если расшифровка удастся, рассказчик почувствует себя действительно понятым и лучше поймет собственные чувства.

Активное слушание поощряет к тому, чтобы рассказать больше. Беседа сможет приобрести большую глубину, и рассказчики станут спокойнее.

Важно: активное слушание и отражение не означают, что услышанное мнение разделяют! Речь идет при этом только о правильном понимании сказанного и другого человека!

Изменение формулировок высказываний

Враждебно сформулированное высказывание ведет к тому, что тот, к кому оно обращено, хочет защитить себя

или переходит к «контратаке». При этом собственно основное содержание послания тонет. В споре такой вид деструктивной коммуникации встречается часто. Медиаторы могут вмешиваться, изменяя формулировку оценивающих, оскорбительных или провоцирующих высказываний, придавая им нейтральную, приемлемую форму.

Пример: «Я был бы готов на уступки, если бы он не настаивал на этом пункте так упрямо!»

Можно переформулировать таким образом:

«Итак, Вы были бы готовы на уступки, если бы с ним можно было разговаривать по этому пункту».

Обобщение

Медиаторы должны время от времени обобщать сказанное, упорядочивая и структурируя его. При этом они могут самостоятельно отсортировать неважное, а важное заострить. Этим они помогают соперникам снова найти красную нить беседы и внести ясность в собственный мир мыслей и чувств.

Обобщения показывают, - как и отражения, - что сказанное принято и понято.

Обобщения дают медиаторам возможность вмешиваться в происходящее, упорядочивая его, завершать отдельные фазы беседы и переключать внимание на новую тему.

Отдельные индивидуальные беседы

В то время как медиационная беседа обычно происходит со всеми участниками конфликта, могут создаваться ситуации, когда необходимо провести отдельные индивидуальные беседы.

Это требуется:

- когда беседа грозит зайти в тупик, поскольку противники не обнаруживают гибкости или готовности к уступкам;

- когда соперники становятся слишком эмоциональными, постоянно нарушают основные правила, договоренности, делают нереалистичные уступки, перестают доверять или используют власть и оказывают давление;
- когда все остальное больше не помогает;
- когда одна сторона конфликта выражает желание провести индивидуальную беседу, чтобы обсудить вещи, к которым она не хочет обращаться в присутствии другой, например, если она готова на уступки, но не хотела бы сознаваться в этом, поскольку это могло бы быть расценено, как ее слабость.

Содержание индивидуальной беседы должно оставаться конфиденциальным, кроме тех случаев, когда медиаторы имеют разрешение на огласку.

Для того, чтобы не возникло подозрения в причастности к «темным делишкам», следует упомянуть и обосновать возможное использование индивидуальных бесед уже во вводной фазе, и медиаторы должны доказать своим ведением беседы, что они внепартийны и достойны доверия.

Индивидуальные беседы требуют определенного внимания, поскольку нельзя исключить, что стороны конфликта захотят использовать такую беседу, чтобы привлечь медиаторов на свою сторону.

Следующим важным «инструментом» являются правила центрированного на теме взаимодействия (правило TZI - TCВ), в соответствии с Рут Кон.¹

¹ Сравните Lutz Schwabisch & Martin Siems, Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Kommunikations- und Verhaltenstraining. Reinbeck 1974, S. 161 - 163; или Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden, Konsens - Anleitung zur herrschaftsfreien Entscheidungsfindung, Freiburg 1991 (2. Aufl.), S. 64.

Фаза обработки конфликта

Приемы и методы, которые можно использовать преимущественно в фазе работы над конфликтом (точка зрения отдельного участника - выяснение конфликта), следующие:

Вопросы²

- «Простые» вопросы следует применять по возможности экономно, в противном случае у спрашиваемого может возникнуть чувство, что его выспрашивают или как будто он на допросе.
- В этой фазе следует использовать по возможности открытые вопросы. Открытые вопросы - это вопросы, которые не предписывают категорию ответа.
- Следует избегать вопросов, при помощи которых проверяется собственное предположение. В противном случае имеется опасность, что начинаются ужасные размышления и попытки дать «правильный» ответ.

Примеры хороших вопросов:

«Что Вы переживаете сейчас (когда Вы слышите это?)»

«Каковы скрытые причины того, что Вы так ясно говорите: «Нет, я не хочу этого!?»»

