

**Семинар-практикум для мастеров
производственного обучения**

**«Медиация как
альтернативный метод
разрешения споров и
конфликтов»**



Подготовили и провели:

Коншина Н.В. – педагог-психолог

Никифорова О.Г. – педагог-психолог

Психологическая служба

Январь 2018г.

В условиях современного российского общества растет актуальность проблематики, связанной с причинами возникновения и способами разрешения конфликтов. Сегодня меняется взгляд на сущность конфликта, особый интерес вызывают вопросы, касающиеся продуктивных способов разрешения конфликтных ситуаций и технологий их достижения.

К числу таких технологий относятся, в частности, технологии медиации конфликтов.

Термин «медиация» образован от латинского глагола «mediare», который переводится как «посредничать». Сегодня под медиацией, в самом общем виде, понимается форма внесудебного разрешения споров при помощи третьей беспристрастной, нейтральной, стороны, т.е. медиатора (посредника).

В целом, процесс медиации нацелен на выработку условий разрешения конфликта, которые являются, как минимум, приемлемыми для всех задействованных сторон и последующее добровольное заключение сторонами соглашения на основании выработанных ранее условий.

Существует ряд признаков медиации, которыми она отличается от других методов и способов урегулирования конфликтов: во-первых, это присутствие самого медиатора, то есть посредника; во-вторых, присутствие и участие в процессе всех сторон, задействованных в конфликте; в-третьих, медиацию характеризует то, что она осуществляется неформально, на внесудебном уровне; наконец, в-четвертых, участие в процедуре медиации может быть только добровольным, стороны конфликта не передают медиатору полномочия в отношении принятия решений по урегулированию конфликта, результат переговоров не становится обязательным к выполнению, пока он не одобрен всеми заинтересованными сторонами.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что методы медиации опираются, в основном, на стратегию введение происходящих между участниками конфликта переговоров в русло сотрудничества и ориентацию их на результат типа «выигрыш-выигрыш» (Карпенко А.Д., Осинковский А.Д., 2016). Поскольку в основе медиации лежит, в первую очередь, сотрудничество, она, в принципе, будет возможна, только если участники конфликта способны обсуждать имеющуюся проблему, высказывать свои интересы и попытаться понять интересы противоположной стороны. Именно эти способности и развивает, в первую очередь, процедура использования медиации в урегулировании конфликта. В рамках медиации предполагается, что медиатор (представляющий собой, как уже было указано выше, нейтральную третью сторону) создает для конфликтующих условия, при которых они могут

обсуждать имеющиеся проблемы в приемлемой для себя форме и приходить к решениям, удовлетворяющим всех участников конфликта.

Важно отметить, что медиация – это не механизм, а именно способ урегулирования спора, в рамках которого медиатор, являясь беспристрастной и нейтральной, стороной, не принимает участия в формировании решения, а лишь помогает, способствует, создает сторонам условия для того, чтобы они могли найти решение самостоятельно.

Как отмечает Х. Бессемер (2005), применение медиации может быть успешным даже в случае, когда отношения между конфликтующими сторонами очень серьезно нарушены, и они находятся в тупике. Медиатор вносит существенные изменения в эту ситуацию, благодаря тому, что он выслушивает проблемы всех участников в равной степени, дает им возможность выразить свои чувства и помогает прояснить истинные потребности и интересы участников конфликта. Ценность медиации в том, что этот процесс помогает создать и укрепить прямые связи между конфликтующими сторонами. Именно это дает возможность понять точку зрения другого человека, его проблемы, чувства и интересы. Технология медиации позволяет создать особое, безопасное, психологическое пространство, в котором становится возможным достичь понимания и построить новое доверие друг к другу, что становится базой для поиска совместных решений имеющихся во взаимодействии проблем и, в итоге, принятия удовлетворяющего всех соглашения. В литературе сформулированы следующие предпосылки применения медиации:

