

## МЕДИАЦИЯ - ИСКУССТВО РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ.

### Что такое медиация?

Совсем недавно участники наших семинаров путали похоже звучащие слова «медиАция» и «медиТация». Сегодня этот метод широко применяется в самых различных областях практики.

Понятие «медиация» происходит от латинского «mediare» - «посредничать». В США оно активно употребляется с 70-х годов, позже в качестве уже установившегося термина вошло в немецкий язык. Медиация – это участие в конфликте нейтральной незаинтересованной стороны, которая авторитетна для всех конфликтующих участников. Медиаторы ведут процесс выяснения всех обстоятельств. При этом медиатор делает все возможное – из этого состоит технология медиации – чтобы позиция и за ней стоящие чувства, пожелания, интересы, потребности сторон сначала были «выложены на стол медиации», затем были услышаны и поняты всеми, аргументы отработаны, и, наконец, выработано общее решение - выход из конфликтной ситуации, который устроит все стороны.

### Путь медиации из США в Европу

В США медиация как метод конструктивного урегулирования конфликтов используется с 60-х годов. Непосредственной моделью послужили применяемые еще квакерами (1) и еврейскими общинами (типа Jewish Conciliation Board) способы вмешательства (интервенции), в различного рода конфликты, - споры о наследовании, собственности или вопросы семейного права, - которые, в свою очередь, брали начало в древнееврейских традициях (Wolf & Klar, 1993). В 1982 году в США насчитывалось уже более 300 лиц и организаций, занимавшихся медиацией при улаживании семейных конфликтов (Bastard & Cardia-Voneche, 1992).

Появление этого метода оказалось своевременным особенно в бракоразводных делах. Участвовавшие во второй половине двадцатого столетия разводы породили новый тревожный общественный феномен – дети после развода родителей. Начались поиски средств помощи, облегчения мучительного процесса расставания и разъезда. Важно было дать возможность детям после развода сохранить контакт с обоими родителями. В этой, ставшей уже классической, сфере использования медиации к сегодняшнему дню наработан большой опыт. Метод, однако, хорошо зарекомендовал себя и в других жизненных ситуациях: в школах, при возникновении конфликтов между соседями, дележе имущества, в вопросах экологии, экономики, политики. Со временем медиация вошла в самые

---

1 Квакер (Quäker) – член религиозной конфессии квакеров

различные области профессиональной деятельности: частную практику, судопроизводство и внесудебное разбирательство, бизнес и управление (переговоры с заключением договоров) и т.д.

На сегодняшний день медиация адаптирована и распространена в таких странах, как Новая Зеландия, Канада, Австралия, Великобритания, Франция, Испания, Италия, Бельгия. Начиная с 80-х годов, медиация активно применяется и пропагандируется в немецко-говорящих странах. В 1988 году начал применять медиацию так называемый «Малый судебный совет по делам семьи» евангелистской академии Арнольдсхайн. Ссылаясь на него, представители разных профессиональных групп основали центры и рабочие группы по медиации (Friedman, 1996, 337). В 1989 году в семинарах по медиации принимали участие уже 500 человек (Mähler & Georg, 1992), а в мае 1991 года Немецкое общество по делам молодежи и семьи созвало в Бонне первый конгресс по медиации.

В Швейцарии развитие медиации связано, прежде всего, с именем Duss von Werdt. В 1992 году один из номеров журнала «Семейная динамика»<sup>(1)</sup> он отдал теме «Медиация», и, таким образом, заботливо выращенные know-how метода пошли гулять по свету. Где-то в конце 80-х в Германии открылись первые курсы по обучению медиации.

В Австрии Roland Proksch и Stanley Cohen провели в марте 1992 года семинар по медиации. В нем приняли участие большое число специалистов по работе с семьей. Как следствие, участники семинара начали использовать медиацию в своей работе, когда это касалось конфликтов. Wolf и Klar в 1993 году впервые описали свой опыт в газете профессионального союза психологов «Психология в Австрии». Вскоре после этого были организованы первые системы обучения медиации. В 1997 году в Клагенфурте состоялся первый австрийский конгресс по медиации. В сентябре 1999 г. в Вене была проведена первая международная конференция. Оба форума способствовали организационному объединению медиаторов, распространению новой профессиональной практики, развитию профессиональной идентичности.

Распространение медиации подтолкнуло министерство юстиции Австрии к обсуждению возможности введения медиации как средства помощи для лиц в период развода. Были организованы несколько пробных проектов, - в Зальцбурге и Флоридсдорфе, - результаты которых были институционально закреплены созданием Общества Ко-медиации <sup>(2)</sup>. В австрийской правовой реформе проблем регулирования споров при разводах (начало введения - 2000 год) были разработаны судебные-процессуальные

---

<sup>1</sup> «Семейная динамика» - хорошо известный междисциплинарный журнал системно-ориентированных исследований и практики (Швейцария)

<sup>2</sup> Co-Mediation - проведение медиации двумя или более медиаторами. - Прим переводчика

меры, которые предусматривали медиацию возможных конфликтов, связанных с разводом. Также предусмотрена возможность консультаций для всех сторон, которые не представлены в официальном разбирательстве при разводах, но для которых развод может иметь последствия. В документах реформы регламентировались также процессуальные права и обязанности медиаторов. Например, медиаторам предписывалась обязанность хранить молчание и не разглашать ставшие им известными сведения, за исключением достигнутого в ходе переговоров соглашения об условиях развода.