«Чего Вы хотели бы сейчас? Вы говорите: «Об этом не может быть и речи!» Не могли бы Вы сказать об этом немного больше? Вы говорите, что Вы никогда не сделали бы этого, - можете Вы сказать, что препятствует Вам в этом?»

«Вы говорите: «Ну, это вообще никуда не годится!» Что Вас больше всего здесь не устраивает?»

² Отсюда и до следующей сноски (кроме «Молчание» и «Эхо-ответы») - по книге Christoph Thomann & Friedemann Schulz von Thun, Klarungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Reinbek 1988, S. 77, 103, 122,

Призывать к высказыванию

Начать разговор могут помочь вопросы или призывы следующего рода:

«Не могли бы Вы рассказать немного о том, что привело Вас к тому, что Вы сейчас сидите здесь вместе с Вашим мужем?»

Или позднее: «Что приводит Вас в такое отчаяние? Что вызывает слезы?»

Как раз в трудных ситуациях противники должны учиться облекать в слова и высказывать все, что по их мнению может прояснить ситуацию.

Призывать к реагированию

«Как Вы на это реагируете?»

«Что это вызывает в Вас?»

«Вы уже знали об этом?»

«Что Вы на это скажете?»

«Это для Вас новость? Или это известно?»

Молчание

Если ответы или утверждения, очевидно, преувеличены, «ощутимое» молчание лица, к кому они направлены, может помочь осознать Вашу ошибку и побудить скорректировать ее.

Эхо-ответы

Слово или предложение говорящего повторяется, чтобы ненавязчиво обратить его внимание на то, что еще кажется неясным. Эхо-ответы позволяют управлять ходом беседы, не прерывая ее грубо.

Пример:

«Собаки у него огромные, страшные и целый день лают...»

«Страшные».

«Да, они подбегают к человеку, и я боюсь, что они покусают детей или меня...»

Обостряющее слушание

Обостряющее слушание представляет собой разновидность активного слушания.

Например, высказывание: *«Мне иногда мешает то, что мой партнер еле двигается»* отражается как:

«Когда Ваш партнер еле двигается, а Вам приходится ждать, Вы постепенно внутренне закипаете. Вы чувствуете, что Вас не принимают всерьез».

«Мне это иногда мешает» превратилось в *«закипаете»*.

Этим выражается, что агрессия должна восприниматься и приниматься всерьез.

Контрсуггестия

Контрсуггестия относится к ужесточающим типам реакции, причем здесь присоединяется парадоксальное намерение. Определенное воздействие должно быть достигнуто, когда высказывается противоположное тому, чего хотят достигнуть. Контрсуггестия должна вызывать потребность возразить, если есть что.

Пример: *«Следовательно, Вам все равно, когда другие Вам больше не доверяют. Вы уверены в своей правоте и Вам не нужно доверие и признание других»* (Без ироничного оттенка или издевательской улыбки!)

Заставить конкретизировать

При расплывчатых или неясных высказываниях, которые не дают «возможности для нападения», медиаторы должны побудить к конкретизации, например, при помощи прямых вопросов:

«Вы можете привести пример? Вы можете сказанное конкретизировать?»

Вздорное предположение

Если призыв к конкретизации не помогает или даже вызывает сопротивление, может помочь метод «вздорного предположения»:

Пример. Общее высказывание: *«Иногда его поведение мне не по нутру»* можно конкретизировать вздорным образом: *«Например, Вам не по нутру, когда его носки лежат на обеденном столе»*. На это последует коррективная, причем будет назван соответствующий пример:

Понимать послание тела

Самую прямую связь с самостью клиента представляют собой его мимика и жесты, они зачастую уходят от его осознанного контроля и говорят сами. Вздых, смех, игра пальцами, резкая смена позы, часто выдают больше, чем кажущаяся однозначной эксплицитная цель.

Обращение к невербальному общению должно при этом происходить не в смысле разоблачающего *«Я знаю, что в тебе происходит»* или *«Теперь я тебя поймал»*, а скорее таким образом: *«Давай постараемся вместе понять, как это способствует выяснить твою внутреннюю и внешнюю ситуацию»*. При этом клиент, в конце концов, остается хозяином самого себя».

Возможные вопросы:

«Если бы Ваш вздох мог говорить, что бы он сказал?»

«Вы замечаете, что Вы смеетесь? Вам хочется смеяться? Что заставляет Вас смеяться?»

Обращение к сигналам тела часто ощущается как «проникновение» на суверенную территорию интимности, поэтому сначала необходимо получить разрешение!