- ☐ при помощи обычных методов (беседа, переговоры) конфликт не удастся разрешить вообще или невозможно разрешить удовлетворительно;
- ☐ участники конфликта осознают, что попытки нормализовать существующую ситуацию зашли в тупик;
- ☐ конфликтующие стороны заинтересованы в том, чтобы в будущем сохранить хорошие отношения друг с другом;
- ☐ конфликт не касается глубинных ценностных ориентаций, важнейших прав личности и не предполагает однозначного решения по принципу «да/нет»;
- ☐ стороны располагают достаточно большим количеством времени, что делает возможным выработку оптимального решения;
- ☐ участники – психически здоровые люди, не страдают различными видами зависимостей, не являются жертвами насилия

Важно отметить, что эффективность медиации считается достаточно высокой: как показывают накопленные данные, результатом ее применения в 70-85 % случаев оказывается принятие сторонами конфликта прочного и долгосрочного соглашения, которое в последующем соблюдается.

Нормативно-правовой аспект (презентация).

Принципы медиации

Этические принципы медиации представляют собой своеобразный свод правил, которые описывают характер проведения процедуры медиации. Задача подобных правил состоит, прежде всего, в том, чтобы создать базу для построения безопасного психологического пространства и доверия к медиатору, без которых осуществления процедуры урегулирования конфликта не представляется возможным .

К принципам медиации относят ***добровольность, равноправие сторон, нейтральность медиатора, конфиденциальность, конструктивный характер переговоров***. Остановимся на более подробной характеристике этих принципов .

Принцип добровольности предполагает, что вступление в процесс медиации всеми спорящими сторонами происходит по их собственному желанию, то есть конфликтующие стороны нельзя заставить участвовать в медиации (за исключением тех случаев, когда обязательность попытки примирительной процедуры зафиксирована законодательно), более того, любой участник может выйти из процесса медиации в любой момент, не объясняя причин. Медиатор обязательно представляет собой свободно выбранную фигуру. Этот принцип проявляется также в том, что все решение принимаются сторонами только при достижении взаимного согласия. Стороны не обязаны заключать мировое соглашение в результате медиации, цель рассмотрения различных вариантов примирения всего лишь в том, чтобы предоставить шанс избежать судебного разбирательства в случае достижения согласия.

Принцип равноправия сторон предполагает, что ни одна из сторон не имеет преимуществ в ходе медиации. Все участники процесса имеют равные права на высказывание своего мнения, определение приемлемости предлагаемых вариантов соглашения, обсуждение повестки переговоров. Каждая сторона должна иметь равные возможности как высказывать свою точку зрения, так и быть услышанной и оппонентами, и медиатором.

Согласно **принципу нейтральности** модератора, последний должен сохранять беспристрастность, не отдавать предпочтения ни одной из сторон конфликта и обеспечивать им равные возможности для участия в проводимых переговорах. Нейтральность медиатора отражена в существующем на сегодняшний день законодательстве. Согласно ч. 6 ст. 15 ФЗ «О медиации» медиатор не вправе быть представителем какой-либо стороны; оказывать какой-либо стороне юридическую, консультационную или иную помощь; осуществлять деятельность медиатора, если при проведении процедуры медиации он лично (прямо или косвенно) заинтересован в ее результате, в том числе состоит с лицом, являющимся одной из сторон, в родственных отношениях; делать без согласия сторон публичные заявления по существу спора.

Этот принцип предъявляет очень высокие требования к личности и профессиональной компетентности медиатора, который должен уметь «оставлять» свои естественные человеческие эмоциональные реакции и отношения за пределами осуществляемого процесса урегулирования конфликта. Возникновение у медиатора устойчивых предпочтений, оценок кого-то из участников конфликта может быть основанием для прекращения им посреднической деятельности по урегулированию данного конкретного конфликта.

Одним из важнейших этических принципов, составляющих основу медиации, является **конфиденциальность** информации, полученной в процессе разрешения конфликта, поэтому сохранение профессиональной тайны – это и право, и важнейшая обязанность медиатора. Также и стороны, участвующие в медиации, обязаны хранить полученную в ходе переговоров информацию в тайне, не используя ее в корыстных и любых иных целях. Конфиденциальность в значительной степени выступает предпосылкой построения конструктивного диалога, создает у участников ощущение безопасности, без которого сложно представить достижение удовлетворяющих стороны результатов; именно благодаря конфиденциальности участники спора решаются выносить на обсуждение свои реальные интересы без опасения их недобросовестного использования оппонентом.