В 1985 году была разработана модель медиации как форма внесудебного разбирательства в делах несовершеннолетних правонарушителей, которая получила широкое распространение в рамках уголовного судопроизводства. В 1989 году она была уже закреплена законодательно. С 1992 года эта форма внесудебного разбирательства распространилась также на дела со взрослыми правонарушителями. Сначала как экспериментальная модель, а затем все более укореняясь по всей Австрии. Законодательно это вступило в силу с 1 января 2000 года. С 1999 года в этой области практикуют около 80 медиаторов (подробнее об этом см. в статьях Мартины Мёссмер, Эда Ватцке и Зигфрида Зуппана).

Очень важны были дискуссии и обсуждения, проводившиеся в группах профессионалов, компетентных в вопросах по урегулированию конфликтов. Возникали профессиональные объединения специалистов, оказывающих помощь в разрешении конфликтов. Идеи медиации как действенного средства в этом становились все более известны широким слоям населения. Почти каждую неделю в прессе, на радио и телевидении появляются сообщения о медиации. Все больше распространяется институциональная база медиации, растет официальное признание. Новая профессия обретает конкретный профиль: в среде специалистов, в институциональном контексте и официальных кругах, в законодательной системе, и признается общественностью.

В рамках этой новой профессии специалистами обсуждается вопрос: что можно отнести к медиации, помимо сложившейся к этому времени классической формы. Вырисовываются первые ограничения. В книге «Практика медиации. Опыт США» Christoff Besemer пишет о развитии медиации в США за 20-30 лет. По его описанию, медиация стала активно использоваться:

- в судопроизводстве (в случаях исков по незначительным денежным суммам, в бракоразводных процессах и в вопросах раздела имущества);
- в местных независимых общественных центрах (часто с неоплачиваемой работой ее сотрудников), занимающихся коммунальными конфликтами и конфликтными ситуациями между гражданами данного сообщества в сотрудничестве с региональными судебными органами, полицейскими участками и церковью;

- в частной практике и в семейных консультациях, центрах по делам молодежи и т.п., которые занимаются разрешением семейных конфликтов;
- при урегулировании трудовых и экономических конфликтов (в отношениях, часто зафиксированных договорами); в сфере политики (читай об этом статью Andrea Jakobeg настоящей книги).

## Исторические корни медиации

Попытки привлечь в спор третье лицо, чтобы достичь приемлемого разрешения спора, не новы. Как модель решения конфликта медиация имеет богатую историческую традицию. Подобную практику имели древние иудеи, известна она была и в Африке, Японии и Китае (Carnevale & Pruitt, 1992). В Китае и Японии стратегия медиации используется на протяжении долгого времени для урегулирования социальных отношений (Bastard & Cardia-Voneche, 1992). В античной Греции конфликты между городами-государствами регулировались при посредничестве третьих лиц. Во многих африканских племенах и в наши дни сохранился институт народных собраний, где конфликты разрешаются с помощью персоны, которой все доверяют и которую все уважают. Список можно было бы продолжить.

В практике мирного урегулирования медиацию давно используют, среди прочего, при урегулировании межкультурных конфликтов в области международной дипломатии (например, с участием Организации по Безопасности и Кооперации Европы, в ООН), даже если используемые там методы и называются иначе. В экономике, в семье, на рабочих местах, в организациях, профессиональных группах, общинах и т.д. используются разнообразные стратегии регулирования конфликтов, которые по сути своей медиативны, хотя так и не называются, а обозначаются, например, как «техники переговоров».

В групповой динамике (1), оргконсультировании, коучинге есть также родственные области. Так, Lutz Schwäbisch и Martin Siems еще в 1974 году описывали процесс разрешения конфликта через стадии заявления нарушений, выяснения базовых потребностей, переформулирования возмущения в желания, мозгового штурма с целью выработки идей решений, объединения усилий для нахождения и проверки вариантов решений конфликтной ситуации. А это и является базовой структурой управления медиативным процессом.

Новым в медиации является последовательное применение специальных техник и то, что третьи лица (посредники) заботятся

---

<sup>1</sup> Групповая динамика – 1) специальная область психологической, психотерапевтической практики, метод психотерапии; 2) обозначение групповых процессов. В данном контексте используется первое значение.

