

# Медиация — волшебная технология посредничества в конфликтах

Марина Бойко



Марина Сергеевна Бойко (Барановская) — тренер общественного объединения “Образовательный центр “ПОСТ””, действительный член Общероссийской Профессиональной Психотерапевтической Лиги, медиатор.

**Мудрый ценит всех, ибо в каждом замечает хорошее.**

*Бальтасар Грасиан-и-Моралес*

**То, что вы получаете, отражает то, что вы даете.**

*В.П.Таранов*

В настоящее время медиация (от латинского “mediare” — “посредничать”) становится все более широко известным и распространенным методом посредничества в конфликтах. Но если за рубежом история применения данной технологии насчитывает не один десяток лет, что привело к созданию ряда организаций, ее развивающих и реализующих (Endispute, CrP в США; CEP в Великобритании; WipO в Швейцарии и т.д.), то на постсоветском пространстве медиативные центры только начинают появляться и скорее являются исключением из правил, нежели закономерностью. К ним относятся, например, Санкт-Петербургский центр разрешения конфликтов (Россия) и Ассоциация Групп Медиации (Украина).

Впервые медиация как метод конструктивного урегулирования конфликтов стал использоваться в США в начале 60-х годов (4). Источником его возникновения и развития послужили многочисленные судебные разбирательства, захлестнувшие в тот период страну. Загруженность судебной системы привела к разработке технологии, использование которой позволило разрешать значительное количество споров, в том числе и рассматриваемых судами, с результатом обоюдного выигрыша, т.е. достижением сторон мирового соглашения. Как свидетельствует широкая мировая практика, применение медиации в судебных спорах способствовало тому, что в 85%-ых случаях конфликты заканчивались достижением соглашения между противоборствующими сторонами. Выработанная в рамках юридической практики медиативная технология в дальнейшем получила широкое распространение в разных сферах человеческой деятельности: в школах, бизнесе, управлении, международной дипломатии и т.д.

Попытки привлечь в спор третье лицо, чтобы достичь приемлемого разрешения спора, не новы. Многие из нас в силу своей ролевой позиции, должностных или профессиональных обязанностей периодически вынуждены брать на себя функции урегу-

лирования конфликтов между другими людьми. Однако, как правило, для этого выбирается хорошо знакомая всем модель “арбитража”. В этом случае посредник (третье, незадействованное в конфликте, лицо) выступает в роли третейского судьи: выслушивает стороны, собирает необходимую информацию, а затем либо признает правоту одной из сторон, либо принимает третье решение. Подобная стратегия редко приводит к успеху по следующим причинам (2):

- чем в большей степени конфликтная ситуация затрагивает личные взаимоотношения сторон во всей их неизбежной закрытости для окружающих, тем труднее установить истину, тем сомнительнее возможность решения в пользу одной из сторон;
- поскольку каждый из участников конфликта убежден в своей правоте, такое решение не может быть принято без ущерба для отношений самого посредника по крайней мере с одной из сторон;
- многие посредники не могут избавиться от ощущения вины, если принятое ими когда-то решение оказалось (или кажется теперь) неверным;
- арбитраж закрепляет негативный опыт взаимодействия между участниками конфликта: они не справились с проблемой сами и вынуждены были за помощью к третьему лицу, которое и решило их проблему.

Преодолеть указанные недостатки позволяет использование медиативной технологии в разрешении конфликтных ситуаций. Медиатор обеспечивает конфликтующим сторонам возможность дискутировать в приемлемой форме и находить решения, которые устраивают всех участников конфликта. При этом ответственность за выработку и содержание решения, устраняющего конфликтную ситуацию, полностью лежит на конфликтующих сторонах. Медиатор лишь организует и направляет процесс.



Основным требованием к медиатору является **сохранение нейтралитета и беспристрастности** относительно обсуждаемого вопроса, участников его поднимающих и исхода посредничества. Их соблюдение сигнализирует конфликтующим сторонам о заинтересованности медиатора в том, чтобы участники сами выработали свое собственное решение проблемы. Нейтральность проявляется во всем: медиатор сидит на равном расстоянии от конфликтующих сторон, предоставляет им равное время для высказываний в течение медиативной сессии, уделяет равное внимание их пожеланиям относительно организации процесса посредничества и т.д. Беспристрастность предполагает одинаково позитивное эмоциональное реагирование на реплики, мнения, суждения, предложения, высказываемые участниками конфликта.

