

А.Н. Азарнова

# **Медиация: искусство примирять**

Технология посредничества  
в урегулировании конфликтов



Москва  
Инфотропик Медиа 2015

УДК 347.998.74 + 316.485.6

ББК 67.410.14 + 88.504

А35

Автор – Азарнова Анна Николаевна – практикующий психолог (МГУ, 1996), сертифицированный медиатор и психотерапевт, бизнес-тренер, кандидат психологических наук (2013). Тренер медиаторов и автор программы обучения медиаторов (на базе Межрегионального Союза медиаторов «Согласие», г. Москва) Автор книг: Поединок с тенью. Противостояние манипулятивному воздействию (М.: Эксмо, 2010), Метод ролевой игры в тренинге (М.: Речь, 2011), Психологическое консультирование: базовые приемы и техники (М.: Феникс, 2013).

### **Азарнова, Анна Николаевна.**

П88 Медиация : искусство примирять : технология посредничества в урегулировании конфликтов / А.Н. Азарнова. — М. : Инфотропик Медиа, 2015. — 288 с. — ISBN 978-5-9998-0202-6.

Агентство СІР РГБ

Книга – практическое пошаговое руководство по медиации – методу урегулирования конфликтов путем добровольных переговоров сторон с участием посредника. Содержит развернутое описание каждого из этапов медиативных переговоров, действий медиатора на всех этапах. Снабжена практическими заданиями с их детальным разбором. Написана автором как обобщение опыта, накопленного в ходе подготовки профессиональных медиаторов.

Предназначена для обучения медиации. Может быть использована в практике как индивидуального, так и группового обучения медиации.

Полезна начинающим медиаторам, а также руководителям, юристам, психологам, педагогам и всем тем, кто по роду деятельности сталкивается с необходимостью несилового урегулирования конфликтов.

УДК 347.998.74 + 316.485.6

ББК 67.410.14 + 88.504

**Все права защищены.**

© Азарнова А.Н., 2015

© ООО «Инфотропик Медиа, 2015

© ООО «ИМ Диджитал Паблишинг»,  
оформл., 2015

ISBN 978-5-9998-0202-6

## Предисловие. Благодарности

Эта книга написана для самых обычных людей. Для нас с вами, ежедневно сталкивающихся с недопониманием и непониманием, вызванными самыми разными причинами и имеющими самые неприятные последствия — от испорченного настроения до разрывов между людьми и увольнений. Как практикующий психолог, я знаю, что тяжелейшие внутриличностные конфликты связаны с недостаточным пониманием человеком себя и своих потребностей. Суицид во многих случаях порожден глубочайшим одиночеством человека и душевной болью, умерить которую может лишь *понимание, которого нам всем катастрофически не хватает.*

Умение услышать и понять, не осуждая, оказывается ключом к разрешению очень и очень многих конфликтов — как межличностных, так и внутриличностных. И там, где люди не могут в силу разных причин договориться сами, на помощь приходит медиация — переговоры с участием нейтрального посредника. Этот посредник, которого также называют медиатором, выполняет ряд задач, важнейшая из которых — восстановление нарушенного взаимопонимания между сторонами конфликта.

Книга, которую вы держите в руках, является кратким практическим пособием по медиации и может быть использована в качестве учебника. Она построена в соответствии с содержанием курса, разработанного и внедренного автором на базе независимого партнерства НП «Межрегиональный Союз Медиаторов «Согласие»» в 2011–2013 гг., и может быть использована для обучения медиаторов по всей России. Для овладения практической деятельностью медиатора необходима практика. Упражнения, данные в книге, снабжены разборами, облегчающими обучение. Однако, помимо этого, необходимо отрабатывать перечисленные приемы и техники в процессе ежедневного общения с людьми и работы в поле конфликтного взаимодействия. Те, кто действительно хочет научиться медиации, на отсутствие практики обычно не жалуются, — конфликты в нашей повседневной жизни, к сожалению, явление весьма и весьма частое.

Я благодарна медиации за те глубокие изменения, которые произошли в моей личности и моей жизни благодаря ей, прежде всего — за возросшую потребность и способность понимать других людей, пусть это и приходило ко мне не только с радостью, но и с трудностями,

разочарованием и болью. Благодарна людям, в сотрудничестве с которыми создавалась программа обучения медиации, прежде всего — Алексею Александровичу Тыртышному, кандидату психологических наук, профессору, декану юридического факультета Российского нового университета (г. Москва). Я искренне благодарна моему отцу, Азарнову Николаю Николаевичу, кандидату психологических наук, профессору, чьи оригинальные научные идеи (концепция социального взаимодействия) были положены мною в основу собственного психологического исследования медиативных переговоров и создания на его базе программы обучения медиаторов. Я искренне благодарна всем слушателям курсов обучения медиации, с которыми мне довелось работать — вместе с ними мы не только трудились над освоением основ медиации, но и собрали значительный материал, который позволил совершенствовать методику обучения и систематизировать репертуар техник и приемов работы медиатора, которые вошли в программу последующих курсов. Хочется сказать спасибо также всем клиентам, вместе с которыми мне довелось работать над разрешением конфликтных ситуаций в разные годы: без них этой книги не могло бы быть в принципе. Отдельная благодарность — членам моей семьи, моим самым близким и любимым. Лишь благодаря их чуткости, любви и поддержке книга была закончена в срок.

Хочу отметить, что настоящая работа содержит именно самые основы метода, не претендуя на то, чтобы быть исчерпывающим справочником. Ею можно пользоваться для самостоятельного ознакомления с медиацией, однако если вы хотите овладеть этим методом на профессиональном уровне, необходимо пройти специальный курс практического обучения: как и многие чисто практические умения, медиация не поддается освоению посредством теоретической подготовки или даже систематических лекционно-семинарских занятий. Необходима именно практическая работа.

В данном пособии основное внимание уделено социально-психологическим аспектам медиации. Информацию, освещающую, например, юридические аспекты данного метода, можно почерпнуть из других источников. Важно отметить, что в наши задачи не входит введение новых понятий, имеющих отношение к процедуре медиации. Автор этой книги не претендует на авторство в описании сути медиации, ее основных понятий, этапов и их названий. Моей целью при написании этой книги был анализ собственно психологического наполнения процесса медиативных переговоров, описание тех психологических

техник и приемов, которые помогают медиатору добиться более качественного результата. Психологический инструментарий, описанный в данной работе, широко используется при решении многих задач, связанных с повышением эффективности взаимодействия людей, нахождением взаимопонимания между ними, в частности, в практике психологического консультирования, психотерапии, психологического тренинга и т.д. Практика показывает, что этот инструментарий при учете определенных особенностей его использования в медиации позволяет сделать переговоры более эффективными.

Понятие медиации, ее основные принципы и разновидности, структура, приведенные в первом и втором параграфах настоящей работы, изложены на основе анализа юридической литературы, посвященной проблемам медиации, – в особенности работ С.К. Загайновой, С.И. Калашниковой, Ц.А. Шамликашвили, О.В. Аллахвердовой, А.Д. Карпенко, а также Федерального закона об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ.

Имена и фамилии, приведенные в настоящей работе в кейсах и практических примерах, изменены, фабулы конфликтов подвергнуты переработке по этическим соображениям. Любые совпадения имен, фамилий, обстоятельств, биографических фрагментов являются случайными. В тексте книги слова «медиатор» и «посредник» используются как синонимы (конечно, это не совсем одно и то же, но в рамках данной книги смысл предлагаю принять как идентичный).

Для меня медиация – благородное и гуманное дело, которое вносит свой вклад в снижение общего уровня напряженности в современном мире, раздираемом конфликтами. Глубокое ознакомление с медиацией никого не оставляет равнодушным, оно изменяет нас. Многие слушатели курсов обучения медиации, участники тренингов сообщали, что начинали видеть, воспринимать ситуации повседневной жизни и поведение окружающих иначе, чем раньше, с несколько других позиций – более гуманных, более терпимых, в большей степени ориентированных не на конфронтацию, а на сотрудничество. Именно это произошло когда-то и со мной и поразило меня.

Я верю в медиацию – эта вера вдохновила написание книги, которую вы держите в руках.

Буду рада обратной связи, читатель. Мой сайт в интернете [www.azarnova.ru](http://www.azarnova.ru), адрес электронной почты [omela25@yandex.ru](mailto:omela25@yandex.ru).

До новых встреч!

# Содержание

Предисловие. Благодарности ..... III

## Глава 1.

### Что такое медиация и как она «работает»?

- 1.1. Общая характеристика медиации  
как метода урегулирования конфликтов ..... 1
- 1.2. Структура медиативных переговоров ..... 7
- 1.3. Функции независимого посредника  
в медиации ..... 16

## Глава 2.

### Практический инструментарий

#### в деятельности медиатора: техники и приемы

- 2.1. Установление, поддержание и углубление  
психологического контакта со сторонами ..... 26
- 2.2. Приемы, способствующие углублению  
взаимопонимания между сторонами  
переговоров ..... 35
- 2.3. Приемы регуляции эмоционального  
напряжения ..... 91
- 2.4. Приемы предоставления конструктивной  
обратной связи сторонам конфликта ..... 112

## Глава 3.

### Проведение медиативных переговоров:

#### содержание деятельности медиатора

- 3.1. Открытие медиативной сессии  
(вступительное слово медиатора) ..... 131

3.2. Презентация сторон . . . . .	149
3.3. Дискуссия по выработке тем для обсуждения. . . . .	160
3.4. Индивидуальные беседы со сторонами конфликта (кокусы) . . . . .	175
3.5. Дискуссия по выработке вариантов соглашения . . . . .	222
3.6. Подготовка проекта соглашения . . . . .	242
3.7. Заключительное слово медиатора . . . . .	247
<b>Заключение . . . . .</b>	<b>253</b>
<b>Список литературы. . . . .</b>	<b>254</b>
<b>Приложение.</b> <b>Комплект кейсов для ролевых игр. . . . .</b>	<b>256</b>

# Глава 1.

## Что такое медиация и как она «работает»?

### 1.1. Общая характеристика медиации как метода урегулирования конфликтов

Медиация (от лат. *mediare* – примирять) – один из методов урегулирования конфликтов, суть которого заключается в добровольных переговорах конфликтующих сторон с участием независимого посредника – медиатора. Как указывают С.И. Калашникова, М. С. Мережкина и Н.Н. Мясоедова, история существования медиации насчитывает много веков, еще в Древнем Вавилоне и Древней Греции при разрешении споров существовала практика использования посредников. Исторически развитие медиации шло в двух относительно независимых направлениях: развитие медиации как самостоятельного метода урегулирования различного рода конфликтов, не связанного с правом, и развитие медиации как метода разрешения правовых конфликтов (медиация, интегрированная в деятельность органов юрисдикции; данный вид медиации в настоящее время широко популярен в Великобритании, Австралии, США и странах Европы, где уже более полувека имеет статус самостоятельного правового механизма, интегрированного в деятельность юрисдикционных органов) (9, 12).

В России медиация как самостоятельный правовой институт начала действовать с 1 января 2011 г. на основании Федерального закона от 27.07.2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (далее – Закон о медиации). Принятие закона вызвало большой общественный резонанс. В настоящее время в России медиация активно развивается, совершенствуются механизмы ее интегрирования в деятельность судов, нотариата и иных органов гражданской юрисдикции. Накапливается опыт частной медиации, не связанной с системой права.

Основными признаками медиации как метода урегулирования конфликта, по С.И. Калашниковой (9), являются следующие:

1) конфликтующие стороны вступают в переговоры друг с другом; 2) кроме самих сторон конфликта, в этих переговорах принимает участие



третье лицо – посредник (которого называют медиатором), который организует процесс переговоров и управляет ими; 3) переговоры сторон построены на основе специальной технологии (данная технология подробно описана в настоящей работе), разработанной в соответствии с «гарвардским методом» разрешения конфликтов. Основы «гарвардского метода» заложены в работах американских конфликтологов Р. Фишера и У. Юри, описавших принципы разрешения конфликтов на основе анализа интересов и потребностей конфликтующих сторон.

Как указывают М. С. Мережкина и Н. Н. Мясоедова, применение процедуры медиации возможно для разрешения самых разных конфликтов, однако в наибольшей степени ее применение оправдано, если:

- для сторон самым важным являются не «история» (взаимоотношений, обид), не то, что связано с прошлым, не взаимные претензии, а будущее – будущие потребности оппонентов, возможность сохранения позитивных или хотя бы нейтральных взаимоотношений (по этой причине медиация является привлекательным способом разрешения конфликтов для настоящих и бывших супругов, разводящихся родителей, партнером по бизнесу, заинтересованных в будущих отношениях и т.п.);
- для сторон, участвующих в конфликте, значимы длительные отношения друг с другом (когда разводятся родители, им длительное время придется взаимодействовать, обеспечивая интересы детей; то же самое можно сказать о партнерах, включенных в долгосрочный проект);
- на то, как возник и развивался конфликт, оказали в первую очередь личные отношения между людьми, их эмоции по отношению друг к другу, либо «деловая сторона» вопроса является не единственной;
- стороны конфликта предпочли бы решить вопрос конфиденциальным образом, не вынося спор на публичное разбирательство (12).

В истории конфликтологии известен целый ряд методов, основанных на использовании переговоров или услуг третьих лиц при разрешении конфликтов, однако медиация существенно отличается от них. Так, известно, что одним из эффективных методов разрешения споров являются переговоры конфликтующих сторон, медиация является разновидностью переговорного метода, однако, как указывает С. И. Калашникова, в отличие от классических переговоров, она в обязательном порядке предполагает наличие медиатора (иногда и нескольких), так что взаимодействие сторон в переговорах всегда осуществляется

с участием посредника; кроме этого, в отличие от классических переговоров, медиация является гораздо более структурированной процедурой и проходит через ряд определенных этапов, каждый из которых имеет свое назначение и служит определенной цели. Сопоставление медиации с иными методами и процедурами урегулирования споров, предполагающих вмешательство третьих лиц (например, экспертов или властных фигур), по С.И. Калашниковой, позволяет говорить о том, что в медиации посредник не является лицом, который вырабатывает решение конфликта, определяет действия сторон, необходимые для урегулирования конфликта и обязательные для исполнения; в медиации посредник — нейтральная фигура, не заинтересованная ни в каком конкретном решении, не связанная со сторонами никакими отношениями, помимо непосредственно связанных с медиацией, не дающее им никаких консультаций. Функции посредника сводятся к организации переговоров и управлению ими и к помощи сторонам в организации их взаимодействия, направленного на поиск решения конфликта (9).

Как уже говорилось выше, в России медиация в настоящее время представлена в двух основных вариантах: медиация, никак не связанная с системой органов юрисдикции (так называемая частная медиация), и медиация, интегрированная в деятельность органов юрисдикции (судов, нотариата и др.). И тот и другой вид медиации строятся по принципиально одним и тем же правилам и принципам; медиация, интегрированная в деятельность органов юрисдикции, представляет собой попытку внедрения медиации как внеюрисдикционного способа урегулирования правовых споров в юрисдикционную систему. В самом деле, по сравнению, например, с судебным разрешением правовых споров медиация имеет ряд неоспоримых преимуществ: стороны участвуют в медиации добровольно, их никто не принуждает; в процессе медиации осуществляется анализ потребностей и интересов сторон, связанных с конфликтом, и решение вырабатывается на основе этого анализа; стороны сами выбирают человека, который помогает им в поисках этого решения (то есть медиатора), т.е. работают с человеком, который вызывает у них доверие. В отличие от судебного разбирательства, медиация — процесс более краткосрочный и неформальный. Кроме того, медиация защищена принципом конфиденциальности, судебное же разбирательство — публичный процесс (12).

Важно, что медиация осуществляется на основании определенных принципов, которые в нашей стране закреплены в Законе о медиации, в других странах — в Европейском кодексе поведения медиаторов,

Типовом законе ЮНСИТРАЛ и других законах и нормативных актах. Так, статья 3 Закона о медиации предусматривает следующие принципы медиации: добровольность, конфиденциальность, сотрудничество и равноправие сторон, беспристрастность и независимость медиатора. Приведем развернутое описание данных принципов (по С.И. Калашниковой).

Принцип добровольности означает, что: а) стороны (и медиатор) не могут быть принуждены к медиации и принимают решение о вступлении в эту процедуру добровольно; б) в любой момент переговоров стороны (и медиатор) могут отказаться от дальнейшего участия в процедуре (медиатор обычно отказывается от продолжения собственного участия в переговорах, если видит, что стороны не готовы к конструктивной работе над конфликтом и дальнейшее продолжение переговоров бесперспективно, однако принятие им такого решения может быть также связано с пониманием медиатором того, что его уровень квалификации является недостаточным для урегулирования данного конфликта либо с потерей позиции нейтрального и не заинтересованного в каком-либо конкретном варианте разрешения конфликта лица); в) стороны свободны в выдвижении, обсуждении, отклонении или принятии тех или иных предложений по урегулированию конфликта; в медиативное соглашение включаются только те предложения, которые согласованы сторонами и в равной степени удовлетворяют их интересам.

Принцип конфиденциальности конкретизируется следующим образом: 1) медиатор не вправе разглашать третьим лицам факт обращения сторон за медиативной помощью, информацию, ставшую ему известной в ходе медиации, а также информацию об условиях заключенного соглашения. Медиация не является публичным процессом, на ней недопустимо присутствие средств массовой информации, публики, сотрудников или представителей организации, осуществляющей деятельность по обеспечению процедуры медиации. Если в ходе медиации сторонам понадобилась помощь экспертов или специалистов в какой-либо области, то они также обязываются сохранять конфиденциальность; 2) решение вопроса о возможности разглашения самими сторонами информации о медиации остается на их усмотрение, при необходимости в соглашение о проведении медиации включается соответствующий пункт (оговорка о конфиденциальности) либо стороны подписывают отдельное соглашение о конфиденциальности; 3) в ходе медиации медиатор не вправе разглашать информацию, полученную

от одной стороны спора, другой стороне без ее согласия – как в ходе работы, так и в ходе индивидуальных встреч.

Содержание принципа сотрудничества и равноправия сторон может быть раскрыто следующим образом: 1) в медиации стороны совместно, двигаясь «по направлению друг к другу» (а не противодействуя), ищут решение проблемы, которое было бы выгодно и отвечало интересам как одной, так и другой из них, сотрудничают друг с другом; 2) в ходе медиации стороны имеют равные возможности и права в определении условий примирительной процедуры, равные права и возможности высказываться, вносить, обсуждать, отклонять и принимать предложения; время, уделяемое каждой из сторон в ходе индивидуальных бесед (кокусов) хронометрируется и является равным. Ни одна из сторон не имеет преимуществ перед другой по возрастному, имущественному, экономическому или социально-психологическому признаку. Об этом в ходе работы отдельно должен позаботиться медиатор: при проведении процедуры он не вправе ставить своими действиями одну из сторон в преимущественное положение, равно как и умалывать права и законные интересы одной из сторон.

Принцип беспристрастности и независимости медиатора означает, что в ходе работы он стремится к объективному, справедливому и беспристрастному восприятию спора и позиций сторон, осуществляет свою деятельность в переговорах без влияния каких-либо других органов или лиц, основываясь лишь на медиативной технологии, а также не имеет заинтересованности в каком-либо конкретном результате переговоров. В соответствии с законом, 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; при этом, если при проведении возникают обстоятельства, которые могут повлиять на его независимость и беспристрастность, он должен сообщить об этом сторонам (7, 9).

В настоящее время существует достаточное разнообразие видов и форм медиации. Так, принято выделять внеюрисдикционную медиацию и медиацию, интегрированную в деятельность органов юрисдикции, в свою очередь, последняя подразделяется на нотариальную, судебную медиацию и медиацию в деятельности иных органов гражданской юрисдикции. По критерию категории споров, для

урегулирования которых применяется медиация, выделяют семейную медиацию, медиацию по спорам, вытекающим из трудовых, экономических, иных гражданских отношений. В последние несколько лет в России активно развивается идея школьной и образовательной медиации (Ц. Шамликашвили), медиации по налоговым спорам и т.д.

Виды медиации детально анализирует в своей работе С.И. Калашникова (9).

Так, с чисто процедурной точки зрения медиация может предполагать совместную работу сторон в ходе общей встречи, однако бывает и так, что люди в силу самых разных причин оказываются не готовы к этому. В таких случаях возможно проведение медиации в форме очередных встреч медиатора со сторонами конфликта. Иногда практикуется медиация, предполагающая использование технических средств, в частности, сети Интернет (в тех случаях, когда, несмотря на готовность непосредственно участвовать в процессе, стороны физически не могут этого сделать).

С точки зрения состава участвующих в медиации лиц принято выделять следующие виды медиации: 1) медиация, где работа осуществляется только одним медиатором, и медиация, предполагающая работу медиатора в паре с коллегой (сомедиатором); 2) медиация, в которой участвуют сами стороны конфликта, и медиация, в которой принимают участие представители сторон конфликта, чьи полномочия подтверждены соответствующими документами.

С точки зрения стоящих перед медиацией целей (и связанных с этим особенностей медиативной процедуры) принято выделять четыре типа медиации – классическую, терапевтическую, расчетную и медиацию оценки спора. Авторами данной классификации являются Л. Боуль и М. Несик (9).

Терапевтическая медиация направлена в первую очередь на восстановление взаимоотношений участников конфликта; как правило, к ней прибегают в случаях семейных и родственных конфликтов, конфликтов между коллегами, учащимися и преподавателями и т.п. На первый план в такой медиации выходят отношения сторон и необходимость их нормализации. Именно этот вид медиации наиболее широко используется в практике психологического консультирования, в образовательной сфере, он может быть использован в деятельности специалистов в области HR.

Расчетная медиация построена по модели позиционных переговоров. К ней прибегают в случаях, когда обе стороны претендуют

на некий ограниченный ресурс, размеры которого в силу объективных причин никак не могут быть увеличены, и приходится его «делить». В этом случае медиатор организует переговоры сторон и внимательно следит за соблюдением рамок этих переговоров, за тем, чтобы распределение ресурсов было справедливым и обе стороны вышли из переговоров максимально удовлетворенными. В отличие от предыдущего вида медиации, акцент здесь делается не на взаимоотношениях сторон, а на конкретном ресурсе, подлежащем распределению между ними. Расчетная медиация наиболее часто используется в коммерческих спорах, хотя, безусловно, находит свое применение и в других сферах.

Оценочная медиация, в отличие от описанных двух предыдущих, характеризуется несколько расширенными полномочиями медиатора, который может высказывать свое мнение по существу спора. Целью оценочной медиации является заключение соглашения, которое было бы максимально приближено к наиболее вероятному судебному решению в том случае, если бы спор рассматривался в суде. Оценочная медиация является «нестандартной разновидностью» медиации и наиболее часто используется на досудебном либо судебном этапе урегулирования имущественных, трудовых и иных гражданских споров.

Классическая медиация является основным и наиболее распространенным видом медиации, построенным с соблюдением всех исторически выработанных канонов этой процедуры. Она построена на так называемой «гарвардской модели» переговоров, предполагающей ориентацию на потребности и интересы сторон в процессе поиска приемлемого решения конфликта (а не на их позиции). Функции медиатора в этом случае заключаются в том, чтобы организовать и регулировать процесс переговоров, обеспечивать максимально благоприятный, комфортный социально-психологический климат переговоров, содействовать сторонам в поиске удовлетворяющего их решения. Психологическим аспектам проведения классической медиации посвящена настоящая работа.

## **1.2. Структура медиативных переговоров**

В отечественной и зарубежной литературе по медиации она описывается как процедура, состоящая из ряда четко определенных этапов, каждый из которых посвящен реализации определенных задач. И содержание каждого этапа, и последовательность их чередования были найдены в ходе накопления и осмысления значительного опыта

ведения примирительных переговоров с участием посредника во всем мире. Знакомясь с работами различных авторов, можно увидеть, что данные фазы медиативных переговоров могут называться по-разному, иногда они объединяются друг с другом, а иногда описываются дробно — и, тем не менее, их содержательное наполнение остается идентичным в изложении самых разных источников.

Медиация начинается с этапа подготовки к ней. В этом случае хотя бы одна из сторон конфликта осознает наличие возможности урегулирования спора посредством обращения к переговорам с участием посредника. Сторона конфликта принимает решение об обращении к процедуре медиации, поскольку испытывает потребность в разрешении спора, однако непосредственные переговоры сторон не дают желаемого результата. Принятие решения об обращении к медиации может быть связано с сильной потребностью сохранить позитивные взаимоотношения со второй стороной конфликта, с нежеланием обращаться в суд или прибегать к силовым методам. Мотивация обращения к медиации может быть и иной, например, в рамках судебного процесса одна из сторон может ходатайствовать о назначении медиации просто для того, чтобы использовать возможность для затягивания разбирательства по делу (в этом случае медиация идет формально и не дает ожидаемых результатов). Нередко встречается неадекватная мотивация обращения к медиации, связанная с недостаточной информированностью о сути и особенностях этой процедуры: например, одна из сторон конфликта ищет в медиаторе эксперта, который укажет второй стороне на ее неправоту и призовет ее к «правильным» действиям или окажет на нее моральное (психологическое) давление.

Сторона конфликта, принявшая решение об обращении к медиации, на данном этапе может обратиться к лицу, предоставляющему медиативные услуги, либо в специальную организацию, представляющую собой саморегулируемое сообщество медиаторов (СРО). Лицо, выступающее в качестве медиатора, может осуществлять свою деятельность на разных основаниях. В соответствии с Законом о медиации, деятельность медиатора может быть осуществлена на профессиональной и непрофессиональной основе. Профессиональный медиатор не должен быть моложе 25 лет, к нему предъявляются требования наличия любого высшего образования и специальной профессиональной подготовки в области медиации. Участие медиатора в реализации различных видов медиации, интегрированной в юрисдикционную систему (деятельность судов, нотариата, иных органов гражданской

юрисдикции), может осуществляться исключительно на профессиональной основе. Однако участие в так называемой частной медиации может быть осуществлено и лицом, не имеющим специального профессионального образования в данной области; требования к нему иные – возраст не моложе 18 лет, полная дееспособность и отсутствие судимости. Частная медиация (не связанная с деятельностью органов юрисдикции – судов, нотариата и иных) может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе.

Профессиональные медиаторы могут действовать, не будучи связанными ни с какими профессиональными медиативными сообществами, либо состоять в СРО. В настоящее время в России функционирует целый ряд таких организаций. В случае обращения потенциального заказчика в СРО у него появляется возможность выбора медиатора из целого ряда кандидатур. Важно, чтобы личность медиатора вызвала доверие у сторон конфликта, это важнейшее условие эффективности медиативных переговоров.

Наиболее часто к медиатору обращается лишь одна из сторон конфликта, редкий (и более удачный) вариант – обращение обеих сторон. Однако в первом случае необходимо получить согласие второй стороны на участие в медиации. На контакт с ней с целью получения этого согласия может выходить первая сторона либо (по договоренности с нею) – медиатор. В случае, если такое согласие получено, стороны согласовывают и кандидатуру медиатора (вторая сторона также должна подтвердить готовность работать с данным медиатором либо принять участие в выборе иного), решают совместно с медиатором вопрос о месте и времени проведения процедуры, заключают с медиатором специальный договор (в частной медиации такой договор может отсутствовать, так как все происходящее регулируется лишь доброй волей сторон; например, договор чаще всего отсутствует в случае, если к услугам непрофессионального медиатора обращается супружеская пара, балансирующая на грани развода). На данном этапе во избежание будущих недоразумений и срыва процедуры медиатор знакомит стороны с основными принципами и правилами медиации, ее основными особенностями.

К помещению, в котором проходит медиация, не предъявляется никаких специальных требований – оно должно быть достаточно просторным, чтобы разместить в нем стол и стулья (кресла) по количеству участников переговоров, светлым и хорошо вентилируемым, с наличием звукоизоляции и возможностью исключить доступ



третьих лиц («проходная» комната не подойдет). Стулья должны быть удобными и не слишком жесткими, кресла — комфортными, однако не такими, в которых можно «утонуть» (участникам предстоит работа, которая потребует от них концентрации внимания и сосредоточенности). Стулья или кресла, в которых будут сидеть стороны, должны быть одинаковыми и располагаться на приблизительно равном расстоянии от стула или кресла медиатора. Наиболее оправдан вариант расположения участников, при котором медиатор сидит во главе стола, а стороны конфликта располагаются по обе стороны от него чуть наискось друг от друга (такой вариант лучше всего может обеспечить овальный стол). Расстояние между сторонами и медиатором и в особенности между сторонами не должно быть слишком маленьким, чтобы не спровоцировать неконтролируемую агрессию у сторон с сильной эмоциональной вовлеченностью в конфликт. На стол можно поставить пластиковые бутылки с водой, вазочку с печеньем, чашки — однако важно помнить, что в случае непредвиденного выхода эмоций сторон из-под контроля эти предметы могут быть использованы ... мягко говоря, не по назначению (такие случаи бывали). Иногда в процессе медиации необходимым является ознакомление с какими-либо аудио- либо видеоматериалами, в этом случае медиатору необходимо заранее побеспокоиться об исправной аппаратуре. Кроме того, медиативные переговоры предусматривают необходимость в индивидуальных беседах со сторонами, поэтому хорошо, когда имеется еще одно небольшое помещение, в котором сторона, ожидающая своей очереди, сможет отдохнуть, выпить чаю или кофе, просмотреть прессу.

Принимая предложение сторон участвовать в грядущих переговорах в качестве посредника, медиатор отвечает для себя на несколько вопросов. Во-первых, это вопрос о его способности и возможности выступать в качестве медиатора в данном споре. В соответствии с правилами и принципами медиации, в соответствии с нормами Закона о медиации в качестве посредника не может выступать лицо, заинтересованное в конкретном исходе переговоров, связанное какими-либо отношениями с одной из сторон (сторонами), в том числе родственными, лицо, оказывающее по крайней мере одной из сторон профессиональную психологическую, юридическую и иную помощь. Кроме того, медиаторы нередко специализируются на каком-либо конкретном виде споров; например, бывают медиаторы, предпочитающие работать с семейными (родственными) конфликтами, в сфере коммерческих споров и т.д. Существует мнение, что медиатор должен

быть осведомлен в области, связанной с предметным содержанием конфликта или спора для того, чтобы он мог учитывать все его нюансы в процессе переговоров и хорошо понимать то, о чем будут говорить стороны.

Приступая к работе над конкретным конфликтом или спором, медиатору также важно оценить его потенциальные возможности быть разрешенным посредством процедуры медиации (так называемая медиабельность спора). Критериями, определяющими медиабельность спора, являются следующие: а) равное правовое положение участников конфликта (спора), в связи с которым ни одна из сторон не может принудить другую к совершению каких-либо действий посредством правовых механизмов; б) отнесенность конфликта (спора) к определенной категории (Закон о медиации предусматривает применимость данной процедуры к семейным, трудовым, гражданским спорам, в том числе связанным с осуществлением экономической и предпринимательской деятельности); в) наконец, исключительно важным критерием медиабельности спора является искреннее желание сторон прекратить конфликт и их готовность двигаться в конструктивном направлении — в направлении сотрудничества друг с другом и обоюдных уступок. При отсутствии данного критерия в отношении хотя бы одной из сторон проведение медиации является бессмысленной тратой времени.

В ситуации, когда посредник определяет спор как немедиабельный, он вправе отказать потенциальным заказчикам в предоставлении собственных услуг, корректно и правдиво обосновав свое решение.

Медиация — услуга платная, хотя единый тариф на нее отсутствует, а некоторые медиаторы и вовсе предоставляют свои услуги на безвозмездной основе. Размеры оплаты за проведение медиации доводятся до сведения сторон заранее. Считается, что в идеальном варианте стороны должны в равной мере нести бремя расходов на медиацию (оплата является одним из способов обеспечения ответственности стороны за участие в переговорах), однако на практике встречаются и случаи, когда одна из сторон (как правило, гораздо более заинтересованная в медиации, чем вторая) оплачивает все расходы сама. В этом случае нередко в ходе самого процесса возникают осложнения: сторона, не внесшая оплаты, относится к происходящему пассивно, отказывается от выработки предложений по разрешению конфликта, манипулирует и оказывает давление на вторую сторону и/или медиатора. Существуют разные схемы оплаты медиации (например, основанные на почасовом расчете вознаграждения либо на оперировании некоей

фиксированной суммой), однако в любом случае медиатору важно договориться со сторонами о том, что определенная сумма вносится на счет либо передается медиатору еще до начала переговоров; данная сумма не возвращается сторонам даже в том случае, если медиация не состоялась по причине отказа стороны (сторон) от предоставления услуги до истечения определенного времени либо по причине того, что какая-либо из сторон (или медиатор) приняли решение о выходе из процедуры. Соответствующий пункт вносится в договор о проведении медиации. Вознаграждение, выплачиваемое сторонами, не зависит ни в отношении факта оплаты, ни в отношении его размера от исхода переговоров. Данные условия исключают возможность манипулирования медиатором и подтверждают положение о распределении ответственности за течение и исход медиативных переговоров между всеми его участниками. Если переговоры не увенчались успехом, это отнюдь не говорит о том, что медиатор «плохо работал» или был неквалифицированным. Ведь в процессе медиации посредник делает свою работу (организуя переговоры и управляя ими), а стороны — свою (на них лежит ответственность за анализ конфликта, осознание интересов — как собственных, так и партнера, за выработку и критическую оценку предложений по урегулированию спора, за принятие того или иного решения). Если стороны не выполняют свою часть работы, даже самый искусный медиатор не сможет сделать ее за них. Медиатор не отвечает за конкретное решение, найденное в ходе переговоров, он отвечает только за процесс, в ходе которого стороны сами находят это решение. Медиатору важно хорошо понимать это и уметь объяснить сторонам конфликта во избежание недоразумений.

Иногда спор, в связи с которым стороны обратились к медиатору, удается разрешить в ходе одной-единственной встречи, однако нередко требуется еще одна или несколько. Необходимое количество встреч трудно предугадать заранее, все зависит от сложности спора, готовности сторон двигаться в конструктивном направлении, наличия у них всей полноты необходимой для разрешения спора информации и ряда других факторов. Единичная встреча участников конфликта на медиации носит название медиационной (медиативной) сессии; ее продолжительность обычно не превышает двух-двух с половиной часов (далее стороны и медиатор утомляются и, как правило, не могут работать с высокой продуктивностью), хотя бывают и исключения. Минимальная продолжительность сессии не лимитирована, однако рассчитывать на то, что стороны смогут значительно продвинуться

в направлении разрешения конфликта за пятьдесят минут-час, как правило, не приходится. Медиатор заранее ставит стороны в известность относительно всех моментов, связанных с количеством и продолжительностью сессий; обычно стороны и медиатор договариваются не только о месте и времени, но и продолжительности каждой из сессий (например, одна из сторон может быть готова посвятить переговорам весь день, а вторая располагает лишь двумя часами).

Собственно медиация представляет собой структурированные переговоры, состоящие из семи этапов. Содержание каждой фазы, задачи медиатора на каждой из них хорошо освещены в литературе по проблеме медиации. Ниже приведена структура медиативных переговоров, восстановленная на основе работ С.И. Калашниковой (9), О.В. Аллахвердовой и А.Д. Карпенко (2).

Итак, медиативные переговоры состоят из следующих этапов:

1. Открытие медиативной сессии (вступительное слово медиатора).
2. Презентация сторон конфликта.
3. Дискуссия по выработке тем для обсуждения.
4. Индивидуальные встречи с каждой из сторон (кокусы).
5. Дискуссия по выработке вариантов соглашения (переговоры в узком смысле).
6. Подготовка проекта соглашения.
7. Завершение медиативной сессии (заключительное слово медиатора).

Кратко охарактеризуем каждый из перечисленных этапов с опорой на текст С.И. Калашниковой (подробный и развернутый анализ собственно психологического содержания фаз медиативных переговоров приведен в главе 3).