исключительно о сеттинге (1), методах и корректности во время улаживания конфликта и этим обеспечивают конфликтующим сторонам возможность дискутировать в приемлемой форме и находить решения, которые удовлетворяют всех участников конфликта. Новым является и расстановка акцентов при разрешении конфликтов. Эмоциональные и коммуникативные проявления учитываются, но прорабатываются не явно, а только в той степени, чтобы не мешать достижению соглашения, они модулируются в направлении «преобразования конфликтной энергии в творческую». Ответственность за деловое содержание в разрешении конфликта полностью несут стороны конфликта. Как правило, медиация проходит в доверительной обстановке, суть бесед не разглашается.

Собственно инновацией является тот факт, что посредническая и регулирующие функции становятся профессиональными. Развитие западного общества, ориентированное на частные индивидуальные права, делает уязвимыми прежние социальные связи взаимной поддержки и контроля, равно как и посредничество в ситуации нарушений этих связей. Необходимо было возникновение новых форм, которые помогли бы индивидуальным интересам, правам и усилиям оставаться социально приемлемыми и готовыми к взаимным контактам. Нарушение отношений, отклонения в поведении, поступки, не отвечающие нормам морали, требуют иной реакции общества, нежели просто осуждения и наказания, направленного на автономию личности. На это указывал и американский социальный психолог Kenneth Gergen, который многосторонне, с позиций разных дисциплин, доказывает необходимость преодоления индивидуализма. Разрешение конфликтов в нашей правовой системе стало во многих смыслах неэффективным, а подчас и разрушительным. Christa Pelikan показывает в своей статье, что помощь посредника – это важный шаг для правовой системы в развитии конфликтного регулирования.

### **Цели медиации**

1. В первую очередь, – обсудить, проработать сложную ситуацию. В этом обсуждении должно быть место различным точкам зрения, часто несовместимым взглядам на события или варианты выхода из трудного положения. Результатом удачной медиации становится достигнутое на основе обсуждения и договоренности конкретное соглашение. Принцип самоопределения сторон остается решающим в ходе всей медиации. Решения становятся именно решениями только в том случае, если каждый отдельно взятый участник признает их таковыми.
2. В конфликтных ситуациях нарушается способность к диалогу и конструктивному взаимодействию. Достигая положительного сдвига на пути к восстановлению этой способности, медиаторы добиваются того,

---

<sup>1</sup> В данном контексте - времени, рамках, правилах и нормах

чтобы каждый участник был услышан, чтобы к нему относились с уважением, чтобы его чаяния были приняты всерьез. Только так становится возможным преодоление конфликтных эмоций, размывание отрицательных чувств. Вслух проходит обсуждение не только сути дела, но и ценностей, и интересов. В идеале после окончания медиации эмоциональный диссонанс между конфликтующими сторонами должен исчезнуть, и разрешенный конфликт не должен мешать общению друг с другом. Это не означает обязательную гармонизацию или всепрощение, но понимание, ясность и умение управлять возможными оставшимися противоречиями – обязательный результат медиации.

3. Честная, открытая проработка интересов и ценностей участников повышает вероятность выполнения достигнутого соглашения. Часто соглашения пересматриваются, изменяются, если участники в процессе медиации понимают, что их интересы учитываются также серьезно, как и интересы «противника».

Из этого следует:

- Медиация позволяет достичь соглашения и договоренности при уважении ко всем сторонам.
- Медиация помогает найти практические решения, с которыми согласны все участники.
- Медиация помогает избежать утомительных разбирательств, длительных судебных процессов и больших расходов.
- Медиация уважает и укрепляет автономию участников конфликта.

### **Об одном и том же с разного расстояния**

Клиент медиации мог бы описать ее следующим образом: «Это дело добровольное, требующее доверия. В конце медиации меня и того, с кем я не могу договориться, - а это так важно для нас обоих, - третий, нейтральный человек приведет к взаимоприемлемому решению, и конфликт снимается. При этом, я могу все время высказывать свои пожелания и просьбы, я также должен выслушивать интересы моего оппонента. Все это происходит очень всерьез. Меня не уговаривают и не тянут с решением, я не отступаю от своих интересов, но и не становлюсь победителем, мне не надо хитрить, - об этом позаботится медиатор. До тех пор, пока мне что-то не нравится в предлагаемом решении, я могу об этом говорить, и мы это обсуждаем. И никто меня не принуждает участвовать в переговорах до бесконечности: если я не вижу больше смысла продолжать, или я оставил надежду на выработку соглашения, я могу заявить об этом и выйти из процесса».

Консультант мог бы сообщить о медиации следующее: «Цель медиации – способствовать достижению конструктивного урегулирования конфликта, но не гарантировать это заранее. Медиатор – это нейтральное третье лицо, сопровождающее процесс до разрешения конфликта и до достижения

конкретного соглашения. При помощи медиаторов можно найти решения, при которых не будет ни побежденных, ни победителей. Даже если, с Вашей точки зрения, Вы зашли в тупик, и из него Вам не выбраться, медиация поможет достичь удовлетворяющее обе стороны решение. Это обеспечивают в медиации правила, которые создаются всеми участниками - каждый имеет право вводить свои правила. Во время медиации запрещены любые нападения, медиатор контролирует соблюдение этого закона. Решение в деле находите вы сами».