Именно проявление нейтралитета и беспристрастности является самым важным и часто самым сложным для человека, выполняющего посреднические функции. Вся сложность заключается в том, что обе конфликтующие стороны особенно в начале медиативного процесса бессознательно (а порой и сознательно) активно пытаются привлечь медиатора на свою сторону, иногда используя для этого ряд манипулятивных уловок. Так, одна из сторон после первой встречи может позвонить медиатору с целью рассказать подробности обсуждаемой ситуации, которые она якобы вспомнила только что и считает важными для урегулирования конфликта. Подобные кулуарные обсуждения корректно пресекаются: позвонившей стороне может быть предложено записать все, что она вспомнила и считает важным для обсуждения, и озвучить все это на следующей медиативной сессии в присутствии второй заинтересованной стороны.

С точки зрения беспристрастности медиатор подобен мудрецу, который, по словам Бальтасара Грасиан-и-Моралеса, ценит всех, ибо в каждом замечает хорошее. Это предполагает свободу посредника от каких-либо предубеждений и стереотипов межличностного восприятия и высокую толерантность к любым проявлениям человеческой личности или, по меньшей мере, четкое осознание границ собственной восприимчивости. Так, например, если медиатор высоко отрицательно относится к лицам, злоупотребляющим алкоголем, ему довольно сложно будет сохранять беспристрастность в ситуации урегулирования конфликта между классным руководителем и родителем ученика, злоупотребляющим алкоголем. В этом случае он может переадресовать конфликтующие стороны к другому медиатору.

Оба участника конфликта особенно внимательны и чувствительны к соблюдению медиатором нейтралитета и беспристрастности. Если одна из сторон почувствует эмоциональное присоединение посредника к оппоненту, она откажется от открытого обсуждения конфликтной ситуации. В этом случае медиация превратится в арбитраж со всеми вышеуказанными его недостатками.

Кроме того, медиатор должен желать разрешения конфликта. Это желание должно служить для него важным источником энергии и движущей силой на протяжении всего процесса урегулирования конфликта.

На всех этапах медиации посредник активно использует технику перефразирования (эхо-технику), предполагающую понимание и повторение (другими словами) того, что говорит и чувствует каждая из сторон. Утверждения, которые произносит медиатор в этом процессе, можно описать формулой: "Вы (описание эмоционального состояния говорящего) в связи (описание события)". Например: "Если я правильно вас понял, вы возмущены тем, что не имеете возможности видеться с ребенком по выходным". Используя данную технику, посредник отзеркаливает все высказывания оппонентов с целью достичь максимально точного понимания особенностей восприятия ими сложившейся ситуации. Перефразирование позволяет конфликтующим сторонам: 1) почувствовать, что их услышали и поняли; 2) услышать со стороны, что они сказали и лучше понять себя; 3) благодаря признанию испытываемых чувств, избавиться от них.

Реализация медиативной технологии предполагает прохождение следующих ее этапов: 1) вступительное слово посредника; 2) обсуждение спорных вопросов – выделение проблем; 3) обсуждение интересов – выделение того, что участники спора хотели бы получить в результате или зачем им нужен предмет спора; 4) поиск решений; 5) заключительные переговоры – выработка и принятие общего решения проблемы. **Вступительным словом** медиатор открывает посредническую сессию, задает тон и определяет ожидания относительно посредничества: а) он приветствует стороны ("Я хотел бы поздравить вас с тем, что вы пришли сюда сегодня, пытаться достичь вашего собственного соглашения по вопросам, которые, должно быть, было трудно обсуждать раньше") и представляется; б) объясняет задачи посредничества, роли посредника и роли сторон; в) подчеркивает нейтральность и беспристрастность собственного поведения и высокий уровень конфиденциальности процесса посредничества; г) кратко описывает сам процесс медиации; д) вводит основные правила взаимодействия сторон. Введение правил (норм) поведения на медиативных сессиях необходимо, поскольку это позволяет медиатору управлять процессом обсуждения спорных вопросов, переводить его в конструктивное русло. В качестве основных норм взаимодействия могут выступить: стороны говорят по очереди; критикуют точку зрения, а не личность собеседника; говорят о своих чувствах и избегают интерпретировать точку зрения и мотивацию другой стороны; относятся друг к другу с уважением; отказываются от употребления оскорбительных высказываний и т.д.

