

## СТАДИИ МЕДИАЦИИ

Опишем поэтапно, как протекает процесс медиации. Вот стороны пришли на переговоры, сели за стол, медиатор занял место между ними и начал своё вступительное слово.

### ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Во *вступительном слове* объясняется, что такое медиация, принципы медиации, особое внимание обращает на **конфиденциальность** происходящего процесса, рассказывает о правилах поведения участников, объясняет **своё право проводить кокусы**, выясняет мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах и предлагает участникам подписать соглашение об участии в медиации, (чаще такое соглашение заключается устно). Цель вступительного слова - сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия как к процессу, так и к самому медиатору.

**Вступительное слово - начало медиации, задает правила поведения и процедуру.**

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

*Представление: медиатор представляется и просит назвать стороны*

*Спрашивает о наличии времени у сторон, которое они предполагают потратить на медиацию? Информирует, что медиация обычно длится 1,5-3 часа. Определяет временные рамки работы и согласует их со сторонами.*

*Спрашивает о необходимости перерывов в переговорах и согласует время работы и перерывов со сторонами.*

*Дает информацию о медиации как о переговорах с участием третьей нейтральной стороны. Говорит о добровольности участия в медиации и о праве сторон выходить из переговоров в любой момент.*

*Сообщает о своем праве в любой момент также выйти из медиации.*

*Спрашивает о необходимости приглашения к переговорам кого-либо, кто в них заинтересован, важен и не присутствует в настоящий момент.*

*Сообщает о роли медиатора и его функциях. Подчеркивает свою нейтральность; сообщает о конфиденциальности переговоров и о методах её соблюдения. Спрашивает подтверждение сторон на соблюдение ими конфиденциальности.*

*Рассказывает, как будут проходить переговоры: описывает стадии медиации, объясняет смысл кокусов и порядок их проведения. Обсуждает фиксирование результатов медиации, каким образом соглашение оформляется официально и будет ли?*

*Предлагает соблюдать правила вежливости и добивается от сторон заключения соглашения о корректном поведении.*

*Поддерживает стороны в первом заключенном между ними соглашении.*

*Спрашивает о неясностях и вопросах, которые связаны предстоящей работой.*

Вступительная часть продолжается достаточно долго, примерно 15-20 минут. Столь длинная и стандартная процедура обычно кажется начинающим медиаторам излишней, и они стараются её сократить. **Опыт показывает, что сокращение вступительной процедуры, как правило, приводит к резкому увеличению времени, а то и к срыву всего процесса медиации.** Если стороны не готовы к медиации и

отказываются подписать процедурное соглашение (потому что не доверяют медиатору или боятся "потерять своё лицо" в случае неуспеха и т.д.), то лучше медиацию вообще не начинать.

Важно, чтобы вступительное слово медиатора давало сторонам чувство однозначности процесса медиации и неоспоримости процедурной его части. Медиатор - хозяин и лидер процедур на переговорах. Он не спрашивает у сторон о процедурах, а смело и корректно их задает. Уверенность в своих действиях - вот, что необходимо медиатору на этой стадии! Доброжелательность и упорство, диалог, а не монолог; яркая выразительная речь, спокойствие - помогают медиатору во вступительном слове. Речь медиатора должна быть точная, четкая, однозначная и, всегда, нейтральная. Не нужно создавать у сторон чувство безответственности словами: "Я не несу ответственности за то, что будет происходить на ваших переговорах...". Медиатор во время медиации никогда не извиняется и не просит разрешения на слово, сам определяет стадию медиации. *Он - хозяин процесса!* Часто встречающиеся ошибки начинающих медиаторов: "Простите, я вас перебыю... Я вас прошу... Извините, что вмешиваюсь... Могу я переговорить с вами, с глазу на глаз?".

Часто для разрешения конфликта одной медиационной сессии недостаточно. Их количество ограничивается моментом завершения переговоров, т.е. медиаций может две-три и более. Наиболее часто повторяющаяся ошибка - боязнь не успеть закончить медиацию в отведенное время. Необходимо помнить: *медиация - это процесс, имеющий свою скорость и свою продолжительность. Ускорять этот процесс выработки доверия сторон и их движение в переговорах - не благодарное дело! Двигайтесь вместе с процессом!* При повторной медиации с этими же сторонами вступительное слово обязательно повторяется. Медиатор напоминает сторонам процедуру, особенности медиации, их права и порядок работы.

Если стороны перевозбуждены и их трудно настроить на восприятие вступительного слова, можно ограничиться процедурными вопросами: **"Я предлагаю прежде, чем что-либо обсуждать, давайте договоримся о процедуре"**.

### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ СТОРОН**

После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации - *представление сторон*. Медиатор обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чём, на её взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор *активно слушает* и *в своих записях отмечает* то, что ему кажется наиболее важным. В процесс рассказа он, как правило, не вмешивается, лишь переспрашивает, если ему что-нибудь непонятно. По окончании речи первой стороны медиатор задаёт вопрос:

- *Вы изложили все существенные обстоятельства дела или хотите ещё что-нибудь добавить?*

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

- *Я правильно вас понял?*

- *Я не упустил ничего существенного?*

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит её рассказать своё видение проблемы. Он также задаёт уточняющие вопросы и повторяет услышанное.

Рассмотрим типичные проблемы, встающие перед медиатором на этапе представления сторон.

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

- *Не волнуйтесь! Подождите немного. У вас ещё будет возможность высказать своё видение ситуации.*

Если же одна из сторон реагирует в резкой форме: "Он лжёт! Всё было не так! Как его язык поворачивается такое говорить! и т.п.", то и медиатор должен реагировать жёстче:

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

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

*Например:*

- *А что тут говорить? Мы вместе с моим партнером взяли в аренду помещение для магазина, а он меня надул и украл мои деньги. Пусть он мне их отдаст.*

*Или ещё короче:*

- *Он хочет развестись, а я не хочу.*

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

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

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

- *Я чувствую, что вы переживаете по поводу возможного развода с мужем, и вам сейчас трудно рассказывать о проблеме подробно. Если вы не хотите ничего добавить, я бы тогда попросил вашего мужа рассказать о том, как он видит проблему.*

*Обычно после рассказа другой стороны у первой стороны появляется желание высказать своё видение проблемы.*

## ДИСКУССИЯ

Следующий этап медиации носит своеобразное название - **вентиляция эмоций**. Сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии. На этом этапе медиатор даёт возможность всем участникам высказать оценки происшедшего и выразить свои чувства, которые у них при этом возникают. *Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации.* Главная задача на этом этапе - достичь согласованной формулировки проблем, принимаемой всеми сторонами. Эта стадия направлена на выработку предложений. Функция медиатора - быть генератором идей и являться "адвокатом дьявола". Медиатор постоянно возвращает увлекающиеся спором стороны к их интересам.

В эмоциональном плане данная стадия самая яркая. Оскорбления с обеих сторон - обычное дело на этой стадии. Необходимо помнить: человек, который оскорбляет, не думает об этом. *Критерием оценки оскорбления является реакция другой стороны!* Как только медиатор видит, что одна из сторон начинает оскорблять другую сторону, необходимо жестко и сразу пресечь оскорбления. Именно при вентиляции эмоций происходят самые неожиданные реакции на действия противной стороны. Начинающие медиаторы часто теряются в таких ситуациях: либо "отпускают" процесс (и он переходит в еще одну ссору), либо всеми возможными способами "давят" на стороны, заставляя их замолчать (и тем самым, не давая сторонам выговорить свои чувства)

Необходимо помнить, что задача медиатора управлять процессом переговоров, а значит, обеспечить, возможность сторонам корректно проявить свои чувства и увидеть чувства противоположной стороны, У практиков-медиаторов есть наблюдение: *не провентилированные эмоции, как "джин из бутылки" могут выскочить в любое время: нужно "только дотронуться до "лампы"!* Если сопротивление сторон продолжает нарастать, задача медиатора вывести стороны из перепалки и перенацелить их на содержательное объективное обсуждение, стимулировать стороны к выработке различных

вариантов. В этот момент медиатор только тем и занимается, что разводит факты, их интерпретации и чувства. В тоже время он начеку, стороны могут дать новую важную информацию. В отдельных случаях одна из сторон очень активна/агрессивна, другая же сторона молчит и не вступает в дискуссию. Медиатору приходится помогать молчащей стороне: "Вы хотели что-нибудь добавить?" или "Что бы Вы хотели обсудить?" На этапе дискуссии (в том числе и в кокусах) сначала уточняются, а затем и констатируются интересы участников; при этом посредник старается выявить точки сближения или прямого пересечения позиций и интересов сторон.

Например, муж и жена после развода отстаивают каждый свои требования во взаимоотношениях со своим ребёнком. Эти требования могут быть разными. Но, как правило, оба согласны, что их главная задача - действовать не в своих интересах, а в интересах ребёнка. Этим закладывается фундамент будущих договорённостей. Наиболее тонким вопросом в медиации является анализ конфликта медиатором. **Медиатор приходит на медиацию "пустым!"** Это одно из основных правил медиации. Умение отстроится от предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев - очень важно для работы. Анализ конфликта всегда очень деликатная вещь: часто кажется, что мы уже понимаем интересы сторон и готовы вести их к соглашению. Никогда не знаешь, что есть соглашение для сторон. Только сами стороны являются хозяевами и судьями их истины! Значит ли это, что не нужно делать никакого анализа конфликта/проблемы самим медиатором? Делать анализ приходится!... Скорее, приходится строить версии, которые мы проверяем (примериваем) на сторонах.