Ваш друг прагматик посоветовал бы, видя Вашу интенсивную втянутость в служебный или личный конфликт: «Самим уже трудно удерживать деловую ноту. Медиатор будет отслеживать каждое слово и интонацию, постоянно возвращать всех к теме и тщательно проверять все высказывания, видя их как возможные будущие решения. Так легче и быстрее появляются реальные и реализуемые решения. Все можно быстро разрешить, легко выдержать и не быть связанными формальными сторонами и сроками суда».

Тем, кто в процессе развода с партнером или партнершей не может больше обсуждать с ней (с ним) важные вещи – будь то раздел имущества, взаимные обязательства, общение с родственниками, друзьями и особенно с детьми, можно сказать: «Медиаторы для того и существуют, чтобы помогать решать одно за другим важные дела, вносить в них ясность; они выстраивают структуру разговора, ведут его, давая слово по очереди каждому. Таким образом обсуждается все самое главное. Они следят за тем, чтобы не допустить оскорблений, посторонних тем и замечаний. Даже если способность к разговору вовсе исчезла, все равно может состояться обсуждение даже и в такой ситуации, благодаря защите со стороны медиатора» (см. об этом статьи Eveline Rosenstiel и др. и Siegfried Suppan).

Гуманистически ориентированные люди, которые воспринимают как высшую ценность основные демократические принципы, автономию и ответственность человека перед самим собой, могли бы описать медиацию как возможность разрешить острый спор, когда рождается или появляется новый опыт, оказывающий влияние на разрешение конфликтов в будущем, что бесспорно отразится и на культуре социальных отношений. Совершенствуется культура спора, люди, попадая в конфликты, учатся видеть разные возможности, защищать себя и свои интересы, не забывая об интересах других лиц. Так, медиация в области школьной педагогики дает стойкие воспитательные результаты. На предприятиях, получив специальную подготовку и образование, практикуют так называемые «Медиаторы из равных» (Peer-Mediatoren).

Тот, кто наблюдал медиацию со стороны, мог бы описать ее как процесс развития кооперации, направленной на разрешение конфликта. Конфликтующие стороны приглашают нейтральное третье лицо с соответствующей подготовкой для того, чтобы помочь найти справедливое и удовлетворяющее всех решение. При этом совершенно не важно, что это за конфликт.

Практик, профессионально занимающийся напряженными ситуациями и конфликтами близких друг другу людей, мог бы сказать своему коллеге: «Главный признак медиации – прагматизм, который должен помочь возникнуть диалогу между участниками конфликта, чтобы они заново могли создать структуру социальной сплоченности; им возвращается власть над решениями по поводу улаживания конфликта (наглядное описание в работах Christa Pelikan и Eveline Rosenstiel и др.).»

В обзорном докладе медиацию можно представить так: многоступенчатый процесс разрешения конфликта, применяемый в конфликтах между двумя лицами, группами, а также в политических противостояниях (см. работы Eva Ribarits, Andrea Jakober, Christa Pelikan, Ed Watzke). В уголовно-правовом судопроизводстве также используется медиация, где стороны – потерпевший и правонарушитель. Этот род медиации описан в работах Martina Moessmer, Ed Watzke, Siegfried Suppan.

### **Необходимые условия для проведения медиации**

По мнению Friedrich Glasl, известного специалиста в диагностике конфликтов и оргконсультанта, множество разновидностей конфликтов можно распределить по уровням (ступеням) эскалации. Формы реагирования в конфликте и уровень эскалации обуславливают способность участвовать в медиации. Если различия мнений только еще намечаются – пока еще нет достаточно больших нарушений в отношениях – выход ищется и может быть найден в разговоре, в переговорах. В таком случае не достаточна мотивация для привлечения третьего лица, профессионального помощника в регулировании спора. Медиация необходима там, где конструктивный диалог уже не возможен без постороннего вмешательства. Итак, предпосылками для начала медиации являются:

- Наличие мотивации у всех участников конфликта (добровольность);
- Ответственность за самого себя у каждого участника (каждый может и должен представлять себя);
- Готовность принять несогласие (открыто обсуждать суть конфликта и положение вещей);
- Принципиальная готовность к соглашению (заинтересованность в преодолении конфликта).

Если существует необходимость считаться с интересами другого человека, а прямой контакт нарушен, и уже хочется избежать как разговора, так и личной встречи, но мысли о необходимости диалога постоянно возвращаются... Если возникает страх, что в разговоре не будет найден правильный тон, а реакции будут негодными, что дело не сдвинется с мертвой точки... Если возникло отчуждение, и изменились отношения, или при попытках обговорить и разрешить сложности конфликт только

углубляется, осложняется, - во всех этих случаях необходима помощь профессионала, который выступит в качестве «переводчика» и посредника.