**На этапе обсуждения спорных вопросов** каждой стороне предлагается изложить свое видение



ситуации, отвечая на вопрос “Что случилось?”. При этом часто имеет смысл запретить оппонентам общаться друг другом, а взаимодействовать исключительно с медиатором. Данный шаг позволяет избежать бессмысленных споров и продуктивно использовать время для всестороннего представления ситуации. Претензии, возмущения, позиции сторон могут быть зафиксированы в первом блоке таблицы (см. ниже). Данная таблица может быть изображена на доске или листах бумаги формата А1, вывешенных на стену перед конфликтующими сторонами. Это позволяет удерживать предмет спора и избежать повторения информации. Выявление спорных вопросов осуществляется до тех пор, пока перечень претензий сторон друг к другу не будет полностью исчерпан. Этот этап похож на терапевтический процесс очищения от негативных эмоций. Ему может быть посвящено много времени, если конфликт имеет длительную историю и преимущественно скрытый характер. Об окончании данного этапа может свидетельствовать нейтрализация эмоционального напряжения сторон, их мышечное расслабление.

Если заявленных вопросов много, посредник предлагает сторонам выбрать тот, с которым они хотят поработать. Если стороны расходятся во взглядах на ведущую проблему, им может быть предложено исследовать взаимосвязи между проблемами. Можно начинать с самого легкого вопроса или вопроса, требующего оперативного решения.

**На этапе обсуждения интересов** стороны по очереди говорят о том, чего они хотят добиться в процессе посредничества, отвечая на вопрос “Зачем им это надо?”. Ответы оппонентов медиатор фиксирует во втором блоке таблицы. Здесь они могут общаться друг с другом, задавая вопросы на уточнение. Иногда медиативный процесс может закончиться на этом этапе в случае обнаружения непротиворечивости заявляемых сторонами конфликта интересов. Пояснить эту ситуацию может следующий пример: “У мамы был апельсин. Две ее дочери подрались за право обладания им. Тогда мать спросила каждую из них, зачем ей нужен апельсин. Выяснилось, что первой дочери нужна цедра апельсина, чтобы испечь пирог, а второй — мякоть апельсина, чтобы сделать сок”. Часто претендуя на один и тот же предмет или поступая тем или иным образом, собеседники не озвучивают мотивацию, лежащую в основе их действий, что и создает конфликтность отношений.

**На этапе поиска решений** посредник предлагает сторонам выработать как можно больше решений, реализация которых в жизни позволила бы удовлетворить заявленные интересы. Алгоритм работы может быть различным в зависимости от специфики рассматриваемой ситуации и актуальных отношений сторон: они могут выработать решения для удовлетворения собственных интересов, для удовлетворения интересов партнера, для удовлетворения всех заявленных интересов; они могут работать совместно или инди-

ВОПРОСЫ		ИНТЕРЕСЫ		ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ	
Сторона А	Сторона Б	Сторона А	Сторона Б	Сторона А	Сторона Б

видуально. Предлагаемые варианты записываются в третий блок таблицы. Затем осуществляется их оценка (анализируются положительные и отрицательные последствия реализации решения для каждой из сторон, например с помощью SWOT-анализа), а также осуществляется выбор/модификация вариантов.

**На этапе заключительных переговоров** посредник помогает сторонам свести достигнутые ими договоренности в общее соглашение, которое принимается в устной или письменной форме. При письмен-

ной форме соглашение составляется в трех экземплярах (один экземпляр остается у медиатора) и подписывается обеими сторонами, а иногда и медиатором. В конце медиативного процесса посредник благодарит стороны за приложенные ими усилия по разрешению проблемы.

Существует миф о том, что медиация — это что-то сугубо психологическое, нечто сложное, и заниматься этим могут лишь профессиональные психологи (3). Однако, как показывает опыт ее примене-



ния в США и ряде европейских стран, специалисты самого различного профиля, пройдя специальное обучение, могут использовать медиацию в профессиональных целях. Так, в 1984 году Ричард Коэн основал Ассоциацию Школьной Медиации, ставящей своей целью использование медиации как альтернативного арбитражу метода разрешения конфликтов в школах. По его инициативе было создано более 80 школьных медиативных служб, «сотрудниками» которых выступали как педагоги, так и ученики. В своей книге «Медиация ровесников в школах. Школьники разрешают конфликт» он подробно описал технологию обучения школьников основам медиативного процесса.