**1. Открытие медиативной сессии (вступительное слово медиатора).** На данном этапе медиатор разъясняет сторонам (еще раз!) принципы работы на медиации, договаривается с ними о соблюдении в ходе работы правил конструктивного общения, согласовывает со сторонами порядок дальнейшей работы, ее длительность, перерывы. Он также уделяет внимание вопросу о распределении ответственности между участниками переговоров, рассказывает о том, как будет строиться дальнейшая работа и из каких этапов она будет состоять. Вступительное слово медиатора помогает наладить оптимальный психологический климат и подготовить стороны к дальнейшей работе на медиации.

**2. Презентации сторон конфликта.** На данном этапе каждая из сторон рассказывает медиатору о том, как она видит созданный

конфликт и причины его возникновения. Пока одна из сторон говорит, вторая хранит молчание. Как правило, рассказы сторон отличаются друг от друга. В задачи медиатора не входят «поиски истины» — внимательно слушая каждую сторону, он стремится как можно точнее и полнее воссоздать картину восприятия конфликта данной стороной. Слушая друг друга, стороны могут лучше понять друг друга, очевидными также становятся степень и характер расхождения представлений сторон о конфликте. Это важный этап медиации — ведь в конфликте каждая из сторон действует на основе собственной картины происходящего, собственного образа конфликтной ситуации, и обмен этими образами помогает каждой из сторон обогатить, скорректировать свои представления о мотивах и потребностях оппонента, а также своих собственных. Таким образом, целью этапа презентации является создание общей смысловой основы для дальнейшего взаимодействия сторон в переговорах.

**3. Дискуссия по выработке тем для обсуждения.** На данном этапе стороны вступают в непосредственное взаимодействие друг с другом (на предыдущей фазе был возможен лишь непосредственный контакт лишь с медиатором). Цель дискуссии по выработке тем для обсуждения следует из названия данного этапа — сторонам и медиатору предстоит выделить ключевые вопросы, которые предстоит обсудить в процессе работы над конфликтом. Осознание сторонами тем для обсуждения становится возможным благодаря обсуждению ими услышанного на предыдущем этапе, уточнения при необходимости той или иной информации, анализу конфликтной ситуации. На данной фазе обсуждения медиатор прикладывает усилия к сближению позиций сторон по каждому вопросу, который они обсуждают, а также оценивает степень конструктивности разворачивающегося диалога. Если стороны не готовы обсуждать конфликт, двигаясь в конструктивном направлении, медиатор объявляет индивидуальные беседы (кокусы), если же стороны продуктивно работают, дискуссия по выработке тем для обсуждения переходит в фазу собственно переговоров, т.е. дискуссии по выработке вариантов соглашения.

**4. Индивидуальные встречи с каждой из сторон (кокусы).** Необходимость данного этапа признается далеко не всеми специалистами в области медиации. Сторонники так называемой медиации открытого типа считают, что все задачи переговоров могут быть решены в ходе совместных встреч медиатора и сторон, индивидуальные же беседы

могут породить у них подозрения в нарушении медиатором принципа нейтральности, в «скрытых играх», которыми занимается медиатор с одной из сторон конфликта за спиной у другой. Медиация закрытого типа предполагает, что медиатор, поочередно работая с каждой из сторон, способен содействовать эффективному решению основных задач переговоров. Наиболее же распространенный вид медиации – смешанная медиация – строится в соответствии с принципом работы, основанном на приоритете совместных встреч участников переговоров, однако в случае появления затруднений, тупиков в работе, отсутствия конструктивных предложений у сторон назначаются индивидуальные беседы.

Целью кокусов является подготовка сторон к конструктивной работе на последующем этапе медиации. Посреднику приходится работать над решением задачи стабилизации эмоционального состояния сторон конфликта, содействовать сторонам в осознании их потребностей, интересов и целей в конфликтной ситуации (равно как и в анализе потребностей и интересов оппонента), в выработке возможных предложений по разрешению конфликта, их критическом осмыслении и определении порядка их обсуждения. В ходе кокусов нередко появляется информация, которая по тем или иным причинам была скрытой на предыдущих этапах работы. Время, выделяемое на индивидуальные встречи сторон, хронометрируется, стороны обеспечиваются равным временем для кокусов.

**5. Дискуссия по выработке вариантов соглашения (переговоры в узком смысле).** На данном этапе осуществляется обсуждение выработанных на этапе индивидуальных бесед предложений, а также при необходимости вырабатываются и обсуждаются новые. Стороны не только порождают и обсуждают предложения, важно также оценить их на реалистичность и на соответствие интересам и потребностям обеих сторон.

**6. Подготовка проекта соглашения.** На данном этапе подводятся итоги предыдущей фазы и суммируются достигнутые договоренности. Будучи оформленными впоследствии в письменном виде, они составят медиативное соглашение (отсюда и название этапа). Важно, чтобы на данной фазе стороны пришли к итоговому соглашению по существу спора, которое впоследствии они будут исполнять. Медиатор в диалоге со сторонами еще раз проверяет каждую из достигнутых договоренностей, а также соглашение в целом на исполнимость, реалистичность и соответствие потребностям, интересам, ресурсам

и ограничениям сторон. Ему также необходимо убедиться в том, что стороны одинаково понимают смысл соглашения.

**7. Завершение медиативной сессии (заключительное слово медиатора).** Данная фаза знаменует окончание работы – на медиации в целом либо в рамках данной медиативной сессии. Если медиация завершена и цели переговоров достигнуты, медиатор подводит итоги работы и согласовывает со сторонами их дальнейшие действия. В противном случае медиатор обсуждает со сторонами необходимость и возможность повторной сессии.

По завершении медиации, спустя некоторое время медиатор иногда вступает в контакт с участниками медиации (необходимо предварительно получить у них на это согласие) – лично или по телефону. Это может быть важно для того, чтобы он мог оценить итоги собственной работы, обсудить со сторонами, в какой мере и по каким причинам исполняется (не исполняется) медиативное соглашение. В некоторых случаях оказывается, что стороны нуждаются в дополнительной сессии, так как не все вопросы были эффективно решены.

### **1.3. Функции независимого посредника в медиации**

Функции медиатора в переговорном процессе, как показывает анализ, могут быть объединены в три большие группы: функции, связанные с управлением переговорами; функции, связанные с обеспечением содержания переговоров; функции, связанные с обеспечением психологического климата переговоров. Перейдем к их подробному рассмотрению.

**Функция, связанная с управлением переговорами,** отражает роль медиатора в процессе медиации. Две стороны прибегают к помощи третьей, чтобы разрешить существующие между ними противоречия и найти решение конфликта. Чем при этом может помочь посредник? Ведь известно, что он не может предлагать от себя никаких решений, никаких вариантов договоренностей; даже «подталкивание» хотя бы одной из сторон к конкретной идее считается в медиации ошибкой. Эта мысль часто приводит в недоумение слушателей курсов подготовки посредников: а чем же тогда медиатор в принципе занимается?

В целом ответ таков, что медиатор и в самом деле не предлагает сторонам никаких решений, однако создает условия для их возникновения. В частности, он организует и проводит переговоры, построенные по определенным правилам и принципам. При этом медиатор

не является «хозяином решения» конфликта, однако он является «хозяином переговоров»! Он управляет переговорами, принимает решение об их переходе на определенный этап, предлагает сторонам предпринять те или иные действия, согласовывает с участниками правила и следит за их соблюдением. В случае систематического несоблюдения правил, неконструктивности действий участников медиатор вправе закрыть переговоры. В тех нередких случаях, когда накал конфликта исключительно силен и стороны не в состоянии контактировать друг с другом в переговорах «напрямую», медиатор выполняет функции своеобразного третьего звена во взаимодействии двоих, «переводчика», благодаря которому затрудненное взаимодействие все-таки может состояться.

Если медиатор в силу каких-либо причин имеет сложности с реализацией этой функции, в переговорах рано или поздно наступает дезорганизация процесса: стороны «вырывают» управление ситуацией из рук медиатора путем прямого захвата инициативы или манипулирования посредником, прямо или косвенно давая понять, «кто здесь главный». Очень часто в таких ситуациях медиатор переживает беспомощность, страх или гнев.

Функцию управления переговорами можно сравнить с выполнением роли хозяина дома, в который пришли гости. Предстоит вместе провести за столом вечер, однако гости сидят не там, где им вздумается, а там, где укажет хозяин; будет очень странно, если они начнут помимо воли хозяина копошиться в шкафах с бельем, «шерстить» холодильник и т.п. Одна женщина рассказывала, как дискомфортно она себя чувствует, когда к ним домой приходит с ночевкой девушка ее семнадцатилетнего сына, которая надолго и без спроса занимает ванную, туалет, делает «перестановку» в холодильнике и т.д. В медиации «хозяин дома» — посредник, и он ясно дает понять участникам, что управляет ситуацией именно он. Степень директивности этого управления, кстати, является стилевой особенностью деятельности медиатора: бывает медиатор «помягче», а бывают и такие, у которых «не забалуешь».

В чем конкретно проявляется это выполнение медиатором роли «хозяина дома»?

1. В самом начале медиативных переговоров, на этапе вступительного слова, он рассказывает сторонам о том, как будут проходить переговоры, в соответствии с какими принципами, из каких основных этапов они будут состоять, в чем будет заключаться его задача.



Медиатор знакомит участников с правилами общения на медиации и спрашивает у сторон о их согласии соблюдать эти правила (если они не готовы общаться конструктивно, медиация может быть закрыта). Это немного похоже на то, что хозяин, приводя домой гостей, показывает: одежду можно повесить здесь, туалет там, руки можно помыть вон там, а пройти и сесть можно вон туда.

2. На каждом этапе переговоров медиатор структурирует процесс: предлагает сторонам предпринять определенные действия, подводит итоги обсуждения, обозначает цели, которые предстоит реализовать, осуществляет переход переговоров от одного этапа к другому и т.п. Иначе говоря, медиатор «ведет» стороны по медиации, прокладывая маршрут.

3. Медиатор на всем протяжении переговоров осуществляет контроль за тем, чтобы процесс удерживался в определенных рамках: например, сообщает сторонам о том, что их взаимодействие приняло неконструктивный характер или обсуждение отклонилось от темы, и предлагает вернуться в ранее оговоренные рамки. Явная и систематическая неконструктивность в поведении сторон свидетельствует об их неготовности к переговорам и является основанием для закрытия медиации.

4. Медиатор регулирует процесс в случае явно затрудненного взаимодействия сторон. Например, когда они не в состоянии разговаривать друг с другом напрямую, он выполняет роль своеобразного переводчика; когда одна из сторон говорит много, а другая молчит, он предлагает ей высказаться.

Функция медиатора, связанная с управлением переговорами, отражает директивный аспект деятельности медиатора. Для ее осуществления медиатору необходимы уверенность в себе, умение в области оказания психологического влияния (владение приемами убеждения, психологического заражения, внушения, противостояния манипуляции), предоставления конструктивной обратной связи (см. главу 2).

**Функция медиатора, связанная с обеспечением психологического климата переговоров**, заключается в снижении эмоционального напряжения, почти всегда сопутствующего конфликту и выступающего серьезным препятствием во взаимопонимании сторон, помехой их способности рационально оценить ситуацию.

Для многих слушателей, вместе с которыми мы осваивали медиацию, именно встреча с негативными эмоциями сторон явилась самым неприятным сюрпризом за все время обучения. Когда два

человека рядом с тобой кричат, плачут или готовы вцепиться друг другу (а то и тебе) в глотку, или даже когда они сдерживают напряжение, как темная, дымная туча — поневоле хочется спрятаться (провалиться сквозь землю, катапультироваться), заставить кричащих/плачущих замолчать, прекратить и т.д. Многие из нас привыкли игнорировать или подавлять негативные эмоции — как собственные, так и чужие, мотивируя это тем, что, будучи выражены напрямую, они могут кого-то ранить.

Однако в медиации эмоции сторон, даже самые негативные — важный материал для работы. Они сигнализируют медиатору о потребностях сторон; понять, какие именно потребности человека оказались ущемленными в конфликте, можно, лишь поняв его эмоциональное состояние. В медиации работа с эмоциями подчинена следующим основным правилам:

1. Эмоции как медиатора, так и сторон должны по возможности выражаться в конструктивной форме.
2. В медиации существует установка не на подавление эмоций сторон (и медиатора), а на их отреагирование и понимание связанных с ними потребностей.

Конструктивная форма выражения эмоций означает такие проявления эмоций, которые не ранят, не наносят психологического ущерба окружающим. К примеру, очевидна разница между высказываниями «Ты меня достал» и «Я злюсь на тебя сейчас». Для медиатора необходимо прилагать усилия для того, чтобы проявления негативных эмоций сторон в процессе переговоров не порождали новых обид, непонимания, не вносили хаос в происходящее. Однако при этом важно не просто выражение сторонами эмоций, а их принятие и понимание, которое дает ключ к более глубокому пониманию ущемленных в конфликте потребностей.

Действия медиатора, связанные с реализацией функции обеспечения психологического климата переговоров, перечислены ниже.

1. Медиатор соблюдает правила конструктивного общения, принятые на медиации, следит за тем, чтобы эти правила соблюдались всеми участниками переговоров. Правила гарантируют, что участники не станут перебивать друг друга, использовать неуважительные, оскорбительные высказывания, характеризовать личностные особенности друг друга, будут высказываться от первого лица. Это — «техника безопасности» переговоров, и именно медиатор тщательно следит за ее соблюдением.

2. Медиатор отслеживает эмоциональное состояние сторон в процессе переговоров и осуществляет действия, направленные на то, чтобы а) эмоции сторон были отреагированы (не копились и не сдерживались, так как это только наращивает эмоциональное напряжение присутствующих); б) отреагирование осуществлялось в конструктивной форме. Здесь медиатор использует специальные техники и приемы снижения эмоционального напряжения (см. главу 2).

3. Медиатор устанавливает, поддерживает и углубляет личный психологический контакт с каждым участником переговоров, используя для этого специальные приемы и техники (см. п. 2.1). Конфликтующие люди часто не доверяют друг другу, и медиатор имеет шанс стать именно тем человеком, которому сторона доверяет больше своего оппонента и рядом с которым она демонстрирует и большую открытость, и большую конструктивность поведения.

Обеспечение психологического климата переговоров является, таким образом, важной функцией медиатора, и то, насколько успешно он с ней справляется, во многом отражает не только степень компетентности посредника, но и стилевые особенности его деятельности. Существуют медиаторы, уделяющие ей мало внимания: например, они могут прекрасно управлять переговорами, и процесс не выходит у них из-под контроля, однако стороны чувствуют сильный эмоциональный дискомфорт и напряжение все время. Бывает и наоборот: нам приходилось наблюдать работу медиаторов, у которых стороны конфликта расслабляются буквально на глазах, настолько располагающим к открытости и комфортным оказывается климат переговоров.

Перечисленные выше две функции медиатора, вне всякого сомнения, являются исключительно важными, однако не они определяют, не они конституируют самую суть того, что он делает и за счет чего медиативные переговоры увенчиваются успехом. Стержневой, центральной является **третья функция медиатора – обеспечение содержательных аспектов переговоров.**

Содержание переговоров не означает конкретной фактической канвы отдельно взятого конфликта. Речь идет о том, что происходит в процессе медиативных переговоров на психологическом уровне.

Во-первых, стоит отметить, что стороны конфликта действуют исходя не из объективной фактической картины происходящего, а из своих образов конфликтной ситуации, представлений. Эти образы включают в себя представления об объекте и предмете конфликта, потребностях, интересах и намерениях участников конфликта (включая не только

основных действующих лиц, но и группы поддержки, «подстрекателей», если таковые имеются), их возможностях, ресурсах и ограничениях, о возможных исходах конфликта. Многочисленные психологические исследования показали, что образ конфликта никогда не бывает объективным, полностью соответствующим реальности, он всегда искажен и пристрастен. Так, в конфликте человек обычно оправдывает собственное поведение, приписывает себе социально приемлемые намерения, приуменьшает собственный вклад в развитие и эскалацию конфликта. Партнер при этом наделяется социально неодобряемыми чертами, ему приписываются негативные намерения; реальная картина фактов искажается порой до неузнаваемости. И это происходит в конфликтной ситуации с каждым из нас, а не только с интеллектуально малоразвитыми субъектами, как это может показаться на первый взгляд.

Таким образом, на переговоры каждая сторона приходит с собственной, субъективной и искаженной версией происходящего. Эти образы конфликта у сторон могут в какой-то части совпадать, в какой-то — различаться, а порой различаются почти во всем. Однако и договариваются, и примиряются стороны также исходя не из объективной реальности, а из имеющихся у них представлений.

Из этого следуют две возможности того, что может происходить на переговорах.

Первая заключается в том, что некое третье лицо вносит коррективы в образы конфликтной ситуации каждой из сторон в направлении их приближения к объективной реальности. Например: «На самом деле вы неправы, ваш оппонент ничего такого не делал (не говорил), это зафиксировано свидетелями». Или: «Самым правильным решением для вас будет такое-то». Предполагается, что данное третье лицо обладает привилегией на истину (знание об объективной реальности). Именно третье лицо, рассудив, кто прав, кто виноват и какое же решение будет самым правильным, способно «вылечить» конфликт.

Таким образом рассуждают некоторые из наших слушателей, пришедшие учиться медиации. Таким образом рассуждают и те из нас, кто знаком с медиацией шапочно. Однако подобный способ противоречит самой сути медиации — решение конфликта находят стороны, они же несут за него ответственность. Спрашивается: как они могут вообще договариваться о чем-то, если их картины происходящего во многих пунктах не совпадают, а негативные эмоции мешают понимать друг друга?

И здесь возникает вторая возможность, которая заключается в том, что в процессе переговоров, для того чтобы договоренность была достигнута, сторонам предстоит «показать» друг другу собственные «картинки» конфликта, сопоставить их друг с другом, при необходимости внести в них коррективы, для того чтобы была общая смысловая основа для переговоров. Сопоставление будет также включать сопоставление в том числе и потребностей и интересов – своих и оппонента (часто выясняется, что потребности сторон не противоречат друг другу). Затем они, действуя в рамках этой общей смысловой основы, включающей и более углубленное понимание эмоций, мотивов, потребностей, как собственных, так и партнера, ищут такие варианты решения конфликта, которые в максимальной степени удовлетворили бы потребностям обеих. И в этом процессе сторонам помогает медиатор, так как слышать друг друга, понимать друг друга без его содействия им очень трудно.

Такой способ разрешения конфликтов требует от посредника уважения к субъективности вообще и к субъективности восприятия стороной конфликтной ситуации в частности. И определенно-го смирения – отказа от представления о том, что ты знаешь, «как правильно» – тоже.

Итак, функция медиатора в области обеспечения содержания переговорного процесса заключается в оказании содействия сторонам конфликта в их работе над собственными представлениями о конфликтной ситуации таким образом, чтобы облегчить им нахождение решения, снимающего противоречие, лежащее в основе конфликта.

Действия медиатора, направленные на реализацию данной функции, специфичны на различных этапах медиации и могут быть описаны следующим образом.

1. Медиатор помогает сторонам в расширении, уточнении, трансформации их представлений о конфликте, в лучшем осознании потребностей и интересов как партнера, так и своих собственных, связанных с конфликтом и ущемленных в конфликте. Решение данной задачи медиатор осуществляет преимущественно на фазах презентации сторон и дискуссии по выработке тем для обсуждения, в меньшей степени – на фазе индивидуальной беседы (кокуса). При этом он не «учит» стороны тому, как правильнее воспринимать конфликтную ситуацию, он помогает каждой из сторон эксплицировать свое видение конфликта таким образом, чтобы и самому лучше ее понять, и сделать ее более

понятной для оппонента. При этом медиатором используются приемы и техники, способствующие углублению взаимопонимания (см. п. 2.2).

2. Медиатор помогает сторонам в выработке (или трансформации) их стратегии в переговорах. Здесь речь не идет о какой-то конкретной цели, которой будет добиваться сторона в медиации. Стратегия отражает установку на степень учета потребностей и интересов (собственных и партнера) при поиске решения конфликта. Например, в процессе медиации для меня может быть важно реализовать прежде всего собственные потребности, пусть даже и в ущерб потребностям партнера, тогда моя установка — не уступать ни в чем (стратегия соперничества) Как показывает практика, после глубокого ознакомления с представлениями о конфликте — своими и оппонента — и понимания того, что потребности собственные и оппонента не исключают друг друга и друг другу никак не противоречат (так бывает не всегда, но довольно часто), сторона становится способной к выработке гораздо более конструктивной стратегии в переговорах. Способствует этому также осознание конфликта в более широких рамках времени и жизненной перспективы, основных ценностей. Так, например, две сотрудницы, вступившие в конфликт, будут более склонны избрать конструктивную стратегию, когда осознают, что им предстоит вместе работать в дальнейшем. Или одна из сторон вспомнит о том, что вместе со второй они много лет жили бок о бок, их родители дружили, вместе водили детей в сад, а затем и в школу. Верующий задумается о том, что прощение является одной из христианских добродетелей, в то время как он, ожесточась, хочет лишь наказать обидчика. Мать осознает, что ее выросшая дочь хочет самостоятельности и излишне резко демонстрирует это — точно так же, как в свое время поступала она сама с собственной матерью. Медиатор своими действиями помогает стороне не только сопоставить потребности — собственные и оппонента, он помогает стороне рассмотреть конфликт в более широкой временной и смысловой перспективе, так как в конфликте восприятие реальности носит суженный характер: человек смотрит на мир словно сквозь окошко оптического прицела, и его оценки реальности весьма категоричны. Здесь медиатор также применяет приемы и техники, способствующие углублению взаимопонимания, однако техники постановки вопросов, в отличие от предыдущего этапа, начинают преобладать над техниками активного слушания. Кроме того, могут быть применены специальные медиативные техники, в частности, техника «адвокат дьявола», описанная в третьей главе. Действия медиатора,

направленные на реализацию описываемых задач, характерны, прежде всего, для фазы индивидуальной беседы (кокуса), однако могут также наблюдаться на фазе дискуссии по выработке тем для обсуждения или (редко) на фазе переговоров (дискуссии по выработке вариантов соглашения).

3. Медиатор оказывает сторонам содействие в поиске (генерации) возможных вариантов решения конфликта. В зависимости от степени сложности конфликта, от характера конфликтного противоречия он может при этом как ограничиться техниками постановки вопросов (которые относятся к приемам углубления взаимопонимания), так и использовать специальные приемы и техники стимуляции творческого мышления, в частности, мозговой штурм, синектику и другие приемы. Действия медиатора, направленные на решение данной задачи, характерны для фаз индивидуальной беседы (кокуса) и переговоров (дискуссии по выработке вариантов соглашения).

4. Медиатор оказывает участникам переговоров содействие в критической оценке, уточнении и доработке найденных вариантов решения с учетом следующих критериев: а) соответствие потребностям и интересам сторон конфликта; б) реалистичность, т.е. наличие у сторон реальных возможностей воплощения данного варианта решения на практике, соответствие варианта решения конфликта ресурсам, возможностям и ограничениям сторон; в) соответствие варианта решения конфликта значимым для сторон нормам (юридическим, социальным, психологическим и др.); г) разработанность решения (должны быть указания на конкретные действия сторон, даты, цифры, способы решения тех или иных задач, алгоритмы). Для решения данной задачи медиатор использует в основном техники постановки вопросов, а также техники активного слушания (и те и другие относятся к техникам углубления взаимопонимания). Описываемые действия медиатора характерны для фаз индивидуальной беседы (кокуса), дискуссии по выработке вариантов соглашения (переговоров) и подготовки проекта соглашения.

5. Медиатор оказывает сторонам содействие в фиксации как промежуточных, так и итоговых договоренностей. Для решения данной задачи используются отдельные техники активного слушания и (в основном) техники постановки вопросов, а описываемые действия медиатора характерны для фаз индивидуальной беседы (кокуса), когда фиксируются предложения стороны, подготовленные для обсуждения на переговорах, фазы дискуссии по выработке вариантов

соглашения (переговоров) и, в особенности, для фазы подготовки проекта соглашения.

Эффективность деятельности медиатора может быть оценена как с точки зрения качества итогового соглашения, так и с точки зрения эффективности выполнения им описанных выше трех основных функций медиатора в переговорном процессе. Как показывает проведенное автором этой книги исследование, в наибольшей степени связано с качеством итогового результата медиации именно качество реализации медиатором третьей его функции — функции обеспечения содержания переговоров. Так, в случае, если медиатор решает задачи, соответствующие этой функции, эффективно, достигнутое соглашение в большей степени учитывает интересы обеих сторон и удовлетворяет их.

В следующей главе детально описаны техники и приемы работы медиатора в переговорах, на которые мы ссылались при описании его основных функций. Освоение этих приемов и техник составляет важную часть подготовки медиатора.



## Глава 2.

# Практический инструментарий в деятельности медиатора: техники и приемы

### 2.1. Установление, поддержание и углубление психологического контакта со сторонами

Понятие психологического контакта не имеет однозначного определения, хотя на интуитивном уровне смысл этого словосочетания понятен каждому. Психологический контакт является важнейшим фактором и условием незатрудненного, естественного общения и взаимопонимания людей, их эффективного взаимодействия.

Качественный психологический контакт двух и более людей характеризуется их доверием друг другу, низким уровнем эмоционального напряжения при общении, легкостью и высокой точностью понимания смысла высказываний и эмоциональных состояний партнера. Вопреки распространенному мнению, психологический контакт не складывается «сам собой», в большинстве случаев, в том числе и в медиативных переговорах, для его установления приходится прикладывать определенные усилия.

Прочный психологический контакт со сторонами конфликта необходим медиатору потому, что оппоненты, как правило, не могут взаимодействовать друг с другом или взаимодействие и коммуникация между ними серьезно затруднены и искажены. Это связано с высокой эмоциональной напряженностью общения и взаимодействия в конфликте, сформировавшимися предубеждениями относительно партнера по конфликту. Во время переговоров именно медиатор становится связующим звеном между сторонами: коммуникация сторон обеспечивается в основном посредством медиатора. А это значит, что контакт его с каждой из сторон должен быть максимально качественным. Если стороны будут не доверять не только друг другу, но и медиатору, переговоры не будут успешными.

Итак, обратимся к рассмотрению основных способов и средств установления медиатором психологического контакта со сторонами.

**1. Обращение к стороне по имени.** Обращение по имени, наряду с контактом глаз, является одним из наиболее действенных способов

установления и поддержания контакта в процессе медиативных переговоров. Уточнив в начале медиации, как можно обращаться к стороне, медиатор в дальнейшем, обращаясь к стороне, называет ее по имени (имени-отчеству). Обращение «стороны» или «сторона» (или даже «противная сторона») является явно проигрышным с точки зрения поддержания психологического контакта.

**2. Проявления доброжелательности и заботы о сторонах.** Расположить стороны к себе помогают отчетливое приветствие, приглашение сесть. Медиатор показывает при необходимости, куда можно повесить пальто, поставить сумку. В ходе переговоров медиатор спрашивает, удобно ли сторонам сидеть, нужно ли открыть/закрыть форточку, включить или выключить кондиционер, может предложить им воду, кофе или чай. На этапе вступительного слова обсуждается вопрос о необходимости перерывов – кому-то из участников может потребоваться перекурить, сделать звонок, принять лекарство и т.п.

**3. Невербальные и паралингвистические средства установления контакта:** поза, мимика, жесты, голос, важность которых трудно переоценить. Существуют данные о том, что при первом контакте впечатление о собеседнике складывается на 55% благодаря невербальным сигналам (поза, жесты, мимика, взгляд), на 38% благодаря паралингвистическим сигналам (интонация, высота и громкость речи) и лишь на 7% благодаря содержанию речи, т.е. вербальным сигналам (Мехрабиан А., 1988. Цит. по: Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007. С. 199).

Одним из наиболее существенных средств здесь является контакт глаз, который медиатору необходимо периодически поддерживать с каждой из сторон на всем протяжении медиативных переговоров. Существует наблюдение: медиатор, сам не замечая этого, обычно больше поддерживает контакт глаз со стороной, вызывающей у него симпатию, либо со стороной «неудобной», трудной во взаимодействии, например, агрессивной или неуступчивой. Участники переговоров, как уже отмечалось выше, обычно легко считывают это, человек, которому достается меньше внимания, чувствует себя игнорируемым, напрягается, обижается, раздражается, иногда пытается использовать это обстоятельство для манипулирования медиатором.

Стороны чувствуют дискомфорт, когда медиатор то и дело смотрит в угол, в потолок, за окно или «внутрь себя», «сверлит» стороны глазами, постоянно прячет глаза в собственные записи.

Установлению и поддержанию контакта со сторонами конфликта помогают соответствующие поза и жесты медиатора: открытая, а не закрытая поза (подразумевает нескрещенность ног и особенно рук, раскрытость ладоней, развернутость корпуса и головы, мышцы расслаблены), расположение медиатора под углом поворота от 60 до 90 градусов по отношению к сторонам, угол наклона тела прямой или меньше прямого (то есть медиатор не откидывается в кресле назад), дистанция между каждой из сторон конфликта и медиатором примерно 90–120 сантиметров. С точки зрения установления и поддержания психологического контакта недопустимыми являются резкие движения медиатора, движения, проделанные с большой амплитудой (т.е. «широкие»), ритмические движения (постукивания ручкой о стол, ногой — о пол, теревение цепочки, кольца, бровей, прядей волос, пощипывание себя за ухо и т.д.), так же как и позевывание. Что касается прикосновений к участникам переговоров, допустимыми являются лишь ритуализированные прикосновения (например, рукопожатия). Нередко медиатор испытывает искушение прикоснуться к собеседнику, когда тот расстроен, взволнован или плачет, чтобы поддержать его и успокоить. Однако многими людьми прикосновения интерпретируются как выражение доминирования, стремления подавить, а в отдельных случаях имеют для них отчетливый сексуальный подтекст (независимо от намерений прикасающегося). Некоторым людям прикосновения людей, не относящихся к категории близких, попросту неприятны и вызывают дискомфорт.

Что касается взаимного расположения участников переговоров в пространстве, то и здесь есть «маленькие хитрости», помогающие установлению полноценного контакта с участниками переговоров. Так, они должны располагаться на равном расстоянии от медиатора, глаза всех участников переговоров должны находиться примерно на одном уровне (никто из присутствующих не сидит на более высоком сиденье, не возвышается над остальными участниками). Переговоры лучше проводить, если это возможно, за столом круглой или овальной формы, медиатор располагается между участниками переговоров на равном расстоянии, расстояние между сторонами конфликта не должно быть меньше, чем расстояние между стороной и медиатором. По возможности не следует сажать стороны строго напротив друг друга, так как это предрасполагает к противостоянию и соперничеству. Более выигрышной является рассадка несколько под углом.

Помогает установлению и поддержанию психологического контакта со сторонами конфликта отчетливая речь медиатора, доброжелательный тон, умеренная громкость и высота его голоса. Низкая высота тона голоса для медиатора является также выигрышной. Характерно, что, волнуясь или ощутив неуверенность в себе, посредник часто начинает говорить быстрее и выше.

Весь комплекс невербальных проявлений медиатора, кроме того, что может быть использован с целью установления и поддержания психологического контакта со сторонами, легко «выдает» его собственное эмоциональное состояние, порой тщательно скрываемое. Так, протяжный вздох медиатора, сопровождающий его речь, без труда считается сторонами как «как же вы мне надоели!»; дрожащие руки (челюсть), напряженное выражение лица, невнятно выговариваемые окончания слов сигнализируют сторонам: «я вас боюсь». Страх, напряжение, раздражение медиатора, считываемые через его невербальные проявления, оказывают влияние на состояние сторон: например, неуверенность медиатора нередко вызывает у стороны раздражение или неуверенность и ощущение отсутствия психологической безопасности, опоры («он не контролирует ситуацию» или «сейчас он со мной расправится»).

Невербальные аспекты поведения медиатора в ходе переговоров являются отдельной темой в структуре программы подготовки профессиональных медиаторов и нуждаются не только в тщательном изучении на теоретическом уровне, но и детальной практической проработке в формате тренинга.

**4. Включение стороны в диалог:** адресование ей вопросов, внимательное выслушивание и комментирование ответов, реагирование на вопросы и просьбы стороны. С точки зрения установления и поддержания психологического контакта медиатору важно оперативно реагировать на поведение участников, отдельные их высказывания. Так, если сторона задает вопрос, его нельзя игнорировать: медиатор или отвечает, или обещает дать ответ позже, если это нельзя сделать немедленно. Если сторона высказывает какое-то пожелание, его также нельзя оставлять без ответа (хотя совсем не обязательно исполнять). По взаимной договоренности участники могут корректировать течение переговоров, а также правила.

Включение сторон в контакт, в диалог осуществляется медиатором еще на этапе вступительного слова, когда он задает вопросы сторонам относительно того, понятны ли им принципы медиации, принимают ли они на себя обязательства соблюдать правила, удобно ли им

сидеть, готовы ли они работать. Иногда медиатору кажется, что вступительное слово — всего лишь формальный этап медиации, скучный, но необходимый с точки зрения соблюдения процедурных правил. В этом случае оно произносится формально, медиатор не задает сторонам никаких вопросов, не поддерживает с ними зрительный контакт. В результате ход дальнейших переговоров оказывается затрудненным с самого начала: участники в таких переговорах практически всегда ощущают более или менее выраженный дискомфорт.

Одной из характерных особенностей установления и поддержания психологического контакта в рамках медиации заключается в том, что медиатору необходимо поддерживать контакт с двумя сторонами *одновременно и в равной степени*. Ни одна из сторон не должна чувствовать себя «обделенной» вниманием медиатора или пренебрегаемой. Этого требуют принципы нейтральности медиатора и равенства сторон в переговорах. Соблюдение их приводит к определенным последствиям с точки зрения организации поведения медиатора — вплоть до того, что время, уделяемое сторонам на индивидуальные беседы со сторонами, должно быть равным.

Уделять сторонам одинаковое внимание в процессе переговоров очень непросто, это — умение, нуждающееся в специальной тренировке. Медиатору сложно удерживать равновесие в установлении и поддержании психологического контакта со сторонами, если:

- одна из сторон вызывает у него больше симпатии, потому что он считает ее правой (исходя из моральных или юридических норм) или безвинно пострадавшей (понесшей ущерб);
- одна из сторон требует много внимания к себе (задает вопросы, выдвигает претензии, в том числе к медиатору, скандалит, ведет себя агрессивно, плачет, намеренно вызывает жалость к себе), а другая нет;
- одна из сторон ведет себя на переговорах более конструктивно, чем другая (кстати, демонстрация собственной «конструктивности» нередко является манипулятивным ходом с целью привлечь медиатора на свою сторону);
- стороны сильно отличаются в отношении возраста и внешней привлекательности, одна из сторон имеет физические недостатки. Как-то участник тренинга по медиации выразился так: «Трудно это — быть нейтральным... Конечно, если придут молоденькая симпатичная девушка и старик-калека, ясно, на кого будешь больше смотреть...».

## **Практические задания на отработку умений в области установления и поддержания психологического контакта медиатора со сторонами конфликта**

Оцените приведенные ниже реплики медиатора с точки зрения того, насколько они способствуют установлению и поддержанию контакта со стороной или нет. Аргументируйте свой ответ.

- Медиатор:* Важнейшим принципом медиации является принцип добровольности... и поэтому я хочу спросить вас, Мария: вы добровольно пришли сегодня на медиацию?

*Мария:* Ну, в общем, конечно, ситуация такая, что хочешь — не хочешь, а прийти пришлось.

*Медиатор:* То есть вас никто не принуждал. Так ведь? Спасибо. Петр, а вы пришли сюда добровольно?
- Мария:* Ну, в общем, Петр мой начальник, и он, как бы, сказал мне, пригласил то есть на медиацию, и я подумала, что...

*Медиатор:* Ну, это вы уже два раза рассказывали, время дорого, дальше, пожалуйста...
- Медиатор:* Готовы ли вы, Мария, соблюдать правила конструктивного общения на медиации?

*Мария:* Да, готова.

*Медиатор:* Спасибо. Петр, а вы готовы соблюдать правила конструктивного общения на медиации?

*Петр:* Да я-то готов, а вот Мария — вряд ли, с ее склочным характером...