Для реализации **принципа конструктивного характера переговоров** посредник должен создать и постоянно поддерживать атмосферу доверия и взаимного уважения, стремиться обеспечить участникам процесса ощущение эмоционально-психологического комфорта. Именно поэтому медиатор наделяется правом управления ходом переговорного процесса, а также установления правил, по которым этот процесс осуществляется, и контроля за их соблюдением.

В самом общем виде можно выделить три стадии медиации: предварительную, основную и заключительную

I. Подготовительная (домедитативная) стадия:

- первый контакт участников конфликта с медиаторами
- обращение ко всем сторонам и мотивирование их к участию в процессе медиации
- подготовка медиаторов
- проведение предварительной медиации или консультации

II. Основная стадия:

- вступление
- прояснение точек зрения сторон конфликта
- углубленное прояснение конфликта
- решение проблемы или подготовка проекта решения
- заключение соглашения
- завершение беседы

III. Заключительная стадия:

- встреча для обсуждения возникающих при реализации соглашения проблем
- дополнительные переговоры (в случае необходимости).

Предварительная стадия медиации может включать:

- ☐ первый контакт участников конфликта с медиаторами;
- ☐ обращение ко всем сторонам и мотивирование их к участию в процессе медиации;
- ☐ подготовка медиаторов, включающая в себя сбор необходимой информации, иногда обращение к экспертам; продумывание дальнейшей процедуры медиации;
- ☐ в случае необходимости проведение предварительной медиации или консультации по предстоящему процессу урегулирования конфликта.

Первый контакт между сторонами конфликта и медиатором может происходить в разных условиях. В самом благоприятном варианте к медиатору или какой-либо промежуточной структуре с просьбой о медиации обращаются обе стороны конфликта. Этот вариант говорит о наличии у всех участников конфликта достаточно высокой мотивации к его конструктивному разрешению. Очевидно, что в реальных жизненных ситуациях так бывает далеко не всегда. Гораздо чаще активность будет исходить лишь от одной из сторон конфликта. Тогда задача медиатора будет состоять в том, чтобы пригласить к участию в

разрешении конфликта других участников и заинтересовать их в данном процессе. Возможен и третий вариант, при котором медиаторы сами предлагают находящимся в конфликте сторонам свои услуги, либо контакт устанавливается через третьих лиц.

На этапе подготовки к медиации специалист должен убедиться в возможности проведения процедуры медиации, то есть определить медиабельность спора, поскольку если эскалация конфликта зашла уже очень далеко и стороны, в принципе, не готовы к конструктивному диалогу и разговаривают лишь на языке ультиматумов, возможности медиатора в разрешении ситуации будут весьма ограниченными.

Для проведения предварительной консультации важно пригласить стороны конфликта в такое место, которое не ассоциируется у них непосредственно с конфликтной ситуацией. Это поможет создать более непринужденную обстановку, не перегруженную отрицательными эмоциями, что будет способствовать более открытому обсуждению имеющихся проблем. Важно также продумать и размещение участников: оно должно подчеркивать равноценность всех присутствующих, а также давать им возможность хорошо видеть друг друга и медиатора.

Основная стадия медиации представляет собой медиативную беседу, включающую, как правило:

- ☐ вступление;
- ☐ прояснение точек зрения сторон конфликта;
- ☐ углубленное прояснение конфликта;
- ☐ решение проблемы или подготовка проекта решения;
- ☐ заключение соглашения;
- ☐ завершение беседы.

«Вступление» представляет собой информирование сторон конфликта об особенностях предстоящей коммуникации. Оно включает в себя представление медиатора (и, в случае необходимости, знакомство участников конфликта), информирование о принципах медиации и основных правилах общения сторон в процессе медиативной беседы, обсуждение регламента встречи. Целью «вступления» является установление контакта между участниками медиации, а также повышение ясности и предсказуемости предстоящего общения для участников конфликта, что способствует снижению эмоционального напряжения, неизбежно возникающего в незнакомой ситуации.