Или человек реагирует испуганно и подавляет свои телесные сигналы. В этом случае корректно прояснить, что речь не идет о том, чтобы критиковать «плохие манеры», а что в таких жестах содержатся желанные посланники внутренней правды.

Подхватывать вербальные указания

Различные часто употребляемые словечки, например, «да», «собственно говоря, но», «в принципе» могут тоже указывать на внутреннее состояние человека:

«Собственно говоря, нам хорошо вместе».

«В принципе, я - «за».

«Он должен был бы знать это».

«В принципе, у нее хорошие намерения».

Часто эти словечки указывают, что субъективно справедливо как раз противоположное тому, что говорится, или что, по крайней мере, еще имеется вторая, менее привлекательная, менее верная линия или менее видимая сторона».

Оговорки

Небольшие оговорки могут быть прямыми указаниями на подлинные намерения, тайные надежды и опасения. Пример: *«психологическая засада»* вместо *«скрытая причина»*

Следить за ключевыми высказываниями

Ключевыми являются высказывания, которые некто делает о себе и своем внутреннем состоянии.

На слушателя они действуют как открытия, как так называемые «ага-переживания!», они раскрывают ему

необъяснимые до сих пор переживания и поведение высказывающегося.

Примеры:

«Мне всегда нужно знать, что меня ожидает».

«Если меня мучают просьбами и нападают на меня, тогда мне становится не по себе».

Их можно использовать в качестве исходных пунктов для углубленного анализа.

Следить за симптомами

Такие симптомы, как головная боль, боли в груди, дрожание рук можно понять как «застывшие» послания.

Это значит, например, при головной боли:

«Я боюсь».

«Я чувствую себя беззащитной».

«Я чувствую себя зависимой».

«Мне нужна гармония».

И т.д.

Образная речь, аналогии и метафоры

Особенно эффективно обращение к образам, примерам и аналогиям, которые встречаются в ходе беседы, и размышление вслух с их использованием и по их поводу:

«Вы используете много воинственных выражений. - Вы ощущаете себя как на войне, когда Вы думаете о своем браке (команде, рабочей группе, отделе?»)».

Восстановление непосредственного контакта

Заставить обратить сказанное непосредственно к партнеру:

«Скажите это Вашему партнеру прямо в лицо».

«Скажите это ему/ей» или

невербальный, указывающий путь жест.

Это может, однако, быть «слишком прямо» и поэтому вызвать сопротивление (с нами обращаются, как в школе!). Поэтому часто лучше бывает прибегнуть к «удвоению»:

Удвоение/Двойничество

«Удвоение» (doppeln) можно использовать, если появляется ощущение: *«Так ничего не получится! Так, как они сейчас говорят друг с другом, они никогда не услышат друг друга»*.

В таких ситуациях обычно мало пользы приносит то, что медиатор, вздыхая, сообщает об этом своем чувстве, так ничего не получится, клиентам. Вместо этого можно «удваивать»:

- Сначала нужно получить разрешение у того, от чьего имени медиатор хочет произвести «удвоение»:

«Можно мне стать рядом с Вами и от Вашего имени сказать Вашему собеседнику нечто, а Вы потом скажете, правильно ли то, что я сказал?»

- Затем медиатор обращается от имени «удваиваемого» лица к партнеру, высказывая то, что, по его мнению, может способствовать прояснению и разрешению ситуации.

- В завершение он обращается за подтверждением высказывания: «Вы согласны? Это то, что Вы хотели сказать?»

Если это не совсем совпадает с тем, что пыталось выразить «удваиваемое» лицо, оно должно дополнить, исправить или заново сформулировать. Если все совпадает, можно, при определенных обстоятельствах, попросить его еще раз самому повторить сказанное партнеру своими словами.

Отличие от активного слушания:

- «Я»-послание вместо «Ты»-послания
 - Поэтому диалоговая конструкция
 - Поэтому и обращение к партнеру по имени!
- («Знаешь, Герда ,...» - собственное имя является волшебным словом, похожим на «Сезам, откройся!») (Стр. 108)

Проверка понимания

«В обычной жизни не принято говорить своему партнеру, что из им сказанного было понято и как именно. Вместо этого просто говорят: *«Да, да, я это понимаю»*, или: *«Я абсолютно понимаю тебя»*. Парадоксальным образом это имеет тот эффект, что тот, кому это говорят, именно из-за этого чувствует себя не понятым, особенно если за этим следует «но», что в таком контексте как раз и является признаком непонимания» (стр. 122)

Можно проделать упражнение для проверки понимания:

«Скажите, что Вы поняли из того, что она сказала: как у нее идут дела. Как Вы думаете, что с ней происходит».