*Мария:* Нет, вы слышали?!?! Каков, а?!!!!!

*Медиатор:* Мария, я делаю вам замечание. Мы выслушали вас, теперь очередь Петра говорить.

*Мария:* Нууууууу, знаете!!!!!!!!!!!!

*Петр:* Да, молчи, теперь моя очередь говорить.
- Медиатор:* Готовы ли вы, Мария, соблюдать правила конструктивного общения на медиации?

*Мария:* Да, готова.

*Медиатор:* Спасибо. Петр, а вы готовы соблюдать правила конструктивного общения на медиации?

*Петр:* Да я-то готов, а вот Мария — вряд ли, с ее склочным характером...

*Мария:* Нет, вы слышали?!!! Каков, а?!!!!

*Медиатор:* Петр, я делаю вам замечание. Вы комментируете личные качества Марии, я просил вас воздерживаться от любых комментариев относительно личности друг друга.

*Мария:* Получил, а?!!!!

*Петр:* Нуууууу, знаете!!!!!!!

5. *Мария:* Вы уделяете больше внимания ЕМУ, чем мне. Больше с ним говорите, больше на него смотрите. А еще говорите о принципе равенства сторон!

*Медиатор:* Вы неправы, это ваше личное впечатление. Оно не совсем соответствует действительности.

6. *Мария:* Если бы вы и в самом деле хотели разрешить наш конфликт, вы бы дали мне сейчас возможность высказаться. А вы меня оборвали! (медиатор оборвал сторону, которая не давала возможности другой стороне высказаться. — Авт.) И вообще, у нас правило — не перебивать.

*Медиатор:* Да, у нас есть такое правило... Но управляю переговорами я, у меня в переговорах особые полномочия, которых нет у вас...

7. *Мария:* Как вы думаете, госпожа медиатор, может ли называться настоящим отцом ребенка человек, которому на собственного сына десять лет подряд было наплевать?

*Медиатор:* Это вопрос философский... сложный... Конечно, отец всегда остается отцом...

8. *Медиатор:* Петр, готовы ли вы соблюдать правило конструктивного общения?

*Петр:* Вот если она будет соблюдать эти правила, то и я буду.

*Медиатор:* Мария, вы обязуетесь соблюдать правило конструктивного общения?

9. *Медиатор:* Давайте согласуем временной регламент нашей сегодняшней работы. Петр, сколько времени есть сегодня в вашем распоряжении?

*Петр:* Полтора часа.

*Медиатор:* Мария, вы не против полтора часа поработать?

*Мария:* Не против.

*Медиатор:* Хорошо, значит, работаем полтора часа.

10. *Медиатор:* Петр, как часто в вашей фирме возникают конфликтные ситуации с клиентами, подобные той, которую мы сейчас разбираем?

*Петр:* Мммм...

*Медиатор:* Вы поняли вопрос?

11. *Медиатор:* Давайте определимся, как мы будем обращаться друг к другу в процессе переговоров.

*Сторона 1:* Меня можно называть по имени-отчеству, Марией Тимофеевной.

*Медиатор:* Спасибо. А вас?

*Сторона 2:* А меня можно звать просто Анютик.

*Медиатор:* Эээээ... Анютик?

*Сторона 2:* Да. Я же видите, младше вас всех... и не знаю, как быть в этой ужасной ситуации. Вы ведь поможете, правда? Поможете мне?

*Медиатор:* Я здесь для этого и есть. Сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь.

*Сторона 1:* В чем дело?!!!!!!!!!!!!! Идете на поводу у этой вертихвостки!!!!

*Медиатор:* Прошу тишины! Пожалуйста, контролируйте свои эмоции, вы ведь на медиации!!! В случае несоблюдения правил процедура будет прекращена!

12. *Медиатор:* Итак, сегодня вы присутствуете на медиации. Медиация – это процедура мирного урегулирования конфликта путем переговоров с участием независимого посредника. Вашим посредником буду я. Я буду организовывать переговоры, следить за соблюдением правил, снижать эмоциональное напряжение сторон, то есть вас, следить за тем, чтобы предложения, которые вы будете выдвигать, отвечали интересам каждого из вас и были реалистичны, то есть могли быть исполнимы. Еще я буду давать вам инструкции относительно того, что надо будет делать на каждом этапе переговоров.

13. *Медиатор:* Уважаемые стороны, понятны ли вам правила?



*Мария:* Да, мне понятно.

*Медиатор:* А вам?

*Петр:* Мне тоже понятно.

*Медиатор:* Тогда, уважаемые стороны, я познакомлю вас с тем, как будет построена наша совместная работа сегодня... Сейчас каждая из сторон получит возможность изложить свою точку зрения относительно спорной ситуации, которая вас сюда привела. Потом стороны смогут задать друг другу вопросы. Затем каждой стороне будет предложена индивидуальная беседа...

14. *Медиатор:* Несколько слов скажу о своей роли в переговорах. Я — медиатор, лицо нейтральное, не встающее на сторону ни вас, Мария, ни вас, Петр, не оказывающее юридической помощи и не заинтересованное в разрешении вашего спора.
15. *Петр:* Что-то я не понял про правило активности... как оно работает?
- Медиатор:* Ну, это, наверно, я плохо объяснил... сейчас еще раз повторю.
16. *Мария:* Ну, давайте уже к делу, а то вы все говорите и говорите, прямо сил нет.
- Медиатор:* Что же, если вы хотите начать, предлагаю начать. Что я не успел сказать, скажу позже.
17. *Петр:* И прошу вас внимательно слушать меня. Мы вам деньги заплатили и вправе рассчитывать на то, что вы разрешите наш конфликт.
- Медиатор:* Разрешать конфликт, как вы выразились, будете вы, а моя задача, как вы совершенно верно заметили, — внимательно слушать. Еще раз напоминаю, так как я уже говорил вам об этом, что разрешение конфликта не входит в задачи медиатора, стороны делают это самостоятельно. И если вы настроены продуктивно работать, а не терять зря времени, предлагаю продолжать.
18. *Анна:* Эта ситуация так измотала меня, так издергала... Я могу рассчитывать только на вашу помощь, уважаемый медиатор...
- Медиатор:* Не волнуйтесь, пожалуйста, медиация для того и существует, чтобы помогать людям разрешать сложные ситуации. Вы

сделали правильный выбор. Я помогу вам обоим справиться с той ситуацией, в которой вы оказались.

19. *Анна:* Вы совсем не слушаете меня! И почему-то смотрите только на Матвея!

*Медиатор:* Почему же... вы не правы, это не так. Просто в силу профессиональных особенностей я привык больше поворачиваться вправо, но, поверьте, смотрю я на вас одинаково. И слушаю тоже.

20. *Анна:* Вы совсем не слушаете меня! И почему-то смотрите только на Матвея!

*Медиатор:* Благодарю, что обратили на это мое внимание. Я вас услышал и учту сказанное вами. Предлагаю продолжать. Итак...

## **2.2. Приемы, способствующие углублению взаимопонимания между сторонами переговоров**

В данном параграфе речь пойдет о двух группах техник, применяемых в практической деятельности медиатора гораздо чаще всех остальных. Это — техники активного слушания и постановки вопросов. Они заимствованы из арсенала профессионального психолога и широко используются в практике обучения специалистов в области управления, продаж, переговоров, тренингов детско-родительского общения, супружеских коммуникаций и эффективного разрешения различных конфликтов.

При ознакомлении с данными техниками нередко возникает обманчивое впечатление их исключительной простоты и даже примитивности, однако первые же практические упражнения показывают, насколько тяжело даются неподготовленному слушателю самые элементарные из них. Освоение их требует упорной тренировки. Однако настойчивый труд непременно будет вознагражден: люди, овладевшие приемами, описанными в этом параграфе, часто сообщают о том, что появилось более глубокое и точное понимание поступков и эмоций окружающих, а отношения с ними стали более открытыми и доверительными.

В практической деятельности медиатора техники активного слушания используются гораздо чаще техник постановки вопросов. Здесь полностью применима поговорка о том, что не случайно Бог дал человеку два уха и только один рот. Медиатор более эффективен тогда,

когда он больше внимательно слушает, чем трудолюбиво внедряет собственные идеи в головы участников переговоров. Именно поэтому мы начнем с техник активного слушания.

**Техники активного слушания** используются посредником на всем протяжении медиации; на отдельных этапах, например этапе презентации сторон, данные техники составляют приблизительно 85–90% всего используемого медиатором инструментария.

Не случайно в названии техники присутствует слово «активный»: слушать активно означает находиться в постоянном контакте с говорящим, активное слушание подразумевает обоюдную активность слушающего и говорящего. Тому, кто слушает, важно, во-первых, постоянно сверять правильность понимания того, что было сказано. В психологической литературе хорошо описаны процессы упущения, искажения и дополнения информации, характерные для повседневного общения. Приведем несколько примеров из практики тренинга подготовки медиаторов.

### **Пример 1.**

*Сторона конфликта:* Да. Я действительно взяла деньги из сейфа. Дверца была открыта, и когда я увидела тысячные бумажки, то подумала, что они так нужны мне сегодня, а в понедельник будет зарплата, и я их туда положу, так что никто ничего не успеет заметить... это было словно затмение, помутнение какое-то... ведь я могла сразу купить маме необходимое лекарство. Я даже не подумала, что это был огромный риск...

1) *Медиатор:* То есть вы целенаправленно, без ведома начальника, в состоянии аффекта украли деньги из сейфа?

2) *Медиатор:* Вы увидели лежащие бесхозные деньги и, не подумав, что это риск, взяли их...

### **Пример 2.**

*Сторона конфликта:* Мы лет пять назад с Сережей встречались, но потом вышла глупая ссора, и все закончилось. Зато потом, когда он женился, у него постоянно стали появляться ко мне претензии. Наши квартиры по соседству, и то ему не нравилось, что у меня компания громко смеется в восемь часов вечера, то мешал шкаф, который я поставила в общем коридоре...

1) *Медиатор:* Вы встречались пять лет назад, но потом вы Сергея бросили, после чего он был вынужден жениться, но так и не простил вам этого и стал мстить, предъявляя всякие претензии.

2) *Медиатор*: То есть предметом спора является неудобное расположение шкафа в вашем общем коридоре, в связи с чем Сергей сделал вам замечание.

Вторым важным признаком активного слушания является внимание слушающего не только к буквальному содержанию сказанного, но и к его смыслу для говорящего, к эмоциям, с которыми человек говорит. Так, одно и то же высказывание «Мама ушла на родительское собрание» для мальчика, чья мама отправилась в школу, означает, что вечером предстоит крайне неприятный разговор с родителями, потрясающими ремнем, для его сестры, вероятно, то, что появится возможность поквитаться с братом, к которому относятся гораздо более снисходительно, чем к ней, для папы – возможность провести вечер в гараже с приятелем за бутылкой пива. Тогда в тоне мальчика при произнесении этой реплики будет чувствоваться напряжение и страх, в тоне сестры – злорадство и надежда, в тоне отца – радостное предвкушение.

Для медиатора очень важно слушать не только то, о чем буквально рассказывает человек, но и то, какой смысл оно для него имеет, что значит. Ведь, как уже было сказано выше, медиация основана на разрешении конфликтов, на основе выявления и сопоставления потребностей и интересов сторон. Ключом к ним являются эмоции участников конфликта и субъективные смыслы, которыми наделяются события и факты. Поэтому, слушая, медиатор как бы проникает «вглубь» сказанного, в его контекст и подтекст.

К сожалению, эта работа в повседневности нам непривычна и может показаться тяжелой. Немало значит и свойственная многим из нас установка на игнорирование или подавление негативных эмоций. Это нередко приводит в практике обучения медиаторов к курьезам.

### **Пример 3.**

*Сторона конфликта*: Нет, я не понимаю, как он мог так поступить, ведь это же наша общая дочь, как же можно смешивать наши отношения и отношения с ней!

1) *Медиатор*: Успокойтесь! Когда вы возьмете себя в руки, мы сможем продолжать.

2) *Медиатор*: Вы разозлились на Петра за то, что он плохо относится к вашей общей дочери.

3) *Медиатор*: А что говорит дочь?

Когда медиатору удается правильно уловить то, что остается «за скобками», это рождает у стороны переговоров ощущение того, что она услышана и понята, что, в свою очередь, приводит к снижению психологического напряжения. Как мы уже упоминали выше, люди, находящиеся в состоянии конфликта, плохо слышат и понимают друг друга. В условиях медиативных переговоров первым, кому удается услышать и понять каждую из сторон, становится (точнее, может стать) медиатор. Однако важно, чтобы понимание состояния и потребностей каждой из сторон было не только у медиатора; в процессе переговоров стороны должны достигнуть лучшего понимания как друг друга, так и самих себя. Именно поэтому в процессе медиации посредник довольно часто проговаривает заново сказанное сторонами, как бы «возвращает» его: формально это нередко выглядит как просьба подтвердить правильность понимания сказанного («Правильно ли я понял, что для вас важным является, прежде всего...?»), однако на деле медиатор делает это для того, чтобы облегчить сторонам понимание себя и партнера по переговорам.

Итак, обратимся к **техникам активного слушания**.

**Техника молчаливой поддержки** является самой простой и легкой в выполнении. Она хорошо подходит для ситуаций, когда собеседник готов говорить и, в особенности, когда рассказ его полон эмоциями; когда информации, которой хочет поделиться говорящий, много, так же как и много эмоций, связанных с происходящим. Если провести аналогии с обыденной жизнью, именно в таком слушании нуждается пятилетняя девочка, рассказывающая с жаром родителям о том, что она увидела сегодня в зоопарке, жена, увлеченно повествующая мужу подробности конфликта на работе, мужчина, открывающий душу случайному попутчику в поезде. В таких случаях говорящему важно иметь возможность выговориться (а это само по себе принесет ему облегчение) и при этом быть уверенному, что его слышат (т.е. что он рассказывает не «стенке»), однако ему будет совсем неприятно, если слушающий начнет что-то активно выспрашивать или выступать с какими-либо инициативами. Человека словно «распирает» изнутри; важно, чтобы поток эмоций получил возможность выражения в словах и свободно схлынул, при этом попытки «перубедить» или «донести» до говорящего что-то будут в лучшем случае не услышаны, проигнорированы, в худшем будут восприняты как препятствие на пути «потока» и «сметены». В приведенном ниже диалоге — типичная иллюстрация.

**Пример 4.**

*Жена:* Ну и вот, прихожу я к боссу в кабинет, а он даже глаз от бумажки не поднимает, цедит сквозь зубы — мол, ты тут никто, радуйся, что вообще тебе работать здесь позволили. И это притом, что у меня показатели — лучшие в отделе! И притом, что работаем за копейки!

*Муж:* Мммм... я давно говорил, что тебе надо поискать другое место работы, где платили бы больше.

*Жена:* Нет, ты не понимаешь! Он же понтуется, пытается место мое показать, хотя прекрасно знает — чуть какая проверка, только мной и будет прикрываться!

*Муж:* Ну, тогда... надо обозначить ему, что ты с таким отношением к себе не готова мириться.

*Жена:* Да при чем тут это! Он же просто боится, боится мне показать, что я сильнее многих, может быть, посильнее его... опускает меня при первой же возможности!

*Муж:* Ну... если тебе так трудно с ним... может быть, перейти в другой отдел? К Иванову?

*Жена:* Да к какому Иванову? Я же тебе говорю...

*Муж (перебивая):* Господи, да чего ты от меня хочешь????!!!!

*Жена:* Да просто чтобы ты меня выслушал, понимаешь????? Просто выслушал!!!!!

Так что же так было нужно жене? Чего она так ждала от своего мужа?

Техника молчаливой поддержки предполагает контакт глаз с говорящим, заинтересованное и доброжелательное выражение лица, поворот головы и, по возможности, корпуса к говорящему. Вмешательство слушающего в ход беседы ограничивается легкими кивками головой и короткими репликами («угу», «да-да», «и что же?», «ммм»). Это словно доброжелательно сигнализирует говорящему: я здесь, я с тобой, я тебя слушаю, говори.

Описываемая техника обычно используется медиатором в сочетании с другими, однако на отдельных этапах медиации, в частности на этапе презентации, медиатор обращается к ней очень часто.

**Техника «Эхо» (второе название — техника уточнения)** уместна в ситуациях, когда медиатору необходимо получить больше информации от неразговорчивого или лаконичного собеседника; техника позволяет «развернуть» его высказывания, прояснить его субъективные смыслы для говорящего. Кроме того, техника уточнения позволяет

быстро и практически незаметно придать нужное направление беседе, т.е. фактически управлять предметом диалога.

Суть техники заключается в повторении за говорящим части сказанного им – двух-трех слов – после небольшой паузы. Повторение осуществляется с полувопросительной-полуутвердительной интонацией; таким образом, мы словно приглашаем собеседника высказаться более развернуто. Понятно, что данная техника будет крайне неуместна там, где собеседник много и охотно говорит и медиатору буквально нет возможности и слова вставить в диалог.

В технике уточнения есть свои тонкости – повторяется не любое слово наугад; повторяются обычно: а) эмоциональные акценты; б) неопределенные слова и высказывания; в) слова, отражающие темы, нуждающиеся в уточнении.

Что такое эмоциональные акценты? Когда человек говорит о чем-то значимом для себя, в его высказываниях всегда можно отследить эмоционально акцентированные слова и выражения, на них словно падает эмоциональное ударение. Эти слова обычно выделяются говорящим – с помощью интонации, пауз, изменений в тоне, скорости речи, в выражении лица, даже в позе. В то же время остальная часть фразы остается будто менее значимой.

### **Примеры.**

1. *Сторона:* Мы созвонились с ним в конце февраля, и *наконец-то* эта встреча произошла.  
*Медиатор:* Наконец-то...
2. *Сторона:* Да, Алексей, мой бывший муж, приезжал к ребенку в день его трехлетия, и *больше они не виделись*.  
*Медиатор:* Больше не виделись...
3. *Сторона:* Да, я помогала ей в работе, иной раз и переделывала что-то для нее... больше я так делать теперь *не буду*.  
*Медиатор:* Не будете... а почему?

В последнем примере медиатор не только повторяет сказанное стороной, но и задает маленький уточняющий вопрос. Это допустимо при использовании техники – важно лишь, чтобы реплика медиатора не начиналась с вопроса, а заканчивалась им, и чтобы вопрос не был слишком громоздким.

Если техника использована верно и эмоциональный акцент услышан, угадан верно — сторона сразу дает вам много дополнительной информации, в рассказе появляется гораздо больше явно проявленных эмоций, и медиатору становится гораздо легче понять потребности говорящего, попавшие «в орбиту» конфликта. Так получается потому, что эмоциональные акценты являются внешними маркерами потребностей говорящего — подобно тому как подскакивающий на воде поплавок сигнализирует о том, что рыба попала на крючок. Так, в первом примере женщина — сторона конфликта станет рассказывать о том, что «да, наконец-то, наконец-то произошла эта встреча, а то ведь его, Петра-то, и не вытащишь, он появляется, только когда ему нужно, а ее делами совсем не интересуется, и от этого обидно и плохо, и одиноко» (последние несколько слов могут и не быть произнесены, но становятся очевидными для медиатора).

Второй типичный случай использования техники — возвращение в форме «эхо» неопределенных слов и высказываний. Это — так называемые «ярлыки», обобщения и оценки, которые используют многие из нас и которые для каждого из нас могут иметь разные значения. Например, выражением «я ем много шоколада» для одного означает съесть по две плитки в день, для другого — три квадратика в неделю. «Часто» ходить в кино для кого-то из нас — пару-тройку раз в неделю, для другого — два раза в месяц, а для третьего — раз в полгода (что, конечно же, часто по сравнению с тем, что было год назад, когда в кино он вообще не ходил). Давать «мало» денег, получать «массу» замечаний, страдать от «высокой» температуры, «плохо» воспитывать — типичные примеры, и список можно продолжать до бесконечности. К неопределенным высказываниям могут относиться также конструкции с упущением информации о субъекте действия или способе совершения действия, с упущением конкретного наполнения того или иного понятия. Например: «Я прихожу и мне говорят, что я опоздал» (непонятно, кто говорит); «И его все это очень обидело» (непонятно, что именно обидело), «Не требуйте от меня бесчестных поступков» (непонятно, что именно человек считает бесчестным поступком). Техника «Эхо», используемая в таких случаях, позволяет собеседникам говорить на «одном языке», находиться в едином понятийно-смысловом поле.

### **Примеры.**

1. *Сторона:* И, конечно, вернувшись на работу, я был в шоке...  
*Медиатор:* В шоке... от чего именно?



2. *Сторона:* Выплата была, но просто мизерная.

*Медиатор:* Мизерная... какая конкретно?

3. *Сторона:* Он подрывает душевное здоровье нашей дочери.

*Медиатор:* Подрывает душевное здоровье... как именно?

4. *Сторона:* Между нами тогда произошли недоразумения, которые и послужили причиной разрыва деловых отношений.

*Медиатор:* Недоразумения... какие именно недоразумения?

Третьим типичным случаем использования техники «Эхо», повторим, является ситуация, когда медиатор хочет элегантно направить диалог в то или иное русло. В этом случае повторяются, «возвращаясь» говорящему, именно те слова и выражения, которые соответствуют желаемому для медиатора направлению беседы. Например, сторона говорит: «И он наконец-то повел меня в ресторан, где мы поужинали на приличную сумму». Если медиатору важно отреагировать на эмоционально акцентированные слова и выражения, чтобы прояснить субъективный смысл рассказа для говорящего, он повторит «наконец-то». Однако если медиатору важно прояснить, в какой именно ресторан «они» ходили или его (почему-то) интересует сумма счета, он отреагирует иначе («ресторан... а где именно вы были?» или «приличную сумму — это...?»). Особенностью третьего случая использования данной техники является то, что говорящему может быть вовсе неинтересным и неважным ни ресторан, ни сумма счета, ни вообще то, о чем спрашивает медиатор, однако тому важно направить разговор на определенную тему. Справедливости ради хочу отметить, что этот самый третий случай использования техники — в медиации самый редкий, так как обычно медиатор старается держаться в поле именно значимой для сторон информации и не «допрашивать» участников переговоров. Более подробно эта тема развернута в третьей главе, в параграфе, посвященном этапу презентации сторон.

Внимательный читатель спросит: почему же техника «Эхо» считается техникой слушания, ведь в приведенных примерах сплошь и рядом она содержит вопросы? Разве не проще сразу же задать прямой вопрос, без всяких повторений сказанного? Например, в ответ на реплику «Он плохо влияет на нашего ребенка» не проще ли спросить «В чем плохое влияние?»

Здесь есть одна тонкость, и тонкость немаловажная. Если медиатор сразу, как в приведенном примере, задает вопрос, то на

психологическом, субъективном уровне говорящий распознает этот вопрос как вторжение, вмешательство. В этом случае искажается само назначение, цель использования техники «Эхо» — помочь говорящему лучше понять, прочувствовать, развернуть, развить свою мысль. Поведение медиатора при этом воспринимается как жесткое, навязчивое, возможно — агрессивное, вызывает ощущение дискомфорта. Кроме того, при прямой постановке вопросов, как ярко показывает на многочисленных примерах практика, медиатор нередко формулирует его не исходя из того, что сказано стороной, а исходя из собственного восприятия и понимания этого самого сказанного.

### **Примеры.**

1. *Сторона:* Да. Я действительно взяла деньги из сейфа. Дверца была открыта, и когда я увидела тысячные бумажки, то подумала, что они так нужны мне сегодня, а в понедельник будет зарплата, и я их туда положу, так что никто ничего не успеет заметить... это было словно затмение, помутнение какое-то... ведь я могла сразу купить маме необходимое лекарство. Я даже не подумала, что это был огромный риск ...

*Медиатор:* То есть вы надеялись, что ваша кража останется безнаказанной, и поэтому взяли деньги?

(В приведенном примере сторона подразумевает, что случившееся не выглядело для нее как кража, а медиатор напрямую называет это кражей; мотивацией поступка для стороны было достать лекарство для больной матери, а медиатор выдвигает предположение о том, что именно надежда на безнаказанность побудила сторону взять деньги. Следствием этого вопроса будет частичная или полная утрата психологического контакта медиатора со стороной конфликта.)

2. *Сторона:* Получается, когда Леня на мне женился, он уже был заложником честного слова, которое он дал своей бывшей жене, что никто не будет знать о нашем браке — и его сын в первую очередь. Его мальчик не знал, что его родители развелись, очень скучал по Лене, все время спрашивал, где папа, и Леня стал все чаще ездить туда, к бывшей жене и сыну, и проводить с ними вечера в будни, часть выходных, а я сидела дома одна, и мне было невыносимо тоскливо... я чувствовала себя так, будто мне нет места, мне не дали места...

*Медиатор:* Почему вы так ревновали мужа к его бывшей жене? Ведь он мог ездить просто к сыну и не поддерживать с ней никаких супружеских отношений.

(В приведенном примере у стороны душа болит не от «ревности к бывшей жене»; она повторяет «нет места, не дали места», и именно эта фраза является ключом к ее потребностям; медиатор же следует исходя из того, как он сам воспринял и понял сказанное стороной.)

3. *Сторона:* Да, я считаю, что в этой стоматологической клинике просто шарашкина контора какая-то, за такие деньги, которые они берут, могли бы и к людям по-человечески относиться! Да, я и в самом деле опаздывала не раз на прием, но меня тоже понять можно, у меня ребенок дома маленький, я так просто не могу выйти из дому, когда захочу. Ну и в тот день я пришла немного опоздав, так эта хамка, доктор, и говорит мне так пренебрежительно, мол, выйдите за дверь, принять я вас не могу, у меня уже следующий пациент. Надо, мол, вовремя приходиться. Я конечно же, возмутилась!!! Пошла на ресепшн, потом главврач пришел... (Сильно повышает голос). Я сказала, что с таким отношением к себе я мириться не собираюсь!!!

*Медиатор:* А качество лечения хорошее? Оно вас устраивает?

(В этом примере медиатор задает вопрос совсем не из «той оперы», которая интересует сторону, задает вопрос, адресованный к иной смысловой области. Как минимум это обескуражит сторону, собьет ее с мысли. Представьте, что вы увлеченно рассказываете кому-то из близких о возмущившей вас ситуации на работе, а в ответ услышите что-то вроде «Весна в этом году больно уж ранняя, видно, заморозки будут, как думаешь?» Что вы почувствуете в тот момент, когда услышите этот вопрос? Будет ли вам комфортно? Приведенная реплика медиатора не слишком удачна еще и потому, что она дает возможность разгоряченной стороне вплести еще одно «лыко в строку»: в продолжении описанного примера сторона с удовольствием ухватилась за поданную ей невольно медиатором идею и начала утверждать, что не видит никакого эффекта от проведенного лечения, что доктор некомпетентен и т.д.).

Таким образом, сама форма высказываний медиатора в технике «Эхо» (повторение сказанного стороной с полувопросительно-полуутвердительной интонацией либо с маленьким «хвостиком»-вопросом)

словно содержит в себе приглашение говорящему развернуть свою мысль, сделать ее более конкретной, понятной и ему и всем вокруг. При этом такое поведение медиатора не распознается говорящим как вторжение в его внутренний мир, оно выглядит бережным, доброжелательным и деликатным.

Типичной ошибкой при использовании данной техники является неверный выбор того слова или части высказывания, которое возвращается говорящему. Обычно в этом случае он дает односложный ответ. Выглядит это довольно комично.

### **Примеры.**

1. *Сторона:* И, конечно, вернувшись на работу, я был в шоке...  
*Медиатор:* На работу?  
*Сторона:* Ну да, на работу!  
*Медиатор:* Ммммм...
2. *Сторона:* Выплата была, но просто мизерная...  
*Медиатор:* Была?  
*Сторона:* Была! А что?  
*Медиатор:* Ээээ....
3. *Сторона:* Мы созвонились с ним в конце февраля, и *наконец-то* эта встреча произошла.  
*Медиатор:* С ним?  
*Сторона:* Да, с ним, а с кем же еще?  
*Медиатор:* .....

В других случаях медиатору не удастся найти верный тон и выражение лица, он ведет себя излишне формально, дистанцируется (нередко при этом в душе осуждая или, случается, и честя на все корки сидящего перед ним человека) и... техника тоже «не получается».

**Техника «Отражение чувств»** является одной из самых сложных и обычно нуждается в определенных усилиях в процессе ее освоения. Техника используется в тех случаях, когда вы имеете дело с партнером, переживающим интенсивные эмоции. В медиации это очень частый случай – стороны конфликта в процессе переговоров часто горячатся, возмущаются, сердятся, а выплески негативных эмоций наращивают напряженность психологической атмосферы переговоров. Применяя технику «Отражение чувств», медиатор помогает стороне конфликта прийти

в состояние душевного равновесия, успокоиться; кроме того, она позволяет человеку более глубоко понять себя, свое состояние и свои потребности, связанные с конфликтом. Еще один явный эффект использования обсуждаемой техники — укрепление и углубление психологического контакта медиатора со стороной конфликта, доверительности в их отношениях. Техника, о которой мы говорим, используется в медиации очень часто (она является, наряду с техникой резюмирования и «Эхо», базовой в рабочем арсенале медиатора), наиболее часто, безусловно — на этапах презентации сторон и (в особенности) индивидуальной беседы (кокуса).

Однако прежде чем мы перейдем к детальному рассмотрению техники, хочется обратиться к типичным ошибочным реакциям медиатора в ситуации общения с участником переговоров, переживающим интенсивные эмоциональные состояния, находящимся в эмоциональном напряжении. Техника учит тому, как «надо» обращаться с такими ситуациями, однако у большинства из нас привычные способы реагирования на интенсивные эмоции партнера идут вразрез с тем, что предлагает «Отражение чувств». Представьте, что на этапе презентации вы (медиатор) предлагаете сторонам рассказать о своем видении ситуации конфликта, и одна из них — немолодая дама, до этого хранившая напряженное молчание, громко восклицает: «Почему вы все время обращаетесь к ней? Меня что, здесь нет?» Что вы почувствуете? Каков ваш первый ответ на подобную реплику?

Посмотрим, **каковы наиболее типичные наши ошибочные реакции** в ситуации, когда партнер, охваченный сильными эмоциями, нападает на нас, возмущается, плачет, уходит в себя.

**1. Попытка контролировать ситуацию:** «Успокойтесь!», «Не плачьте», «Возьмите себя в руки», «Вот, выпейте воды», «Не надо так нервничать» и т.д., которая может принимать форму завуалированных или прямых угроз: «Медиация должна проходить в спокойной обстановке, если вы будете так рыдать (кричать, рвать на себе (на мне) волосы), я закрою процедуру», «Вы помните о правилах конструктивного общения?» («веди себя хорошо»). Обычно за такими реакциями стоит тревога или страх медиатора перед проявлениями человеческих эмоций, ощущение бессилия перед ними. Иногда мы говорим подобные вещи по привычке, просто потому, что в детстве часто слышали их от своих собственных родителей, когда были рассержены или напуганы. Однако такие слова не помогают — эмоции никуда не деваются, а ваш партнер чувствует себя одиноким, непонятым, оставленным наедине со своими переживаниями, что только добавляет ему напряжения.

**2. Увещевания, призывы к долгу, нравственности.** Например: «Как же вы можете сейчас так говорить про свою мать? Она же вырастила вас!», «И вы, молодая девушка, сознательно соблазнили женатого мужчину, отца двоих детей, поставив под угрозу семью, да еще и гордитесь этим?», «Вы не можете говорить это серьезно, вы же взрослый человек, более того, вы — педагог!». Общий подтекст этих реплик — «стыдись!» Однако, во-первых, медиатор — не священник и не судья, не его дело оценивать с моральной (юридической, психологической) точки зрения поведение сторон. Во-вторых, еще никогда обличения не снижали интенсивность «запретных» переживаний, часто наоборот. Сторона, уличенная на медиации в «плохих» чувствах, начинает защищаться, так как фактически находится в ситуации нападения (со стороны медиатора): замыкается в себе или переходит во встречную атаку; в любом случае, эмоциональный градус ситуации возрастает, а конструктивное развитие диалога блокировано.

**3. Расследование.** Это — одна из наиболее распространенных ошибок медиатора, которому хочется до тонкостей узнать все подробности конфликтной ситуации. Сидящий за столом переговоров человек охвачен гневом (страхом, болью, тоской, раздражением, разочарованием), а медиатору... эээ... хотелось бы поконкретнее знать: а) в каком направлении летела сковородка, которую сторона 1 (жена) метнула во время семейной ссоры в сторону 2 (мужа); б) с какой скоростью она летела, наблюдалось ли ее вращение, если да, то в каком направлении; в) наблюдался ли встречный ветер; г) были ли свидетели попадания сковородки. В соответствии с принципами медиации посредник только помогает сторонам найти подходящее решение конфликта, но не предлагает его сам; он также не определяет, кто прав, а кто виноват. Расследование, в которое пускается медиатор, обычно связано с его потребностью выявить основного виновника конфликта, а это противоречит самой сути деятельности медиатора. Кроме того, задаваемые при этом вопросы смущают и обескураживают сторону, явно показывая игнорирование ее переживаний.

**Пример.**

*Сторона:* И этот, с позволения сказать, работник банка заявил мне, что, мол, открывать валютный депозит он не будет, потому что, видите ли, отделение банка закрывается через одиннадцать минут!!! И все это — с наглой ухмылкой, глядя прямо в глаза!!!!

*Медиатор:* А вы... вы где обычно свои деньги храните?

*Сторона:* ... Не понял?

*Медиатор:* Ну, где свои сбережения храните, я хотел спросить.

*Сторона:* ... ээээ... а что?!!

*Медиатор:* Просто есть определенные правила обслуживания... знали ли вы их?...

*Сторона:* Да какая разница??!?! Вы что, с ними заодно??!?!!

Сказанное выше не означает, что медиатор не должен задавать вопросы и выяснять подробности произошедшего. Однако, во-первых, задавать вопросы, касающиеся фактической стороны дела, лучше, когда человек хотя бы чуть-чуть успокоится и овладеет собой, и, во-вторых, вопросы должны быть заданы для того, чтобы помочь медиатору понять, что происходило, чтобы быть в состоянии поддерживать продуктивный диалог, но отнюдь не для того, чтобы определить, кто был неправ и какие имеются шансы для того, чтобы показать это сторонам. Особенности работы с вопросами более детально изложены в материалах этого параграфа несколькими страницами ниже.

**4. Игнорирование эмоций и переживаний участников переговоров** является еще одной широко распространенной ошибкой. Медиатор замечает, что стороны (или одна из сторон) нервно почесываются, стучат ногой, втягивают голову в плечи, шумно выдыхают воздух, фыркают и т.д. Потом в процессе разговора глаза у одной из них наливаются слезами, а голос начинает дрожать. Медиатору становится не по себе, и ему кажется, что стоит только уделить этому внимание, и человек «взорвется» и заорет что-то явно непарламентское, а может быть, начнется истерика и... медиатор не знает, что с этим делать. Поэтому он старается не замечать перечисленных выше «проявлений» в надежде, что они исчезнут сами собой. Если они не исчезают (а так обычно и происходит), медиатор может почувствовать сильное желание объявить перерыв, однако даже перерыв не помогает. Игнорирование эмоций чаще всего приводит к тому, что рано или поздно участник переговоров «взрывается» (обычно в самый неподходящий момент) – прискорбно, но значительную часть неотреагированного негатива получает при этом бедняга-медиатор. К тому же негативные эмоции, не находящие возможности быть конструктивно отреагированными, создают для человека невыносимое внутреннее напряжение и мешают ему двигаться в медиации в конструктивном направлении.

Игнорирование эмоций проявляется в том, что медиатор работает только с фактической стороной конфликта, полностью обходя эмоции. Это похоже на своеобразный дальтонизм.