На этапе прояснения точек зрения сторон конфликта каждой стороне предоставляется возможность изложить свои представления о предмете конфликта. Как правило, первой предлагается высказаться той стороне, которая

была инициатором обращения к медиатору. После того, как стороны высказали свои позиции, медиатор резюмирует сказанное, разделяя при этом факты, их интерпретации и возникшие в связи с ними эмоции, а также по мере необходимости компенсируя возникающий «дисбаланс сил». Углубленное прояснение конфликта предполагает более активную позицию медиатора, который задает уточняющие вопросы, позволяющие сформировать «повестку дня», то есть согласовать цели медиации. В случае, если это необходимо (например, в случае, если стороны не готовы к конструктивному ведению диалога), могут быть организованы индивидуальные беседы со сторонами конфликта (кокусы).

Кокусы проводятся медиаторами с каждой стороной конфликта отдельно, причем, следуя принципу равноправия сторон, количество кокусов и их продолжительность для всех участников конфликта должно быть одинаковым. Кокус позволяет создать условия для разрядки негативных эмоций, выявления реальных интересов сторон (в том числе посредством обсуждения конфиденциальной информации), преобразования позиций в соответствии с интересами, обсуждения и демонстрации способов конструктивной коммуникации в процессе медиации. В завершении кокуса медиатор обсуждает с собеседником вопрос о том, какие моменты из их личной беседы могут быть использованы при общении с другой стороной конфликта.

Итогом работы по прояснению содержания конфликта становится согласование целей медиации, то есть обсуждение и фиксация тех вопросов, решения которых необходимо достигнуть. Важно, чтобы сформулированные вопросы были конкретны и понимались сторонами конфликта однозначно. Затем определяется порядок обсуждения сформулированных вопросов, после чего появляется возможность перейти к их решению.

Этап решения конфликта предполагает выработку сторонами предложений относительно путей урегулирования конфликта. Задачи, решаемые медиатором на этом этапе, заключаются в содействии сторонам в продуцировании вариантов решения имеющихся противоречий, уточнении полноты понимания предлагаемых решений, проверке этих решений на соответствие интересам сторон и реалистичность.

После того, как стороны нашли взаимоприемлемое решение, происходит составление соглашения, в которое вносятся достигнутые в обсуждении договоренности. Также обсуждаются и фиксируются последствия возможного неисполнения сторонами составленного соглашения. Цель медиатора на этом этапе заключается в том, чтобы убедиться, что стороны в полной мере понимают, какие конкретные шаги им нужно будет сделать после завершения медиативной беседы.

Завершение медиативной беседы предполагает резюмирование достигнутых результатов и выражение сторонам благодарности за проделанную работу. Также, в случае, если это необходимо, обсуждается время и место следующей встречи или способы поддержания связи между участниками медиации.

Логика медиативной беседы, составляющей основное содержание второго этапа медиации, представлена в таблице «Этапы медиативной беседы» (стр. 40)

Этапы беседы	Цели этапа	«Контрольные вопросы»
1. Вступление	Установление контакта, информирование о характере предстоящей работы	Готовы ли стороны к обсуждению конфликта?
2. Прояснение точек зрения	Анализа содержания конфликта	Какие интерпретации событий и эмоции стоят за декларируемыми сторонами позициями?
3. Определение тем конфликта	Согласование задач медиации	Что на самом деле нужно обсуждать, с какой целью это нужно обсуждать?
4. Поиск решений	Согласование путей выхода из конфликта	Что должна сделать каждая из сторон для разрешения конфликта?
5. Заключение соглашения	Согласование конкретных действий, которые предпримут стороны после завершения беседы.	Что конкретно будут делать стороны конфликта? Что может помешать реализации принятых решений и что можно сделать, чтобы этого не случилось?
6. Завершение беседы	Подведение итогов	Удовлетворены ли участники принятыми решениями?

Заключительная стадия (этап постконфликта) предполагает оценку реальной результативности медиации, исполнения достигнутых соглашений, необходимости дальнейших консультаций с медиатором. На этом этапе в случае необходимости может быть осуществлена дополнительная встреча со сторонами конфликта, предназначенная для обсуждения проблем, которые возникают при реализации соглашения.

