(cc) BY

Иванова Елена Никитична
канд. психол. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный университет»
г. Санкт-Петербург

УЧЕТ ОСОБЕННОСТЕЙ РАБОТЫ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ПРОЦЕССА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТОРОНАМИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ МЕДИАТОРОВ

Аннотация*: в статье обсуждаются актуальные современные проблемы подготовки профессиональных медиаторов. Отмечаются сложности, связанные с недостаточным пониманием структуры процесса медиации и нечеткостью определения сущности их целей. Из этого автором выводятся задачи, стоящие перед обучаемыми и преподавателями на каждом этапе работы со сторонами конфликта. Подчеркивается важность выявления типичных ошибок, допускаемых медиаторами на каждой стадии, раскрывается сущность этих осложнений и предлагаются конструктивные альтернативы неэффективных действий.*

Ключевые слова*: процесс медиации, подготовка специалистов, стадии, задачи, типичные ошибки, квалификация медиаторов.*

Обучение и практика медиации как метода разрешения проблем и конфликтов на основе переговоров между спорящими сторонами с помощью нейтрального посредника-медиатора развивается в России с 1992 года, в 2010 был издан 193 Закон РФ, легализовавший деятельность медиаторов [6]. В последние годы наблюдается активизация внимания к распространению медиации в стране, происходят изменения в правовой обеспеченности применения технологии посредничества и закрепления достигнутых конфликтующими сторонами соглашений. Это делает проблему обучения высококвалифицированных специалистов-медиаторов особенно важной и актуальной.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Технология медиации имеет выверенную логику развертывания процесса работы со спорящими сторонами [3]. В большинстве направлений медиации это отражается в стадиальности хода медиации. В то же время разделение процесса медиации на стадии нередко становится предметом разногласий между самими специалистами, что создает трудности в ходе подготовки специалистов [7]. Поэтому представляется важным прояснить этот вопрос и обозначить функции медиатора, из которых вытекают соответствующие навыки специалиста, реализуемые на каждой стадии медиации.

Исследователи выделяют разное количество стадий и дают им разные названия, однако суть от этого принципиально не меняется, что не удивительно, поскольку медиация – один из видов общения и неизбежно отражает последовательность событий в процессе взаимодействия людей [4]. Например, количество стадий может варьироваться от 3 до 12, однако, как правило, речь идет о большей или меньшей детализации классификации и более конкретном обозначении структурных составляющих каждого этапа. Иногда стадии определяются и обозначаются более четко, в других случаях присутствуют подспудно. Например, ни одна классификация не минует 3 наиболее обобщенные стадии: получение информации, обсуждение проблем, формирование соглашения.

Иногда неудачное название стадии влечет за собой искажение понимания задач медиатора, выполняемых им на этом этапе, и размывает понимание образовательных задач. С этой точки зрения предпочтительным является обозначение стадий, которое непосредственно отражает сущность происходящего и функциональные задачи преподавателя при подготовке специалистов [5]. На основании 29-летнего опыта автора сфере практики проведения и обучения медиации были выделены типичные трудности и ошибки медиаторов на каждом из этапов медиации, на которые стоит обратить повышенное внимание при их обучении. В данной работе предлагается следующее деление процесса работы медиатора на стадии:

0. Подготовка к медиации (премедиация).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

1. Вступительное слово медиатора о том, что и как будет происходить.

2. Рассказ каждой из сторон о своем видении проблемы медиатору.

3. Обмен впечатлениями между сторонами по поводу услышанного ими друг от друга.

4. *Индивидуальные встречи медиатора с каждой из сторон (кокусы).

5. Составление списка вопросов для обсуждения (повестки).

6. Обсуждение проблем в выбранной последовательности, выдвижение предложений.

7. Выработка соглашения и его проверка.

8. Завершение медиации.