**Пример.**

*Сторона:* Ирина работает в нашем отделе уже третий год под моим началом, и я бы никогда не подумала, что она способна взять деньги! Господи, кража — и Ирина, это вещи несовместимые! Она всегда была организованной, исполнительской, такая корректная, вежливая всегда, и вдруг это! Наш сейф стоит в той комнате, где работает Ирина, ну не только она ... два года назад начали пропадать деньги. В сейфе документы обычно хранятся и небольшие суммы иногда. Два года назад пропали восемь тысяч рублей, полгода назад семь с половиной. Искали, просчитывали, но виновных так и не нашли тогда... и вот неделю назад я ушла уже домой, а потом вернулась к себе в кабинет за перчатками, я их забыла на столе. Возвращаюсь и вижу — Ирина стоит у сейфа, дверца полуоткрыта, в руках бумажки. Увидела меня, аж подскочила на месте, побелела, деньги бросила и бежать. Я стою как громом пораженная. Ирина? Нет, разве это возможно? Я просто глазам своим не верила. Поднимаю — пятитысячная бумажка и две по тысяче!

*Медиатор:* Давайте подытожим. Ирина работает третий год в отделе. В комнате, где она трудится, стоит сейф, из которого два года назад пропала сумма в восемь тысяч, полгода назад — сумма в семь с половиной тысяч. Неделю назад, вернувшись в кабинет за забытыми перчатками, вы обнаружили Ирину у полуоткрытого сейфа с семью тысячами рублей в руках, при вашем появлении она ... убежала, бросив деньги. А вы их подняли. Все верно?

(В приведенном отрывке медиатор, игнорируя эмоции стороны, совершает ошибку еще и потому, что затрудняет конструктивное движение стороны вперед (детальное описание данного конфликта приложено в Приложении)).

Разновидностью игнорирования эмоций является широко распространенный штамп «Я вас понимаю».

**Пример.**

*Сторона:* У меня сейчас такая полоса невыносимая — хоть вешайся. Вы думаете, эта протечка в ванной, из-за которой разгорелся сыр-



бор — единственная проблема? Мы эту квартиру с мужем снимали, поженились и сняли квартиру — жить негде. И пошло. Кризис. Я потеряла одну работу из двух. Мужа сократили. Он работу искал-искал, да не нашел, не захотел руки свои белые пачкать о то, что попроще, искал только заместителем генерального директора, нигде не нашел. Стал выпивать. Алименты ребенку от первого брака платили с моей зарплаты. Потом стал пропадать у первой жены. А потом и вовсе ушел!!! И я с кучей долгов, с долгами за квартиру за два месяца разгребалась! Нервы не выдерживают — вот и трубы полопались, у меня всегда, когда нервничаю, все в квартире ломается, лампочки взрываются!...

*Медиатор:* Я вас понимаю...

*Сторона:* Да ничего, ничегошеньки вы не понимаете!...

(По своей способности вызывать агрессию штамп «я вас понимаю» может сравниться лишь с конструкцией «я вас понимаю, но...», которая отчего-то встречается как прием снижения эмоционального напряжения клиента в некоторых тренингах продаж и обслуживания. Это «но» напрочь перечеркивает слабый намек на видимость понимания, высказанный в первой части фразы.)

**5. Неуместные шутки, обесценивание переживаний стороны и неуважительное их обозначение, снижение их серьезности** — еще одна неэффективная реакция на эмоции.

### **Примеры.**

1. *Сторона:* Возвращаюсь и вижу — Ирина стоит у сейфа, дверца полукрывается, в руках бумажки. Увидела меня, аж подскочила на месте, побелела, деньги бросила и бежать. Я стою как громом пораженная. Ирина? Нет, разве это возможно?

*Медиатор:* Вы немного удивились, увидев Ирину у сейфа.

2. *Сторона:* И этот, с позволения сказать, работник банка заявил мне, что, мол, открывать валютный депозит он не будет, потому что, видите ли, отделение банка закрывается через одиннадцать минут!!! И все это — с наглой ухмылкой, глядя прямо в глаза!!!!

*Медиатор:* Поведение сотрудника банка вас взбесило.

3. *Сторона:* Как же я теперь буду выстраивать отношения с этой пациенткой, я хотел сказать, с Людмилой, которая не приходит на при-

ем вовремя, а когда ей отказывают в соответствии с принятыми в клинике правилами, устраивает безобразный скандал с матерной руганью? Я уважаемый врач, я и себя уважаю...

*Медиатор:* Вы уважаемый врач, боитесь матерной ругани, поэтому и обратились к медиатору.

Как вы думаете, как отреагирует человек на каждую из приведенных выше реплик медиатора? Что при этом почувствует?

Таким образом, мы рассмотрели сейчас неудачные варианты реагирования на эмоциональные высказывания участников переговоров. Как же поступать правильнее?

Техника «Отражение чувств» предполагает вербализацию переживаний человека – фактически это сообщение, адресованное говорящему, и это – информация о его эмоциях и чувствах, высказанная в доброжелательной и уважительной форме. Так, после эмоционально окрашенного высказывания партнера вам необходимо: а) сделать небольшую паузу; б) спокойно и доброжелательно, сохраняя зрительный контакт с говорящим, сказать о его чувствах (например, «Ты сердишься», или «Я понимаю, что ты сердишься», или «Ты сердишься из-за того, что твои труды не были оценены по достоинству»).

Существуют определенные тонкости выполнения данной техники.

Во-первых, интонация в тот момент, когда вы проговариваете те чувства и эмоции, которые, по вашему мнению, переживает человек, должна быть не вопросительной (как это очень часто бывает), а утвердительной. Высказывание, таким образом, приобретает характер спокойной констатации. В противном случае беседа становится похожей на расследование, допрос или предъявление обвинения. Во всех этих случаях говорящий начинает защищаться.

Во-вторых, формулировка, отражающая переживания человека, должна быть уважительной, не обидной, не ранящей. Например, есть разница между высказываниями «Вас бесит» и «У вас вызывает протест», «Вы разозлились» и «Вы ощутили гнев», «Вас заводит» и «У вас вызывает раздражение». Мужчины редко принимают формулировку «Вы боитесь», более бережной является «Вы опасаетесь». Существуют переживаниях, с вербализацией которых нужно быть особенно осторожным, так как они не являются социально желательными и, с другой стороны, будучи названными, редко способствуют снижению напряжения. Речь идет о таких чувствах, как, например, зависть, ревность, ненависть.

**Пример.**

*Сторона:* Юрий, мой бывший муж, перестал заботиться о нашей дочке почти сразу после того, как мы разошлись. Редко приезжал, жизнью ребенка не интересовался, денег привозил очень мало, а через полтора года и вовсе крохи. У него появилась девушка, потом они стали жить вместе. Я понимаю, что девушка на десять лет младше бывшей жены заставляет забыть обо всем вокруг. На ребенка не осталось денег, потому что папа решил подарить своей подружке машину. О-о!!! так я Дашутке и сказала. Когда папа с нами жил, мама своими ножками на работу ходила, а теперь Юльчику понадобилась машина...

*Медиатор:* Вы ревнуете бывшего мужа Юрия к его новой девушке, и вам обидно, что о ней он заботится больше, чем заботился о вас.

*Сторона:* Что-о-о-о!!!! Да при чем здесь я? Речь идет об интересах ребенка!!!!

В-третьих, выбранная формулировка должна в полной степени отражать степень интенсивности переживаемого человеком эмоционального состояния. Очень часто при освоении обсуждаемой техники наблюдается попытка смягчить эмоции говорящего, что воспринимается им нередко как признак пренебрежительного или даже издевательского отношения к себе.

**Пример.**

*Сторона:* Как вообще можно позволять себе так унижать национальное достоинство окружающих! Василий Иванович на каждой лекции рассказывал анекдоты — то про евреев, то про чукчей... у нас Лена учится из Сыктывкара, он ее называет корейкой и рассказывает при ней анекдоты про корейцев... что же про меня говорить — меня его анекдоты про армян и грузин, которые он на каждой лекции травит, уже достали по самое не могу!

*Медиатор:* Вам не очень нравится слушать анекдоты, которые рассказывает Василий Иванович на лекциях...

В-четвертых, вербализуются только те состояния, которые осознаются говорящим хотя бы в небольшой степени. Лишь тогда вербализации могут быть восприняты. В противном случае медиатор, сообщая результаты своих гениальных провидений, рискует получить «гостинца».

**Пример.**

*Сторона:* Юрий, мой бывший муж, перестал заботиться о нашей дочке почти сразу после того, как мы разошлись. Редко приезжал, жизнью ребенка не интересовался, денег привозил очень мало, а через полтора года и вовсе крохи. У него появилась девушка, потом они стали жить вместе. Я понимаю, что девушка на десять лет младше бывшей жены заставляет забыть обо всем вокруг. На ребенка не осталось денег, потому что папа решил подарить своей подружке машину. О-о!!! так я Дашутке и сказала. Когда папа с нами жил, мама своими ножками на работу ходила, а теперь Юльчику занаводилась машина...

*Медиатор:* Вам обидно, и обидно, в первую очередь, за себя, за то, что вам предпочли более молодую и привлекательную партнершу... обидно до такой степени, что хочется наказать бывшего мужа, например, через его отношения с дочерью...

*Сторона:* Что-о-о-о!!!! Вы с ума сошли?!!!!

В-пятых и в последних. Важным условием эффективности применения техники является точность вербализации переживания человека. Мы стараемся называть его эмоциональное состояние, по возможности, точно. Не беда, если немного ошибемся – собеседник, видя, что мы стараемся понять его, обычно прощает небольшие промахи, поправляет неточные формулировки.

**Пример.**

*Сторона:* Как вообще можно позволять себе так унижать национальное достоинство окружающих! Василий Иванович на каждой лекции рассказывал анекдоты – то про евреев, то про чукчей... у нас Лена учится из Сыктывкара, он ее называет корейкой и рассказывает при ней анекдоты про корейцев... что же про меня говорить – меня его анекдоты про армян и грузин, которые он на каждой лекции травит, уже достали по самое не могу!

*Медиатор:* Вас расстраивает то, что Василий Иванович рассказывает анекдоты на национальные темы на занятиях...

*Сторона:* Нет, не расстраивает, возмущает, так правильнее будет сказать.

Однако грубые промахи показывают говорящему, что вы, по-видимому, не понимаете его, разрушают психологический контакт.

**Пример.**

*Сторона:* Да, я действительно преподаватель с большим стажем, работаю в вузе больше сорока лет, имею степень доктора наук и звание профессора и, с позволения сказать, насмотрелся уже на этих юных созданий, которые ничего из себя не представляют, не учатся и при этом еще позволяют себе некорректно себя вести. Анекдоты, которые я рассказываю, являются частью моего преподавательского стиля. Ведь если все академично, студенты спят, их неокрепшее мышление плохо воспринимает академическое изложение материала. А наша красавица, Гаянэ, и вовсе не учится, это легко проверить по журналу посещаемости. Я вот как раз и выписку принес. Придет в лучшем случае к концу второй пары, демонстративно входит в аудиторию, ноги из-под мини-юбки сверкают, черные волосы развеваются — и пошла к своему месту, цок-цок — словно никого кроме нее здесь нет...

*Медиатор:* Вы восхищаетесь внешностью Гаянэ.

По-видимому, для освоения техники, о которой здесь идет речь, медиатору необходимо владеть обширным словарем, обозначающим эмоциональные состояния человека, и быть в состоянии распознать и назвать гнев, обиду, раздражение, недоумение, обиду, вину, печаль, удивление, радость, умиление и другие чувства.

Приведем несколько примеров использования медиатором техники «Отражение чувств».

1. *Сторона:* Сколько я могу ходить за Вячеславом Львовичем? Он должен мне двадцать тысяч рублей, это мои собственные, кровные, мною же заработанные деньги, и я должна таскаться за ним уже год с небольшим, и каждый раз я слышу: «завтра, завтра»... Сколько можно?

*Медиатор:* Вас возмущает то, что вы до сих пор не получили заработанных денег, возмущает и то, что вы вынуждены прилагать усилия для того, чтобы их получить...

2. *Сторона:* Непонятно, почему мы с Игорем выполняем одинаковую работу, но с самого начала она оплачивается по-разному... и отношение со стороны руководства к промахам, ошибками Игоря и моим совершенно разное...

*Медиатор:* У вас вызывает протест и недоумение то, что, с вашей точки зрения, вы с Игорем поставлены в неравные условия.

3. *Сторона:* Я целый год бился над этим проектом, и в результате его зарубили... столько сил, столько труда было вложено, столько могло быть получено... теперь просто руки опускаются...

*Медиатор:* Я слышу безнадежность в том, как вы рассказываете об этом. Вы словно опустошены.

4. *Сторона:* У меня всегда с сыном был хороший контакт. Но в последний год он стал отдаляться — подолгу закрывался в комнате, от-малчивался, ничего не рассказывал о себе, в дом перестали приходить его друзья. Было непонятно, что происходит, я не могла оставаться спокойной. Я пошла в школу, к его классному руководителю, чтобы расспросить его о Ване.

*Медиатор:* Вы были встревожены и обеспокоены в связи с тем, что Иван стал отдаляться от вас...

5. *Сторона:* Да, я мог бы, наверное, лучше заботиться о дочери... больше времени проводить с ней... может быть, ничего и не случилось бы подобного...

*Медиатор:* Вы чувствуете вину перед дочерью...

6. *Сторона:* Это просто удивительно... маленький ребенок — и столько любви. Он не видел меня полтора года, казалось бы, должен был давно забыть... а тут увидел меня и обнял, носишком своим прижался: «Деда, а помнишь, как мы с тобой кораблики пускали? А как Мурку лечили?» И эти глаза, полные чистоты, любви, доверия...

*Медиатор:* Вас глубоко трогает это...

7. *Сторона:* Безо всякой помощи, без поддержки, ценой больших усилий — я это сделал!

*Медиатор:* И вы очень гордитесь этим.

Освоение техники «Отражение чувств» обычно требует тренировки, потому что приходится перестраивать привычные, обыденные реакции на эмоциональное состояние партнера. Однако результат стоит потраченных усилий — он проявляется не только непосредственно в работе медиатора, но и в обычной жизни, в углублении взаимного доверия и взаимопонимания в отношениях с близкими людьми.

**Техника резюме** является еще одной базовой техникой активно-го слушания. Она представляет собой краткое подведение итогов

сказанного собеседником либо краткое подведение итогов обсуждения, диалога, отражение основных мыслей сказанного, самой его сути. Резюме может быть более или менее развернутым — в зависимости от конкретной ситуации использования техники.

Резюмирующие высказывания помогают участникам переговоров структурировать для себя происходящее, не потеряться в деталях, отделить первостепенно важные моменты обсуждения от менее важных, а также осознать итог обсуждения (иногда сделать это самостоятельно довольно трудно).

Техника резюме используется практически на всех этапах медиативных переговоров, однако наиболее часто медиатор использует эту технику на этапе презентации сторон (подводя итоги рассказам участников переговоров о том, как они видят конфликт и возможности его разрешения), дискуссии по выработке тем для обсуждения (помогая сторонам переговоров структурировать темы, которые предстоит обсудить), дискуссии по выработке вариантов соглашения (этапе переговоров; здесь медиатор подводит итоги достигнутым договоренностям, а также помогает подводить промежуточные итоги сказанного каждым из участников переговоров по конкретному обсуждаемому вопросу). Существуют определенные нюансы использования данной техники на каждом из перечисленных этапов. Они изложены в соответствующих параграфах настоящей книги.

Вместе с тем независимо от этапа, на котором эта техника используется в медиации, существует ряд ее особенностей, которые должны быть учтены в любом случае.

1. Резюме должно открывать возможности для дальнейшего течения переговорного процесса в конструктивном направлении, а не закрывать их. Так, в резюме медиатор никогда не повторяет прозвучавшие со стороны говорившего угрозы, фразы, заведомо могущие ранить или обидеть присутствующих, а также фразы, обозначающие тупики в отношениях. Например, не стоит отражать в резюме содержание таких фраз:

«Если Мария не пойдет на эти требования, я обращусь в суд».

«Если что, у меня есть возможность решить вопрос иначе... жестко...», и Петр должен это понимать».

«Я в целом вообще не вижу, что можно сделать».

«Здесь ничем не поможешь».

«Эти незрелые реплики я никак не могу прокомментировать».

«Чтобы понять то, что я говорю, нужно иметь определенный уровень духовного развития... сомневаюсь, что для Петра это возможно».

В подобных случаях медиатору бывает полезно обозначить, что а) медиация как раз и предназначена для того, чтобы поискать иные возможности решить конфликт, кроме суда и «жестких» способов; б) важно сосредоточиться на поиске решений, а не на уровне духовного развития присутствующих; в) медиация предназначена для того, чтобы искать решение, а не заведомо отказываться от него, и в поиске этом важна активность обеих сторон.

2. В структуре резюме важно уделять внимание эмоциям и переживаниям говорившего: а) прямо называя их (в соответствии с техникой «Отражение чувств», рассмотренной ниже); б) освещая в структуре резюме в большей степени фрагменты, которые были наиболее эмоционально значимы для говорившего.

Приведем пример из практики обучения медиаторов, демонстрирующий в учебном упражнении неправильное понимание медиатором эмоциональных акцентов сообщения и, соответственно, неверную структуру резюме.

*Сторона:* Утром я не услышала будильник и, осознав это, в ужасе вскочила... быстро-быстро оделась, не стала завтракать. Попросила бабушку выгулять пса, хотя я всегда гуляю с ним сама. Слава богу, маршрутка подошла вовремя и ехали мы без пробок. Я не опоздала, приехала даже не последняя, троих наших пришлось подождать у метро...

*Медиатор:* Вы собирались утром очень быстро, совершили необычный поступок, попросив бабушку погулять с собакой... обычно вы привыкли гулять с собакой сами, а тут привлекли бабушку... в маршрутке вы ехали без пробок, вопреки вашим ожиданиям. Приехав, вы были вынуждены подождать еще троих, и это было еще одной неожиданностью для вас.

(Для говорившей основным эмоциональным акцентом в сообщении был страх опоздания и облегчение в связи с тем, что его удалось избежать; медиатор услышал и отразил тему «неожиданности», которой не звучало в сообщении стороны.)

3. В резюме важно разделять прозвучавшие из уст говорящего факты и его отношение к этим фактам, его интерпретацию и «домысливание» этих фактов. Сравните, например, два резюмирующих высказывания на одну и ту же реплику и попробуйте оценить производимый ими эффект.



*Сторона:* Петр намеренно поместил туалет под самыми моими окнами на даче; теперь благодаря ему моя семья наслаждается небесным запахом амброзии двадцать четыре часа в сутки!

*Медиатор (1):* Петр специально сделал так, чтобы туалет стоял под вашими окнами.

*Медиатор (2):* Петр поместил туалет под вашими окнами и сделал это, с вашей точки зрения, намеренно.

(В приведенном примере нет обозначения эмоционального состояния говорящего и его переживаний; попробуйте сформулировать подходящие реплики.)

*Сторона:* Петр поставил в известность о том, что произошло, начальника департамента, хотя вообще-то должен был обратиться сначала ко мне, а не прыгать через мою голову. Такого неуважения к себе я не ожидала!

*Медиатор (1):* Петр поступил неуважительно, обратившись к начальнику департамента, и это было неожиданно для вас.

*Медиатор (2):* Петр поставил в известность о том, что произошло, начальника департамента. Вы были удивлены и возмущены этим и восприняли поступок Петра как неуважение к себе.

Разделение фактов и отношения к фактам важно с точки зрения снижения эмоционального накала сообщения (оно становится менее обвинительным), а также с точки зрения возможности восприятия иного толкования фактов; например, вторая сторона может пояснить причины своего поступка.

4. Резюме по возможности должно быть точным и не содержать «добавлений от себя» со стороны медиатора: оценок, интерпретаций, искажений, упущений и дополнений информации. Ниже приведен пример резюме, искажающего сообщение говорящего.

*Сторона:* Я изменяю своему мужу... это ужасная ситуация... Муж знает. И он знает, что у меня есть муж, и муж в курсе. Не могу оставить ни одного, ни другого. Вот уже полтора года это длится. Все втроем мучаемся...

*Медиатор:* Вы очень мучаетесь. У вас есть любовник, и вам тяжело, и вы испытываете социальное давление, осуждение своего поступка со стороны окружающих...

Разновидностью техники резюмирования является техника перефразирования (парафраз), по сути представляющая собой до предела развернутое резюме – не изложение самого основного из того, что было сказано, а буквально пересказ сообщения, его изложение другими словами (близко к тексту). Техника перефразирования наиболее часто используется в медиации с целью снижения эмоционального накала сообщения. Подробно данная техника освещена в параграфе «Техники снижения эмоционального напряжения» (см. ниже). Таким образом, мы рассмотрели основные техники активного слушания, выступающие в качестве инструментов медиатора в переговорах.

Существует еще одна группа техник, также используемых в медиации с целью углубления взаимопонимания между участниками переговоров – **техники постановки вопросов**. Обратимся к их рассмотрению.

Непосредственным назначением вопроса, его функцией является получение информации. В медиации вопросы, которые задает посредник сторонам переговоров, предназначены не только для получения информации о конфликте и его восприятии участниками переговоров, но и для стимулирования активности сторон по поиску решения, и для сверки правильности понимания сказанного стороной, и для сверки соответствия промежуточных и итоговых вариантов разрешения конфликта потребностям, возможностям и ограничениям сторон переговоров.

Постановка вопросов является базовым инструментом медиатора, однако в любом случае вопрос есть определенное вмешательство в психическую реальность того, кому задается вопрос; это – проявление собственной активности спрашивающего. В силу принципов и правил медиативных переговоров, делающих акцент на активности сторон в поиске решения конфликта, активному слушанию в медиации отдается приоритет над постановкой вопросов. Медиаторы, активно использующие техники активного слушания и задающие сравнительно мало вопросов, как показывает практика, более успешны по сравнению с медиаторами, экспансивными в постановке вопросов и уделяющими мало внимания таким мелочам, как выслушивание сторон.

Вопросы могут быть использованы медиатором на всех этапах переговоров, однако наибольшее их количество приходится на этап индивидуальной беседы (кокуса), дискуссии по выработке вариантов соглашения (собственно переговоры).

Вопросы, предназначенные для получения информации о конфликте и его восприятии участниками переговоров, наиболее активно

используются медиатором на этапе презентации сторон, а также этапе индивидуальной беседы (кокуса). Данные вопросы могут быть условно разделены на две большие группы.

**1. Вопросы, исследующие конфликт и его восприятие стороной «вширь».** Имеется в виду, что с помощью вопросов медиатор получает много информации о фактической стороне конфликта (о том, что именно происходило и в какой последовательности), его объекте и предмете, о сторонах конфликта (возраст, место работы, должность, состояние здоровья и т.п. — то, что имеет отношение к конфликту), их возможностях, ресурсах и ограничениях. Такие вопросы, безусловно, имеют право на существование, однако важна цель, с которой такой вопрос задается. В начале данного параграфа, уже говорилось о том, что одной из самых распространенных ошибок медиаторов на этапе обучения является попытка «расследовать» конфликт, иначе говоря, разобраться в фактической стороне дела, чтобы определить (хотя бы и только для себя), кто «прав», а кто «виноват». Однако это не входит в задачи медиатора в переговорах, более того, это противоречит принципам и правилам медиации. Поэтому «расследующие» вопросы, как минимум, не продвигают процесс вперед, как максимум — распознаются стороной как неуместное вмешательство в собственные дела. Вместе с тем, довольно часто, когда сторона рассказывает о конфликте, медиатору не все понятно. Для того чтобы он мог эффективно взаимодействовать со сторонами, помогать им в поиске решения, медиатор должен хорошо понимать предмет обсуждения, ориентироваться в том числе и в фактической стороне конфликта. Поэтому вопросы, направленные на ее понимание (вопросы «вширь»), не связанные с попытками выстроить «доказательную базу» виновности той или иной стороны, в медиации часто необходимы.

**2. Вопросы, исследующие конфликт и его восприятие стороной «вглубь».** Как уже говорилось выше, вопросы «вширь» помогают медиатору прежде всего восстановить понимание фактической стороны конфликта. Вопросы же «вглубь» предназначены для получения информации о том, как фактическая сторона конфликта была воспринята, понята, проинтерпретирована говорящим. Это — вопросы об отношении к тем или иным событиям, вопросы о том смысле, который усмотрел говорящий в том или ином высказывании оппонента, о том, каковы эмоции, переживания, желания говорящего. Здесь медиатор исследует не факты, а их субъективное отражение в сознании стороны конфликта. Это — исследование «субъективной картины» конфликта.

С точки зрения перспективы разрешения конфликта в ходе медиативных переговоров можно признать, что вопросы второй группы имеют приоритетное значение. Ведь стороны конфликта ведут себя в нем так или иначе в зависимости, в первую очередь, не от фактов, а от их понимания. Поэтому медиатору важно не пренебрегать этими вопросами. Начинающему же медиатору именно эти вопросы даются с трудом: даже необходимость в них представляется иногда спорной. Такому медиатору кажется, что самое главное — понять, как именно все происходило, и тогда и для него самого, и для сторон станет очевидно, кто именно был «неправ» в своих действиях и что именно стоит предпринять для того, чтобы снять конфликтное напряжение. Однако, как мы неоднократно говорили выше, такая позиция является в медиации глубоко ошибочной.

Приведем пример, иллюстрирующий обе описанные группы вопросов и ошибки в их использовании. Ниже приведена часть рассказа одной из сторон о конфликте (фрагмент презентации сторон) с возможными вопросами медиатора и комментариями к ним. Важно понимать, что медиатор вовсе не «должен» задавать стороне все эти вопросы, тем более — на этапе презентации сторон (большая часть вопросов задается сторонам на этапе индивидуальной беседы — кокусе), приведенное ниже является лишь учебным примером.

*Сторона:* Ирина работает в нашем отделе уже третий год под моим началом, и я бы никогда не подумала, что она способна взять деньги! Господи, кража — и Ирина, это вещи несовместимые! Она всегда была организованной, исполнительской, такая корректная, вежливая всегда, и вдруг это! Наш сейф стоит в той комнате, где работает Ирина, ну не только она... два года назад начали пропадать деньги. В сейфе документы обычно хранятся и небольшие суммы иногда. Несколько лет назад из сейфа волшебным образом стали пропадать деньги. Два года назад пропали восемь тысяч рублей, полгода назад семь с половиной. Искали, просчитывали, но виновных так и не нашли тогда... и вот неделю назад я ушла уже домой, а потом вернулась к себе в кабинет за перчатками, я их забыла на столе. Возвращаюсь и вижу — Ирина стоит у сейфа, дверца полуоткрыта, в руках бумажки. Увидела меня, аж подскочила на месте, побелела, деньги бросила и бежать. Я стою как громом пораженная. Ирина? Нет, разве это возможно? Я просто глазам своим не верила. Поднимаю — пятитысячная бумажка и две по тысяче! А Ирины и след

простыл. Ни здравствуйте, ни до свидания, ни объяснений никаких. Я полночи не спала. На следующий день утром прихожу на работу, а у меня на столе заявление Ирины об увольнении по собственному желанию. Ну, здесь у меня отпали все сомнения. Это было равносильно прямому признанию вины. Я, честно говоря, на другого человека думала. Но теперь для меня все стало на свои места, и от этого стало и легче, и одновременно очень противно. Конечно, я собрала сотрудников и поставила их в известность о том, что произошло.

Возможные вопросы медиатора с целью прояснения фактической стороны конфликта (вопросы «вширь»):

1. Какую должность занимает Ирина? Какую должность занимаете вы?
2. Подписали ли вы заявление Ирины об увольнении? Работает ли она на настоящий момент в вашей организации?
3. Видели ли вы Ирину в тот день, когда, придя утром на работу, вы увидели на своем столе заявление Ирины об увольнении?
4. Обсуждали ли вы с Ириной ее поступок? Если да, то какие объяснения ему она давала?
5. Ирина что-то рассказывала вам о проблемах в собственной семье?
6. Когда вы увидели Ирину у полуоткрытой дверцы сейфа, в ее руках были деньги?
7. Что именно вы сказали сотрудникам на собрании в тот день, когда Ирина подала заявление об увольнении?
8. Какие сотрудники (кто) присутствовал на собрании?
9. Была ли Ирина на этом собрании?
10. Как отреагировали (что сделали, что сказали) сотрудники, когда вы поставили их на собрании в известность относительно того, что произошло?

Возможные вопросы медиатора с целью прояснения восприятия и понимания конфликта стороной (вопросы «вглубь»):

1. Когда вы увидели Ирину у сейфа с деньгами в руках, вы «застыли, как громом пораженная, не веря своим глазам» — почему?
2. Почему, с вашей точки зрения, Ирина бросилась наутек, бросив деньги, при вашем появлении?
3. Для вас поведение Ирины было равносильно признанию вины — вины в чем?
4. Вы связываете предыдущие кражи с нынешней? Для вас виновник в нынешней и виновник в предыдущих кражах — один и тот же человек?
5. Вы говорите, что у вас «отпали сомнения», когда вы увидели заявление Ирины — сомнения в чем?
6. Почему так получилось, что вы не спали полночи после инцидента у сейфа? Какие мысли, какие чувства были у вас?
7. Зачем вы поставили в известность сотрудников отдела относительно того, что произошло?
8. Как вы восприняли, объяснили для себя их реакцию?
9. Как вам было и что вы чувствовали на собрании, когда говорили о поступке Ирины?
10. Как вы воспринимали Ирину все это время, пока работали с ней вместе? Как вы можете объяснить ее поступок сейчас?

Примеры «расследующих» вопросов (медиатор, задавая эти вопросы, пытается создать свою версию объяснения происходящего и собирает доказательства в пользу этой версии):

1. Какая сумма хранилась в сейфе на тот момент, когда вы застали Ирину в сейфа?

2. Есть ли какие-либо свидетели произошедшего инцидента? Установлена ли в данном помещении видеочамера и если да, то использовалась ли она (есть ли видеозапись)? Оснащена ли камера системой сигнализации?
3. В каких отношениях находится Ирина с лицом, ответственным за сейф?
4. Последние два года за сейф отвечает один и тот же человек или разные люди?
5. Сейф был полуоткрыт весь вечер или только в тот момент, когда вы увидели рядом с ним Ирину? Кто еще может это подтвердить?
6. По какой ведомости проходит сумма, которая хранилась в сейфе на момент инцидента? Можно ли взглянуть на этот документ?
7. Поставлено ли вышестоящее руководство в известность относительно произошедшей кражи (а также прошлых) и если нет, то почему?
8. Каким образом, из средств какого бюджета покрывались расходы, образовавшиеся в результате пропажи денег из сейфа? Кто отвечает за решение данного вопроса и исполнение этого решения?
9. Какова зарплата Ирины? Что вы знаете о ее текущих жизненных обстоятельствах? Могла ли она, например, остро нуждаться в деньгах в последнее время?
10. Какова ваша заработная плата в настоящее время? Каковы ваши жизненные обстоятельства, семейное положение? Возникла ли у вас в последнее время острая потребность в деньгах?

Внимательный читатель мог почувствовать, что степень «психологической безопасности» приведенных групп вопросов для того человека, которому их задают, очень разная. Очевидно, что последняя группа вопросов – наименее комфортная; при таких вопросах человек начинает поёживаться, а в его сознании возникают ассоциации с допросами, дачей показаний, судебными заседаниями и т.п. Вместе

с тем, с точки зрения перспективы нахождения самими сторонами приемлемого решения их конфликта именно эти вопросы являются наименее продуктивными.

Другая классификация вопросов, используемых медиатором в ходе переговоров, опирается на их формальные признаки. С точки зрения степени развернутости возможного ответа вопросы принято делить на закрытые и открытые.

**Закрытые вопросы** предполагают односложный, лаконичный, свернутый ответ. На закрытый вопрос хочется отвечать коротко. Примерами закрытых вопросов являются вопросы: «Как тебя зовут?», «Сколько тебе лет?», «Из какого ты города?», «Это твоя сумка?», «Дверь закрыта?», «Вася здесь?», «До какого часа работает нотариус?»

Поскольку закрытые вопросы не дают возможности получения развернутой информации, в медиации они используются, прежде всего: а) с целью получения фактической информации о конфликте; б) с точки зрения уточнения правильности понимания сказанного стороной; в) с точки зрения уточнения соответствия найденных решений конфликта потребностям, ресурсам, ограничениям сторон, значимым для них нормам (юридическим, социально-психологическим, этическим и др.). Например: а) Вы говорили с Ириной о том, что произошло в пятницу? Когда вы увидели Ирину у полуоткрытой дверцы сейфа, в ее руках были деньги? Вы с Ириной работаете в одном отделе?; б) Правильно ли я понял, что в тот день, когда Ирина положила на ваш стол заявление об увольнении, вы были уверены, что и нынешнюю, и все предыдущие кражи из сейфа совершила именно она? Верно ли то, что вы собрали сотрудников и сообщили им о поступке Ирины прежде всего для того, чтобы снять психологическое напряжение и взаимные подозрения, связанные с кражами – как настоящей, так и предыдущими?; в) Вы говорите, что готовы приезжать в Москву для того, чтобы видиться со своим сыном, каждые выходные (полностью суббота и воскресенье). Действительно ли это возможно для вас с учетом вашей занятости (командировки, сверхурочная работа)? С учетом времени, которое потребуется для того, чтобы приехать в Москву из Краснодара? С учетом ваших материальных возможностей?

Разновидностью закрытого вопроса является вопрос альтернативный, предоставляющий отвечающему возможность выбора одной альтернативны ответа среди двух и более предложенных: «Вы сами озвучите свои предложения на нашей общей с Дамиром встрече или предоставите это право мне?», «С вашей точки зрения, сейчас важнее



решить вопрос относительно текущей группы или договариваться о дальнейших?».

**Открытые вопросы** сконструированы так, что они дают возможность получить развернутый ответ, содержащий много информации. Открытый вопрос словно приглашает высказаться. Примерами могут служить следующие вопросы: «Как вы объяснили для себя поступок Ирины?», «В связи с чем вы приняли это решение?», «Какие программы вы бы предпочли и почему?», «Что привлекает вас в этом варианте?», «Что могло бы помочь вам решить вопрос о том, подходит вам этот тренинг или нет?», «Что останавливает вас?», «Как это можно было бы сделать?» и т.п.

Теоретически, на любой открытый вопрос потенциально можно получить и лаконичный ответ, когда собеседник не расположен говорить или не доверяет вам («Как вы объяснили для себя поступок Ирины? – Да никак!»). В этом смысле открытые вопросы не являются «волшебными палочками». Однако очевидно, что в психологическом смысле они являются для собеседника более безопасными, располагающими к контакту и не вызывают ассоциаций с допросами. Известно, что и вне рамок медиации, при контакте с малознакомым человеком, именно открытые вопросы помогают быстрее наладить контакт, создать обстановку взаимного доверия и интереса.

Хорошим примером тому является широко известное упражнение из практики социально-психологического тренинга. Участники разбиваются на пары, выбирая при этом того члена группы, который является наименее знакомым. В течение пяти минут участники в паре ведут диалог, помогающий им лучше познакомиться. При этом они задают друг другу только закрытые вопросы (и отвечают на них). После этого в течение следующих пяти минут они делают то же самое, но с использованием только открытых вопросов. Последующее обсуждение показывает, что психологическое самочувствие участников сильно различалось в течение первых и последующих пяти минут. Диалог с использованием закрытых вопросов сопровождается ощущениями напряжения, скованности, стесненности, затрудненности диалога; открытые вопросы помогают почувствовать себя гораздо более комфортно и быстрее найти общий язык с собеседником, почувствовать его как партнера.

Итак, назначением открытых вопросов в медиации является, прежде всего: а) получение информации о конфликте и его восприятии говорящим; б) помощь стороне в осознании своих потребностей в связи

с конфликтом; в) стимуляция активности стороны в поиске решения конфликта; г) помощь в осознании последствий того или иного возможного решения. Приведем примеры: а) Как вы объяснили для себя поступок Ирины? Какими были ваши отношения с Егором?; б) Что самое неприятное для вас в сложившейся ситуации? Что беспокоит вас больше всего?; в) Что могло бы помочь вам чувствовать себя в безопасности? Как именно вы с Дамиром могли бы сообщить Иде о том, что Дамир – ее отец, учитывая состояние здоровья ребенка и его диагноз?; г) Как вы думаете, как отреагирует Дамир (вторая сторона конфликта) на это предложение? Что он предпримет в ответ? И что бы это означало для вас?