Практическое задание. Работа в «тройках».

Пример вступительного слова медиатора

Мед.: Добрый день. Присаживайтесь, пожалуйста (бумага и ручки на столе, часы перед медиатором/

Меня зовут..., я буду сегодня вашим медиатором — посредником (или назначена Центром разрешения конфликтов) в разрешении проблемы, с которой вы пришли. Как я могу к вам обращаться? Представьтесь, пожалуйста — Меня зовут Мария.

— Меня зовут Евгений Михайлович.

Мед.: Мария! Евгений Михайлович! Каким временем вы располагаете сегодня? Обычно такая встреча длится 2–2,5 часа.

— Да, располагаем достаточным временем (или: У нас всего час).

Мед.: Давайте посмотрим, что мы успеем сделать в течение часа, или, может быть, мы перенесем нашу встречу на другое время?

Я как нейтральный посредник буду помогать вам в переговорах, чтобы вы пришли к наилучшему для вас обоим решению. Но при этом важно, чтобы вы сами хотели этого. Скажите, вы заинтересованы в этом? Вы добровольно пришли сюда?

Мария? Евгений Михайлович?

Мед.: Я хочу сказать, что право добровольности сохраняется за вами на всю нашу встречу. Если кто-то из вас почувствует, что что-то происходит не так, как вам хотелось бы, скажите мне об этом, и мы решим вместе, продолжать ли нам работать.

Я также могу остановить процедуру переговоров, если увижу, что кто-либо из вас почему-либо не готов к диалогу и поиску взаимного решения. Скажите мне, все ли, от кого зависит решение по вашей проблеме, здесь присутствуют?

Нет ли необходимости кого-либо еще привлечь к переговорам? Евгений Михайлович? Мария?

Мед.: Наша встреча носит конфиденциальный характер. И все, что будет здесь обсуждаться, и все записи, которые я буду делать по ходу работы, останутся внутри нашей встречи. Я не могу и не буду свидетельствовать кому-либо из вас, если вы обратитесь в дальнейшем в суд.

Будучи нейтральной, я буду стараться организовать нашу встречу так, чтобы вы могли высказать все, что вы хотите, и были бы полностью выслушанными, дам вам возможность высказывать любые ваши предложения и помогу в поиске выхода из вашей ситуации.

Но все решения, которые вы примете, зависят только от вас, и вы несете полную ответственность за то, о чем договоритесь сегодня. Вы готовы принять на себя такую ответственность? Вы, Мария? Вы, Евгений Михайлович?

Мед.: А теперь о работе. Наша встреча будет проходить таким образом.

Сейчас, когда мы договоримся о правилах работы, каждый из вас расскажет, что же случилось и что вы хотите изменить.

Потом вы сможете задать друг другу вопросы, и мы договоримся, что важно для вас обсудить сегодня и о чем договориться.

Возможно, мне потребуется поговорить с каждым из вас отдельно. Каждому из вас будет предоставлено равное время для такой беседы. А после этого мы постараемся обсудить варианты предложений по урегулированию вашей ситуации, и если эти предложения вас будут удовлетворять, можно будет составить окончательное соглашение. Оно может быть письменным или устным. Это зависит от вашего обоюдного желания. И еще. Чтобы наша встреча проходила конструктивно, давайте договоримся соблюдать общие правила вежливости и взаимоуважения. Не будем кричать, оскорблять и унижать друг друга. Вы согласны? Мария, вы согласны? Евгений Михайлович, вы?

Мед.: Итак, вы заключили свое первое соглашение о работе и мы можем продолжить.

Есть ли у вас какие-либо вопросы сейчас?

Если вам будет необходимо сделать перерыв, скажите мне об этом.

(И также желательно попросить стороны выключить на время встречи их мобильные телефоны или договориться, как быть со срочными звонками и т. п. Важно, чтобы ничто не отвлекало стороны от основной темы их переговоров.)

Мед.: Кто из вас готов начать и рассказать, что произошло? (Но это уже следующая стадия — презентация сторон.)