Такое упражнение может вызвать различного рода противодействие. «Это упражнение часто показывает, как мало партнеры действительно понимают друг друга. Но не замечая этого, они уже после третьего предложения начинают обосновывать, защищать и оправдывать собственную точку зрения или начинают жаловаться на партнера. Это является причиной того, почему этот прием, особенно при первых заседаниях, заменяется на удвоение» (стр. 124).

Диагноз беседы

Медиаторы наблюдают за беседой и разъясняют противникам, что они увидели и услышали, а также свои предположения относительно влияния этого на конфликт.

Обмен основными высказываниями «Я» - «Ты»

Пример: «Я хотел бы, чтобы Вы сказали Вашей жене следующее: «Я хочу сделать для тебя все, чтобы тебе было хорошо». Скажите ей это прямо, чтобы она тоже знала об этом» (стр. 129).

Реакцией может быть всплеск эмоций. Это не цель метода, но иногда как сопутствующее явление. Обмен основными высказываниями может послужить как зажигающее для взаимопонимания и понимания на экзистенциальном уровне, так, что ответом остается только: «да, это так» (стр. 130).

Ролевые игры

Ролевая игра, выражающая желательную ситуацию:

При помощи ролевой игры партнеру по конфликту В показывают, как А хотел бы, чтобы В с ним обращался. Для этого медиатор играет роль А, в то время, как А играет роль В, как он ее себе представляет.

После игры участники комментируют всю ситуацию.

Прошедшее событие:

«Известная ситуация, которую все хорошо могут вспомнить, разыгрывается, по возможности, таким образом, как она происходила в действительности. Это помогает клиентам лучше осознать происшедшее и создает медиаторам основу для диагностики и выбора методов терапии» (стр. 138).

Смена ролей

«Событие из прошлого разыгрывается так, как оно происходило, однако роли меняются. Это вынуждает каждого участника лучше почувствовать положение другого» (стр. 138).

Желательное состояние

«Режиссером игры является один из участников. Он разрабатывает план игры, остальные ему следуют. Благодаря этому участники имеют возможность лучше познакомиться с режиссером и ощутить его желания» (стр. 139).

Худшая из возможностей

«Эта ролевая игра имеет целью уменьшение у участников игры страха перед возможной катастрофой. «Что могло бы произойти в наихудшем случае?» Или: «Что было бы, если...?»

Общая процедура для всех этих форм одинакова:

- Игроки должны быть проинструктированы и достаточно хорошо знать время, место и разыгрываемую ситуацию. Медиатор может описать цель игры.
- Продолжительность и способ окончания должны быть определены: кто и как?
- Медиаторы организуют введение в роли и ситуацию.
- Затем происходит игра (фаза игры).
- Оценка. Медиаторы побуждают участников к размышлениям: *«Как это было для меня? Как я чувствовал себя? Что я понимаю из этого?»*
- При особенно экстремальной смене ролей игрокам нужно помогать освободиться от их ролей: *«Ты больше не злой отец, которого ты играл, ты снова Карл»* (стр. 139).

Театр

Противники становятся здесь зрителями своей собственной «игры». Медиаторы берут на себя роли противников.

1 акт: медиаторы представляют противникам их ситуацию в несколько утрированном виде, но без преувеличения.

2 акт: медиаторы показывают возможный реалистичный переход ситуации в более удовлетворительные рамки. При этом учитываются и сохраняются типы противников и основные черты их ситуации.

Этот метод можно использовать, если противники вовсе не владеют диалогом и им нужно сначала пережить его.

Статуя/Скульптурная группа

Отражает фактическую и желательную/идеальную ситуацию:

Один из участников становится скульптором, другие «материалом»: *«Скульптор придает остальным такие позы, что любой человек, проезжая мимо в автомобиле, у которого всего две секунды времени, сразу же поймет, как участники относятся друг к другу...»* Можно и нужно немного преувеличивать и обострять. Все происходит без слов, только при помощи жестов и мимики. Медиаторы могут говорить и оказывать помощь.