По сравнению с вопросами закрытого типа открытые имеют ряд преимуществ, прежде всего – они дают возможность получения большего объема информации и в большей степени стимулируют активность стороны конфликта в осознании ситуации и поиске вариантов ее разрешения.

На каждом этапе медиативных переговоров существуют свои нюансы использования техники постановки вопросов. Они подробно изложены в параграфах данной книги, посвященных соответствующим фазам медиации (см. главу 3).

Завершая обзор техники постановки вопросов, остановимся более подробно на типичных ошибках начинающих медиаторов в ее использовании.

1. Наиболее часто встречающаяся ошибка – перевес вопросов над техниками активного слушания, т.е. злоупотребление вопросами. Одну и ту же информацию в медиации можно получить как с помощью вопросов, так и с помощью техник активного слушания (честно говоря, активное слушание дает больший объем информации, а вопросы сужают ее поле; как говорится – каков вопрос, таков и ответ).

Для примера ниже приведены два фрагмента учебных медиаций, иллюстрирующих опору медиатора преимущественно на вопросы и на техники активного слушания. Внимательный читатель легко оценит разницу в объеме и качестве полученной медиатором информации, в психологическом комфорте стороны конфликта.

### **Пример 1.**

*Сторона:* Мы с Лёней поженились полгода назад. Для меня этот брак первый, для Лёни – второй, у него есть ребенок, мальчик, Ваня, ему сейчас пять. Еще когда мы встречались, я знала, что есть Ваня,

что он живет с Лёней, своей мамой и бабушкой, т.е. мамой Лёни, в одной квартире. Они когда разводились, договорились ничего ребенку не говорить, потому что решили, что это может его травмировать. Наташа, бывшая жена Лёни, взяла с него слово, что он не только Ване ничего не расскажет, но и не будет водить домой женщин. И даже если Лёня женится, говорить тоже ничего нельзя...

*Медиатор:* Говорить нельзя?

*Сторона:* Нельзя, нельзя до тех пор, пока бы в новом браке не родился бы ребенок... И вот мы поженились и стали жить вместе... я понимаю, слово есть слово, и я обо всем знала, но не до такой же степени! Лёня начал просто пропадать в той квартире, и не просто пропадать, появилась куча других проблем.

*Медиатор:* Проблем...

*Сторона:* Мне знакомый подарил три билета в театр. Когда я повнимательнее посмотрела — спектакль детский. Ну, я отдала Лёне: у тебя ребенок, пусть он сходит. Лёня позвонил жене... я хотела сказать бывшей, и та говорит: мы возьмем билеты, но с условием, что ты тоже с нами пойдешь, в нормальной семье папа с мамой вместе с ребенком по театрам ходят! И он — он пошел!!!

*Медиатор:* Вас это и ранило, и возмутило...

*Сторона:* Конечно!!! И так было во всем, во всем меня отодвигали на второй план. Каждое воскресенье Лёня должен был вместе с ребенком отправляться в церковь, затем — в воскресную школу. Ладно. Пускай. Но он потом из этой церковной школы шел с мальчиком гулять, потом к нему домой, чтобы поиграть с ним в настольные игры. Ну ладно, пусть воскресенье отбросим, Лёня с сыном. Но потом понадобилось в субботу водить его в бассейн, и жена... бывшая жена — она попросила, чтобы Лёня делал это сам. И Лёня делал это. Половина субботы вылетала. И я терпела.

*Медиатор:* Было трудно терпеть...

*Сторона:* Трудно! Да я зубы сжимала... Когда Лёня стал ездить туда еще и по будням, я поняла, что больше не могу. Что бы я ни говорила Лёне, все наталкивалось на одно и то же: ты знала, на что шла. Но я не хотела именно этого! Я никто, никто, и никаких прав у меня нет, у меня просто нет места, нет статуса, я не жена, я наложница какая-то... иногда мечтаю о том, чтобы внаглую приехать к Лёне домой. Пусть откроет дверь его жена, я скажу ей, что она не жена и пусть не суется!!! Но я ведь не сделаю... не могу... (плачет)

*Медиатор:* Вы чувствуете себя беспомощной...

Пауза.

*Сторона (немного успокоившись):* Понимаете, я ведь не против ребенка. Вот если бы он привел Лёню к нам и познакомил со мной, сказал бы ему, кто я такая... Да разве я бы слово поперек сказала? Пусть и приезжает, и играет, и в театр с папой ходит. Но только пусть и обо мне подумают. Живем на съемной квартире, денег вечно нет, я на другую работу перешла, только чтобы заработать. И мужа я своего не вижу... у меня его как будто нет! Поэтому я и уходила к родителям десять дней назад — просто терпеть больше сил нет. Лёня, говорю, Лёня, ну пожалей ты меня... я ведь жена твоя... у тебя же не только бывшая и обязательства перед ней... у тебя не только сын... я еще есть, понимаешь, я! ...

### **Пример 2.**

*Сторона:* Мы с Лёней поженились полгода назад. Для меня этот брак первый, для Лёни — второй, у него есть ребенок, мальчик, Ваня, ему сейчас пять. Еще когда мы встречались, я знала, что есть Ваня, что он живет с Лёней, своей мамой и бабушкой, то есть мамой Лёни, в одной квартире. Они когда разводились, договорились ничего ребенку не говорить, потому что решили, что это может его травмировать. Наташа, бывшая жена Лёни, взяла с него слово, что он не только Ване ничего не расскажет, но и не будет водить домой женщин. И даже если Лёня женится, говорить тоже ничего нельзя...

*Медиатор:* Почему нельзя говорить?

*Сторона:* Да откуда же я знаю? Откуда я знаю, что за труха в голове у этой бабы?

*Медиатор:* То есть Лёня живет там же, где и его сын?

*Сторона:* Теперь получается, что да! Он там все время пропадает, его нет дома в выходные!

*Медиатор:* Что значит теперь получается? А раньше?

*Сторона:* Господи, да до нашего брака он там с ними жил, в одной квартире со своей бывшей, матерью и сыном, только в разных комнатах, а для ребенка сладенькую сказку выдумали, что мама с папой типа единая семья.

*Медиатор:* И вы на это согласились?

*Сторона:* Да, я же не знала, что так все будет. Мы с Лёней после свадьбы стали на съемной квартире жить, и Лёня все время пропадает там, куча времени уходит, в том числе и на дорогу...

*Медиатор:* А сколько времени уходит у него на дорогу?

*Сторона:* Полтора часа в один конец.

*Медиатор:* ...

*Сторона:* Проблема в том, что он выбрал свою жену, а мне теперь остаются какие-то объедки, огрызки... Они изображают для сына счастливую семейную жизнь, а мне... мне остается ждать мужа вечерами...

*Медиатор:* А во сколько приходит домой ваш муж?

*Сторона:* В воскресенье его вообще нет дома с раннего утра до вечера, часов до семи–восьми... В субботу Лёня Ваню водит в бассейн, там к половине одиннадцатого, Лёня уходит с утра часов в восемь–восемь тридцать, возвращается около трех. В будние дни, когда он с работы, он приходит примерно в половине восьмого вечера, а когда к сыну уезжает, то и вообще может в половине двенадцатого вернуться... я сижу и жду его, как непонятно кто...

*Медиатор:* Вы ревнуете мужа к сыну?

*Сторона:* Да не ревную я, господи, не ревную, что я, враг ребенку? Да пусть бы он привел мальчика к нам, пусть бы объяснил ему, кто я такая!

*Медиатор:* То есть вы готовы на то, чтобы Ваня проводил время с папой, даже если это будет на вашей территории?

*Сторона:* Да конечно!

*Медиатор:* А Леонид на это не согласен?

*Сторона:* Не согласен, потому что, видите ли, ему это обещание, данное жене, покоя не дает...

*Медиатор:* Вы имеете в виду — бывшей жене?

*Сторона (взрывается):* Бывшей??? Бывшей... да не бывшая она, это я бывшая, потому что мне все это надоело, надоело быть наложницей, дерьмом последним, непонятно кем!!! Все!!! Хватит!!!! Надоело мне!!!

2. Другая типичная ошибка медиатора — злоупотребление закрытыми вопросами в ущерб открытым.

Здесь имеется в виду ситуация, когда медиатору не хватает информации для того, чтобы составить для себя полное представление о конфликте, и с целью получения этой информации он использует вопросы. Между тем для многих из нас более привычным и более естественным является использование именно вопросов закрытого типа — они словно «вылетают» «на автомате». Это легко проиллюстрировать в ходе небольшого эксперимента, который я предлагаю провести вам,

читатель. Найдите собеседника, который сможет поиграть с вами в небольшую игру (в психологии они называются играми на прояснение скрытого мотива).

Игровая вводная такова: директор юридического отдела коммерческой фирмы обнаружила нарушение, допущенное одним из своих подчиненных. Она наказала его (лишила премии) и упомянула об этом на совещании в присутствии генерального директора, хотя случаи подобных нарушений уже бывали раньше и обычно не привлекали к себе столь пристального внимания.

Вопрос, на который необходимо найти ответ: почему директор юридического отдела так поступила?

Один из игроков берет роль директора юридического отдела. Другой игрок (или игроки, так как к участию в игре может быть привлечено до 15 человек) должен прояснить причины поступка директора юридического отдела. С этой целью он задает ему вопросы, на которые второй игрок добросовестно и честно отвечает (в его задачи ни в коем случае не входит сокрытие информации).

В игре есть правила: 1) нельзя прямо задавать вопрос «Почему вы так поступили?»; 2) задавать можно только открытые вопросы.

Важно, чтобы кто-то из присутствующих фиксировал задаваемые вопросы (ответы на них записывать не нужно). Игра продолжается до тех пор, пока участнику (участникам) не удастся прояснить мотив, задаваемый в инструкции первому игроку.

Обычно игра идет захватывающе, однако самым интересным и поучительным в ней является момент, наступающий по ее окончании — анализ заданных вопросов.

Во-первых, еще в процессе игры оказывается, что формулировать открытые вопросы участнику (участникам) трудно, гораздо естественнее и легче даются вопросы закрытого типа. Поэтому и в заданных вопросах, невзирая на инструкцию к игре, доля закрытых вопросов обычно весьма значительна — от 25 до 60 процентов (в ходе игры закрытые вопросы должны отклоняться, ответы на них не даются). Подобная же закономерность обычно проявляется в медиации: начинающий медиатор оперирует преимущественно закрытыми вопросами; между тем они дают небольшие шансы для выявления субъективных представлений сторон о конфликте, будучи гораздо более подходящими для выявления фактологической информации.

Во-вторых, в игре нередко обнаруживается, что участник (участники), задающий открытые вопросы, не умеет воспользоваться полученной информацией, не продолжает исследование мотивов поступков с опорой на предоставленную ему информацию, а «идет» за версией, которая выстроена или выстраивается в его сознании. К сожалению, эта особенность иллюстрирует столь распространенный человеческий недостаток, как неумение слушать. Приведем в качестве примера фрагмент записи игры с описанной выше вводной.

Участник: Каковы ваши отношения с подчиненным?

«Директор»: Сейчас уже нормальные. Никаких трений нет, по крайней мере, внешне.

Участник: Как вы воспринимаете и оцениваете его как профессионала?

В приведенном фрагменте участник, задающий вопросы, игнорирует важную информацию, которую можно получить, если обратить внимание на слова «сейчас» и «по крайней мере, внешне», звучащие в ответе «директора», и в своем втором вопросе уже «работает» на проверку другой «версии».

Завершая описание приведенной игры, укажем мотивы юридического отдела (предусмотренные игровой вводной; мотивы могут быть и другими, придуманными игроком).

Мотивы директора юридического отдела (актуальными являются сразу все три мотива):

1. Директор юридического отдела работает в своей должности всего три месяца. На днях генеральный директор указал ей на излишнюю мягкость и демократичность в обращении с подчиненными, недостаточную строгость и требовательность. Он сказал, что будет наблюдать за работой директора юридического отдела и впредь, чтобы определить степень ее пригодности к данной должности. Директор юридического отдела очень хочет сохранить за собой должность — полгода назад она взяла ипотечный кредит, и финансовая стабильность исключительно важна для нее.
2. С провинившимся сотрудником у директора юридического отдела свои счеты. Недавно она узнала, что он распускает за ее спиной слухи о ее неудавшейся личной жизни. Это тем более неприятно, что два года назад директор юридического отдела испытывала к нему нежные чувства, которые высказала и была высмеяна и отвергнута.

3. Недавно директор юридического отдела посетила тренинг по эффективному руководству и теперь решила «потренироваться» на конкретном подчиненном в эффективном назначении санкций.

Очень важно для понимания полезности проведенной игры проанализировать сравнительную ценность открытых и закрытых вопросов с точки зрения получения информации о мотивах поступка игрока. Ведь и в медиации посреднику очень важно понять не только позицию (требование) каждой из сторон переговоров, но и понять их скрытые мотивы и потребности, заставляющие выдвигать эти требования или занимать ту или иную позицию.

Ниже приведен список из пяти закрытых и пяти открытых вопросов, которые могут быть использованы с целью прояснения скрытого мотива в приведенной игре.

Закрытые вопросы	Открытые вопросы
У вас с подчиненным хорошие отношения?	Каковы ваши взаимоотношения с подчиненным на данный момент (и в прошлом)?
Вы были удовлетворены своим поступком, когда на собрании высказались относительно лишения подчиненного премии?	Что вы почувствовали, когда высказались на собрании относительно лишения подчиненного премии?
Случай нарушений, о котором идет речь и за которое вы наказали подчиненного, был каким-то особенным?	Почему именно этот случай нарушений, допущенных одним из ваших подчиненных, привлек ваше пристальное внимание?
Ваш подчиненный не нравится вам как человек?	Что вы можете сказать о своем подчиненном как человеке?
Вы строгий руководитель?	Как вы можете оценить себя как руководителя в общении с подчиненными?

Если внимательно присмотреться к приведенным выше закрытым вопросам, легко увидеть, что каждый из них продиктован определенной «версией» объяснения происходящего, а сами вопросы направлены на проверку правильности данных версий. Однако, к сожалению, закрытый вопрос поможет лишь понять, *верна версия или нет*, но не дает возможности получить никакую дополнительную информацию. Например, отрицательный ответ на вопрос «Вы строгий руководитель?» обычно дезориентирует спрашивающего, вызывает у него



растерянность; он занимается осмыслением ответа и выстраиванием новой версии. Отрицательный ответ на вопрос «Вам не нравится ваш подчиненный как человек», полученный от участника в игре, «закрывает» версию о личной неприязни (кстати, ошибочно). Закрытый вопрос, используемый в тех ситуациях, когда необходимо прояснить скрытую информацию, срабатывает только в случае «прямого попадания» — когда выстроенная версия объяснения ситуации совпадает с реальной. Однако это — довольно редкий случай. Поэтому исследование скрытых мотивов с помощью закрытых вопросов можно условно сравнить со стрельбой из винтовки в тире: если выстрел попадает в «пятерку», это не дает никакой информации относительно того, как следует производить следующий выстрел. Несколько выстрелов «в молоко», к сожалению, не дают направления дальнейшего поиска. Давайте сравним, больше ли информации или меньше дает открытый вопрос.

*Участник:* Каковы ваши отношения с подчиненным?

*«Директор»:* Нормальные. Никаких трений нет, по крайней мере, внешне.

*Участник:* Вы говорите — внешне... что это значит?

*«Директор»:* Внешне все в порядке, и в рабочих отношениях я стараюсь не давать волю отношениям личным, не смешивать их... не всегда получается, правда.

*Участник:* Это звучит так, будто что-то есть в ваших личных отношениях с этим человеком, которые вы стараетесь не смешивать с рабочими. Что это?

*«Директор»:* Мне трудно об этом говорить, но этот человек непорядочно поступил со мной...

*Участник:* Непорядочно? Что именно он сделал?

*«Директор»:* Он мне... он мне нравился раньше... и я имела глупость сделать намек относительно своих чувств... собственно, за это и была высмеяна прямо в лицо... а теперь я узнаю, что за моей спиной в обеденные перерывы он обсуждает со своими коллегами мою якобы неудавшуюся личную жизнь... подлец...

Как видим из приведенного отрывка, с помощью открытого вопроса (именно из-за того, что он «приглашает» в развернутому высказыванию) можно получить много информации; очевидно и то, что именно эта информация может быть использована для дальнейшего исследования ситуации с помощью открытых вопросов.

В конце этой главы, в пункте «Практические задания» приведены еще несколько сценариев для игр на прояснение скрытого мотива.

3. Третьей проблемой в использовании техники постановки вопросов является неадекватное применение закрытых вопросов, в частности — использование «наталкивающих» закрытых вопросов.

«Наталкивающие» вопросы представляют из себя реализацию определенного намерения медиатора в области управления разрешением конфликта. Выше уже неоднократно говорилось о том, что медиатор не отвечает за конкретное решение, которое будет найдено в ходе переговоров, и в его задачи не входит поиск такого решения. Медиатору важно, в первую очередь, организовать переговоры и управлять ими. «Наталкивающие» вопросы появляются тогда, когда медиатор неадекватно понимает свои задачи в переговорах; как правило, у него в таких случаях есть собственная версия относительно сути конфликта, собственное понимание его основного противоречия (далеко не всегда совпадающее с пониманием сторон) и свое понимание «правильного» решения. Посредством «наталкивающих» вопросов медиатор пытается незаметно внедрить в сознание сторон конфликта это свое понимание. Приведем несколько примеров «наталкивающих» вопросов (все примеры относятся к фазе индивидуальной беседы (кокусу)).

1. *Сторона:* Мы с Лёней поженились полгода назад. Для меня этот брак первый, для Лёни — второй, у него есть ребенок, мальчик, Ваня, ему сейчас пять. Еще когда мы встречались, я знала, что есть Ваня, что он живет с Лёней, своей мамой и бабушкой, то есть мамой Лёни, в одной квартире. Они когда разводились, договорились ничего ребенку не говорить, потому что решили, что это может его травмировать. Наташа, бывшая жена Лёни, взяла с него слово, что он не только Ване ничего не расскажет, но и не будет водить домой женщин. И даже если Лёня женится, говорить тоже ничего нельзя... Он согласился, и вот теперь мы все из-за этого страдаем... Он все время пропадает в той квартире, с ними, а обо мне никто не знает, и со мной никто не считается, как с его женой.

*Медиатор:* Вам не кажется, что он сделал это потому, что находится под сильным влиянием жены, как и находится до сих пор? Ведь она полностью управляет его поступками.

*Сторона:* Еще как кажется! Конечно! Вы полностью правы! Скажите, а можно ли с этим что-нибудь поделать?

2. *Сторона:* Мы с Лерой жили в браке восемь лет, все восемь лет собирали на квартиру. Отказывали себе во многом, ни разу не были за границей, каждое лето «отдыхали» на даче у грядок. Нам бы этой квартиры не видать как своих ушей еще лет шесть. Но мои родители помогли деньгами, и квартиру удалось купить. Заплатили семь миллионов, из них три с половиной – родительские. Квартиру оформили на меня. Родители давали денег на то, чтобы квартиру обставить, сделать нормальный ремонт там... Этот ремонт разрушил наш брак. Началось непонимание, упреки... Теперь делим имущество в связи с разводом. Договорились, что квартира остается у меня. Так она требует с меня теперь три с половиной миллиона, хотя очевидно, что она вложила несоизмеримо меньше. У нее зарплата копеечная, смех один, да и родители мои вложили немерено в эту квартиру, я же и в суде смогу это доказать... тяжбы не хочется...

*Медиатор:* А вам не кажется, что у Валерии есть свои причины так поступать?

*Сторона:* Ну, какие, например?

*Медиатор:* Ну... связанные с обстоятельствами вашего развода... Она говорила в самом начале о вашем романе, о том, что в новой квартире уже живет другая женщина...

*Сторона:* Что вы имеете в виду? Живет, ну и что? Это мое личное дело. Не выпирать же мне любимую женщину только потому, что это, видите ли, не нравится моей бывшей жене!

*Медиатор:* Но Валерия говорила также о том, что эта женщина беременна, а ее вы все эти годы просили повременить с рождением ребенка. Вам не кажется, что ей это очень обидно и что она своеобразным образом мстит вам?

*Сторона:* Ну и что? Как это меняет дело? При чем здесь вообще это?

3. *Сторона:* Вот так Ирина и попалась на краже из сейфа. Я – ее непосредственный руководитель, я должна как-то реагировать на происходящее. В коллективе и так много напряжения, связанного с пропажами денег. Ведь из этого самого сейфа и два года назад пропадали суммы, и полгода назад, вот и сейчас Ирина сделала попытку вытащить семь тысяч рублей. Надо было как-то разрядить обстановку. И я поэтому собрала людей и сообщила о том, что вор найден. Рассказала о том, что видела накануне у сейфа. Как руководитель я должна заботиться о климате во вверенном мне подразделении.

*Медиатор:* А не кажется ли вам, что, обвинив Ирину в причастности к двум предыдущим кражам, вы фактически оклеветали ее? Ведь никаких доказательств того, что и в прошлые разы это была именно она, нет.

*Сторона:* Но ведь я видела ее с деньгами в руках у этого же самого сейфа!

*Медиатор:* Но и это не является доказательством ее виновности. Насколько я понимаю, других свидетелей нет. А на следствии встал бы вопрос: может быть, вы сами эти деньги взяли? Вы поймите, я не подвергаю сомнению то, что вы рассказали, однако не кажется ли вам, что это похоже на обвинение человека без достаточных к тому оснований?

*Сторона:* Но я же руководитель, я должна была...

4. *Сторона:* Пусть Дмитрий выплачивает мне двадцать тысяч ежемесячно на содержание нашего общего ребенка! Это не только мой, но и его ребенок, и он должен понимать, что никакое безденежье не является оправданием отсутствия заботы о ребенке! Нет у тебя денег — устраивайся работать. Нет у тебя нормальной профессии — устраивайся дворником, грузчиком, кем хочешь. Но твоя забота о ребенке — твоя обязанность!

*Медиатор:* Дмитрий ведь не отказывается заботиться, он только говорит, что прямо сейчас денег у него нет, тем более, что он вынужден выплачивать кредит...

*Сторона:* Мне плевать! Понимаете, у него всю жизнь, всю жизнь какие-то обстоятельства, из-за которых он лишает ребенка самого необходимого — отцовской заботы!!!

*Медиатор:* Но может быть, принимать от него эту заботу не в виде денег... например, он ведь художник, пусть привозит картины, вы могли бы их продать...

*Сторона:* Они на х... никому не нужны, картины эти!

*Медиатор:* Ну, может быть, он мог бы учить вашу девочку рисовать, ей бы, вероятно, это очень пригодилось в жизни...

*Сторона:* Вы что, издеваетесь?

Как видим, «наталкивающие» вопросы медиатора имеют невысокую ценность. Даже если сторона соглашается, «хватаясь» за версию, предлагаемую медиатором (как это случилось в первом приведенном примере), налицо перекося ответственности: сторона немедленно

начинает требовать от медиатора решения («Конечно! Вы полностью правы! Скажите, а можно ли с этим что-нибудь поделать?»). Данное распределение ответственности противоречит принципам медиации. В других случаях сторона чувствует себя уличенной в дурном поступке или дурных намерениях (см. пример 3), начинает защищаться («Но я же руководитель, я должна была...»). Но чаще всего можно ожидать появления раздражения стороны, связанное с непонятным для нее и неадекватным, с ее точки зрения, вмешательством медиатора (см. примеры 2 и 4: «Ну и что? Как это меняет дело? При чем здесь вообще это?»; «Вы что, издеваетесь?»).

Приведенные примеры показывают, что тактика использования «наводящих» вопросов в медиации является глубоко ошибочной. Если же медиатору необходимо донести до стороны ту или иную мысль, гораздо более эффективным способом сделать это является постановка открытых вопросов, приглашающих сторону к размышлению в связи с конкретной темой. Ниже приведены два фрагмента медиативных переговоров, в каждом из которых медиатор преследует одну и ту же цель — показать стороне неконструктивность занимаемой ею позиции. В первом случае медиатор использует тактику «наводящего» вопроса, во втором случае оперирует комбинацией открытых и закрытых вопросов (демонстрируемая во втором примере конструкция носит название «адвокат дьявола»; она описана в пункте третьей главы, посвященном анализу действий медиатора на этапе индивидуальной беседы).

*Сторона:* Я считаю, что моя позиция оправдана. Ида не видела Дамира, своего отца, два года, и успела его забыть. Не только забыть, как он выглядит и как его зовут, но и забыть, что у нее вообще есть папа, которого зовут Дамир. Когда я вышла замуж второй раз, муж легко и быстро нашел с Идой контакт, сейчас она называет его папой. Дамир говорит, что был в командировке и поэтому не приезжал. Ну и что! Существует скайп, существует электронная почта. Мог бы и найти какой-то способ общаться с дочкой. А теперь он появляется, и ему все должны поднести на блюдецке с золотой каемочкой. Дочка его не помнит, у нее теперь другой папа. Я не представляю, какой винегрет будет у нее твориться в голове, какая каша, если сейчас начать что-то про папу рассказывать. Что? Мама, у меня что, два папы? А почему у моего маленького братика только один? Этот папа подкарауливает дочь у садика, высказывает на нее из-за кустов: «я твой папа!» А что ребенок пугается и потом всю ночь

не спит, что у него потом тики от страха появляются, что у ребенка вообще неврологический диагноз стоит и любое расстройство, любой стресс для нее смерти подобен — это вообще мои проблемы, он не в курсе, он ведь у нас отсутствует по два года подряд! Если бы был нормальный отец, ради блага дочери оставил бы ее в покое. Нет, я не хочу ни того, чтобы он виделся с дочерью, ни того, чтобы она знала, что он ее отец, и настаиваю на этом!

*Медиатор (пример 1):* Не кажется ли вам, что ваша позиция неконструктивна и в конечном итоге приведет к срыву переговоров? Что Дамир, услышав то, на чем вы настаиваете, пойдет в суд, выиграет его, и в любом случае будет приезжать к ребенку?

*Сторона:* Пусть идет. Все равно ребенка он не увидит.

*Медиатор (пример 2):* Как вы думаете, как отреагирует Дамир, когда услышит, что вы не готовы дать ему возможность видиться с дочерью, на то, что не готовы допустить, что она будет знать, что Дамир — ее отец?

*Сторона:* Пусть реагирует, как хочет. Мне все равно.

*Медиатор:* Ну а все же, если попробовать представить, как будут развиваться события...

*Сторона:* Взбесится, я думаю.

*Медиатор:* И... что же произойдет дальше?

*Сторона (неохотно):* Ну... думаю... Думаю, скажет, что будет добиваться своего через суд. В суд он пойдет.

*Медиатор:* И что же произойдет в этом случае — если ваш спор будет решаться через суд?

*Сторона:* Ну... отсудит, конечно, решение суда очевидно.

*Медиатор:* Как вам будет этот вариант?

*Сторона:* Все равно я найду способ сделать так, что ребенка он не увидит.

*Медиатор:* Скажите, кто записан в метрике ребенка как его отец?

*Сторона:* Дамир, конечно.

*Медиатор:* Как вы думаете, что произойдет, когда рано или поздно ребенок, повзрослев, увидит свою метрику?

*Сторона:* Я ему... объясню...

*Медиатор:* Что именно?

*Сторона:* Ну... найду что сказать.

*Медиатор:* Как вы думаете, отступится ли Дамир, откажется ли полностью от своей дочери? Вы видите сейчас, как он настроен.

*Сторона:* Да, боюсь, он будет продолжать доставать нас.

*Медиатор:* Давайте посмотрим, что получается. Дамир рано или поздно появится в поле зрения ребенка. Ребенок рано или поздно обнаружит, что отцом его является Дамир. Как вы думаете, какова будет реакция ребенка, когда он узнает о том, что вы были против того, чтобы он знал о Дамире, при том, что Дамир так стремился общаться с ним, что вы скрывали факт существования Дамира, чинили препятствия его общения с дочерью даже вопреки решению суда?

*Сторона:* Ммммм....

Долгая пауза.

*Медиатор (мягко):* Подумайте — это все и в самом деле то, чего вы хотите?

Пауза.

*Сторона:* Нет, я так не хочу.

*Медиатор:* Давайте подумаем, какое другое решение здесь может быть.

Таким образом, в настоящем параграфе были рассмотрены базовые психологические техники в деятельности медиатора, направленные на углубление взаимопонимания между участниками переговоров. Перейдем к практическим заданиям.

## **Практические задания на освоение техник активного слушания**

### **1. Задания на освоение техники «Эхо»**

**Ознакомьтесь с приведенными ниже примерами высказываний и сформулируйте свою реакцию на них в рамках техники «Эхо».**

1. Я считаю, что предпринимать активные действия в этой ситуации неуместно...
2. Его дочь время от времени совершала по отношению ко мне возмутительные поступки...
3. Спрашиваете, какое решение меня бы устроило? Справедливое!
4. И я смотрела на него квадратными глазами...
5. И я поступила так, как обычно...
6. Отношения с тех пор у нас никакие.
7. Он оставил у меня на столе какую-то непонятную записку...
8. Мы редко встречаемся с ней.
9. Это был совершенно ужасный шаг с его стороны!
10. С деревянным лицом в тот день сидел я на собрании собственников.

11. Я хочу, чтобы Мария видела во мне человека, а не скотину!
12. У них неправильно налажена система контроля за качеством продукции.
13. Неконструктивность такого поведения очевидна.
14. Если бы вы были нормальным медиатором, то соблюдали бы принцип нейтральности, а вы его сейчас нарушаете!
15. Этот вариант мне не подходит категорически.
16. Я нескоро смогу дать вам ответ.
17. Начинайте же работать как медиатор, что вы сидите, как статуя!
18. Нет, видно, активности от вас не дожدهшься.
19. Как я поступил бы в этой ситуации? Как любой нормальный мужчина. И если вы нормальный мужчина, вы понимаете, как бы я поступил.
20. У меня эти слова вызвали некоторые негативные эмоции, и я соответственно ответствующим образом ему их транслировала.

## 2. Задания на освоение техники «Отражение чувств»

В левом столбце таблицы приведены примеры реплик участника медиативных переговоров. Заполните пустые столбцы, начиная со столбца «Чувства участника медиативных переговоров» (возможные переживания, эмоциональные состояния, чувства, которые есть у говорящего) и заканчивая столбцом «Ответная реплика медиатора» (реакция медиатора в рамках техники «Отражение чувств»).

Примеры реплик участника медиативных переговоров	Чувства участника медиативных переговоров	Ответная реплика медиатора
Все меня используют! Все почему-то думают, что если я уступаю и мне кого-то жалко, то из меня можно вить веревки... Это не так, и Иван должен понимать, что в этом случае он грубо просчитался!		
Господи, ну сколько раз можно повторять! Да, Мария – моя соседка по даче, да, мы живем рядом уже двадцать пять лет! Ну какое это отношение имеет к ситуации? Зачем вы снова и снова это повторяете?		



<p>Почему-то все эти годы он не вспоминал о сыне, тот ему не был нужен, а теперь, как сын вырос и не надо ничего платить — сыночка, сыночка... Ишь ты, папаша нашелся...</p>		
<p>Живя здесь, я постоянно сталкиваюсь с недоброжелательством. По улице пройдешь — «чурка» или «понаехали»... но я даже представить не могла, чтобы уважаемый преподаватель... да в уважаемом учебном заведении... да на лекции, официально... такие вещи говорил... нет, это ни в какие ворота не лезет. У меня в голове это не укладывается. Что это вообще?</p>		
<p>Я, конечно же, понимаю, что мы с Милой в неравных условиях... даже сравнивать нельзя. Я приезжая, за спиной никого и ничего нет. Она может себе позволить ездить на машине... маминной, правда, но родители ей покупают на день рождения «опель». Если Мила не захочет работать, она с голоду не умрет. У нее шикарные платья, она каждое воскресенье трясет задом в каком-нибудь клубе. Ну а у меня совсем другое положение.</p>		
<p>Все детство, каждый вечер искала, ждала, надеялась — вот мама скажет мне, что любит, вот приласкает... как дура надеялась каждый вечер, мечтала в постели перед сном. Идиотка... (после долгой паузы) Она никогда не приходила.</p>		
<p>Понятно вам? Я не испытываю никаких эмоций к этому дубине, который отказал мне в обслуживании, никаких!!!</p>		
<p>Ну, мне, конечно, было неприятно, когда он мне это сказал, но я же не клуша какая-нибудь, я не раскисаю от таких мелочей. И на следующий день я уже в десять часов сидела у него в приемной!!! И ведь я добились-таки своего!</p>		

<p>Те восемь лет, что я проработала в этой организации, ушли коту под хвост. Опыта никакого, статуса тоже, время ушло, я постарела... теперь на другую работу будет сложнее устроиться, чем тогда.</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

### 3. Задания на освоение техники «Резюме»

#### 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже отрывками. Отрадите их основное содержание посредством техники резюмирующих высказываний.

**А.** У нас в тот день было занятие по коррекционной педагогике... я не ходила на этот курс с начала семестра потому, что боюсь Глафиру Григорьевну, боюсь еще со второго курса, когда у нас была не очень приятная история, но, в общем, сейчас речь не об этом. Я пришла немного с опозданием, потому что задержалась в столовой. Села, и Глафира Григорьевна говорит: «Опаздываешь, а ведь занятие про таких, как ты!» Я опешила. А она стала про этих детей рассказывать, что они к себе внимание привлекают, на ровном месте могут начать плакать или смеяться либо демонстративные поступки совершать и так далее, и при этом смотрела прямо на меня. Со мной стало происходить что-то странное, мне было неприятно, что она так на меня смотрит, и я вдруг заплакала. Она и говорит громко, на всю аудиторию: «Вот и ты реवेशь, пожалуйста, смотрите, типичные истерические слезы». Я словно окаменела, ничего не могу ей ответить, а слезы так и льются. Она мне и говорит: «Это ты внимание к себе привлекаешь, не выйдет, лучше подумай, какая в тебе проблема, и займись этим». Я начала плакать еще сильнее. Было такое чувство, словно меня публично раздели. Она сказала, что меня все на факультете знают как истеричку и знают, что у меня вечные проблемы нерешенные. Говорит: «И это не только мое мнение». Я уже не могла терпеть. Вскочила и бросилась вон. Девочки сказали, что когда я убежала, она посмотрела на оставшихся и говорит: «Вот, жалость к себе хочет вызвать». С тех пор я не могла заставить себя появиться на занятиях по коррекционной педагогике. Я не могла даже заставить себя посмотреть на Глафиру Григорьевну. При виде нее у меня подкашивались ноги и начинало все дрожать в животе.

**Б.** Меня зовут Светлана, в компании «Колибри» я работаю уже почти два года. Когда я устраивалась, мы договорились с руководством компании, что работа моя сдельная и удаленная. Я создаю для компании «Колибри» рекламные макеты. При этом работаю дома и появляюсь

в офисе только для того, чтобы представить макет и получить деньги. Работой меня не особенно загружали. Всем было удобно: они были довольны качеством моей работы, хвалили, мне тоже удобно было — работаешь дома, платят неплохо. У меня мужа нет, ребенок маленький, так что все это было очень кстати. В моей трудовой сделали запись, что я принята на должность менеджера по рекламе. Когда я приезжала за деньгами, меня просили расписаться в ведомости за какую-то официальную сумму, которую я якобы получала в виде оклада — что-то порядка пяти тысяч в месяц. А за работу оплату я получала в конверте и не расписывалась за эти деньги ни разу.