Если уже раздавались угрозы или даже использовалось физическое насилие, то участникам конфликта очень тяжело заставить себя сесть за стол переговоров – будь это из-за страха или из-за того, что после срыва приходится снова непосредственно общаться друг с другом. Как пишет в своей статье о семейной медиации Siegfried Suppan, даже в таких случаях еще возможно с помощью третьих лиц найти основу для переговоров. При этом защита со стороны посредника особенно важна, т.к. в этом случае обеспечена безопасность от новых срывов. С помощью медиатора делается попытка найти причины срыва, обнаружить другие возможности разрешения конфликта.

### ***Границы медиации***

В медиации, с момента ее распространения, вводились строгие предварительные условия, без соблюдения которых медиация недопустима:

- добровольность участия всех сторон, готовность включиться в процесс поисков решения конфликта;
- исключение других сфер урегулирования конфликта, как, например, судебное рассмотрение дела;
- способность каждого участника конфликта воспринимать свои интересы, озвучивать и представлять их;
- эскалация конфликта не должна доходить до стадии применения физического насилия, угрозы его применения или страха перед таковым;
- честность и открытость относительно всего содержания, с которым идет работа в медиации.

Если же больше нельзя рассчитывать на соблюдение соглашений, и следуют нападки «стоящих за спиной», и вовлекаются посторонние (друзья, члены семьи, коллеги по работе, специальные органы), если идет борьба за победу любой ценой - в этом случае о медиации тоже нет речи. При разводах бывают ситуации, когда, после многократных попыток «тотального уничтожения» противника, участники конфликта начинают реалистичнее смотреть на вещи, стратегия уничтожения сама по себе исчерпывается, и возникает готовность к переговорам. В таких случаях особенно важно, чтобы был посредник, который станет хранителем процесса, гарантом соблюдения договоренностей, который поможет медленному и осторожному возникновению доверия друг к другу. Выполнение договоренностей и сдержанность высказываний в противовес привлечению прошлого скандального опыта и скепсису становятся важными составляющими

процесса, которые охраняются всеми участниками медиации. И, конечно, надо различать реальные изменения в поведении и действиях лиц и глупый слепой оптимизм. Границы того, что можно сделать, показаны на примерах в работе Maria Resch & Beatrix Fekete.

Надо заметить, что все участники конфликта должны быть заинтересованы в его урегулировании. Скепсис вполне допустим, может быть, даже необходим при выработке реалистичных решений. Однако, если одна из сторон оспаривает факт наличия конфликта, то попытки достичь договоренностей обречены на провал. Вовлечение официальных органов (например, комитет по делам молодежи, полиция, школа) может свидетельствовать о серьезности проблемы. Риск, однако, состоит в том, что ведомство решает конфликт в соответствии со своими полномочиями, а это не всегда отвечает истинным интересам участников конфликта (см. работу Ch. Pelikan).

Следующей важной предпосылкой является способность сторон ответственно представлять свои интересы и излагать свои просьбы и желания. Иногда медиацию упрекают в том, что более слабая сторона, а в бракоразводных процессах это, как правило, женщина, «затирается». Это не совсем верно. Действительно, красноречивые партнеры имеют некоторое преимущество в этом процессе, который в большой степени опирается на словесный уровень общения. Но у медиаторов разработан широкий репертуар техник и методов, уравнивающих подобные различия. Например, Эд Ватцке (Ed Watzke) описывает метод медиации, во время которой пара медиаторов, в разговоре друг с другом в присутствии пары клиентов обобщают достигнутое, а в индивидуальных беседах с клиентами рассказывают, каким образом можно создать определенное равновесие (см. о «рефлексирующей команде» в статье «Комбинаторика пар» Ed Watzke). Если одна из сторон не может легко и точно сформулировать мысль, или кто-то забыл нечто важное, то это может в подходящий момент прямо и открыто сделать медиатор. В статье Мартины Мёссмер представлены методы, которые поддерживают более слабого в его умении высказываться, не нарушая при этом принцип нейтральности по отношению к участникам медиации.

### **Как конкретно проходит медиация**

К «классической» медиации прибегают те участники конфликта, которые действительно стремятся достичь соглашения. Участников приглашают на первую встречу, которая проходит в обязательном присутствии всех сторон. Ни у кого нет информационного преимущества, процесс с самого начала должен быть прозрачен.

Может быть и такое, что кто-то из клиентов персонально встречается с медиатором до начала совместных встреч. В предварительной стадии медиации, в разговоре с тем, кто первым обратился, необходимо обсудить,

как лучше привлечь других участников к медиации, выяснить, насколько заинтересована другая сторона в разрешении конфликта и в медиации, каким способом лучше проинформировать отсутствующую сторону о том, что кто-то обратился к медиатору и что он думает о пути разрешения конфликта (обо всем разговоре с медиатором). Некоторые медиаторы предпочитают, чтобы эту информацию донес до своих партнеров тот, кто к ним обратился. Информационный материал о сути и условиях медиации предоставляется каждому в его распоряжение. Другие же медиаторы делают это сами, считая предварительную беседу с тем, кто первым обратился, хорошим информационным материалом и поводом для установления контакта с теми сторонами конфликта, кто пока не присутствовал. Во время первого же общего разговора составляется договор о проведении медиации – это основа работы как самого медиатора, так и участников. В договоре должны быть учтены:

- правила общения: никаких ругательств, оскорблений, угроз;
- изложение действительных фактов и предоставление действительных документов;
- приостановление или отказ от других «трибун» (суд, например) при разрешении конфликта;
- информация, полученная во время медиации, не должна использоваться при даче свидетельских показаний в суде, за исключением достигнутой итоговой договоренности;
- любой из участников может покинуть процесс медиации, если он считает его бессмысленным или не эффективным;
- как правило, договариваются о пяти – максимум десяти встречах с медиатором;
- регламентируется также оплата: ее величина, сроки и доли сторон (рекомендуется, чтобы расходы на медиацию делили поровну все участники конфликта).

Знакомство с участниками, обсуждение области конфликта, круга тем и правил означает начало медиации, иными словами, очерчивается содержание конфликта. Медиаторы следят за тем, чтобы соблюдались правила, оговоренные в самом начале, и создавалась доверительная атмосфера. Медиатор каждому дает возможность высказать свое видение ситуации и разъяснить свою позицию. Прямого непосредственного общения с противоположной стороной пока еще нет, хотя все слышат сказанное. Медиатор отмечает общее и различающееся в том, что сказано.

На стадии прояснения конфликта обсуждаются то, что стоит за предъявленными позициями и точками зрения. Размышления по различным пунктам могут конкретизировать высказанное, уточнять и развивать содержание. Ценности и интересы, которые стоят за всем предъявленным, становятся все более ясными и понятными. Конфликтные области обсуждаются во всех деталях.

На стадии разрешения проблемы собираются различные варианты решений и мнений. При этом не важно, кто какую идею предложил. Необычное, не принятое и даже немного сумасшедшее не только позволительно, но даже приветствуется. Можно также предложить нечто «поперечное». Только на следующем шаге предложенные варианты оцениваются с точки зрения приемлемости, конструктивности и реалистичности. Помогает выработка критериев для оценки идей. Предложения должны быть, по меньшей мере, честными, эффективными, ясными, деловыми и законными. Промежуточные результаты письменно закрепляются. Может оказаться, правда, что эти варианты решения позже будут пересмотрены.

Соглашение, которое хорошо сформулировано и записано, должно для всех сторон быть не ленивым компромиссом, а выигрышем для всех. Текст договоренностей пишется ясным, простым языком, не допускающим двойственных толкований. Должно быть четко определено, кто, что и когда делает. Позитивные формулировки облегчают участникам конфликта возможность действовать согласно договоренностям.

Действительно ли можно воплотить в жизнь письменное соглашение, проверяется на следующей стадии. Варианты разрешения конфликта рассматриваются еще раз юридическими экспертами – все ли последствия этих решений учтены с правовой точки зрения. Разумно предложить встретиться снова через какое-то время, чтобы обсудить принятые соглашения и произвести, в случае необходимости, доработку. Это рекомендуется делать в тех случаях, когда последствия решений конфликта сказываются на судьбе других действующих лиц, и развитие зависит от даваемой новыми участниками оценки. Так, дети в бракоразводных процессах нередко перечеркивают соглашение.

Методы и техники медиаторов содержат, среди прочего, элементы конфликтного менеджмента, техники ведения переговоров, групповой динамики, коммуникативного и поведенческого тренинга, системной теории и терапии, проблемно ориентированной системной терапии, краткосрочной терапии, анализа конфликта и клиент-центрированной терапии. Медиация опирается на методы модерации и коучинга. Элементы из перечисленных методов были специально адаптированы для медиации, что-то развивалось дальше и реформировалось в медиации.

Обзор наиболее часто применяемых методов можно встретить в статье Мартины Мёссмер. Иногда медиаторы работают в паре, в ко-медиации. Это касается в первую очередь бракоразводных процессов, где удобна работа пары медиаторов разного пола. Специальной техникой является «Комбинаторика пар» (см. работу Эда Ватцке). Имеет смысл также использовать предыдущую профессию медиатора, обеспечивая специальную компетентность в определенной области. Понятно, что юрист быстрее поймет и найдет связи в предметном содержании предстоящей медиации, а кто-то сможет использовать свои знания в правовых вопросах аренды, экологии или семейного права.

## Медиация и родственные профессии

В отличие от психотерапии и психологического консультирования, в медиации не происходит прояснение отношений между партнерами, медиатор поддерживает стороны в поиске соглашений или выработке решений, прорабатывая конкретные темы, вопросы, проблемы. Речь идет не об изменении отношений, а о конкретной ситуации, которую необходимо привести к разрешению, к соглашению, достижение которого обеспечивается активными вкладами конфликтующих сторон с целью устранения возникшего противостояния.