Нулевая стадия может отсутствовать или быть сведена к минимуму, а может быть объемнее, чем все остальные. Кокус помечен звездочкой, так как, строго говоря, не является стадией. Его место обозначено условно, в соответствии с наиболее типичным развитием событий. В отличие от остальных стадий, кокусов может быть разное количество, они могут происходить в любое время по необходимости (от подготовки до завершения медиации) и в соответствии с этим иметь совершенно разные задачи. Нередко до начала совместной работы проходит целая серия отдельных встреч со сторонами, которая в зарубежной медиации имеет специальное название – прекокусинг.

Представляется важным не только понимание обучаемыми сущности, смысла каждого этапа и конкретных действий, соответствующих целям и задачам каждой стадии, но и выделение типичных ошибок, совершаемых медиаторами на каждой из этих стадий, поскольку только в противопоставлении и сравнении можно четко обозначить понятия и сформировать требования к содержанию формируемых навыков[1].

Определим ключевые функциональные обязанности медиатора и их типичные нарушения на каждой стадии.

0. В ходе подготовки медиации / премедиации это:

– привлечение сторон к участию, тем более что часто обращается только одна из них;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– информационная, технологическая, психологическая самоподготовка медиатора, выявление круга сторон, сбор информации о ситуации и истории ее возникновения, в том числе от третьих лиц и учреждений;

– определение медиабельности случая, то есть пригодности медиации для работы с ним;

– создание атмосферы доверия, налаживание контакта со сторонами;

– психологическая и информационная подготовка сторон в сложных случаях, смягчение их противостояния и другие задачи в конкретной ситуации.

1. Вступительное слово медиатора предполагает (если часть этих задач не была решена во время подготовки):

– знакомство со сторонами, информирование сторон о сути предстоящей работы, прояснение ожиданий и ролей, определение полномочий;

– снижение напряжения, развитие доверия, контакта, создание атмосферы;

– определение или уточнение медиабельности;

– заключение процедурных соглашений, определение правил взаимодействия, мотивирование сторон на сотрудничество и другие задачи.

Типичными ошибками во вступительном слове медиатора являются:

– «словесный мусор», то есть, множество вводных, лишних слов, формальность изложения, обилие терминов или, напротив, просторечий или жаргонизмов, несоответствие стиля речи потребностям сторон;

– мало контакта, отсутствие диалога со сторонами, неравенство общения со сторонами, перекос внимания;

– доминирование слов, обозначающих долженствование (вы должны, мне необходимо), перетягивание ответственности медиатором на себя, излишняя опека.

2. Рассказ сторон о своем видении проблемы нацелен на:

– получение медиатором информации от сторон и сторонами друг от друга, «отзеркаливание» сказанного сторонами для содействия тому, чтобы конфликтанты услышали друг друга и себя самих со стороны;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– первичная отработка (вентиляция) эмоций сторон, помощь во взаимопонимании, углубление контакта и доверия, развитие благоприятной для переговоров атмосферы, мотивирование сторон на сотрудничество;

– прояснение интересов сторон, первичная проверка гипотез;

– разделение фактов, интерпретаций и эмоций в восприятии сторон, прояснение ситуации, повышение реалистичности ее восприятия и ожиданий сторон;

– принятие решения о целесообразности продолжения медиации.

Наиболее частыми ошибками медиатора на стадии рассказа сторон являются такие:

– медиатор искажает сказанное сторонами, игнорирует обратную связь;

– не следит за соблюдением правил взаимодействия или, напротив, слишком жестко осаживает стороны при нарушении процедурных соглашений;

– слишком краток или подробен в отзеркаливании, говорит слишком много, занят собой, своей речью, употребляет термины;

– повторяет позиции сторон, а не суть происшедшего;

– обостряет сказанное, усугубляет противостояние, применяет оценочность, долженствование;

– медиатор конспектирует, «не поднимая головы», не ведет диалог;

– игнорирует эмоции, не отражает их;

– задает вопросы, расследует, углубляется в свои предположения,

– допускает неравенство в общении со сторонами;

– забывает спросить о цели прихода.