Проблемы начались, когда мне позвонила из «Колибри» менеджер по персоналу Марина и сказала, что компания вынуждена пойти на сокращения, чтобы минимизировать налоговые выплаты. Она сказала, что мне предлагают официально уволиться, но при этом все прежние условия работы сохранятся — я так же буду приезжать в офис за заданиями и так же буду получать деньги в конверте. Я согласилась, и мы договорились, что через несколько дней я приеду в офис, чтобы забрать трудовую книжку. Но все-таки уже тогда я почувствовала что-то неладное. Начала тревожиться. Нет, думаю, они, наверное, просто хотят от меня избавиться, и никаких заказов от них я не получу. Обманывают меня, просто хотят, чтобы я книжку забрала, и пинком меня под зад. Что-то похожее лет пять назад проделали с моей сестрой в другом городе. Вообще-то тревога по поводу того, что меня в «Колибри» могут обмануть, возникла гораздо раньше этого случая. Я видела, как коммерческий директор обсуждал с ведущими менеджерами кого-то из клиентов, это было так... цинично... вообще странно, я уже тогда почувствовала холодок по спине.

Я полезла в интернет и увидела, что когда увольняют сотрудника по сокращению штатов, ему должны выплачивать компенсацию в размере нескольких зарплат. А в одном месте я прочитала — вообще компенсацию до того самого момента, пока он не устроится на новую работу. Думаю — что я теряю? Надо потребовать у них компенсацию, пусть рассчитывают ее хотя бы из той смехотворной суммы, которую я официально получаю ежемесячно. Это лучше, чем ничего. Во-первых, официально они и так обязаны мне ее выплатить. Во-вторых, я одинокая мама, я должна защищать себя и своего ребенка. Я не получаю алиментов. Меня сейчас выгонят из этой фирмы без выходного пособия, и я окажусь на мели. А устроиться на новую работу, имея малыша, не так-то просто.

Короче, приезжаю в фирму уже взвинченная, и что я вижу? Мне выносят мою трудовую книжку, и там уже написано, что я уволена по собственному желанию!!! А по собственному желанию означает — шиш с маслом, безо всякой компенсации. Тут я и поняла, что меня обманули как маленькую девочку. Нет, думаю, это вам не удастся. Я отказалась расписываться в приказе. Говорю — я не выражала никакого «собственного желания» увольняться, меняйте мне формулировку причины увольнения и выплачивайте компенсацию, иначе я в трудовую инспекцию пойду, подам на вас в суд за незаконное увольнение! И что же? Менеджер Марина сказала, что директор уволит меня раньше, по статье «за прогул», так как за последний месяц никто и ни разу не видел меня на рабочем месте в помещении фирмы. А я говорю — давайте, давайте, я тоже пожалуюсь куда следует, в компании наверняка куча финансовых и налоговых нарушений, пусть придет проверка, помянете меня!!!

Так все хорошо шло — и в один момент перечеркнуто... каждый защищает только себя, а как мне быть? Я одна и совершенно беззащитна.

## 2. Оцените качество резюмирующих высказываний медиатора, адресованных к приведенным в предыдущем задании двум отрывкам.

### Отрывок А.

1. *Медиатор:* Ваш давний страх перед Глафирой Григорьевной не позволил вам достойно защитить себя, когда она начала унижать вас в присутствии всей группы на занятиях по коррекционной педагогике, и привел к тому, что вы бежали с занятия, а впоследствии не смогли присутствовать на лекциях в дальнейшем.
2. *Медиатор:* Насколько я понял, трудности в ваших отношениях с Глафирой Григорьевной начались еще на втором курсе. Однако ситуация, о которой вы рассказывали, произошла совсем недавно. На занятиях по коррекционной педагогике Глафира Григорьевна, с ваших слов, акцентировала внимание на вас, связав ваше смущение, вашу неловкость, а потом и ваши слезы с проблемами, типичными для детей с истерией. Это причинило вам серьезный дискомфорт, и вы покинули аудиторию; с ваших слов, Глафира Григорьевна комментировала ваш уход, дав ему неприятную для вас оценку. Впоследствии это привело к тому, что в присутствии преподавателя вы стали испытывать страх, прекратили посещение занятий Глафиры Григорьевны.
3. *Медиатор:* Глафира Григорьевна является вашим преподавателем по коррекционной педагогике, и опыт вашего общения

начался еще когда вы учились на втором курсе. На одном из занятий в текущем семестре, куда вы пришли после значительного периода непосещения, Глафира Григорьевна сказала вам, что вы опаздываете, в то время, как занятие посвящено таким, как вы. Далее, когда Глафира Григорьевна рассказывала об истеричных детях, она увидела ваши слезы и сравнила ваше поведение с поведением истеричных детей, посоветовав вам решать ваши проблемы и сказав, что на факультете вас знают как истеричку. Вы покинули помещение, после чего Глафира Григорьевна сказала, что вы так привлекаете к себе внимание. После этого вы ни разу не посещали занятий данного преподавателя.

### **Отрывок Б.**

1. *Медиатор:* Вам очень жаль потерять эту работу. В случившемся вы обвиняете руководство фирмы «Колибри», которое решило уволить вас без выходного пособия, введя в заблуждение относительно причин увольнения, а потом и пригрозило гораздо более неприятными для вас последствиями в виде увольнения по статье за прогул. Вы обижены и расстроены.
2. *Медиатор:* Ситуация, которая сложилась к данному моменту, насколько я понимаю, причиняет вам серьезный дискомфорт. Вы работали в фирме «Колибри» в качестве менеджера по рекламе в течение последних почти двух лет, выполняли работу дома и работали сдельно, что вас очень устраивало. Вы говорили о том, что приезжали в офис лишь затем, чтобы сдать работу и получить деньги, кроме того, периодически вы расписывались в ведомости за небольшую сумму, которая формально составляла ваш оклад. Сложности начались тогда, когда на связь с вами вышла менеджер по персоналу Марина и предложила формально уволиться в связи с сокращениями, на которые, как она сказала, было вынуждено пойти руководство фирмы. Она сказала, что за исключением формального трудоустройства по трудовой книжке, в дальнейшем формат вашего сотрудничества с фирмой останется прежним. Однако у вас возникла тревога в связи с вероятной потерей места, и после сбора информации в Интернете вы приняли решение потребовать при увольнении по статье «сокращение штатов» компенсацию, рассчитанную исходя из формального размера месячного оклада, чтобы создать некую резервную сумму на случай, если придется долго искать новую

работу. Это позволило бы вам чувствовать себя в большей безопасности. Приехав в фирму, вы увидели, что в вашу трудовую книжку уже внесена запись об увольнении, что было вами воспринято как подтверждение самых худших ваших опасений. Вы потребовали изменения записи в трудовой книжке и компенсации, поставив Марину в известность о том, что в противном случае будете обращаться за защитой своих прав в официальные инстанции. В ответ вы услышали, что будете уволены по статье за прогул, так как не появлялись в помещении фирмы, работая дома. Вы ощутили гнев и желание защищаться, при этом вам очень тревожно в связи с потерей работы, которая очень вам подходила, и в связи с теми неожиданностями, которые были связаны с ходом увольнения. Они нанесли удар по тому доверию, которое было в ваших отношениях с руководством фирмы.

3. Потренируйтесь в выполнении техники резюмирующих высказываний с кем-то из своих знакомых, который согласится уделить вам немного времени, или в группе. В паре один из партнеров рассказывает второму в течении 2–4 минут небольшую историю из своей жизни (лучше не брать историй, связанных с эмоционально болезненными переживаниями). По истечении этого времени попробуйте сделать точное резюме, в структуре которого должны быть точно отражены факты, их восприятие и отношение рассказчика к ним. Спросите у рассказчика, верно ли вы передали сказанное им. Будьте очень внимательны к той обратной связи, которую он вам даст.

## **Практические задания на освоение техник постановки вопросов**

### **1. Переформулируйте вопросы медиатора таким образом, чтобы из закрытых они стали открытыми**

1. Вы хотите таким образом наказать Михаила?
2. Вы не пошли навстречу предложению Михаила из-за того, что боялись, что не сможете принять на себя столь значительные финансовые обязательства?
3. Вы были обеспокоены тем, что не пришли документы, или чем-то другим?
4. Вы рассердились, когда узнали о поступке Марии?
5. Вы рассердились на Марию из-за того, что она не согласовала свой поступок с вами?

6. Эта идея вызывает у вас недоумение?
7. Идеи Ивана кажутся вам непрактичными?
8. Вы вернулись на рабочее место только для того, чтобы забрать забытые перчатки?
9. Его поступок, на ваш взгляд, продиктован желанием нанести вам вред?
10. Как, на ваш взгляд, будет развиваться эта ситуация в дальнейшем?
11. Документы обычно отправляются по почте в трехдневный срок или могут задержаться дольше?
12. Он отмалчивается сейчас потому, что хочет сначала посмотреть, как будет развиваться ситуация?
13. Он отмалчивается сейчас потому, что обижен на вас?
14. Вы не очень хорошо относитесь к своей коллеге?
15. Обычно ваш филиал не работает в выходные и праздничные дни?
16. Вам не кажется, что он так поступает потому, что находится под влиянием Иванова?
17. Михаил говорил об этом спокойно?
18. И что же сообщила вам Мария?
19. Он ведет себя на совещаниях неуважительно по отношению к вам?
20. Вам некомфортно?

## **2. Сценарии ролевых игр на прояснение скрытого мотива**

Для отработки умения получать информацию о скрытых мотивах поступков посредством техник активного слушания и постановки вопросов удобно использовать специальные ролевые игры, подобные приведенным ниже. Для активного участия в ролевой игре необходимы два человека; очень полезно также привлекать наблюдателей, которые могут дать игрокам обратную связь (и между тем кое-чему научиться сами). Приведенные ниже сценарии ролевых игр могут быть использованы в практике группового обучения медиации. Возможно их использование и для индивидуального обучения; в этом случае попросите кого-то из знакомых подыграть вам. Задача одного из участников в игре – прояснить скрытый мотив второго участника. Максимальную пользу от игры можно получить в том случае, если на поведение игрока, занятого выявлением скрытого мотива, налагаются определенные ограничения, например, запрет на использование закрытых вопросов и разрешение использовать открытые вопросы и все техники активного слушания. Весьма полезна также видеозапись игр с их последующим пошаговым разбором.

**Игровая вводная 1:** Девушка отказывается пойти с Однокурсником, которому она очень нравится, после лекций в кино, хотя до этого она ходила с ним в кино уже несколько раз. Роли в игре: Девушка, Однокурсник девушки.

Информация для Девушки: Вы говорите Однокурснику о том, что очень устали и, кажется, простудились и поэтому не хотите идти с ним в кино. Настоящая причина — другая. На самом деле вас несколько напрягает манера Однокурсника вести себя в зрительном зале — он почему-то все время громко смеется во время эротических сцен. Вам немного неловко говорить ему об этом прямо, но вы сможете это сделать, если Однокурсник своим поведением расположит вас к этому.

Информация для Однокурсника: Вам очень хочется пойти сегодня с Девушкой после лекций в кино, и вы предлагаете ей это сделать. Однако она отказывается. Вам важно понять, почему — ведь пойти в кино вместе так хочется!

**Игровая вводная 2:** Несмотря на введенные в фирме стандарты обслуживания клиентов, Сотрудница, работая с клиентами, не представляется им. Руководитель сотрудницы решает провести с Сотрудницей дисциплинарную беседу. Роли в игре: Сотрудница фирмы, Руководитель.

Информация для Сотрудницы фирмы: вы говорите Руководителю, что не видите смысла представляться клиентам, так как на бейдже, который согласно правилам фирмы всегда красуется у вас на груди, отчетливо написаны ваши имя и фамилия. Настоящая причина — другая. В офис фирмы приходят много молодых мужчин-клиентов, и когда вы представляетесь им, воспринимают ситуацию как повод завязать отношения. Из-за этого у вас много неприятностей. Недавно после работы вы с приятелем пошли посидеть в кафе. Подвыпивший мужчина подошел к вам и начал фамильярно шутить, называя вас по имени. Это был один из ваших клиентов. За последний месяц подобные ситуации повторялись трижды. Приятель начал подозревать вас в измене, легкомыслии и уже устроил несколько сцен. Поэтому вы решили от греха подальше не представляться клиентам. Однако об этом вам не хотелось бы рассказывать своему начальнику — боитесь, что он не поверит вам и поднимет на смех. Поэтому вы готовы поделиться настоящей причиной своего поведения только в том случае, если почувствуете себя в полной безопасности и если поведение начальника расположит вас к этому.

Информация для Руководителя: Сотруднице, которая столь явно пренебрегает нормами обслуживания клиентов, необходимо поставить



это на вид. При этом вам не очень понятно, почему она так поступает — никаких других нареканий на ее работу у вас нет, это добросовестный и исполнительный работник.

**Игровая вводная 3:** Приглашенный сотрудник после полугода работы над проектом заявляет Руководителю о своем намерении выйти из него. Роли в игре: Руководитель проекта, Приглашенный сотрудник.

Информация для Приглашенного сотрудника: Вы заявляете Руководителю проекта, что у вас возросла нагрузка по месту основной работы и в настоящее время остро не хватает времени для занятий в рамках проекта; такая ситуация может продлиться неопределенное время, поэтому вы решили уйти из проекта, чтобы не подводить людей, рассчитывающих на ваше участие. Настоящая причина — другая. Недавно вы случайно узнали, что являетесь самым малооплачиваемым специалистом (среди равных) в проекте — Руководитель, видимо, решил сэкономить на вас. Тема настолько деликатная, а обида и чувство униженности настолько сильны, что вам трудно говорить об этом вслух. Вы сможете назвать настоящую причину вашего поступка только в том случае, если Руководитель проекта проявит большую деликатность, так же как и самое искреннее и доброжелательное желание понять, что послужило истинной причиной вашего ухода.

Информация для Руководителя проекта: решение Приглашенного сотрудника об уходе стало для вас настоящим ударом. Заменить его некем — добросовестный, безотказный, он полгода работал в проекте, при этом на самых выгодных для проекта материальных условиях. Найти еще одного такого же Специалиста вам будет очень трудно. Поэтому вы предприняли попытку выяснить, чем он так недоволен и можно ли как-то оставить Специалиста в проекте.

**Игровая вводная 4:** Кандидату на должность, успешно прошедшему четыре собеседования, сделано официальное предложение работать в фирме на солидной должности. Однако, к крайнему изумлению руководителя HR-департамента, кандидат отказывается от должности, заявляя, что предложенный размер оплаты труда его не устраивает (хотя сумма оговаривалась заранее). Роли в игре: Руководитель HR-департамента, Кандидат на должность.

Информация для Кандидата на должность: Вы говорите Руководителю HR-департамента, что предложенная сумма оплаты труда вас не устраивает, что устроила бы в полтора раза большая. На самом деле причина вовсе не в этом — вы просто очень боитесь, что не справитесь с работой и будете уволены. Так пусть уж лучше вас не возьмут на эту

должность, откажут. Похожие ситуации уже много раз были в вашей жизни — перед ответственными событиями вы отступали, опасаясь, что провалитесь и будете опозорены. Окружающие заявляют обратное и, похоже, верят в вас гораздо больше, чем вы сами. Вероятно, вы и смогли бы успешно работать в той должности, на которую вас пригласили, но только если бы кто-то рядом все время подбадривал вас и говорил, что верит в то, что вы справитесь. Обо всем этом очень трудно сказать Руководителю HR-департамента, однако, тем не менее, вы готовы были бы в этом признаться, если бы встретили со стороны собеседника искреннее желание узнать настоящую причину и чувствовали бы себя в безопасности.

Информация для Руководителя HR-департамента: вы искали специалиста на эту должность очень долго и, похоже, наконец-то нашли подходящего кандидата. Однако его заявление о том, что ему нужна оплата труда в полтора раза больше оговоренной ранее, прозвучало для вас как гром среди ясного неба. Что происходит? Вы решили поговорить с Кандидатом, чтобы выяснить, с чем связано его заявление и можно ли что-то сделать — раньше он выглядел вполне вменяемым и даже казался довольно скромным, застенчивым и милым человеком. При этом об увеличении стартового размера оплаты труда не может быть и речи.

## 2.3. Приемы регуляции эмоционального напряжения

Снижение эмоционального напряжения, регуляция психологического климата переговоров являются базовой и «сквозной» задачей медиатора, которую он реализует, как правило, на всем протяжении переговоров.

«Эмоциональный градус» переговоров меняется на всем протяжении медиации, для него нередко характерны перепады и скачки. Обычно выраженное эмоциональное напряжение сопутствует началу переговоров, прежде всего — фазам презентации сторон и дискуссии по выработке тем для обсуждения.

В отношении регуляции эмоционального напряжения на переговорах действуют несколько правил.

1. Медиатор не подавляет эмоции сторон, а следит за тем, чтобы они выражались конструктивным образом, никого не рая.

2. Медиатор не подавляет эмоции сторон, а с их помощью помогает сторонам осознать значимые для них потребности, связанные с конфликтом, так как эмоции — это маркеры потребностей.

Комментируя данные правила, отметим, что оба они делают акцент на отсутствии подавления эмоций сторон. Несмотря на кажущуюся очевидность этого положения, отметим, что именно подавление или игнорирование эмоций участников переговоров является одной из наиболее распространенных ошибок медиатора. Типичная реакция обычного человека на сильные эмоции — страх, в особенности если имеешь дело с такими эмоциями, как гнев, возмущение, раздражение. Обычно в таких случаях в житейской ситуации мы стараемся уйти, ускользнуть либо как-то успокоить человека — «не волнуйтесь», «успокойтесь» и т.п. Эти реакции являются ошибочными, так как отражают попытку в той или иной мере игнорировать переживание или отгородиться от него. В медиации посредник может испытывать дискомфорт от сильных переживаний сторон (которые отнюдь не являются каким-то редким явлением) и пытаться защититься от них — например, успокаивая стороны, призывая их «перестать» (кричать, плакать и т.п.) — в результате сдерживаемое напряжение стороны накапливается и «выстреливает» в самый неподходящий момент, полностью «сметая» возможности конструктивной работы в переговорах (по практике, обычно это происходит на этапе дискуссии по выработке вариантов соглашения). Поэтому неумение медиатора обрабатывать эмоциональное напряжение участников конфликта и попытки игнорировать его является серьезным пробелом в его профессиональной подготовке.

В связи с этим медиатор создает в ходе переговоров условия для безопасного отреагирования эмоций, при этом ему важно помочь сторонам осознать, какие их потребности, будучи ущемленными или игнорированными, порождают столь сильные переживания. На самом деле, появление эмоций всегда указывает на наличие той или иной значимой потребности, которая далеко не всегда в полной мере осознается человеком. Приведем несколько примеров.

... Студенты сидят в аудитории и ждут преподавателя, который, вопреки обыкновению, опаздывает. Наконец входит сотрудник деканата и объявляет, что занятий не будет не только сегодня, но до конца семестра — преподаватель серьезно заболел и в две ближайшие недели он не сможет появиться в вузе, а заменить его некому. Кто-то из студентов при этом известии очень рад (можно отдохнуть, погулять, выспаться в освободившееся время), кто-то чувствует разочарование и даже злость (преподаватель — эксперт в своей области знаний, и именно он мог научить тому, что не про-

чтешь в учебнике), кто-то тревогу (за время учебы возникла привязанность к преподавателю, и теперь очень страшно за то, что происходит с ним). Значимые потребности в каждом из этих трех случаев разные — потребность в отдыхе, в получении знаний и потребность в отношениях с конкретным человеком.

... Молодая девушка была совершенно уверена в своей равнодушии к одному из своих знакомых, пока случайно не узнала о его свадьбе. Неожиданно почувствовав душевную боль при этом известии, она поняла, насколько значим для нее этот человек.

... Женщина среднего возраста была очень привязана к своей матери, к тому времени достигшей очень почтенного возраста. Она перевезла мать к себе домой и заботливо ухаживала за ней. В отсутствие дочери слабовидящая женщина споткнулась о половик, упала и получила травму, от которой скончалась. Дочь тяжело переносила горе. Через два года у нее диагностировали рак, и при известии о том, что у нее тяжелое заболевание, она ощутила... облегчение. «Наконец я получу по заслугам», — это была первая мысль, которая пришла ей в голову. Переживания этой женщины отражают сильную потребность в самонаказании за смерть матери, которая до тех пор плохо осознавалась.

Если вернуться к медиации, то в переговорах сторонам конфликта (и посреднику) очень важно хорошо понимать как собственные потребности, так и потребности партнера — ведь в медиации решение конфликта осуществляется по принципу сопоставления потребностей сторон, а не их позиций. В связи с этим задача работы с эмоциями сторон становится особенно значимой.

Для эффективной работы на переговорах медиатору важно знать и распознавать признаки (маркеры) эмоционального напряжения — как прямо демонстрируемого стороной, так и сдерживаемого. Явное эмоциональное напряжение человека проявляется в таких очевидных признаках, как прямой (сверлящий) взгляд в глаза, громкая резкая речь, характерные обвинительные интонации, изменение цвета кожи (покраснение или побледнение), активная жестикуляция, шумное дыхание, сокращение пространственной дистанции в контакте с партнером. Однако довольно часто медиатору приходится иметь дело с неявным, сдерживаемым эмоциональным напряжением, которое порой

путают со спокойствием — когда одна из сторон конфликта много молчит или тихо говорит, не смотрит в глаза присутствующим (характерен взгляд в стол, в пол или на собственные ногти), сидит ссутулившись; очень часто в таких случаях напряжение явно считывается лишь по позе — мышцы всего тела сильно напряжены. В таких случаях медиатору важно не обольщаться и не обманываться относительно мнимого спокойствия стороны — на самом деле ей ничуть не легче, чем ее шумному, разгневанному, беспокойному партнеру. Нельзя игнорировать состояние такого человека — важно уделить ему внимание, дать возможность сдерживаемому напряжению проявиться и эффективно обработать его.

В целях регуляции эмоционального напряжения медиатор использует ряд техник. Обратимся к их детальному рассмотрению.

### **1. Отражение чувств**

Данная техника детально описана в предыдущем параграфе, поскольку она позволяет одновременно достичь и целей снижения эмоционального напряжения, и целей углубления взаимопонимания между участниками диалога. Овладение ею, таким образом, существенно расширяет возможности медиатора в переговорах.

«Отражение чувств» наиболее широко используется медиатором на этапе индивидуальных бесед со сторонами (кокусов); применение ее на совместных встречах сторон (прежде всего на этапах презентации, дискуссии по выработке тем для обсуждения) требует большой осторожности — точно отражаются лишь те чувства и переживания стороны, которые хорошо ею осознаны и являются приемлемыми с точки зрения социальных стереотипов, для других случаев используются осторожные формулировки — «вам неприятно от того, что...», «вам некомфортно...», «вам трудно...», «у вас вызывает протест...». Специфические аспекты использования данной техники на различных этапах переговоров отражены в главе 3.

### **2. Подчеркивание значимости участников переговоров, их вклада в достижение договоренности**

Данный прием у некоторых медиаторов хорошо получается чисто интуитивно. Его суть заключается в бесспорном признании достоинств участников переговоров, выражении благодарности за их идеи и замечания, продвигающие переговоры в конструктивном направлении.

И, как очень точно отметил Илья Сергеевич, теперь нам важно проверить на жизнеспособность это предложение.

Благодаря вашей, Иван, и вашей, Петр, конструктивной работе достигнута эта договоренность...

Спасибо, что напомнили, Василиса Матвеевна. Это очень важный момент.

Ценное замечание! Благодарю вас!

Уверен, что тот обширный профессиональный опыт, которым вы оба располагаете, поможет нам в нахождении решения создавшейся ситуации.

Я впечатлен вашей готовностью упорно работать в конструктивном направлении.

Как пронизательно заметил Николай Николаевич,...

Применяя данный прием, медиатору важно следить за сбалансированностью реплик в адрес сторон: «увлечение» достоинствами лишь одного участника переговоров может быть крайне болезненно воспринято другим (другими).

### 3. Парафраз

Парафразом называется пересказ или изложение сказанного иными словами. По своей сути парафраз родствен технике резюме, описанной в предыдущем пункте. Прием парафразы относится к базовым техникам, используемым в медиации; наиболее часто он применяется на этапе презентации сторон, индивидуальных бесед (кокусов) и дискуссии по выработке вариантов соглашения (собственно переговорах).

Как именно прием парафразы может быть использован в целях снижения эмоционального напряжения в переговорах? Дело в том, что взволнованные, переживающие сильные негативные эмоции стороны конфликта очень часто используют слова и выражения, которые могут ранить, обидеть, разгневать оппонента; вместе с тем, эти слова и выражения вполне соответствуют правилам конструктивного общения и не содержат в себе прямых оскорблений. Наиболее часто в переговорах встречаются, например:

А) высказывания-интерпретации происходящего (например, приписывание оппоненту негативных намерений): «И он совершенно умышленно разместил уборную под самыми моими окнами», «Чтобы выжить меня из отдела, Мария поручила мне самых трудных клиентов и к тому же нагроутила оформлением годовой отчетности», «Он сознательно и специально занижает мне оценки по национальному признаку»;

Б) Ты-высказывания, возлагающие на оппонента ответственность за состояние говорящего: «Он выводит меня из себя», «Он своим поведением вынуждает меня к ответным мерам», «Он обидел меня и оскорбил»;

В) высказывания-«тупики», закрывающие возможности для конструктивного развития диалога: «Я не готов продолжать обсуждение, пока она так орет», «Если она и дальше будет возлагать на меня ответственность за все произошедшее, я просто встану и уйду»;

Г) описания собственных состояний или состояний партнера в психологически небезопасной, задевающей или оскорбительной форме: «Его точка зрения меня просто бесит», «Иван сейчас трясется», «Понятно, почему она дрейфит».

Перечисленные выше типы высказываний потенциально действуют как «бомбы», которые могут резко усиливать психоэмоциональное напряжение сторон; прием парафразы заключается в том, что медиатор повторяет сказанное стороной (как бы с целью уточнения правильности понимания), однако при этом использует смягчающие формулировки, отражающие смысл высказывания в более безопасной форме. Парафраз является наиболее уместным прежде всего на этапе презентации сторон, так как сама структура данного этапа предполагает рассказ сторон о конфликте и уточняющие высказывания медиатора, направленные на достижение точного понимания сказанного. Однако данный прием может использоваться безо всяких ограничений и на всех остальных фазах медиативных переговоров.

Приведем примеры использования приема парафразы для перечисленных типов высказываний.

А) Высказывания-интерпретации происходящего. В данном случае говорящий «выдает» собственную интерпретацию неких фактов как истину, при этом интерпретация может не иметь ничего общего с реальным положением дел и быть очень задевающей для второй стороны конфликта. В этом случае в структуре парафразы медиатор разделяет факты и интерпретации фактов, делая акцент на субъективном характере интерпретации.

### **Примеры.**

1. *Сторона:* И он совершенно умышленно разместил уборную под самыми моими окнами.

*Медиатор:* Он разместил уборную под вашими окнами, и, с вашей точки зрения, это было сделано умышленно.

2. *Сторона:* Чтобы выжить меня из отдела, Мария поручила мне самых трудных клиентов и к тому же в нагрузку нагроузила оформлением годовой отчетности.

*Медиатор:* Вы говорите о том, что Мария поручила вам самых сложных клиентов и оформление годовой отчетности. С вашей точки зрения, это было сделано для того, чтобы вы покинули отдел.

3. *Сторона:* Спросите у кого хотите — за восемь ошибок в контрольной можно было поставить удовлетворительный балл! Но разве Владимир Сергеевич упустит случай срезать балл нерусской студентке? Разумеется, он поставил два, иначе быть не могло!

*Медиатор:* За контрольную работу, в которой вы допустили восемь ошибок, Владимир Петрович поставил «два». Вы возмущены. С вашей точки зрения, Владимир Сергеевич намеренно снизил вам балл и сделал это, как вы думаете, в силу предубеждения против нерусских студентов.

Б) Ты-высказывания, возлагающие на оппонента ответственность за состояние говорящего. В этом случае в структуре парафраза медиатор должен вернуть ответственность говорящему за собственное состояние для того, чтобы «вывести из-под удара» вторую сторону. Для этого акцент смещается с того, кто «вынуждает» что-то чувствовать, на то, что говорящий «чувствует» что-то. Вместо того чтобы говорить о «плохом парне», имеет смысл обозначить то, что происходит «с тобой в связи с этим». Хороший парафраз в этом случае дает говорящему почувствовать себя услышанным и при этом сделать происходящее более безопасным для всех.

#### **Примеры.**

1. *Сторона:* Он выводит меня из себя своим буквоедством... сейчас все это дошло до точки... он меня просто бесит этим.  
*Медиатор:* Сейчас Иван детально излагает подробности произошедшего, и я слышу, что вы испытываете напряжение и дискомфорт.
2. *Сторона:* Он обидел меня и оскорбил.  
*Медиатор:* Вы чувствуете обиду и сильное напряжение.
3. *Сторона:* Он не оформляет документов так, как это нужно, не оповещает о своих отлучках, он без спроса может влезть в компью-



тер на моем рабочем столе... да он просто напрашивается на то, чтобы получить между глаз!!! Да его другой убил бы уже!!!

*Медиатор:* Вы испытываете сильный гнев и раздражение в ситуации, когда Иван допускает ошибки в оформлении документов, не спрашивает вас о разрешении воспользоваться компьютером и отлучается, не предупредив. Вы чувствуете себя так, будто готовы взорваться.

В) Высказывания-«тупики», закрывающие возможности для конструктивного развития диалога. В этом случае медиатору важно перефразировать высказывание говорящего таким образом, чтобы «оставить тупик» позади или, на худой конец, «сбоку». Высказывания-тупики представляют способ сказать «нет» — переговорам, оппоненту, медиатору, это разновидность так называемых «нет»-реакций. По возможности парафраз медиатора преобразует «нет» в «да». Это немного похоже на разницу в восприятии стакана наполовину пустым или наполовину полным.

#### **Примеры.**

1. *Сторона:* Если она и дальше будет возлагать на меня всю ответственность за то, что произошло, я просто встану и уйду.

*Медиатор:* Я правильно понимаю, что вы готовы продолжать обсуждение ситуации при условии, что будет обозначена обоюдная ответственность за произошедшее?

*Сторона:* Да.

2. *Сторона:* Я не готов продолжать обсуждение, пока она так орет.

*Медиатор:* Я правильно понимаю, что вы готовы работать дальше, однако вам важно, чтобы обсуждение происходило в спокойной обстановке?

*Сторона:* Да.

3. *Сторона:* Это условие просто перечеркивает для меня все.

*Медиатор:* Значит, если бы не это условие, вас бы вполне устраивал этот вариант разрешения спора?

*Сторона:* Да, конечно.

Г) Описания собственных состояний или состояний партнера в психологически небезопасной, задевающей или оскорбительной форме.

В этом случае посредством перефразирования медиатор переводит описания состояний в более корректную, уважительную форму.

**Примеры.**

1. *Сторона:* Иван боится, что я выложу эти документы на сайт.  
*Медиатор:* Вы говорите о том, что, с вашей точки зрения, у Ивана есть опасения в связи с тем, что эти документы могут попасть на сайт.
2. *Сторона:* Когда я увидел, что текст документа набран шрифтом восьмого размера... я взбесился!  
*Медиатор:* Вы почувствовали сильный гнев.
3. *Сторона:* Не, проверка через неделю... я очкую.  
*Медиатор:* У вас много опасений в связи с этой проверкой.
4. *Сторона:* Когда Маргарита Сергеевна видит меня в школе... она как бык становится, которому красную тряпку показали.  
*Медиатор:* То есть она, как вам кажется, испытывает раздражение...  
*Сторона:* Да. Раздражение.

**4. Мостик, или подчеркивание общности**

Прием заключается в демонстрации и подчеркивании общих для оппонентов состояний, потребностей, ценностей, желаний. Акцентирование сходных особенностей помогает уйти от дихотомии «свой–чужие», «друг–враг», «добро–зло», «черное–белое», столь характерной для восприятия оппонента в конфликте, увидеть, что другой – подобный тебе и наделен сходными потребностями, чувствами и переживаниями. Еще Маугли сэра Редьярда Киплинга использовал «волшебную» формулу «Мы с тобой одной крови» – прием, гасящий агрессию, эмоциональное напряжение в контакте.

Медиатор в течение переговоров прибегает к данному приему, подчеркивая моменты общности между сторонами конфликта.

Подчеркивание общности, между прочим, выходит за рамки частного приема, применяемого в медиации, это скорее важный общий вектор работы. Ведь в состоянии конфликта оппоненты воспринимают друг друга как находящиеся на разных концах баррикад. Чем больше будет сделано для того, чтобы участники переговоров воспринимали друг друга не как противников, а как партнеров, тем психологически легче им работать над поиском взаимоприемлемого решения.

Наблюдение за речью медиаторов показывает, что в ней очень часто встречаются местоимения «вы» и «мы», подчеркивающие совместный характер работы: «сейчас мы рассмотрим...», «нашей задачей является...», «вместе будем думать над тем, что...», «вы обсудите...», «вы примете решение» и т.д. И наоборот, медиатор старается не противопоставлять участников, например, он обычно не говорит так: «Сейчас вы, Виктор, изложите свое предложение, а вы, Антон, скажете, подходит ли оно вам» или «И я объясню вам, Антон, и вам, Виктор, что надо делать каждому из вас».

Если же говорить собственно о приеме подчеркивания общности, то к нему медиатору приходится обращаться наиболее часто в процессе дискуссии по выработке тем для обсуждения, а также дискуссии по выработке вариантов соглашения. Обращает внимание сторон на общность между ними медиатор и в течение индивидуальных бесед (кокусов).

Что именно может быть подчеркнута как нечто общее, объединяющее обе стороны?

Любые сходства в намерениях, ценностях, желаниях (если они не связаны с конфронтацией с оппонентом по конфликту – например, «Вы оба готовы сейчас убить друг друга»), а также наличие позитивного опыта во взаимодействии сторон в прошлом, будучи акцентированными, способствуют снижению эмоционального напряжения и оздоровлению психологического климата медиативных переговоров.

«Если я правильно понял, вы, Петр, и вы, Мария, работаете вместе в исследовательской лаборатории уже семь лет, и все это время ваши отношения были хорошими, дружескими. Два года назад, работая над проектом, вы оба были награждены денежной премией в знак признания исключительной успешности вашей совместной работы».

«Я вижу, что и вы, Иван, и вы, Вероника, хотите как можно скорее разрешить те противоречия, которые возникли между вами».

«Таким образом, и вы, Маргарита Андреевна, и вы, Анна Сергеевна, не являетесь сторонницами силовых мер».

«Очевидно, что, несмотря на существующие между вами противоречия, и для вас, Федор Матвеевич, и для вас, Елена Владиславовна, большой ценностью является качество учебного процесса, и для его обеспечения вы готовы прилагать максимальные усилия».

«И эта ситуация сейчас огорчает вас – и вас, Рита, и вас, Матвей».

«Меня впечатляет то воодушевление и та готовность работать и искать решение, которую я вижу на ваших лицах».

«Для вас обоих эта ситуация очень непроста и связана с серьезным дискомфортом».

«И вам, Филипп, и вам, Сергей, сейчас трудно».

«Если я правильно вас понял, то и вы, Анна, и вы, Дмитрий, связываете дальнейшую судьбу вашего совместного проекта с решением вопроса о судьбе резервного фонда».

«Итак, вопросы, которые вас обоих серьезно беспокоят, следующие...».

Наиболее плодотворным в медиации является акцентирование общности интересов и потребностей сторон. Выше уже говорилось о том, что стороны конфликта на переговорах обычно предъявляют собственные позиции (отношение ко всем элементам конфликтной ситуации, отражающееся в поведении и поступках) — например, вполне конкретные требования того, чтобы вторая сторона сделала что-то. За позицией всегда стоит какая-то потребность (потребности) и интерес (интересы) стороны. Очень часто анализ конфликта показывает, что позиции сторон противоречат друг другу, в то время как интересы являются общими или, по крайней мере, не исключают друг друга.