Содержательно это выглядит следующим образом: стороны выставляют на переговоры свои позиции. Позиции часто не совместимы и ни коим образом, не направлены на решение проблемы. (Позиции стороны готовы защищать "не щадя живота своего!"). *Горе тому медиатору, который начнет использовать первоначальные позиции для разрешения спора.* **Задача медиатора увидеть (и затем проверить) за позициями интересы сторон.** Найдя интересы, необходимо помочь сторонам построить новые позиции, которые отражали бы интересы и пересекались. Только так возможно построить будущее соглашение. Это, конечно, классическая схема работы с конфликтом. На самом деле встречаются ситуации, когда интересы не пересекаются, тогда приходится применять другие методики, например, составляется соглашение о самых общих интересах, например, не использовать силовые методы.

В определенный момент ситуация не дает продвижения к расширению поля спора, тогда медиатор обычно беседует со сторонами в кокусе.

## КОКУС

**Кокус** - беседа с каждой стороной поочередно. Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. В кокусе производится выявление интересов, уточнение позиций сторон, а также активизация анализ стороны своей позиции. В кокусе посредник иногда выступает неким "адвокатом дьявола", провоцируя усиление позиции, удерживаемой стороной в ходе спора. Для этого он пытается обосновывать позицию другой стороны ("Мне кажется, что ваш оппонент выражает свою мысль более обосновано, когда говорит... Ваша же позиция выглядит гораздо менее понятной. Давайте вместе подумаем над вашими аргументами"). Эта ролевая функция позволяет спорящей стороне лучше подготовиться к аргументации соперника. При этом нужно быть осторожным, чтобы стороне не показалось, будто медиатор предрасположен к позиции противоположной стороны, высказывает какие-либо личные пристрастия или просто высокомерен.

Кокус проводится с каждой стороной поочередно. Во вступительном слове оговаривается право медиатора на назначение кокуса. Кокус может назначаться в любом месте медиации после стадии презентации до подписания соглашения. В практике нет четкого порядка назначения кокусов. Первыми на кокус приглашаются: наиболее

агрессивная сторона; первая обратившаяся сторона; "забитая/слабая" сторона; сторона, позиция которой неоднозначна. При всех прочих условиях, если существует неопределенность, кого приглашать на кокус, лучше учитывать межполовые различия сторон. Практика показывает, что правильнее предлагать кокус противоположному полу, т.е. если Вы женщина-медиатор, то лучше предлагать кокус мужчине и наоборот.

Кокус назначается и исходя из складывающейся ситуации:

сторона "уходит в себя";

есть чувство, что кто-то, чего-то не договаривает;

медиация "пошла по кругу";

Кокус обычно начинается и заканчивается медиатором. Бывает, когда стороны, имеющие опыт медиации, сами просят кокус. Медиатор, ссылаясь на процедурную договоренность во вступительном слове, назначает кокус с согласия второй стороны. Он отмечает время продолжительности кокуса (как правило 10 -15 минут) и строго его контролирует. Нейтральность кокуса - в обеспечении равного времени сторонам. Вторая сторона, находящаяся в ожидании, может успокоиться и вернуться к анализу произошедшего на медиации, часто она выстраивает "тактику борьбы" или вырабатывает новую позицию. Существует несколько схем работы в кокусе:

1. Работа с эмоциями стороны (если необходимо, дайте понять стороне, что вы видите её состояние);

2. Работа с дисбалансом сил;

3. Выяснение конфиденциальной информации;

4. Работа с позицией, предъявленной к переговорам;

5. Выявление интересов стороны;

6. Преобразование позиции, исходя из интересов через формулирование предложений;

7. Проверка выдвинутых предложений на реальность;

8. Формулирование повестки дня в редакции данной стороны;

9. Определение конфиденциальной и открытой информации на предстоящей общей сессии;

10. Обсуждение работы стороны на общей сессии. Начинающие медиаторы допускают в кокусе ряд ошибок. Наиболее характерным является желание установить доверительные отношения со стороной или объяснить стороне всю ее "глупость/упрямство". Желание объективно показать стороне проблему часто приводит к попыткам уговорить войти в положение другой стороны. Например: "Ну, что Вы не понимаете, что это мелочи?" и т.п. Стороны могут и подчиниться такому воздействию, но почти всегда любое давление и внушение со стороны медиатора сказывается в последствии различными осложнениями. Чего еще нельзя делать в кокусе:

- навязывать свои выводы;

- соглашаться со спорщиками;

- сообщать излишнюю информацию;

- быть назидательным;

- нарушать конфиденциальность;

- брать на себя функции защитника;

- проводить переговоры.