3. После рассказа каждой из сторон о своем видении проблемы медиатор предлагает им обменяться впечатлениями по поводу услышанного, задать вопросы, поделиться переживаниями. Главной задачей этой стадии является переориентация сторон с пребывания в прошлом на настоящее и будущее за счет вентиляции эмоций, отработки обид и их переформулировании в задачи. Этому способствует работа медиатора по прояснению интересов и позиций, модели

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

взаимодействия между сторонами. Медиатор способствует развитию конструктивности атмосферы обсуждения за счет

подчеркивание общности и выявление разногласий, расширение видения ситуации, происходит уточнение запроса и медиабельности случая.

Типичные ошибки медиатора на стадии обмена впечатлениями следующие:

– медиатор не дает сторонам пообщаться между собой, делает акцент на общении с ним, пересказывает одной стороне сказанное другой, чрезмерно вмешивается или, напротив, слишком пассивен;

– ведет расследование, занимается получением информации в ущерб эмоциональной составляющей;

– создает слишком формальную атмосферу, использует обращение «он», «она», «сторона» вместо имен, настаивает на слишком жестком соблюдении правил или, напротив, пропускает давление, нарушение правил сторонами;

– не берет кокус или берет рано / поздно, неверно выбирает сторону для первого кокуса;

– делает акцент на позициях сторон и противоречиях между ними;

– забывает о необходимости выработать список вопросов для обсуждения.

4. Нередко обмен впечатлениями переходит в работу в кокусе. Наиболее типичными показаниями к взятию кокуса могут служить:

– явный недостаток информации, необходимость прояснения ситуации в сочетании с нежеланием одной или обеих сторон раскрывать важную информацию, отвечая на вопросы, деликатная тема, могущая повредить репутации или раскладу сил сторон;

– сильные эмоции, нарушающие процесс, высокий уровень враждебности, явная иррациональность поведения сторон;

– хождение по кругу без продвижения вперед, тупик в переговорах

– необходимость регулирования баланса сил, признаки манипулирования одной из сторон;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– необходимость корректировки формата общения, формулирования и подачи предложений.

Взятый вовремя и правильно проведенный кокус:

– расширяет круг медиабельных случаев, в том числе, за счет предварительной подготовки сторон к медиации, позволяет преодолевать тупиковые ситуации;

– позволяет получить информацию, важную для решения проблемы, способствует более четкому осознанию ситуации сторонами, позволяет проверить реалистичность позиций сторон, помогает выявить интересы сторон;

– способствует отработке эмоций и созданию конструктивной атмосферы, позволяет сторонам спасти лицо при движении навстречу друг другу, повышает уровень безопасности процесса для сторон;

– повышает гибкость позиций и конструктивность поведения сторон, дает возможность помочь сторонам в формулировании предложений и корректировке стратегии и тактики поведения;

– помогает сформировать повестку дня.

При проведении кокуса важно сформировать у обучаемых понимание того, необходимо:

– помнить, что в кокусе необходимо сохранять нейтральность, так как раздельная работа со сторонами создает искушение превысить полномочия беспристрастного специалиста;

– брать кокусы только по необходимости, четко понимать, с какой целью берется кокус, и именно ее достигать, не пытаться решать в одном кокусе все проблемы;

– не делать кокус во время сессии долгим (лучше не более 10–20 минут), стараться соблюдать баланс времени и количества кокусов. Если с одной стороной медиатор работал намного дольше, стоит об этом сказать и спросить другую сторону, не хочет ли она еще раз поговорить с ним, использовать эту разницу. Общее правило – брать кокусы симметрично с обеими сторонами, тем не менее, если после кокуса со второй стороной выясняется, что надо еще раз

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

поговорить с первой – сказать об этом и спросить потом, нужен ли еще один кокус для второй. Если она отказывается – не настаивать, это ее выбор.