В настоящее время школьные медиативные центры распространены не только в США, но и в ряде европейских стран. Так в Германии сотрудниками данных центров являются преимущественно старшеклассники, которые выполняют посреднические функции при информационной и методической поддержке одного учителя, получившего специальное образование в области медиации (1). Данный учитель, по сути, выступает организатором и супервизором их деятельности: проводит семинары для школьников по овладению данной технологией, организует встречи, на которых разбираются самые сложные случаи, занимается повышением квалификации молодых медиаторов, помогает им организовывать информационные компании по популяризации медиации в школьной среде и т.д. На постсоветском пространстве внедрением данной технологии в практику учебновоспитательного процесса в школе занимались сотрудники Донецкой областной группы медиации в рамках проекта «Школьная медиация в Донбассе».

Обучение школьников навыкам медиативной технологии осуществляется через организацию системы специальных тренинговых занятий. Основными целями соответствующих тренингов выступают: 1) овладение навыками перефразирования; 2) выработка позиции нейтралитета и беспристрастности (изучение конфликтного опыта участников, выявление эмоционально значимых тем, развитие толерантности); 3) развитие коммуникативной компетентности; 4) отработка медиативной технологии посредством работы с конкретными конфликтными ситуациями в тренинговых условиях.

Правильное следование данной технологии позволяет разрешить практически любой конфликт и в этой связи ее можно назвать «волшебной». Однако, у нее есть несколько важных ограничений. Медиация возможна лишь при соблюдении следующих условий (4):

- наличие мотивации у всех участников конфликта (добровольность участия в медиативном процессе);
- ответственность за самого себя у каждого участника конфликта (каждый может и должен представлять себя);

- готовность принять несогласие (открыто обсуждать суть конфликта и положение вещей);
- принципиальная готовность к соглашению (заинтересованность в преодолении конфликта).

Как говорил Сенге Питер М.: «Ценность только до тех пор остается ценностью, пока человек принимает ее по своей доброй воле». По сути именно добровольность участия в медиативном процессе является основным краеугольным камнем внедрения данной технологии. Сложно себе представить, что на пике конфликта, испытывая сильные отрицательные эмоции по отношению к друг другу, участники конфликта согласятся обсуждать возникшую между ними проблему лицом к лицу, да еще и в присутствии посредника. К сожалению, единственное, о чем это свидетельствует — о низком уровне личностного развития и непринятии ценности сотрудничества во взаимодействии с другими людьми. Как с этим работать? Выход там же, где и вход. Внедрению медиации в школьную практику должна предшествовать система просветительских, коррекционно-развивающих занятий, направленных на формирование и развитие у школьников навыков сотрудничества, позиции, предполагающей безоценочное принятие себя и других людей. Разумеется, ложным было бы предполагать, что возможно быстро и одновременно у всех учащихся развить необходимые для участия в медиации личностные качества. Даже в Германии в школах, где медиативные центры существуют давно, скептические реплики учащихся со стороны деятельности медиаторов не редкость. Однако, с каждым годом их становится все меньше и меньше. Это свидетельствует только об одном — процесс формирования высокой культуры межличностного общения, ориентированной на сотрудничество и принятие ценности личности каждого отдельного человека, долг и труден, но реален и осуществим. Популяризация и освоение медиации **позволяет научить людей давать то, что они хотели бы получать!**

## Литература:

1. Бойко М.С. Служба медиации в Gesamtschule Fischbek // Куток настаўніка. 2008. № 14(17). — С. 6–7.
2. Гришина Н.Б. Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов. — [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://polbu.ru/konfliktology\\_hrestomatia/ch17\\_all.html](http://polbu.ru/konfliktology_hrestomatia/ch17_all.html)
3. Иванова Е.Н. Мифы и легенды о медиации. — [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.lawclinic.ru/library.phtml?m=1&p=14>
4. Мета Г. Что такое медиация? — [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.pt-center.ru/public.php#3>