Обратимся к простому примеру. Конфликт между Василисой, молодой женщиной, матерью трехлетнего Вадима, и Ириной Афанасьевой, ее бывшей свекровью. Несмотря на то, что родители Вадика развелись, Василиса поддерживает отношения с Ириной Афанасьевой, которая с удовольствием навещает внука и забирает его к себе домой или на дачу в выходные. К своему крайнему неудовольствию, Василиса узнает о том, что бывшая свекровь нелюбезно отзывается о ней как о матери в присутствии ребенка (Вадик дома невинно повторяет сказанное бабушкой), запугивает его жизнью с отчимом (Василиса встречается с мужчиной и планирует выйти за него замуж). В свою очередь, Ирина Афанасьевна часто видит Вадима неряшливо и не по погоде одетым, грязным, неухоженным и тревожится; она боится, что с появлением дома отчима Вадим будет окончательно заброшен. Позиции в конфликте: Василиса — Ирина Афанасьевна должна немедленно прекратить настраивать ребенка против матери, в противном случае она его больше не увидит; Ирина Афанасьевна — Василиса должна уделять внимание ребенку, а не «шляться с любовниками». Интересы и потребности в конфликте: Василиса — сохранять

психологический контакт с ребенком и авторитет в его глазах; обеспечивать психологическую безопасность ребенка (которая страдает, когда кто-то очерняет его любимую мать или пугает отчимом, и которая также связана с поддержанием постоянного контакта мальчика с Ириной Афанасьевной); иметь определенную свободу (которую дает ей бабушка, забирая ребенка по выходным и которую она же отнимает, настраивая ребенка против отчима – Василисе будет сложнее принять решение выйти замуж); Ирина Афанасьевна – обеспечивать психологическую безопасность ребенка (которая может пострадать, если ребенок окажется брошенным собственной матерью), обеспечивать условия для полноценного развития ребенка (в том числе нормальную пищу, полноценный уход), иметь возможности постоянно общаться с ребенком. Видно, что многие потребности и интересы сторон совпадают: например, и для Василисы, и для Ирины Афанасьевны важно, чтобы Вадим рос в условиях психологической безопасности и не сталкивался с травмирующими его переживаниями; для Ирины Афанасьевны важно общаться с ребенком, и это также отвечает потребностям Василисы. Есть и еще один аспект, не очень очевидный на первый взгляд: для Ирины Афанасьевны важно полноценное развитие ребенка (которое она понимает как результат обеспечения его потребностей в здоровой пище, режиме, полноценном уходе), но и для Василисы оно также важно (которое она понимает как то, чтобы ребенок рос в полной семье). Именно это сходство потребностей сторон может быть продемонстрировано им медиатором. Например, на исходе дискуссии по выработке тем для обсуждения медиатор может произнести примерно следующее: «Уважаемые Ирина Афанасьевна и Василиса! Я рад тому, что, как оказалось, в вашем отношении к создавшейся ситуации есть много общего. И для вас, Василиса, и для вас, Ирина Афанасьевна, важно, чтобы Вадим рос в условиях, которые бы были комфортными для его полноценного развития и душевного благополучия, правда, пока не удалось договориться о том, как именно вы могли бы, действуя согласованно, обеспечить ему эти условия. Это как раз и есть та задача, которую мы будем решать. Кроме того, есть и еще один важный момент. Для вас обоих важно, чтобы Вадим продолжал постоянно видеться и общаться с бабушкой, Ириной Афанасьевной, и у Василисы нет принципиального желания лишать Ирину Афанасьевну этого общения».

Другой пример – конфликт между Татьяной и Виктором. Татьяна одна воспитывает пятилетнюю дочь, Виктор прожил в браке почти

пятнадцать лет и имеет сына-подростка. У Татьяны и Виктора бурный роман, в результате которого Виктор переехал жить к Татьяне и подал на развод. Его отношения с женой уже давно были дистантными, а брак фактически распался год назад. Виктор, который в детстве пережил развод родителей и так и не простил собственному отцу уход из семьи, испытывает сильное чувство вины перед сыном, отношения с которым и раньше были непростыми, а теперь заметно осложнились. Виктор очень боится потерять отношения с сыном и, проживая у Татьяны, четыре-пять раз в неделю отправляется провести с ним вечер или погулять в выходные. Татьяна неприятна столь частые отлучки Виктора, поэтому она настаивает на том, чтобы он как можно скорее познакомил сына с нею и привозил сына в их дом. Позиция Татьяны заключается в требовании того, чтобы Виктор представил сыну Татьяну в качестве своей новой жены, дочь Татьяны — в качестве приемной сестры своего сына, и проводил с сыном время в присутствии Татьяны. Позиция Виктора заключается в отказе от этих действий, выраженном в достаточно категоричной форме.

Внимательное прояснение интересов сторон, ставшее возможным уже в ходе презентации, показало, что потребности и интересы Виктора заключаются, прежде всего, в важности для него психологического контакта с сыном, а также в заботе о его душевном благополучии (на момент медиации мальчик находился в недоумении по поводу происходящего между его родителями развода, факт которого отказывался признавать, рассуждая о «недоразумении, которое они сами обсудят и помирятся», поэтому Виктор считал знакомство сына с Татьяной, тем более представленной в качестве его супруги, делом явно преждевременным). Мешает Виктору рассматривать вопрос об этом знакомстве и сильнейшее чувство вины перед сыном за уход из семьи. Потребности и интересы Татьяны, связанные с конфликтом, заключаются в ее стремлении почувствовать себя в безопасности: Татьяна хочет гарантий того, что намерения Виктора в ее отношении самые серьезные и что она действительно много для него значит. Каждый раз, когда Вадим уезжает к сыну, она испытывает острый страх того, что он может не вернуться или, прожив с ней какое-то время, бросит ее. Что-то подобное уже случалось дважды в ее отношениях с другими мужчинами. Она уверена, что, если он сможет представить ее сыну в качестве официальной супруги, это будет лучшим подтверждением того, что он действительно женится на ней.

В данном примере интересы и потребности сторон не совпадают, но и не противоречат друг другу. Это открывает большие перспективы для разрешения этого конфликта; важно, однако, чтобы стороны осознали отсутствие противоречий в своих интересах. Медиатор может сказать: «Уважаемые Татьяна и Виктор, очевидно, что ваши интересы в сложившейся ситуации не противоречат друг другу. Для вас, Виктор, важно душевное благополучие вашего сына и контакт с ним. Для вас, Татьяна, очень важно чувствовать стабильность и надежность ваших отношений, их перспективу, чувствовать свою значимость для Виктора. Сейчас нам важно обсудить то, что именно вы можете сделать для себя и друг для друга с тем, чтобы снять возникшее напряжение»

Таким образом, в приведенном примере медиатор не может констатировать совпадения интересов и потребностей сторон; однако он демонстрирует сторонам то, что их интересы и потребности не противоречат друг другу, и призывает их к работе по поиску способов их удовлетворения.

### **5. Использование психологического механизма заражения**

Заражением (в психологии) называют процесс непосредственной передачи эмоциональных состояний от одного человека к другому, который осуществляется в ходе коммуникации. Психологическое заражение происходит помимо нашего сознания. Несколько примеров данного феномена приведены ниже.

... В детской поликлинике из-за двери кабинета врача раздается отчаянный, захлебывающийся рев — и полутора-двухгодовалые дети, ожидающие своей очереди в коридоре, начинают плакать.

... В парке гуляют две девушки и чему-то звонко смеются. Этот смех настолько заразителен, что прохожие невольно улыбаются, встретив их.

...«Молодая княгиня Болконская приехала с работой в шитом золотом бархатном мешке... Всем было весело смотреть на эту полную здоровья и живости хорошенькую будущую мать, так легко переносившую свое положение. Старикам скучающим, мрачным молодым людям казалось, что они сами делаются похожими на нее, побыв и поговорив несколько времени с ней. Кто говорил с ней и видел при каждом слове ее светлую улыбочку и блестящие белые зубы,

которые виднелись беспрестанно, тот думал, что он особенно нынче любезен. И это думал каждый»<sup>1</sup>.

...«Неужели будет приданое и все это? — подумал Левин с ужасом. — А впрочем, разве может приданое, и благословение, и все это — разве это может испортить мое счастье? Ничто не может испортить!» — он взглянул на Кити и заметил, что ее нисколько, нисколько не оскорбила мысль о приданом. «Стало быть, это нужно», — подумал он... Княгиня подошла к мужу, поцеловала его и хотела идти; но он удержал ее, обнял и нежно, как молодой влюбленный, несколько раз, улыбаясь, поцеловал ее. Старики, очевидно, спутались на минутку и не знали хорошенько, они ли опять влюблены, или только дочь их»<sup>2</sup>.

Интересно, что если медиатор, даже самых подготовленный, нервничает в ходе переговоров, это неминуемо сказывается на его мимике, манере держаться, на том, как он говорит. И состояние медиатора передается сторонам, они, по меткому выражению одного из наших слушателей, словно «взвинчиваются». И наоборот, спокойный, доброжелательный, конструктивно настроенный медиатор транслирует свое состояние сторонам. Удивительное дело! Он может будто и не предпринимать никаких специальных усилий, а стороны конфликта в его присутствии становятся словно более мирно настроенными.

Поэтому медиатору важно уметь вызывать и сохранять в себе настрой спокойной уверенности: это помогает не только ему, но и людям, с которыми он работает.

#### **6. Строгий контроль за соблюдением правил конструктивного общения**

Традиционно набор правил конструктивного общения достаточно невелик и прост. На медиации не принято перебивать друг друга, использовать оскорбительные высказывания и ненормативную лексику, характеризовать личностные особенности оппонента, говорить о присутствующих в третьем лице («он», «она»). Участникам переговоров предлагается высказываться от первого лица («Я считаю»,

<sup>1</sup> Толстой Л.Н. Война и мир. Кн. 1. Тома 1,2. М.: АСТ, 2007. С. 14.

<sup>2</sup> Толстой Л.Н. Анна Каренина. М.: Государственное издательство художественной литературы, 1953. С. 442.



«Мне это не подходит»), а критикуя чужие предложения, выдвигать собственные («Критикуя — предлагай»). Правила конструктивного общения чаще всего предлагаются сторонам в начале переговоров, на этапе вступительного слова медиатора, и исходят от него; однако ряд авторов указывает на то, что правила конструктивного общения могут быть выработаны и приняты в процессе переговоров самими участниками.

Контроль за соблюдением правил является важной задачей медиатора, выполнение которой гарантирует психологическую безопасность происходящего. Поэтому медиатору важно иметь «чуткое ухо», реагирующее на малейшее нарушение правил. Правильно среагировать на нарушение сторонами правил конструктивного общения медиатору помогает владение техниками предоставления конструктивной обратной связи (см. следующий параграф).

### **7. Лингвистические тонкости в речи медиатора**

То, что описано ниже, действительно относится к тонкостям: используемые медиатором речевые формы опосредованно влияют на психологический климат в переговорах, и это очевидно, но нюансы этого влияния воспринимает лишь тренированное ухо. Есть слова, которые на полусознательном уровне вызывают у людей негативные эмоции и раздражение. Эти слова и речевые обороты медиатору лучше не использовать, а если они являются привычными речевыми штампами — постепенно избавляться от них. Перечислим наиболее типичные варианты неудачного использования слов в речи медиатора.

1. «Я». Есть люди, в речи которых это местоимение встречается очень часто. Говорят, что обилие его указывает на эгоцентризм говорящего (это не то же самое, что эгоизм, но тоже «не здорово»). В медиации посредник отнюдь не является центром внимания, вокруг которого вращается все происходящее; его основные задачи — структурировать процесс и помогать сторонам работать. Наслаждение достоинствами себя, любимого — важный момент, но его лучше оставить на потом, когда медиация закончится. Медиатор старается не делать акцент на «Я», по возможности лучше употреблять «Мы» или «Мы с вами».

2. Витиеватая речь, обилие формализмов, длинноты — это обычно вызывает у сторон зевоту, нетерпение и раздражение. По возможности стиль речи должен соответствовать особенностям тематики медиации (например, неуместна официальная манера выразиться

на школьной медиации, где сторонами выступают учитель и ученик). Кроме этого, хорошо, когда медиатор может выразиться кратко, ясно и по существу.

3. Директивно окрашенные речевые формы («должен», «обязан», «вам следует», «вам надо», «надлежит») у многих людей вызывают подспудное раздражение; медиатор, часто использующий подобные слова, начинает смутно ассоциироваться с властной фигурой – родителем, учителем, судьей, прокурором или кем-то подобным. Если у человека, выступающего в роли участника переговоров, есть какие-то собственные непроработанные темы, связанные с взаимоотношениями с властными фигурами (а такое бывает нередко), медиатор воспринимается им как неприятный, вызывающий сильные негативные эмоции – гнев, страх, чувство протеста.

4. Возвратные глагольные формы («не получается», «обсуждение никак не заканчивается», «вопросы не кончаются») не предполагают указания на субъект действия (все «получается» само). Частое использование подобных слов может указывать на аналогичный способ обращения медиатора с ответственностью («я не отвечаю, все происходит как бы само собой»). У активных, целеустремленных участников переговоров такие слова медиатора создают ассоциации с его беспомощностью, безответственностью и зависимостью.

5. Использование глаголов в сослагательном наклонении («я хотел бы», «я предложил бы вам», «я попросил бы вас»). Медиатор, который часто использует их, вызывает у участников переговоров смутные ассоциации с беспомощной жертвой роковых обстоятельств, которой они мешают жить и реализовывать свои цели («Я хотел бы, да вот не получается, не могу»).

6. Глаголы, отражающие чувство несостоятельности у говорящего – наиболее часто это «попробую (попробуем)» и «попытаюсь (попытаемся)». Например: «Сейчас мы с вами попытаемся обсудить вашу ситуацию». Сравните с: «Сейчас мы с вами обсудим ситуацию, которая привела вас сюда». Или «Мы попробуем разрешить ваш конфликт» и «Мы будем работать над разрешением вашего конфликта». Комментарии здесь излишни.

7. Слова, вызывающие отчетливые негативные ассоциации – «катастрофа», «скандал», «провал», «проблема» и т.п. В медиации они часто заменяются более нейтральными – «спор» (а не «конфликт» или «противостояние»), «ситуация, которая вас сюда привела» (а не «проблема» или «скандал»). Слова «конфликт» или «проблема» медиатор может

использовать безо всяких оговорок тогда, когда именно посредством этих слов сами стороны описывают происходящее.

8. Оценки. Классикой жанра являются «Хорошо» и «Плохо» (или, например, «Это не очень хорошо»). Эти слова гораздо легче распознаются начинающим медиатором как «неподходящие», чем все вышеперечисленные, однако они нередко вылетают «на автомате».

*Сторона:* Ну, я же не могу орать на человека в два раза меня старше. Вот я и уступил... себе в ущерб.

*Медиатор:* Хорошо!

*Сторона:* ...????

(Иногда такое «хорошо» не означает ничего кроме «я тебя слушаю, я тебя понимаю, продолжай», однако стороной она неизменно воспринимается как знак одобрения сказанного.)

Другими довольно часто встречающимися речевыми формами данной группы являются оценки поведения стороны или оценки сказанного ею, имеющие вид интерпретаций.

*Сторона:* И он стал выворачивать кран слева направо, тогда как я точно знаю, что его надо выворачивать справа налево, то есть в противоположном направлении.

*Медиатор:* То есть Иван стал неправильно выворачивать кран.

(Для оценки приведенного фрагмента представьте себе реакцию Ивана на услышанное и его эмоции в адрес медиатора.)

*Сторона:* Мария Сергеевна после вуза пришла к нам работать всего полгода назад. Очень много ошибок в ее работе, не знаю, как и чему ее учили. В технологических работах за шестое июня было три нарушения, за восьмое, согласно документации — пять.

*Медиатор:* То есть Мария Сергеевна, будучи молодым специалистом, пока не очень грамотна и постоянно допускает ошибки.

(В приведенном примере оценка-интерпретация медиатора «не очень грамотна» и «постоянно допускает ошибки» явно способствует наращиванию эмоционального напряжения — представьте себе реакцию на сказанное медиатором со стороны Марьи Сергеевны! Между

тем в словах самой стороны этих интерпретаций не было, напряжение создано исключительно «трудами» медиатора.)

9. Слова-паразиты: «тэк-с», «ну-ну», «в общем-то», «на самом деле», «извините» и т.п. Обычная реакция сторон – раздражение. Комментарии, как говорится, излишни.

Итак, мы рассмотрели основные средства снижения эмоционального напряжения сторон в медиативных переговорах. Перейдем к практическим заданиям.

### **Практические задания на освоение приемов регуляции эмоционального напряжения сторон в медиативных переговорах**

#### **1. Задание на распознавание смысловых оттенков речевых высказываний медиатора**

Ознакомьтесь с приведенными ниже репликами медиатора. Определите, способствуют ли они снижению эмоционального напряжения сторон в переговорах. Аргументируйте свой ответ.

1. *Медиатор:* Какие именно формулировки вы использовали в тексте договора?  
*Сторона:* (молчит)  
*Медиатор:* Вы поняли мой вопрос?
2. *Медиатор:* Какие именно формулировки вы использовали в тексте договора?  
*Сторона:* (молчит)  
*Медиатор:* Вы что, не помните?
3. *Сторона:* Понимаете, в тот вечер я... перебрал... в общем...  
*Медиатор:* Неужели с вами, взрослым человеком, это случилось впервые?
4. *Сторона:* Я не позволю с собой так обращаться, как с последней сволочью!  
*Медиатор:* Вы не соблюдаете правила конструктивного общения!
5. *Сторона:* И я... эээ... я просто позаимствовал эти деньги у Василия, чтобы они сохранились у меня...  
*Медиатор:* Как вы можете доказать то, что ваши намерения были именно таковы?
6. *Сторона:* Поймите, мне так трудно, больно об этом сейчас говорить...  
*Медиатор:* А отчего именно трудно?

7. *Сторона:* Почему вы все время меня перебиваете?!!  
*Медиатор:* Потому что вы сами нарушаете правила конструктивного общения и перебиваете Василия! Вот я и указываю вам на недопустимость такого поведения.
8. *Сторона:* Понимаете, это невыносимо! Я так страдаю!  
*Медиатор:* Понимаю вас... я сам когда разводился, очень мучался... ваши чувства мне очень понятны сейчас...

## 2. Задание на освоение техники парафраз

Ознакомьтесь с приведенными ниже репликами сторон и при необходимости сформулируйте ответную реплику медиатора в рамках техники «Парафраз».

1. Петр все врет.
2. Мария неправильно понимает ситуацию.
3. Мария переоценивает свои возможности.
4. Елена влезает со своими странными замечаниями и все путает, а я вам говорю, как все обстоит на самом деле.
5. Сергей начал с истории наших отношений. Он специально сейчас так поступил, чтобы выставить меня виноватой. Не выйдет!
6. Нет, это невозможно. Я не могу и слова вставить. Зачем было сюда меня звать, если мне и слова сказать нельзя? Я ухожу.
7. Илья Ильич рассуждает как человек устаревших понятий. Все это уже давно в прошлом.
8. То, что говорит Мария – все это очень субъективно.
9. Камиль сейчас, пока рассказывал вам нашу историю, все с ног на голову поставил.
10. До тех пор, пока условия будут такими, никакой договоренности быть не может.
11. Василий Данилович нарочно назначил меня участвовать в выставке – для того, чтобы эти три дня я отсутствовал в отделе.
12. Чтобы еще больше унижить меня перед сотрудниками отдела, Василий Данилович исключил меня из числа лиц, представленных к премии.
13. До тех пор, пока условия будут такими, никакой договоренности быть не может.
14. Исходя из перечисленных мной фактов очевидно, что Василий хотел унижить меня в глазах начальства и коллег.
15. Ирина подозревает меня в недобросовестности, я это понял, когда она стала проверять до мелочей каждый мой договор.

16. Они подумали, что это я взял те деньги, поэтому вокруг меня на работе образовался вакуум.

### 3. Задание на распознавание нарушения правил конструктивного общения сторонами

Ознакомьтесь с приведенными ниже репликами участников переговоров. Отметьте те из них, которые содержат нарушения правил конструктивного общения.

1. И там же, при всех сотрудниках, он обозвал меня старой короной и послал куда подальше.
2. Вы медиатор, а сидите здесь, как петух на насесте, и ничего не делаете.
3. Петр вообще сквалыга, у него снега прошлогоднего не допросишься. Это сейчас он сидит с видом святоши...
4. Петр вообще скуповат. Это не очень заметно, может быть, сейчас, в ходе наших переговоров, но, поверьте, это так и есть.
5. Конечно, Илья у нее (второй стороны конфликта. – А.А.) как свет в окошке, любовь глаза застит... о чем вообще в такой ситуации можно говорить?
6. Екатерина у нас вообще такая практичная, расчетливая, сверхдальновидная...
7. И вообще, уважаемый медиатор, в чем дело? Почему это вы второй стороне подыгрываете?
8. Даже идиоту понятно, что единственным выходом здесь будет подписать первую версию договора.
9. У нас все знают, что Михаилу нельзя доверять никаких документов.
10. Нам всем понятно, что никакой договоренности здесь быть не может.
11. Позиция Абрама Моисеевича мне очень даже понятна. Юрист есть юрист.
12. Повторите Абраму Моисеевичу еще раз, он не расслышал.
13. Неудивительно, что Абрам Моисеевич не согласен. У него это профессиональное: первая реакция – всегда «нет».

### 4. Задания на распознавание лингвистических нюансов в речи медиатора

Ознакомьтесь с приведенными ниже репликами медиатора. Попробуйте уловить эмоциональный отклик, который рождает у участников переговоров каждая из них.

1. Кажется, решаются все вопросы, вынесенные для обсуждения.
2. Вы должны мне рассказать свои предложения, и потом я сообщу вам, в каком порядке вы будете их обсуждать.
3. Это хорошо, что вы не стали рассказывать о случившемся всему коллективу.
4. Я хотел бы услышать ваши предложения.
5. Я предложил бы вам сейчас помолчать и послушать вторую сторону.
6. Сядьте и послушайте вторую сторону.
7. Возле вас бутылка с водой, выпейте, вам станет легче.
8. Сейчас мы проработаем вашу проблему.
9. Сейчас мы попытаемся, обсуждая ваши предложения, продвигнуться на пути решения вашего конфликта.
10. Итак, уважаемые стороны, сейчас мы переходим к обсуждению наработанных вами предложений.
11. Продолжайте, пожалуйста, мы внимательно слушаем.
12. Вы должны будете поработать, чтобы создать новые варианты разрешения вашего спора.
13. Поплачьте, это вам поможет, я точно знаю.

## **2.4. Приемы предоставления конструктивной обратной связи сторонам конфликта**

Обратная связь (от англ. *feedback*) – информация о том, как мы воспринимаем партнера по общению, его личностные особенности и поведение, оформленная в виде высказывания, обращенного к нему. Обратная связь способна оказывать мощное воздействие на партнера, способствуя изменениям в его поведении и личности, однако так же легко она может вызвать напряжение в отношениях и травмировать. Поэтому в психологии общения принято различать конструктивную и неконструктивную (деструктивную) обратную связь. Конструктивная способствует сохранению и углублению позитивных взаимоотношений с человеком, которому она адресована, а также способствует изменениям в его личности и поведении (так как принимается адресатом). Неконструктивная обратная связь не обладает по крайней мере одним атрибутом из перечисленных двух: она вызывает защитные реакции (адресат отвергает ее как не соответствующую действительности), наносит психологические травмы и/или приводит к тому, что отношения становятся напряженными либо прерываются.

Умение предоставлять конструктивную обратную связь является исключительно важным не только в практической деятельности медиатора, но и в любых видах деятельности, связанных с взаимодействием с людьми и оказанием влияния на них; не случайно практически все обучающие программы для педагогов, психологов, руководителей разных уровней содержат в себе разделы, посвященные развитию умений в области предоставления обратной связи.

Медиатору данные умения также необходимы: в ходе переговоров ему приходится сталкиваться с противоречивым и неконструктивным поведением сторон очень часто, и эти ситуации нельзя оставлять без внимания. Обратная связь посредника в ходе медиации помогает решить следующие основные задачи: а) углубить понимание сторонами собственных интересов и потребностей, попавших в орбиту конфликта; б) удержать взаимодействие сторон и их поведение по отношению друг к другу в русле конструктивной активности. Как именно медиатор решает данные задачи, мы рассмотрим чуть ниже. Сейчас же обратимся к рассмотрению основных атрибутов (признаков) конструктивной обратной связи с точки зрения ее формально-содержательной составляющей.

Во-первых, конструктивная обратная связь всегда своевременна; по возможности она предоставляется «по горячим следам» — непосредственно после того, как тот или иной участник переговоров что-то сделал или сказал. Редкие исключения составляют ситуации, когда адресат обратной связи (что-то сделавший или сказавший) находится в измененном состоянии сознания (например, в аффекте человек невосприимчив к обратной связи), в этом случае ее можно предоставить чуть позже, когда участник переговоров немного придет в себя (в таких случаях медиатор может объявить индивидуальную беседу или перерыв). Давать участнику обратную связь о его поведении на переговорах спустя время означает рисковать ее эффективностью («А вот вы в начале переговоров назвали Василия Даниловича пронырой, так вот я хочу обратить ваше внимание на то, что это — прямое нарушение правил конструктивного общения!»).

Во-вторых, конструктивная обратная связь описывает не личность адресата, а его поступки, конкретное поведение (не «что ты есть», а «что ты сделал»). Например, не «Вы невоспитанный человек», а «Вы перебили меня трижды за последние пять минут». Не «Вы тревожная личность», а «Вы очень тревожитесь сейчас за то, как Василий Данилович отреагирует на ваше предложение». Описания личности всегда



спорны (в самом деле, как мы можем претендовать на истину, судя о людях?), к тому же они ничего не говорят человеку о том, что конкретно хорошо бы сделать по-другому.

В-третьих, признаком конструктивной обратной связи является ее безоценочность. Речевые маркеры, отражающие оценочность высказывания — «хорошо» и «плохо», «правильно» и «неправильно», «сильно» и «слабо», «профессионально» и «непрофессионально» и т.д. Оценочное высказывание можно легко распознать, примерив его к себе — насколько легко было бы принять что-то подобное в свой адрес? Оно отзывается в душе глухим ропотом или острым уколом; даже позитивная оценка, данная медиатором одному из участников переговоров, может вызвать негативный отклик у второго («У него «сильное» предложение — а у меня что, слабое?»). Безоценочность высказывания достигается конкретностью описания поведения человека, которому адресована обратная связь («Вы трижды перебили Сергея»), описанием последствий этого поведения («Сергей сказал, что он сердится и хочет уйти»), соотносением поведения с правилами и принципами медиации, которые принимаются сторонами на начальных этапах переговоров — а точнее, на этапе вступительного слова медиатора («Мы договорились о правилах общения, и одно из них — не перебивать друг друга»).

В четвертых, признак конструктивной обратной связи заключается в том, что она дается от первого лица («Я вижу», «Я считаю»). Исключены высказывания обезличенные («Принято считать, что ...»), «О тебе говорят, что ты...»), апеллирующие к мнению некоей общности («Все знают, что ты...»), «Тебя никто не уважает», «Каждому сидящему здесь ясно, что ты...»), а также Ты-высказывания («Ты меня выводешь из себя», «Ты вынуждаешь меня к этому»; сравните: «Я раздражен» и «Я принимаю решение сделать то и предпринять это»). Форма Я- и Ты-высказываний подробно описана в предыдущем параграфе настоящей главы, посвященном изложению техник регуляции эмоционального напряжения сторон в ходе медиации.

В-пятых, признак обратной связи — наличие призыва или договоренности относительно действий адресата в дальнейшем. Данный признак является весьма существенным в той ситуации, когда целью обратной связи является достижение определенных изменений в поведении адресата. Например, когда один из участников переговоров неоднократно перебивает второго, это создает угрозу для успеха переговоров — важно, чтобы он перестал это делать и давал возможность второму участнику высказаться. Ниже мы будем говорить о том, что

иногда обратная связь медиатора направлена на достижение более глубокого понимания стороной собственных потребностей, связанных с конфликтом — в этих ситуациях призыв к каким-либо действиям неуместен.

Итак, обратимся к рассмотрению типичных ситуаций, связанных с использованием медиатором техник предоставления обратной связи.

Первая ситуация связана с действиями медиатора на кокусе (индивидуальной встрече с участником конфликта). Одна из важнейших задач, которую медиатор совместно со стороной решает в ходе кокуса — углубление понимания стороной того, как проживается ею конфликт, что в нем в наибольшей степени беспокоит и причиняет дискомфорт, понимания того, каковы ключевые потребности и интересы человека, затронутые конфликтом. В одном из предыдущих параграфов, посвященном техникам активного слушания и постановки вопросов, мы уже рассматривали основные приемы, помогающие медиатору реализовать эту задачу. Еще одним инструментом, помогающим в ее достижении, являются техники обратной связи. Они используются тогда, когда сторона конфликта на сознательном уровне не до конца отдает себе отчет в том, что на самом деле ее беспокоит больше всего (это очень распространенная ситуация). Например, мать взрослого сына-студента крайне возмущена тем, что тот не убирается в своей комнате, и объясняет свое возмущение тем, что сын в связи со своей ленью и неаккуратностью в будущем может иметь в жизни много проблем. Однако реальная причина ее эмоциональных реакций может крыться в чем-то другом — например, в том, что мать, много лет выполнявшая всю домашнюю работу, со временем устала и захотела сбросить с себя эту функцию, однако юноша оказался к этому не готов (возмущение матери в этом случае «прогреты» обидами и гневом, которые копились не один год). С другой стороны, дело может быть вовсе не в уборке — родители ребенка в разводе, и в последнее время, к примеру, юноша начал предпочитать общество отца, который потакает ему во всем. Для женщины, у которой случилось много обид по отношению к бывшему мужу, это может быть невыносимым.

Глубокое понимание стороной конфликта природы своих реакций исключительно важно для того, чтобы конфликт был эффективно разрешен. Очевидно, что если истинная причина недовольства матери — в том, что сын «перешел на сторону отца», то договариваться по поводу своевременной уборки в шкафу — пустая затея.

Каким же образом медиатор может помочь стороне конфликта в лучшем понимании себя? Дело в том, что человек обычно старается убедить себя и окружающих в той или иной версии происходящего с помощью слов (всем нам хорошо известен ответ «У меня все хорошо!!!» на встревоженный вопрос «Что у тебя случилось?»). Однако истинные переживания и потребности человека практически всегда проявляются в его поведении на уровне невербалики, т.е. всего того, что не связано с содержанием речевого высказывания. Речь идет о позе, выражении лица, жестах, интонациях, скорости речи, наклонах головы, дыхании и т.п. Человек может говорить о том, что он «не злится», но сжатые в кулаки руки выдадут его. Можно утверждать, что ты «абсолютно спокоен», но закусенная губа и шея, ушедшая в плечи, скажут об обратном.

Сторона конфликта, уверяющая, что она «простила обиды» или «не знает, о чем говорить», может быть на сознательном уровне почти уверена в этом, однако для медиатора может быть очевидным, что это не так. В этом случае посредник работает как «зеркало», которое «поставлено» перед стороной конфликта, в котором отражаются ее эмоциональные реакции и невербальное поведение. Важно, чтобы «зеркало» это было деликатным и тактичным и «не настаивало», ведь само то, что оно отражает, может быть потенциально не слишком комфортным для человека.

### **Примеры.**

1. *Сторона:* Я простила ему все..  
*Медиатор:* Вы говорите это сейчас, и голос ваш дрожит..  
*Сторона (после паузы):* Ну разве можно было так со мной поступать?!  
(Плачет). Я же ничего плохого ему не сделала!
2. *Сторона:* Я совсем не уверен в том, что это так!  
*Медиатор:* Но вы говорите это сейчас очень уверенно.
3. *Сторона:* Конечно, я недовольна, ведь его лень еще ох как ему в жизни аукнется!  
*Медиатор:* Вы говорите, что недовольны, и слышно, что вы очень сердитесь.
4. *Сторона:* Я, сержусь?  
*Медиатор:* Вы дважды стукнули по столу.

2.4. Приемы предоставления конструктивной обратной связи сторонам конфликта

*Сторона (задумавшись, после паузы):* Конечно, сержусь... (неожиданно твердо) Я что, пришитая за ним убирать всю жизнь?!!

*Медиатор:* Ваш голос даже стал гораздо громче и тверже.

*Сторона:* Да, я не рабочая скотина и не прислуга, у меня тоже своя жизнь есть. Не так много ее осталось...

5. *Сторона:* Я не боюсь развода!!!

*Медиатор:* Вы говорите сейчас, что не боитесь развода, и, похоже, Вам трудно даже произнести эти слова.

*Сторона замолкает.*

*Медиатор:* Вы словно замерли сейчас.

*Сторона (с усилием):* Я сильная и смогу жить, даже если он... он меня бросит.

*Медиатор:* Вы вся сжались.

*Сторона:* ... Мне и вправду... страшновато... одной... (после паузы) Не хочу развода...

*Медиатор:* Не хочу развода... это сейчас звучит очень искренне.

*Сторона:* Да. Я не хочу разводиться с ним. Если уж придется... тогда да. Но разводиться не хочу.

При применении описанного приема медиатору важно быть ненавязчивым и деликатным, внимательным к невербальному поведению стороны – в этом случае его вмешательство может резко «продвинуть» переговоры вперед. Однако в применении этой техники есть определенный риск – если слова медиатора будут звучать поучающее, обличающее, оценивающее или равнодушно, эффект будет прямо обратный – человек «закроется» и контакт будет безнадежно разорван. В связи с этой же самой причиной – повышенной уязвимостью стороны конфликта в ситуации применения данного приема – данную технику не применяют на совместных встречах сторон.

Вторая ситуация, связанная с применением медиатором техник предоставления обратной связи – ситуация, когда поведение, по крайней мере одной из сторон, носит неконструктивный характер. Наиболее часто это касается нарушения правил конструктивного общения на переговорах (прерываний собеседника, неуважительных и оскорбительных высказываний и т.п.) и несоблюдения основных принципов медиации (типичной, к примеру, является ситуация, когда одна из сторон «не работает», требуя от второй и анализа ситуации, и выработки предложений по разрешению конфликта, или предъявляет медиатору

претензии в связи с тем, что он «ничего не делает», т.е. не предлагает готовых решений). В этих случаях конструктивная обратная связь предоставляется несколько иначе, чем в предыдущем варианте. Более того, реакция медиатора будет очень разной в зависимости от того, имеет ли он дело с разовым, неоднократным или систематическим нарушением правил и принципов медиации.

В случае однократного нарушения стороной принципов и правил медиации важно отреагировать немедленно (здесь очень актуально правило своевременного предоставления обратной связи), иначе у сторон может возникнуть вполне обоснованное впечатление, что правила приняты для «проформы» и на самом деле не работают. Это создает ощущение небезопасности происходящего, с одной стороны, и, с другой, «развязывает руки» для последующих нарушений принципов и правил. Медиатор может быть уверен в том, что если он пропустил хотя бы одно оскорбительное высказывание сторон, ему гарантированы: а) последующие оскорбления и б) обвинения сторон в отсутствии контроля за соблюдением правил (вполне обоснованные, причем обвиняет обычно та сторона, в чью сторону «полетели» оскорбления). Поэтому ответная реплика необходима. Она обычно включает в себя: 1) конкретное описание неконструктивного поведения; 2) напоминание о принципах и правилах (медиации); 3) призыв к соблюдению правил и принципов (медиации). Первый этап может быть пропущен в том случае, если неконструктивное поведение стороны заключалось в том, что она сказала что-то оскорбительное в адрес другой (например, вовсе необязательно говорить: «Василий, вы сейчас назвали Михаила козлом»).

### **Примеры.**

1. *Сторона:* Михаил, да как вы не понимаете, документация составлена для нормальных людей, а не для таких козлов, как вы!!!  
*Медиатор:* Василий, в начале нашей работы мы договорились в соблюдении правил конструктивного общения, которые исключают оскорбительные высказывания!  
*Сторона:* ... извините! Ладно уж!  
*Медиатор:* Призываю вас к их соблюдению! Продолжайте, пожалуйста.
2. *Сторона:* Ирина вообще человек без комплексов, так сказать, повышенной застенчивостью никогда не отличалась...

*Медиатор:* Анна, сейчас прозвучал комментарий в адрес личности Ирины. В начале работы мы договаривались о правилах конструктивного общения, которые исключают подобные комментарии...