Слушатели должны усвоить, что критерии выбора первой стороны для кокуса разнообразны, и в конкретной ситуации бывает важна их иерархия. Первой может быть взята в кокус сторона, информация от которой выглядит менее ясной, есть впечатление ее нежелания говорить при другой стороне. Это может быть также более возбужденная и эмоционально нестабильная сторона, более слабая или угнетенная сторона, сторона, которая создает для медиатора наибольшие трудности, та, которая явно действует нерационально, сторона, которая давит и манипулирует, а также сторона, нуждающаяся в корректировке подачи предложений или поведения, влияния которого не осознает.

Типичные ошибки медиатора в кокусе такие:

– медиатор оказывает давление, воспитывает стороны, призывает к совести, протаскивает свою версию, проводит оправдание второй стороны, объяснение ее правоты;

– не работает над выявлением интересов, нет проверки на реалистичность, проводит расследование;

– не работает над повесткой, проводит расследование, не подводятся итоги кокуса;

– проводит конфронтацию без должной поддержки, желает «наказать» сторону;

– забывает про сообщение про конфиденциальность или нарушает ее;

– не провожает стороны, игнорирует уходящего

– не делает заметок, забывает сказанное стороной, нет работы по подготовке предложений и взаимодействия в совместной сессии.

4. Составление списка вопросов для обсуждения, то есть повестки дня:

– позволяет фракционировать проблему, разделить ее на обозримые части, способствует более четкому осознанию ситуации и интересов сторон;

– помогает сторонам увидеть их взаимозависимость и сходство их проблем и целей,

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– структурирует обсуждение, упорядочивает его, дает сторонам опыт успешного достижения договоренностей, позволяет не пропустить важные аспекты конфликта;

– способствует созданию конструктивной атмосферы.

Типичными ошибками медиатора при составлении повестки дня переговоров являются такие:

– формулировки вопросов не соответствуют требованиям нейтральности, соответствия интересам, понятности, принятия сторонами;

– повестка принимается под давлением, медиатор слишком активен или пассивен при ее формировании;

– медиатор не учитывает вопросы, выделенные одной стороной, при работе со второй, пункты двух сторон не совмещаются;

– медиатор в кокусе составляет последовательность обсуждения вопросов, на выделенные пункты и их последовательность жестко фиксируются, медиатор сам решает, с какого пункта начинать обсуждение, игнорируя стороны.

5. Генерация вариантов решения и их обсуждение позволяет расширить видение ситуации и выходов из нее, помогает сторонам услышать друг друга и понять интересы друг друга, активизирует мышление и творческий поиск, выйти за рамки позиций и находить варианты на основе интересов сторон. Конструктивное обсуждение помогает оценить варианты решения по выработанным критериям, отражающим интересы, позволяет обменяться предложениями, получить обратную связь и скорректировать предложения по разрешению, позволяет понять, какой результат нужен сторонам. Это позволяет перейти от противостояния к сотрудничеству и составить комплект предложений для создания проекта взаимовыгодного соглашения [2].

Типичные ошибки медиатора при обсуждении следующие:

– обсуждение идет хаотично, не по повестке

– медиатор не помогает сторонам модифицировать формулировку предложений для облегчения их принятия, в результате предложения имеют

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

отрицательную формулировку, директивны, неконкретны, сложны для восприятия, в них используется конструкция «если…, то».

– предложения асимметричны или роняют лицо сторон, медиатор игнорирует давление и манипулирование сторон или продавливает свою версию;

– медиатор не фиксирует предложения по ходу обсуждения, предложения переделываются и искажаются медиатором;

– отсутствует анализ и проверка реалистичности, особенно если обе стороны согласны, принимаются неинформированные решения (без экспертов);

– не учитывается невербальная обратная связь от сторон;

– нет подведения итогов.