В завершение скульптор должен поместить самого себя в скульптурную группу: *«Где Вы сами находитесь в этой системе?»* Тогда все должны «застыть» и пробыть одну минуту в их позах, чтобы осознать свои чувства, вызванные пребыванием в приданных им позах.

Затем медиаторы опрашивают всех относительно переживаний в отношении самих себя и других.

После этого другие также могут выстроить свою скульптурную группу. Если возможно, после часто оскорбительных и шокирующих открытий, связанных переживаниями скульптурно представленной ситуации «есть», следует попробовать таким же образом создать желательную или идеальную ситуацию («должно быть») (стр. 287).

Вариант: медиатор меняется ролью с изображаемым человеком, так, что тот может со стороны увидеть себя самого в отведенной ему роли.

«Нередко клиенты еще долго вспоминают этот образ, особенно тот, который создал партнер» (стр. 290).

Театр скульптур по методу Аугусто Боала³

Подобно «статуям». Здесь добавляется фаза, в которой статуя, выражающая существующую ситуацию, ускоренным темпом изменяется в статую, которая выражает желаемую ситуацию. При этом движении становится ясно, кто должен измениться и в каком направлении.

Фаза решения проблемы

Следующие приемы могут быть полезными, прежде всего, в фазе решения проблемы:

«Закрытые вопросы»

В этой фазе, - в отличие от фазы обработки конфликта, - полезно задавать «закрытые» вопросы, то есть вопросы, которые требуют однозначных и коротких ответов: «Когда должен произойти поворот?» «Это подходит Вам как возможное решение?»

Общий список проблем⁴

Для того чтобы проблемы рассматривались не как противоположные точки зрения, а как общая задача, проблемы всех противников нужно внести в общий список.

³ Augusto Boal, Theater der Unterdrückten, Frankfurt 1979.

⁴ Отсюда и до следующей сноски в соответствии с Mediation Training Institute, Conflict Transformation: A vision and skills for peacemaking and conflict resolution in our daily lives (Mediation Training Manual), Mennonite Conciliation Service, Akro, PA (USA) 1988, D-6-D-8.

Разделение на причины и симптомы

1. Вместе составить список проблем и задач.
2. Просмотреть список и разделить причины и симптомы: пометить проблемы «П» (= проблема) или «С» (=симптом)!
3. Выстроить причины и симптомы в зависимости от приоритета!

Работать и с теми, и с другими! Для симптомов зачастую достаточно простого рецепта, для причин, напротив, требуется долгосрочное планирование и изменение.

Упражнение в понимании проблемы

Для того чтобы проверить, действительно ли противники поняли друг друга, они должны повторить точку зрения другой стороны. Правильность сказанного должна быть подтверждена противоположной стороной! (сравните также «Проверка понимания», стр. 125).

Мозговая атака

По какому-то вопросу или относительно ключевого слова необходимо высказать и записать на большом листе все возможные идеи, которые спонтанно приходят в голову. Эти идеи не должны представлять собой кратких докладов, а записываются только в виде кратких формулировок. Цензуры или оценки во время мозговой атаки не происходит. Также не следует дискутировать по поводу высказанных идей. Записывается все, даже не очень ясно изложенные идеи: они пробуждают фантазию и часто приводят к новым полезным мыслям.

Вся мозговая атака не должна продолжаться слишком долго: зачастую достаточно двух - пяти минут.

Затем можно обсудить и разъяснить отдельные идеи. Самые интересные выбираются и развиваются, затем высказываются предложения по их реализации.

Опрос на карточках

Подобен мозговой атаке, только все участники записывают свои идеи на предварительно розданных карточках, - на каждой карточке только одно ключевое слово! Карточки собирают и раскладывают или вывешивают (по возможности, упорядочивая).

Вариант: мозговую атаку и опрос на карточках могут проводить также сторонние лица. Таким образом, могут возникнуть новые идеи для решения проблемы.

Карточки плюс-минус

Для оценки и для сравнения идей.

Одна идея - одна карточка; на одной стороне отмечаются преимущества, т.е. плюс идеи, а на другой - минус, недостатки идеи.

Помощники и помехи

Как в случае с карточками плюс-минус, только здесь помечаются силы, которые помогают или мешают, и затем смотрят, как можно усилить помогающие и ослабить препятствующие силы.

Предвосхищаемые воздействия

Воздействия, которые может иметь предложенное решение на участников конфликта, необходимо исследовать и перечислить. Это помогает сделать эмоциональную дискуссию более предметной.