Лучше сделать краткое резюме: "Вы считаете... Вы предлагаете..." и тем самым, получить обратную связь от стороны о вашем понимании и вернуть ей, а также закрепить содержательные результаты кокуса. Кокус конфиденциален: поэтому медиатор по окончании кокуса должен обязательно уточнить, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации. Иногда желательно поощрить сторону за работу в кокусе. Но желательно это делать содержательно, а не оценочно. Например: "Мы плодотворно поговорили..."

## ФОРМИРОВАНИЕ ПОВЕСТКИ ПЕРЕГОВОРОВ

Следующий этап - формирование повестки переговоров. Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает чётко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на совместной сессии. Важно знать, что при выработке повестки переговоров выработка предложений не производится. Такой способ движения в переговорах позволяет снять возможные психологические противопоставления. Повестка дня генерализованное резюме тех вопросов, которые необходимо обсудить сторонам.

Формирование вопросов предстоящего обсуждения не простое и, довольно, ответственное дело. В перечень вопросов не должно включаться обсуждение явно провозглашённых интересов сторон (этим медиация принципиально отличается от *психологического консультирования*, где основное внимание уделяется как раз мотивам тех или иных поступков и решений).

Так, если муж заявил, что собирается разводиться, то это его желание не обсуждается, а в повестку дня включаются только вопросы, связанные с разделом имущества.

Существует несколько методов составления вместе со сторонами вопросов обсуждения. Эти методы зависят от индивидуальных предпочтений медиатора или его стиля работы. Например, в результате работы сторон появилось два различных списка обсуждения, и стороны согласились, что все указанные вопросы имеют право быть обсужденными. Медиатор может попросить каждую из сторон определить последовательность обсуждения названных вопросов, затем предложить им согласовать очередность обсуждения.

В другом случае медиатор берет на себя определение порядка рассмотрения вопросов, предлагая сторонам свой вариант. Такая активная позиция медиатора может рассматриваться как вмешательство в существо спора, но в практике такой метод себя зарекомендовал и дает хорошие результаты. Попробуем рассмотреть, что происходит в данном случае: медиатор "видит", что есть вопросы, которые являются более простыми для обсуждения сторонами, и в принципе, стороны, во многом уже готовы к разрешению этого вопроса. (Он старается содействовать соглашению, которое "легко" достигнуть). Очень часто совместное решение по первому вопросу "ломает лед недоверия и вражды". Сам факт первичной договоренности, как показывает практика, может дать надежду сторонам, что не все так плохо и, что можно договориться по более сложным вопросам. В любом случае, после составления повестки дня медиатор должен убедиться в том, что обе стороны утверждают её в данной редакции и не желают в ней ничего изменить, убрать или добавить.

## ВЫРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Основной этап медиации - *выработка предложений*. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон (если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведёт к успеху). Но, конечно же, на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи. Выработка предложений может производиться на общей сессии или в кокусах. Существует правило, взятое из практики: *если стороны не просят представлять их предложения на общей сессии, то лучше, если они сами будут презентовать свои предложения*.

Медиатор организует процесс выработки и работы с предложениями. Двигаясь по согласованной сторонами повестке переговоров следующим образом:

- оглашает общие (совпадающие) пункты по предложенной сторонами повестке;
- обсуждает дополнительные пункты одной стороны, проверяет их на реальность;
- обсуждает дополнительные пункты другой стороны;
- проверяет их на реальность;
- согласует со сторонами общую повестку переговоров;

- еще раз проверяет у сторон согласованную повестку, корректирует неточности и вносит изменения и дополнения по настоянию сторон;
- организует обсуждение каждого пункта повестки, помогая сторонам генерировать предложения, проверяет предложения на реальность, помогает их редактировать

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

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ**

Но вот предложения сформированы, и стороны переходят к этапу *выработки соглашения*. Здесь происходит проверка этих предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Это достаточно трудная стадия.

Если конфликтующие стороны добиваются до нее, то, как правило, они находятся в состоянии творческого подъема, воодушевления, связанного со снятием напряжения и ощущением завершения конфликта. Стороны начинают спешить, "теряют реальность" и стараются как можно скорее завершить медиацию. Задача медиатора на стадии заключения соглашения добиться реалистичного соглашения, удовлетворяющего интересам сторон. Он постоянно проверяет у одной и у другой стороны формулировки будущего соглашения: "В такой формулировке это Вас устраивает?...Каким образом это будет происходить?... Вы уверены, что формулируя таким образом, Вы сможете определить выполнение этого пункта?" Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

### **ВЫХОД ИЗ МЕДИАЦИИ**

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

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

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