6. Заключение и проверка соглашения помогает сторонам понять, что и как делать для разрешения ситуации, помогает сторонам ощутить соглашение своим, взять на себя ответственность, позволяет получить обратную связь и скорректировать окончательную версию соглашения, помогает оценить соглашение и убедиться в его реалистичности, соответствии интересам и понимании его сторонами. Это позволяет сторонам понять, какой результат им нужен, позволит прочно и взаимовыгодно разрешить конфликт, закрепить их переход от противостояния к сотрудничеству.

На этой стадии типичны такие ошибки медиатора:

– неверный выбор формы и вида соглашения, оно сырое, неконкретное, противоречит закону или не готово для нотариального удостоверения;

– медиатор допускает искажение сути и духа достигнутых договоренностей, обратная связь и предложения сторон проигнорированы;

– соглашение принято под давлением, медиатор добивается заключения соглашения любой ценой;

– соглашение не соответствует критериям реалистичности, соответствия интересам и понятности, пропущены важные пункты, нет гарантий и санкций, нет договоренности о действиях сторон в случае неисполнения соглашения;

– соглашение асимметрично, одна сторона должна делать больше, чем другая, одна из сторон мало участвовала в составлении соглашения.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

7. Завершение медиации закрепляет результат медиации, «закрывает гештальт», повышает ощущение значимости и самооценку сторон, позволяет им выразить свои впечатления и подвести итоги, проводит профилактику обесценивания результата и возникновения постконфликта, мотивирует стороны на выполнение соглашений. Немаловажно, что завершение мотивирует стороны использовать медиацию самим и рекомендовать ее другим.

На этой стадии также нередки ошибки медиатора. Прежде всего, это отсутствие завершения, его скомканность, формальность, отсутствие четкого подведения итогов. Медиатором может быть не выражена благодарность и поздравление сторонам, он может игнорировать реальное состояние сторон, испытывать страх перед критическими комментариями и блокировать обратную связь. Иногда медиатор допускает обесценивание результатов, принимает услуги сторон, допускает асимметричность в оказании внимания сторонам, а после завершения обсуждает одну сторону с другой.

Медиатор порой занимается самоедством, не решается подать заявку на сохранение связи, мониторинг результатов, просьбу дать рекомендации другим.

Главная гарантия исполнения медиативного соглашения – его выработка и добровольное принятие самими сторонами в соответствии с их интересами.

Учет типичных осложнений в работе медиаторов в зависимости от ее стадии и целенаправленная тренировка их преодоления позволяет обеспечить конструктивное профессиональное прохождение процесса медиации. Это, в свою очередь, позволит достичь уровня квалификации медиаторов, дающий сторонам опыт участия в медиации, который поможет им не только преодолеть проблему, с которой они пришли, но и в будущем разрешать конфликты конструктивно.

Список литературы

1. Garby T. Agreed! Negotiation/mediation in the 21st century. ICC Publication, 2016. – 259 с.

2. Ivanova E.N. The dynamics of behavioral models changing during adults' education (based on mediation training research). 2nd International Multidisciplinary

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2015, SGEM2015 Conference Proceedings, Aug 26 – Sept 01; Book 1, Vol. 2. – P. 1005–1013.

3. Moore Ch. Mediation Process. Jossey-Bass, 2014. – 687 p.

4. Orland-Barak L., Maskit D. Methodologies of Mediation in Professional Learning. Professional Learning and Development in Schools and Higher Education. Volume 14. Springer, 2017. – 167 p.

5. Roberts M. Developing the craft of mediation. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2007. – 255 p.

6. Иванова Е.Н. Материалы к минитренингам в курсе подготовки медиаторов. – СПб., 1999. – 56 с.

7. Иванова Е.Н. Обучение медиации как проблема / Е.Н. Иванова, Н.И. Петрова // Конфликтология. – 2017. – №3. – С. 219–235.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)