Реестр критериев

Прежде, чем обсуждать предложения по решению, необходимо составить список критериев, по которым решения будут оцениваться. Эти критерии зачастую идентич-

ны с важнейшими скрытыми интересами противников. Этот метод особенно пригоден для разрешения комплексных спорных случаев.

Ролевые переговоры (по Роджеру Харрисону)

«Шаги:

А) Составление договора: каждый участник готовит список пожеланий для каждого другого участника:

1. То, что ты должен делать больше.
2. То, что ты должен делать меньше.
3. То, что ты должен продолжать делать так же, как и прежде.

В) Обмен и уточнение: каждый составляет список своих пунктов, вывешивает его на стене, все остальные могут делать письменные комментарии и пожелания.

С) Обсуждение ролей: после необходимых уточнений отдельные участники выбирают приоритетные для них пункты, садятся вместе со вторым участником и с помощью приглашенного третьего начинают процесс обсуждения.

Д) Письменное соглашение по ролевым переговорам

Достигнутые договоренности формулируются и фиксируются письменно (с указанием сроков исполнения)⁵

Ролевые послания

Предложения по изменениям можно в письменном виде отослать непосредственно тому лицу, к которому они относятся.

⁵ Gerhard Fatzer, Teamsupervision als Organisationsentwicklung, S. 263, in: Gerhard Fatzer (Hg.), Supervision und Beratung, 3. Auflage, Köln 1991, S. 257 -276.

Схема подобного письма:

«Кому: _____ (получатель послания)

От: _____ - (фамилия отправителя)

Чтобы способствовать решению проблемы, (здесь объясните, «почему») _____

_____ ты должен:

1. Больше делать («что») _____

2. Столько же делать («что»)

3. Меньше делать («что»)

Используйте, по меньшей мере, одну из этих категорий, еще лучше было бы использовать все три. Категорией «столько же» Вы сигнализируете о поддержке уже существующего стиля поведения».⁶

Метод единого текста⁷

Это способ предотвратить разработку противоборствующими сторонами собственных планов решения, которые невозможно согласовать друг с другом. Поэтому одна сторона конфликта или посредничающие третьи лица разрабатывают план, который они предлагают для критического обсуждения всем участникам конфликта. Все

⁶ Там же, стр. 268.

⁷ Сравните Roger Fisher & William Ury, Das Harvard-Modell. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, Frankfurt a.M. - New York 1984, S. 162.

критические замечания, учитываются в следующем, улучшенном проекте. Этот новый проект снова предлагается сторонам конфликта для критического рассмотрения и изменяется в соответствии с пожеланиями. Это происходит до тех пор, пока не остается ничего, что нужно было бы исправлять, и стороны должны решить, признают они результат, в котором собраны все их предложения, или нет. Этот метод может быть очень полезен при двусторонних переговорах. При многосторонних переговорах он практически незаменим!

Методы креативного, проектирующего решения проблем (в соответствии с де Боно)⁸

Метод **ПМИ**

Метод ПМИ призывает думающего сначала посмотреть в *направлении «Плюс»* (все положительные аспекты). Потом и *направлении «Минус»* (все отрицательные аспекты), и, наконец, в *направлении «Интересно»* (все интересные точки зрения, которые достойны внимания, но которые при некоторых обстоятельствах не являются ни хорошими, ни плохими). При этом должна соблюдаться дисциплина, - одно за другим! Только таким образом думающий проделает хорошую работу в поиске положительных, отрицательных и интересных аспектов, результатом которого будет простая карта. Тогда думающий рассматривает свою карту и принимает свое решение.

Целью метода ПМИ является противодействие естественной склонности защищать мнение, основанное на эмоции, причем тогда мышление направлено *только в поддержку* этого мнения...» (стр. 44).

⁸ Отсюда в соответствии с Edward de Bono, Konflikte. Neue Lösungsmodelle und Strategien, Dusseldorf 1989.

Метод ADI (СНП)

«ADI (СНП): *Agreement, Disagreement и Irrelevance*. Это сокращение означает *согласие, несогласие и посторонний (вопрос)*. Стороны начинают составлять «карту», которая включает в себя все разделы, относительно которых имеется согласие. Затем карту пунктов, где действительно имеются разногласия. И затем карту разделов, которые можно оценить, как не относящиеся к делу. Часто бывает удивительно увидеть, насколько мала оказывается область несогласия, если «метод аргументирования» заменить на «метод картографирования» (стр. 52).