В фокусе стоит «дать – взять», а не преодоление душевного разлада и восстановление нарушенного межлического общения. Не целительство, не развитие и не преодоление кризиса в отношениях является целью, а лишь проработка ясно очерченного, конкретного содержания конфликта: например, кто записан в поземельной книге? Покупает ли семья новую квартиру? Переезжает ли семья по профессиональным соображениям мужа или жены в другую страну? Осуществляются ли планы одного из партнеров? и т.д. И в этом случае, конечно же, изменяется динамика отношений. Однако темами, прорабатываемыми в медиации, являются конкретные предметы спора.

Медиаторы не выполняют функцию адвокатов. Они не дают юридических советов и не представляют ни одну из сторон в суде. Они не поддерживают стороны и при обсуждении юридически важных аспектов дела.

Приверженности какой-либо одной стороне (партии) недопустима. «Всепартийность» медиатора означает принадлежность, приверженность интересам всех партий, по отношению ко всем участникам конфликта. Но обязательна их критичность, они выясняют: можно ли будет выполнить принятое решение в повседневной жизни? Насколько оно соответствует юридическим, процессуально-правовым, этическим нормам и общественно приемлемо? (См. работы Ruth Krumboeck & Gerhart Fuerst, Guenter Domian, Reinhard Artaker, Max J. Allmayer-Beck & Michael Auer).

От судей ожидают принятия решения или приговора. Они наделены авторитарной властью принимать решения; приговоры выносятся от «имени народа». Судьи ведут процесс и приходят к результату в строго установленном порядке. Полученные в процессе разбирательства и предоставленные обоснования (свидетельства специалистов, высказывания свидетелей и т.п.) нужны судьям, а не участвующим сторонам. Адвокаты, используя юридическую аргументацию, в соответствии с нормами судопроизводства продвигают интересы одной из сторон, своего клиента, а не работают активно над поиском решения.

В медиации участники самостоятельно вырабатывают и принимают решение, договариваются об урегулировании конфликта, могут также влиять на процедуру медиации (см., например, статью Reinhard Artaker). Делается все возможное, чтобы в полном объеме воплотить интересы сторон,

сохранить личные мнения. Кроме того, в медиации существует возможность обратиться к темам и вопросам, которые вначале были не подняты. Это, скорее всего, не совсем ясно сформулированные, не до конца осознанные, то есть, более глубоко лежащие темы внутреннего содержания конфликта. Они не всегда с правовой точки зрения нужны в судебных разбирательствах, но именно в них может быть личная заинтересованность участников конфликта. Внутреннее содержание и интересы становятся в медиации более внятными и ясными, таким образом, и соглашения начинают обретать форму конкретных действий. Поэтому в медиации больше шансов обрести взаимопонимание конфликтующими сторонами, а, значит, и больше шансов устранить причины и минимизировать негативные последствия конфликта.

Сравнивая медиацию с третейским судом, становится видно: третейский судья часто предлагает соглашение, которое либо принимается, либо отклоняется участниками конфликта. В медиации решения вырабатывают и принимают заинтересованные стороны (медиатор отвечает лишь за процедуру). Причем, решения проверяются на реалистичность их выполнения и практические последствия не только участниками медиации. Все, на ком может отразиться результат договоренностей, участвуют в экспертизе таких решений. Отсюда «вес» решения в медиации становится намного больше.

Всегда полезно привлечь к разрешению конфликта независимое третье лицо.

Какое решение выполняется? Многие представляют себе решение конфликта как результат длительного обдумывания и даже консультаций. Но так ли это?

14-летний Манфред, 17-летняя Мануэлла и 5-летний Пьер несколько недель не проводили вместе выходные дни. И вот их отец, после длительных размышлений, придумал план: «Мама любит посидеть в кафе, детям нравится кататься на велосипеде, поэтому в следующий раз, мы всей семьей, предпримем следующее...» отец искренне удивлен – про всех подумал, обо всех позаботился, но почему-то никто не хочет с ним ехать.

Даже гениальное решение может потерпеть крах, если его предписывают, если остальные не принимали участия в его разработке. Односторонняя директива (предъявление решения как руководства к действию) предполагает, что одна из сторон должна поступиться своими интересами и подчиниться, хотя участник пока не готов даже рассматривать это решение, так как многие аспекты попросту еще не обсуждались.

Партнерство означает, что обе стороны не только выполняют договоренности, но и вместе их разрабатывают. Этот процесс протекает не всегда гладко. Поскольку различия между людьми – а их немало: темп, представления о способе, культурные различия – в конфликте обостряются, в процессе разрешения конфликта требуется координатор. Еще одной причиной, почему лучше привлекать профессионального медиатора в разрешении конфликтов, является следующая особенность: тот, кому уделяется внимание, чьи интересы реализуются, учитываются, ставятся во

главу угла, - глубже идентифицируется с решением, а значит, надежнее становится обязательство выполнения договоренностей.

В конфликте противоборствующие стороны перестают видеть необходимость прийти к соглашению и теряют конструктивность. Готовность уступить, воспринять нужды другого, признать и учесть его намерения и пожелания – все это требует эмоциональной устойчивости, определенной дистанции и уверенности, что его собственная позиция не будет ущемлена. Поэтому проще, если некто третий, человек со стороны, не вовлеченный в разбирательство, поможет сторонам придерживаться основных правил обращения друг с другом, будет управлять общением и устранять преграды и барьеры.

Привлечение медиатора помогает участникам отстаивать свои интересы и не обращать внимания на процесс. Медиаторы помогают выявить недопонимания и обсудить их, остановить эскалацию конфликта и направить конфликт к разрешению, снизить напряженность ситуации. Они возвращают участников к предмету и теме конфликта, не дают уйти в сторону. Таким образом никто не почувствует себя побежденным. Опыт проведения медиации показывает, что удачное разрешение конфликта не оставляет неприятного «привкуса», поскольку оно основывается на взаимном уважении и происходит открыто. В быстро движущемся, постоянно меняющемся обществе, с такими же быстро изменяющимися формами жизни, где совместность становится все более интенсивной, это имеет неоценимое значение.

Остается надеяться, что востребованная людьми медиация станет весьма важной поддержкой в разрешении трудностей между ними, укрепляя качество сосуществования, либо поможет расстаться парам, группам, сообществам, не подходящим более друг другу.

## Литература

- Bastard, V. & Cardia-Voneche, L. (1992): Die Unaufhaltsame Verbreitung der Familienmediation [*Неудержимое распространение медиации семьи*]. In: Familiendynamik [*Динамика семьи*], 17. Jahrgang, с. 319 - 346.
- Bastin, R. & Link, G. & Lörch, B. (1992): Scheidungsmediation: Möglichkeiten und Grenzen [*Медиация развода: возможности и границы*]. In: Familiendynamik [*Динамика семьи*], 17. Jahrgang, с. 319 - 346.
- Besemer, Ch. (1997). Mediation - Vermittlung in Konflikten, Stiftung Gewaltfreies Leben, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion [*Медиация – посредничество в конфликте, утверждение свободной от насилия жизни, мастерская создания акций, освобождающих от насилия*], Baden. 4. Auflage.
- Besemer, Ch. (1996): Mediation in der Praxis, Erfahrung aus den USA [*Практика медиации, опыт США*]. Baden.
- Breidenbach, S. (1995): Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt [*Медиация. Структура, шансы и риски посредничества в конфликте*]. Köln.

- Carnevale, P.J. & Pruitt D.G. (1992): Negotiation and Mediation [*Переговоры и медиация*] In: Annual Review of Psychology 43, с. 531 - 582.
- Friedman, G. (1996): Die Scheidungsmediation. Anleitung in einer fairen Trennung [*Медиация развода. Инструкция к честному расставанию*]. Reinbek bei Hamburg.
- Gergen, K. (1996): Das übersättigte Selbst [*Пресыщенная самость*]. Heidelberg.
- Glasl, F. (1997): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater [*Конфликтный менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта*]. 5. Auflage. Stuttgart/Bern.
- Heynes, J. & Bastine, R & Link, G. & Mecke, A. (1993) Scheidung ohne Verlierer. Ein neues Verfahren, sich einvernehmlich zu trennen [*Развод без проигравших. Новый опыт взаимоприемлемого расставания*]. München.
- Kellerhals, J. & Coenen-Huther, J. (1988): Gerechtigkeitsnormen und Familiendynamik [*Норма справедливости и семейная динамика*]. In: Familiendynamik [*Динамика семьи*], 13. Jahrgang, с. 16 - 26.
- Mähler, G. & Georg, H. (1992): Mediation in der Praxis [*Практика медиации*]. In: Familiendynamik [*Динамика семьи*], 17. Jahrgang, с. 247 - 372.
- Rabin, C. (1993): Auf dem Weg zur Gleichheit [*На пути к равенству*]. In: Zeitschrift für systemische Therapie [*Журнал системной терапии*], 18. Jahrgang, с. 148 - 170.
- Riehl-Emde, A. & Willi, J. (1994): Ist seine Ehe auch ihre Ehe? Vergleichende Untersuchung zu Wohlbefinden, Empatie und Zufriedenheit von Mann und Frau [*Его супружество это ее супружество? Сравнительное исследование благополучия, эмпатии и удовлетворенности супружеством мужчины и женщины*]. In: System Familie [*Система семьи*] 2, с. 81 - 97.
- Schwäbisch, L. & Siems, M. (1974): Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Kommunikations- und Verhaltenstraining [*Руководство к социальному обучению. Коммуникативный и поведенческий тренинг*]. Reinbeck bei Hamburg.
- Vanderkooi, L. & Pearson, J. (1983): Mediation Divorce Disputes: Mediator Behaviors, Styles and Roles. [*Медиация в вопросах: поведение медиатора, стиль и роли*]. In: Family Relations [*Семейные отношения*] 1983, с. 557-566.
- Wolf, F. & Klar, S. (1993): Mediation bei Scheidungen [*Медиация при разводах*]. In: Psychologie in Österreich [*Психология в Австрии*], 13. Jargang, с. 110 - 112.