ERS (ИОС)

ERS: это сокращение от *Examine Both Sides*, что значит: *Исследуй Обе Стороны*. «Это традиционная смена ролей, при которой каждая сторона должна честно и полно пережить и изложить ситуацию другой стороны» (стр.51).

OPV (МДЛ)

«Это сокращение означает *Other People's Views*, что значит: *Мнение Других Людей*. Это скорее универсальный инструмент. Обычно конфликтные ситуации, требующие размышлений и обсуждений касаются гораздо большего количества сторон, чем в этом процессе участвуют. Упражнение МДЛ состоит в том, чтобы идентифицировать эти другие стороны и посмотреть на мир глазами этих сторон. Детали этого упражнения разработаны менее подробно, чем EBS (ИОС), однако это дает большую свободу действий, поскольку включает стороны, которые не участвуют в диспуте, но, которых, вероятно, он касается» (стр. 52).

Любое слово

Для того чтобы пробудить в фантазии необычные, новые решения, можно спросить о любом слове, которое спонтанно придет в голову кому-нибудь из членов группы. Это слово берется в качестве исходного пункта для мозгового штурма, чтобы таким образом прийти к новым идеям решения.

Противоречивые желания

«Если одна сторона счастлива только тогда, когда вторая сторона несчастна, это говорит о том, что существует проблема противоречия... - Ни одна из партий не должна больше допускать того, чтобы в излагаемом ею видении ситуации содержалось желание погубить другую сторону. Необходимо ясное выражение желаний, которые имеют право на существование. Для выражения желаний и устремлений требуется положительная форма. Если возможно заново сформулировать противоречивые цели в положительной форме, тогда это может превратить безысходный конфликт в разрешимый» (стр. 119).

Столкновение восприятий

«Другая возможность работать со столкновениями восприятий может состоять в том, чтобы посмотреть, нельзя ли разработать проект решения на основании позитивных элементов, общих для обеих сторон. Это означает концентрацию скорее на областях, в которых имеется согласие, чем на тех, в которых стороны расходятся (здесь можно вспомнить упоминавшийся уже картографический метод СНП, когда фиксируются зоны согласия, несогласия и вопросы, не имеющие значения)» (стр. 121).

Центральный пункт конфликта

«Центральный пункт конфликта защищают наиболее горячо, потому что его рассматривают как сердцевину. Альтернатива заключается в том, чтобы не хвататься сразу же за решение центрального пункта конфликта, а вместо этого взяться за все остальное. Очень часто происходит, что в конце центральный пункт уже не кажется центральным и от него можно тихо и просто отказаться» (стр. 124).

Начать с конца

«Мы начинаем с (желаемого) конца и следим, какие альтернативные обстоятельства могли бы помочь нам добраться до этой цели. Тогда мы исследуем, как мы могли бы добиться этих обстоятельств» (стр. 124).

Большой недостаток: «Где конечный пункт? В случае креативного проекта мы еще не знаем, каким мог бы быть конечный пункт. Если мы считаем, что знаем это, тогда результат есть следствие просто рутинного решения» (стр.125).

Изменение обстоятельств

«Если меняются обстоятельства, может измениться и психология, являющаяся их пленницей» (стр. 126).

Табу, предположения

При выработке проекта решения ничто не должно исключаться. «Для разработки проекта существенно, чтобы всегда возвращаться в границы, вместо того, чтобы с самого начала работать только *внутри* границ» (стр. 128).

Переходные шаги

«При выработке плана переходные шаги могут быть самым существенным, потому что это те шаги, которые постоянно нарушают непрерывное течение от мгновения к мгновению.

Очень важно, чтобы первый шаг не был осужден как отрицательный. Скорее чрезвычайно полезно, если первый шаг создаст положительный стимул» (стр. 146).

Время как масштаб

«Если в конфликтной ситуации разные стороны испытывают разное доверие к будущему, можно предложить одной стороне обменять ее будущие ценности на актуальные ценности другой стороны» (стр. 157).

Оговариваемые условия

«Рассеивать все возможные опасения по поводу решения конфликта еще на стадии его выработки может быть нереалистичным и слишком дорогим делом. Тогда большую ценность могут иметь оговариваемые условия. Существует еще один вид подобных оговариваемых условий, когда устанавливается, что уступки будут сделаны тогда, как только то, что должно быть выполнено достигнет определенного уровня» (стр. 157).