*Сторона:* Я случайно.

*Медиатор:* Прошу вас соблюдать правила и воздерживаться от комментариев в отношении личностных особенностей присутствующих.

Однако в медиации достаточно часто встречаются ситуации, когда нарушение правил сторонами (одной из сторон) повторяется, несмотря на уже сделанные замечания медиатора. В этом случае обратная связь медиатора должна быть несколько иной. Не имеет смысла концентрироваться на нарушении правил самом по себе (об этом вы уже говорили со стороной, и это не принесло желаемого эффекта). Гораздо важнее обозначить некую тенденцию в поведении стороны, которая к этому моменту становится очевидной (тенденцию не выполнять обещания придерживаться правил конструктивного общения, тенденцию не выполнять взятых на себя обязательств в отношении соблюдения принципов работы на медиации). Обратная связь медиатора в этом случае выглядит следующим образом: 1) безоценочное описание тенденции, проявляющейся в поведении стороны; 2) описание последствий проявления данной тенденции с точки зрения процесса и с точки зрения собственных переживаний медиатора; 3) вопрос стороне о причинах ее поведения; 4) совместное со стороной обсуждение ее дальнейших действий.

Разберем простой пример. На медиации, несмотря на взятое на себя обязательство по соблюдению правил конструктивного общения, одна из сторон (Михаил) дважды нарушает их: в первый раз это высказывание «видимо, у него не хватает на это мозгов» в адрес второй стороны (Дмитрия), во второй раз на этапе презентации сторон Михаил начинает перебивать Дмитрия, лишая его возможности высказаться; замечание медиатора не помогает, и Михаил продолжает перебивать оппонента. Разберем высказывание медиатора, содержащее обратную связь Михаилу.

1. Безоценочное описание тенденции. Тенденция в поведении Михаила заключается в том, что, несмотря на принятые на себя обязательства по соблюдению правил конструктивного общения и замечания медиатора, Михаил уже трижды нарушил эти правила. Оценочным описанием тенденции в поведении Михаила было бы в том случае, если бы медиатор сказал, например, так: «Вы специально нарушаете правила,

чтобы сорвать переговоры» или «Пытаясь оказать давление на Дмитрия, вы уже три раза нарушили правила». Очевидно, что в приведенных примерах медиатор транслирует Михаилу собственную *интерпретацию* его поведения (например, фантазию о преднамеренности нарушения правил или фантазию о конкретных намерениях, стоящих за нарушениями правил). С интерпретацией всегда можно спорить: например, Михаил в ответ мог бы заявить что-то вроде: «С чего это вы взяли, что я специально нарушаю правила?» или «Не пытался я никакого давления оказывать, что вы ко мне привязались?» Безоценочное описание тенденции в поведении означает всего лишь ее констатацию без попытки «проникнуть» в намерения или разгадать чей-то замысел. В данной случае, оно могло бы выглядеть примерно так: «Михаил, вы уже трижды нарушили правила конструктивного общения, несмотря на собственные обязательства не делать этого».

2. Описание последствий проявления определенной тенденции в поведении стороны с точки зрения процесса и с точки зрения собственных переживаний медиатора. Медиатору важно обозначить стороне конфликта последствия ее неконструктивного поведения – то, какие реакции это вызывает у медиатора, и то, как оно сказывается на процессе переговоров. Например: «Михаил, вы уже трижды нарушили правила конструктивного общения, несмотря на собственные обязательства не делать этого. Я серьезно обеспокоен этим. Нарушения сторонами обязательств, взятых на себя в начале работы, ставит под сомнение их готовность к работе над разрешением конфликта и является проблемой с точки зрения продолжения медиации».

3. Вопрос, проясняющий причины неконструктивного поведения стороны, помогает перейти к диалогу и найти решение проблемы. По возможности, он должен быть открытым (подробнее о видах вопросов, которые использует медиатор, можно прочитать во втором параграфе настоящей главы), например: «Что вы думаете об этом?» или «Как вы можете прокомментировать то, что происходит?» Можно спросить сторону о том, что мешает ей следовать правилам и чего, вероятно, ей сейчас не хватает. Как правило, сторона отвечает на эти вопросы и включается в диалог. Если она приносит извинения и выражает понимание обеспокоенности медиатора, можно переходить к следующему шагу. Однако иногда сторона в ответ на поставленный вопрос медиатора дает разъяснения, вскрывающие более глубокую проблему – например, человек не совсем понял, в чем именно заключается суть правил конструктивного общения (например, ее реакция

может быть такой: «А что плохого я сделал, он (вторая сторона) ведь говорит неправду, почему я должен молчать?» или «Да, конечно, я недоволен вашей работой, господин медиатор, и уже не один раз сказал вам об этом, потому что мы уже битых сорок пять минут здесь сидим и все вам уже несколько раз рассказали, а вы до сих пор не сказали нам ничего о том, что нам надо сделать для того, чтобы вся эта история закончилась — не предложили нам ни одной идеи!!!» В этом случае, конечно, медиатору необходимо сделать соответствующие разъяснения: например, рассказать еще раз о правилах конструктивного общения, подробно остановившись на том, что стороны в соответствии с данными правилами не прерывают друг друга, а также напомнить о том, что в ходе медиации возможность высказаться предоставляется в обязательном порядке каждому, так что обделенным никто не будет. В случае с обвинениями в адрес медиатора в бездействии ему стоит еще раз разъяснить основные принципы медиации, в частности, вопрос о распределении ответственности между сторонами конфликта и медиатором и функциях медиатора в переговорном процессе.

4. Совместное со стороной обсуждение ее дальнейших действий. Как правило, для этого в большинстве случаев не требуется никаких специальных действий медиатора: в типичном случае сторона обещает впредь позаботиться о том, чтобы не нарушать правила, или выражает понимание того, что впредь ей надлежит быть более активной в разработке вариантов разрешения конфликта. Если же она этого не делает, медиатор может обозначить важность «надлежащего» поведения (например, соблюдения правил и принципов работы на медиации) и призвать к нему сторону. Он также может сказать о том, что дальнейшее следование неконструктивной линии поведения поставит переговоры под угрозу. Например: «Соблюдение правил очень важно, и я еще раз призываю вас к нему! В противном случае, к сожалению, целесообразность продолжения медиации будет поставлена под сомнение». Если медиатору только что пришлось подробно разъяснять стороне правила и принципы работы на медиации, ему важно, задав стороне вопрос, убедиться в том, что эти правила (принципы) поняты и приняты стороной, что она действительно готова их соблюдать. Например, это может звучать так: «Итак, Михаил, готовы ли вы соблюдать эти правила в ходе нашей дальнейшей работы?» или «Я сейчас говорю о распределении ответственности между сторонами и медиатором в ходе переговоров. Как вы, Михаил, готовы ли работать сейчас в соответствии с этим принципом распределения ответственности?»



Если у человека остались какие-то вопросы, их необходимо прояснить. Итогом данного этапа должно стать появление у стороны четкого понимания того, что от нее хотят, и принятие на себя обязательства следовать этим ожиданиям. Если же она не готова к этому, имеет смысл обсуждать вопрос о целесообразности продолжения работы: неконструктивное поведение сторон создает для него прямую угрозу.

В процессе работы с начинающими медиаторами мне неоднократно приходилось наблюдать ситуацию, в которой посредник, несмотря на явное нежелание и неготовность стороны соблюдать правила, продолжает переговоры (обычно надеясь на «авось» и испытывая определенную неуверенность в собственной роли, которая мешает ему поднать вопрос о соблюдении правил сторонами как принципиальный). Обычно в дальнейшем это приводит к нарастанию напряженности и появлению у части присутствующих ощущения небезопасности происходящего: сторона конфликта, убедившаяся, что медиатор не очень-то «настаивает» на каких-то («каких-то там») своих требованиях («идиотских требованиях»), буквально «продавливает» его под себя и становится хозяином переговоров: она говорит что хочет и когда хочет. Наверное, излишне упоминать о том, что ничего общего с медиативными переговорами эта ситуация не имеет. Страх медиатора перед тем, чтобы поднять «локальный», казалось бы, вопрос, оборачивается потерей собственной роли и срывом переговоров.

В большинстве случаев предоставления обратной связи, обозначающей неконструктивную тенденцию в поведении сторон (или одной из них) бывает вполне достаточно для того, чтобы она больше не проявлялась. Однако бывают и ситуации, когда неконструктивное поведение стороны продолжается — даже после того, как медиатор предоставил обратную связь и получил подтверждение стороны относительно ее готовности действовать более конструктивно. В этом случае предметом диалога будет уже не конкретное неконструктивное поведение (например, нарушение правил общения, оскорбления и угрозы в адрес второй стороны) и не тенденция, проявляющаяся в поведении стороны и создающая напряжение в переговорах (нарушение ею взятых на себя обязательств в части, например, соблюдения правил общения на медиации). Речь пойдет о целесообразности продолжения дальнейших взаимоотношений медиатора и сторон как участников переговоров. В самом деле, медиация не может проходить в обстановке систематического злостного нарушения правил и несоблюдения принятых принципов (это будет уже не медиация). По сути,

на данном этапе предоставления обратной связи медиатор ставит сторону (стороны) перед выбором: или ты прекращаешь делать то, что ты делаешь, и ведешь себя более конструктивно, или переговоры будут закрыты (выше мы уже говорили о том, что на медиатора, так же как и на остальных участников переговоров, распространяется принцип добровольности участия, и если медиатор не видит готовности сторон к равноправной конструктивной работе над разрешением конфликта, он вправе закрыть медиацию).

Разговор со стороной, посвященный этому, будет непростым и требует от медиатора известной твердости и готовности в случае необходимости исполнить обещанное. Послание медиатора, обращенное к стороне (сторонам), в этом случае строится следующим образом: 1) безоценочное и конкретное описание создавшейся ситуации (а именно: неоднократное и продолжающееся нарушение стороной взятых на себя обязательств; 2) описание того, как это нарушение влияет на переговорный процесс, и того, какие реакции оно вызывает у медиатора; 3) описание имеющихся альтернатив, в частности – продолжение переговоров в том случае, если сторона прекращает неконструктивное поведение, или санкции в виде закрытия переговоров в том случае, если она его продолжает. Примером может служить следующее высказывание: «Михаил! Несмотря на наши договоренности, вы продолжаете нарушать принятые на себя обязательства. У меня много напряжения по этому поводу, так как то, что вы делаете, мешает нашей работе и создает угрозу для ее дальнейшего продолжения. Я призываю вас к соблюдению правил конструктивного общения и предупреждаю вас, что в случае хотя бы однократного их нарушения медиация будет закрыта». Это звучит уже гораздо жестче, чем в предыдущих случаях: сторона должна понимать, что это предупреждение – последнее. Если неконструктивное поведение стороны возобновится, медиатор переходит к исполнению санкций, т.е. закрывает медиативные переговоры на основании неготовности по крайней мере одной из сторон к конструктивной работе.

В конце данного параграфа приведены практические задания, которые позволяют отработать техники предоставления конструктивной обратной связи.

Близким к рассмотренным выше ситуациям является еще один тип ситуаций на медиации, связанный с реакциями отказа медиатора в адрес сторон. Речь идет о случаях, когда сторона обращается к медиатору с вопросом или просьбой, исполнение которой невозможно и/

или создает помехи для эффективной работы на переговорах. Типичными примерами могут служить следующие реакции сторон:

1. Личные вопросы («Скажите, а вы женаты (замужем)?», «Простите, сколько вам лет?», «А у вас самой дети есть?», «Приходилось ли вам самому пережить развод?» и т.п.).

2. Риторические вопросы («Вы видите, какой он тяжелый человек? Нет, скажите, вы сами это видите?», «Как вы думаете, может ли называться отцом ребенка человек, которому на своего сына было в течение двенадцати лет наплевать, который ни разу не позвонил, не поинтересовался, как он, не принес ни игрушки, ни копейки?»).

3. Призывы к помощи («Помогите мне, вы моя последняя надежда!», «Пожалуйста, узнайте у него, обижается ли он на меня до сих пор или все-таки нашел в себе силы простить», «Скажите, если я обращаюсь в суд с иском против него, каковы мои шансы выиграть дело?», «Скажите, что нам сделать, как разрешить нашу ситуацию?»).

4. Провокации («Если бы вы и в самом деле были стоящим специалистом, вы бы уже что-то нам подсказали, а не сидели тут с умным видом... ну что же вы все время молчите?», «Чего мы обратились к этой девочке, очевидно же, что она ничего не умеет...», «А вы мне поможете?»).

Описанные реакции сторон могут быть «невинными» (в том смысле, что они не продиктованы никаким осознанным скрытым намерением), однако довольно часто они используются вполне осознанно с определенной целью – например, смутить медиатора (и этим обезвредить его), привлечь его на свою сторону, вызвав симпатию, заставить помогать и т.п., т.е. «выбить» его из собственной роли в переговорах. Для медиатора, не имеющего большого опыта, такие ситуации могут быть сложными, вызывать растерянность. Обратимся к их рассмотрению.

Во-первых, медиатору очень важно отдавать себе отчет в том, какие именно реплики из числа перечисленных способны задеть его больше всего, и осознать, какие именно эмоциональные реакции в нем они вызывают. Например, когда сторона обращается ко второй со словами: «Чего мы обратились к этой девочке, очевидно же, что она ничего не умеет...», молодая и не имеющая большого опыта медиатор может внутренне съежиться от страха. Внутренний голос будто отвечает ей: да, ты и в самом деле ничего не умеешь, вот и люди это замечают... ты никто, и сейчас они просто встанут и уйдут! И медиатор начинает судорожно предпринимать что-то, чтобы доказать, что («неправда!») она что-то умеет (и тогда она может легко пойти на поводу у сторон, требующих у нее «в качестве доказательства компетентности» что-то

конкретное, например, готовое решение конфликта, а лучше и не одно). Либо медиатор съезживается не только внутренне, но и внешне, замолкает, глаза ее затуманиваются и... медиацию можно завершать, потому что посредника нет (иногда это входит в расчеты стороны — бесконечно тянуть время, выделенное для мирного разрешения конфликта, под различными предложениями — то болезнь, то медиатор некомпетентный, то еще какое-то обстоятельство мешает договориться, а ведь она в этом не виновата, она-то «готова!»). Все дело — в наших внутренних представлениях о себе, в наших страхах и тревогах. Если я считаю, что у меня слишком мало жизненного опыта, чтобы быть медиатором, для меня ужасно будут звучать вопросы стороны вроде «Сколько вам лет?» или «А вы сами-то были замужем?» Если у меня есть внутреннее убеждение (покоящееся на перфекционизме), что я одна отвечаю за успех переговоров, что если они не увенчаются успехом, это моя и только моя ответственность (и вина одновременно), для меня невыносимы манипулятивные реплики сторон вроде «Что-то вы ничем нам не помогаете!» или «Ну вот, мы так на вас надеялись, и все напрасно! Вы ничего для нас не сделали!» Медиатору очень важно хорошо знать свои внутренние «зоны уязвимости», потому что «попадание» именно в них наиболее часто делает поведение сторон ранившим.

Во-вторых, медиатору важно понимать, что все описанные выше типы реакций сторон являются неконструктивными — в том смысле, что они ни на шаг не способны продвинуть переговоры вперед. Ни один из приведенных типов вопросов или призывов нельзя поддерживать, потому что ничего, кроме ущерба для переговоров, развитие предлагаемой стороной темы не принесет. Поэтому медиатор в таких случаях отказывает стороне в ответе на вопрос или удовлетворении просьбы. Как это проще сделать?

Первое: медиатор выражает понимание желания стороны получить что-либо (информацию, помощь, поддержку и т.п.), понимание ее эмоционального состояния. Например: «Я понимаю ваше желание узнать обо мне больше. Вероятно, вам кажется, что если я замужем, мне легче будет помочь вам в урегулировании вашего семейного спора» или «Я понимаю ваше желание познакомиться со мной немного поближе».

Второе: медиатор отвечает по существу, т.е. отказывает стороне и приводит обоснование своего отказа (в корректной и деликатной форме, но твердо). Например: «Я понимаю ваше желание узнать обо мне больше. Вероятно, вам кажется, что если я замужем, мне легче будет помочь вам в урегулировании вашего семейного спора. Однако,

поверьте, это не так — способность медиатора эффективно работать не зависит от того, был он или не был в ситуациях, аналогичных той, с которой он работает» Или: «Я понимаю ваше желание познакомиться со мной немного поближе. Однако я не думаю, что сейчас это было бы уместным. Ведь в соответствии с принципами медиации медиатор — нейтральное лицо, равноудаленное от участников конфликта, и у него не может быть иных отношений с ними, кроме тех, которые связаны с решением конфликта. Мое семейное положение не имеет к этому никакого отношения»

И, наконец, третье: медиатор предлагает собеседнику возможность для дальнейшего развития диалога в конструктивном направлении или для дальнейшей работы над конфликтом. Например: «Я понимаю ваше желание узнать обо мне больше. Вероятно, вам кажется, что если я замужем, мне легче будет помочь вам в урегулировании вашего семейного спора. Однако, поверьте, это не так — способность медиатора эффективно работать не зависит от того, был он или не был в ситуациях, аналогичных той, с которой он имеет дело на переговорах. Я предлагаю сейчас поэтому сосредоточиться на существе вопроса, с которым мы работаем...» Или: «Я понимаю ваше желание познакомиться со мной немного поближе. Однако я не думаю, что сейчас это было бы уместным. Ведь в соответствии с принципами медиации медиатор — нейтральное лицо, равноудаленное от участников конфликта, и у него не может быть с ними иных отношений, кроме тех, которые связаны с решением конфликта. Мое семейное положение не имеет к этому никакого отношения. Поэтому я предлагаю сейчас оставить эту тему и обратиться к рассмотрению вопроса о...»

Рассмотрим другие примеры применения описанного алгоритма отказа к другим ситуациям, приведенным выше.

1. *Сторона:* Вы видите, какой он тяжелый человек? Нет, скажите, вы сами это видите?

*Медиатор:* Я чувствую, насколько сильно вы нуждаетесь сейчас в моей поддержке, насколько вам трудно...

*Сторона:* Но вы сами заметили, какой он тяжелый в общении?

*Медиатор:* Вам очень хочется сейчас, чтобы я согласился с вами. К сожалению, я не могу никак присоединиться к вашей позиции или опровергнуть ее, поскольку как медиатор не должен вставать ни на вашу сторону, ни на сторону Михаила. Думаю, сейчас важнее понять не то, что я думаю и чувствую в связи со сложившейся

ситуацией, а то, что думаете и чувствуете вы. Поэтому предлагаю еще раз обратиться к тому, что произошло в пятницу...

2. *Сторона:* Пожалуйста, узнайте у него, обижается ли он на меня до сих пор или все-таки нашел в себе силы простить...

*Медиатор:* Я понимаю ваше желание получить от меня помощь в этом тонком и деликатном вопросе. Однако, к сожалению, должен вас разочаровать — медиатор не имеет права передавать информацию от индивидуальной беседы к индивидуальной беседе. Думаю, что правильнее будет поднять этот вопрос на общей встрече нас троих. Как вы на это смотрите?

3. *Сторона:* Скажите, если я обращаюсь в суд с иском против него, каковы мои шансы выиграть дело?

*Медиатор:* Я понимаю ваше желание ясно понимать, каковы ваши шансы разрешить спор посредством чисто юридических механизмов. Однако вынужден отказать вам в предоставлении этой информации.

*Сторона:* Но ведь по основной профессии вы юрист!

*Медиатор:* Да, это так. Однако в соответствии с принципами медиации медиатор не имеет права консультировать стороны по юридическим, психологическим и иным вопросам, какова бы ни была его основная профессия. Поэтому, я полагаю, с этим вопросом вам лучше обратиться к другому юристу.

4. *Сторона:* Если бы вы и в самом деле были стоящим специалистом, вы бы уже что-то нам подсказали, а не сидели тут с умным видом... ну что же вы все время молчите?

*Медиатор:* Из того, что вы сейчас сказали, я сделал вывод, что вы ожидали от меня как медиатора какой-то активности и сейчас разочарованы тем, что не увидели ее. Это так?

*Сторона:* Да, это так.

*Медиатор:* Какой же именно активности вы ожидали от меня?

*Сторона:* Я же говорю — хоть бы подсказали что-нибудь, подкинули какие-то варианты... что нам делать-то? Мы сами не знаем, вот к вам и обратились, а вы хоть бы чем помогли... вопросы какие-то только задаете и все.

*Медиатор:* Да, я действительно задаю вопросы, помогая вам осуществить анализ той ситуации — действительно непростой ситу-

ации, в которой вы оказались. Однако, как я уже говорил в начале нашей встречи, в задачи медиатора не входит выработка предложений по урегулированию спора, это — ответственность сторон.

*Сторона:* Что же... мы сами, что ли, должны над этим думать?

*Медиатор:* Именно так.

*Сторона:* А зачем же вы здесь?

*Медиатор:* Я помогаю сторонам в анализе ситуации, который помогает увидеть им возможные решения. Я организываю переговорный процесс и управляю им. Я являюсь посредником в вашем взаимодействии. Но я не вырабатываю решения и не несу никакой ответственности за содержание достигнутых договоренностей.

*Сторона:* Что же, нам надо самим...?

*Медиатор:* Да. Если вам это подходит, предлагаю продолжить работу. Если нет — мы можем закрыть переговоры. Если вам сейчас нужно время для того, чтобы принять решение относительно того, каков будет ваш выбор — мы можем сделать перерыв.

Предлагаем читателю поработать самостоятельно с оставшимися примерами, наметив приблизительное содержание ответных реплик медиатора. Дополнительно можно также обратиться к заданиям, приведенным в конце этого параграфа.

## **Практические задания**

### **1. Сформулируйте высказывания, отражающие конструктивную обратную связь медиатора сторонам (одной из сторон) в следующих ситуациях.**

1. Одна из сторон, молодая ухоженная дама, с самого начала медиации демонстративно выражает свое пренебрежение к происходящему. Она достает из сумочки пудреницу и начинает, нисколько не смущаясь, поправлять макияж, пудриться, выщипывать брови прямо в ходе вступительного слова медиатора. Сформулируйте обратную связь для случаев, когда: а) сторона только приступила к своему занятию; б) несмотря на реакцию медиатора, повторяет это снова; в) повторяет это, невзирая на неоднократные высказывания медиатора в ее адрес.

2. Сторона конфликта все время подсаживается к медиатору поближе и старается дотронуться до нее рукой (для пущей убедительности), когда что-то говорит.

3. Сторона конфликта, мужчина выразительной внешности, во время медиации постоянно отпускает критические замечания в адрес «женской логики» присутствующих (вторая сторона конфликта и медиатор — женщины), общаясь с медиатором, смотрит на нее очень пристально, тяжелым взглядом — но не в лицо и не в глаза, а исключительно в область декольте.

4. Одна из сторон, дама под пятьдесят, обращаясь к молодому медиатору, называет его уменьшительно-ласкательно («Виталик», «кисочка» и «деточка»). Сформулируйте обратную связь для случаев, когда: 1) дама сделала это в первый раз; 2) дама сделала это в третий раз; 3) дама делает это систематически, несмотря на неоднократные высказывания медиатора в ее адрес.

5. Обе стороны конфликта агрессивно выражают крайнее недовольство медиатором в связи с тем, что он «ничего не делает» (они имеют в виду, что он не предлагает сторонам никаких готовых решений и «заставляет» их самих анализировать конфликт, выработать варианты договоренностей и т.п.). «За что же мы вам деньги платили?!» — хором восклицают они. Сформулируйте обратную связь для случаев, когда эта реакция сторон проявляется а) впервые; б) вновь, несмотря на то, что медиатор уже отреагировал на первый случай и в) снова и снова, несмотря ни на что.

## **2. Сформулируйте высказывания медиатора в ответ на следующие реплики сторон. При выполнении задания попробуйте сначала идентифицировать а) эмоциональное состояние стороны и б) ее намерения.**

1. Нет, я вижу, что вы не можете понять меня!... Вот вы говорите, что понимаете, но на самом деле нет...

2. Вот если бы вы пожили с мое, вы бы поняли, какво мне... Что ж говорить, молодозелено...

3. Вот вы говорите, что вы не предлагаете нам готовых решений, что мы должны все делать сами. Да? И за то, что мы сами работаем, вы еще такие бешеные деньги с нас берете? За свое молчание, да?

4. (В начале индивидуальной беседы) Наконец-то мы остались с вами одни, и я, не опасаясь ничего, могу сказать: как я счастлива, что нашу ситуацию разбираете именно вы! Нам про вас столько хорошего рассказывали!!! У вас такая классная фотография в интернете — на работе все девчонки по вас прямо с ума сходят, говорят, прямо невозможно, нереально красив... Вам в кино не предлагали сниматься,



нет? Ой, а можно я у вас автограф возьму?.. Вот, вот здесь распишитесь... а вы можете у меня на плече расписаться? Или на шее... Я бы так была счастлива!!!

5. Вот если бы вы и в самом деле хотели разрешить нашу ситуацию, вы бы меня не перебивали!!! (медиатор действительно трижды перебил сторону, прервав ее в ходе презентации, когда ей надлежало молча слушать оппонента).

6. Вы, я вижу, очень слабый специалист и ничем нам не поможете.

7. Меня необязательно называть Дмитрием Игоревичем, для вас я просто Дима (разобрать отдельно реагирование медиатора на эту реплику, произнесенную а) на общей встрече, где присутствуют обе стороны конфликта и б) на индивидуальной беседе. — А.А.).

8. И что же вы можете сказать о моем бывшем муже теперь, когда вы собственными глазами увидели его и послушали, что и как он говорит? (реплика произнесена на индивидуальной беседе. — А.А.).

9. Мы с вами теперь одни... можно без купюр, а? на ты? И еще прости, браток, я закурю здесь.

10. Небось ничего не наскреб трудом своим медиаторским, а? Скажи по-честному, ведь мы первые к тебе пришли.

## Глава 3.

# Проведение медиативных переговоров: содержание деятельности медиатора

### 3.1. Открытие медиативной сессии (вступительное слово медиатора)

Итак, подошло назначенное время, и в помещении, предназначенном для проведения медиации, за столом уже сидят оппоненты по конфликту. На своем месте и медиатор. Пора стартовать.

Вступительное слово медиатора – первое, с чего начинается работа. Посредник обращается с небольшим и неформальным выступлением к сторонам, открывая медиативную сессию.

На «старте» медиативных переговоров стороны часто – почти всегда – испытывают повышенное эмоциональное напряжение. Оно связано с рядом причин.

Во-первых, это сам конфликт – противоречие сторон по какому-либо вопросу, притязание на ограниченный ресурс или ущерб, причиненный одним лицом (лицами) другому (другим) – и связанные с ним переживания сторон. Как мы уже говорили ранее, мощный заряд негативных эмоций, нередко сопровождающий конфликт, ограничивает возможности рационального мышления, искажает восприятие партнера. Люди, которые пришли на медиацию, порой не могут видеть друг друга без раздражения, не могут спокойно разговаривать друг с другом. Им в прямом смысле слова трудно усидеть за одним столом друг с другом, трудно находиться в одном помещении.

Во-вторых, люди, пришедшие на переговоры, могут иметь ограниченные или неполные представления относительно медиации. В нашей стране это новое явление, у многих медиация вызывает смутные ассоциации с медитацией, а также музыкальными принадлежностями. Может быть не очень понятно, что именно будет делать медиатор и как будет проходить процедура. Стороны конфликта, придя на медиацию, нередко ожидают, например, того, что ведущий сейчас будет определять, кто прав и кто виноват, фантазируют о том, что сейчас ими будут манипулировать, оказывать на них прямое или косвенное давление, гипнотизировать и т.п. Ситуация неопределенности, в которой они

находятся, незнакомая обстановка у многих провоцирует состояние повышенного эмоционального напряжения, тревогу, защитные реакции (вплоть до готовности отстреливаться «до последнего патрона»).

В-третьих, в ситуации переговоров присутствует третье лицо – медиатор, также вносящий в ситуацию значительный элемент неопределенности, в особенности тогда, когда он был незнаком сторонам ранее, и отношение к нему не успело сформироваться.

Ценность вступительного слова кому-то может показаться несущественной, однако это далеко не так. Оно во многом «задает тон» всем последующим переговорам; если вступление скомкано или произнесено чисто формально, это обязательно сказывается потом – на состоянии сторон, их отношении к медиатору и переговорам в целом.

Основными целями, которые должны быть реализованы на данном этапе, являются:

1. Установление психологического контакта медиатора с участниками переговоров.
2. Создание у участников переговоров согласованных представлений о том, что будет происходить на переговорах – сколько времени они будут длиться, как проходить и по каким правилам, в чем будут заключаться задачи медиатора и т.п. Решение данной задачи снимает тревогу сторон, связанную с переживанием неопределенности.
3. Еще одна задача, стоящая перед медиатором как лицом, управляющим переговорами – первичная диагностика психоэмоционального состояния и индивидуально-психологических особенностей сторон конфликта, а также первичная регуляция их психоэмоционального напряжения.

Вступительное слово медиатора длится около 15 минут, иногда чуть меньше или немного больше. На данной фазе говорит в основном медиатор, обращаясь одновременно к обеим сторонам, заинтересованным в разрешении конфликта. Вступительное слово носит структурированный характер, можно выделить основные его «части». Содержание вступительного слова может варьировать, тем не менее можно выделить отдельные его элементы, которыми пренебречь нельзя. Приведенная ниже структура вступительного слова содержит, прежде всего, самые необходимые его пункты.

Составляющие вступительного слова медиатора:

1. Представление медиатора сторонам, знакомство со сторонами, краткое разъяснение сути медиации.

2. Ознакомление сторон с основными принципами медиации.
3. Введение правил, регулирующих процесс медиации.
4. Разъяснение процедуры медиации.
5. Определение временных рамок текущей встречи.
6. Уточнение готовности сторон к работе над конфликтом.

Ниже мы приводим краткую характеристику каждого из перечисленных элементов вступительного слова.

### **Представление медиатора сторонам, знакомство со сторонами, краткое разъяснение сути медиации**

Несмотря на то, что медиатор может быть уже знаком, по крайней мере, с одной из сторон, процедурой знакомства пренебрегать не стоит. Медиатор представляется сторонам (они могли запомнить его имя-отчество) и, кроме того, уточняет, как именно он может обращаться к ним во время работы на медиации.

«Здравствуйте, я приветствую вас. Меня зовут Петров Петр Петрович, я являюсь профессиональным медиатором и представляю N-ский союз медиаторов. Сегодня я буду работать вместе с вами, чтобы помочь вам разрешить ваш спор. Несколько слов о сути медиации. Медиация — это процедура мирного урегулирования спора путем добровольных переговоров при участии независимого посредника; для вас в качестве такого посредника буду выступать я. Посредник не предлагает готовых решений, не оценивает и не ищет правых и виноватых. Он помогает сторонам конфликта проанализировать создавшуюся ситуацию, обсудить ее и найти решение, которое в равной степени устроило бы обе стороны.

В процессе нашей работы я буду называть вас по именам. (Обращаясь к одной из сторон:) Скажите, пожалуйста, как я могу обращаться к вам?... Спасибо. (Обращаясь к другой стороне:) Как я могу обращаться к вам?... Спасибо.

В медиации существуют принципы и правила, соблюдение которых помогает сторонам эффективно работать и в итоге договориться. Давайте ознакомимся с ними».

*Пояснения.* Иногда медиатору удобнее, чтобы его называли по имени, а не по имени и отчеству. В этом случае он говорит сторонам об этом («В процессе работы ко мне можно обращаться по имени — Петр»).

Иногда одна из сторон просит, чтобы к ней обращались по имени-отчеству, а только что перед ней вторая сторона просила называть ее просто по имени (например, Василиса Кузьминична и Виктор). В этом случае медиатору уместно обратиться к Виктору с вопросом — действительно ли ему удобно, чтобы к нему обращались только по имени. Неравенство обращений к сторонам может создавать психологический эффект неравенства их возможностей в переговорах. Вероятно, услышав, что Василиса Кузьминична просит называть ее по имени-отчеству, Виктор также захочет быть Виктором Ильичом.

Когда медиатор не прошел специального профессионального обучения, он не представляется «профессиональным». Вообще, частная медиация, не связанная с деятельностью органов гражданской юрисдикции, предполагает гораздо менее формальный характер вступительного слова. И представление сторон друг другу, и разъяснение правил и принципов медиации, и согласование регламента работы пройдут в этом случае в гораздо более непринужденной обстановке с использованием гораздо менее формальной лексики.

### **Ознакомление сторон с основными принципами медиации**

На данной фазе медиатор знакомит стороны с основными принципами медиации — принципом равенства и сотрудничества сторон, добровольности участия, нейтральности посредника и конфиденциальности. Одного формального ознакомления мало — важно получить от каждой из сторон обратную связь, которая позволила бы медиатору убедиться в том, что данные принципы хорошо поняты сторонами.

Несмотря на кажущуюся формальность и «ненужность» данного пункта, как показывает практика, он является очень важным. Так, участник конфликта, который не ознакомлен с принципом нейтральности посредника (или плохо его понял), может в ходе медиации делать неоднократные попытки привлечь медиатора на свою сторону или обвинить его в «пассивности», отказе выносить суждения относительно правоты или неправоты сторон. Конечно, такое поведение возможно и после ознакомления с принципом нейтральности, однако в таком случае вероятность его снижается; кроме того, медиатору проще будет напомнить о принципе, а не разъяснять его по ходу дела.

Важно также, чтобы принципы медиации были изложены не сухим, формальным языком, а доступно, с сохранением психологического контакта со сторонами (через контакт глаз, позу, мимику и интонации

медиатора). Принципы медиации «проходят мимо» сторон, если медиатор сам скучает, рассматривает потолок или глядит в окно, монотонно и невыразительно говорит.

Ориентировочное содержание данной части вступительного слова приведено ниже.

«В медиации существуют принципы и правила, соблюдение которых поможет нам эффективно работать и в итоге договориться. Давайте ознакомимся с ними.

Первым принципом медиации является добровольность участия сторон. Для того чтобы работа над разрешением конфликта была успешной, важно, чтобы вы пришли на медиацию по доброй воле, без насилия, давления и принуждения. Скажите, пожалуйста, Иван Иванович, вы по доброй воле пришли сегодня на медиацию?... Спасибо. Вы, Мария Петровна, по доброй воле пришли сегодня на медиацию?... Спасибо. Добровольность участия означает также то, что вы, Иван Иванович, и вы, Мария Петровна, свободны в принятии решения о выходе из переговоров и в любой момент медиации можете принять решение о прекращении своего участия в ней. Действие принципа добровольности выхода из медиации распространяется также и на меня как медиатора: медиатор покидает переговоры в ситуации, когда не видит перспектив ее мирного разрешения в силу неготовности сторон к конструктивной работе. Вам понятно содержание принципа добровольности, Иван Иванович?... Спасибо. Вам, Мария Петровна? Благодарю вас.

Вторым принципом медиации является равноправие и сотрудничество сторон. Равенство означает, что в процессе нашей работы над конфликтом вы имеете равные права и возможности, ни у вас, Иван Иванович, ни у вас Мария Петровна, нет преимущества друг перед другом — ни по полу, ни по возрасту, ни по имущественному положению или уровню образования или занимаемой должности, и я как медиатор буду относиться к вам одинаково; вы в равной степени будете иметь возможность высказываться, вносить предложения, обсуждать их, отвергать или принимать. В ходе медиации мы будем искать решения, которые в равной степени устроят и вас, Иван Иванович, и вас, Мария Петровна.

Однако для того чтобы это получилось, необходима ваша готовность к сотрудничеству, к активной работе по поиску таких вариантов решения ситуации.

Вам понятен принцип равноправия и сотрудничества сторон, Мария Петровна?.. Благодарю вас. Вам понятен принцип равенства и сотрудничества сторон, Иван Иванович?.. Благодарю вас.

Третьим основным принципом медиации является беспристрастность и независимость посредника. Поскольку в качестве посредника выступаю в нашей работе я, это означает, что я как медиатор буду занимать нейтральную, беспристрастную позицию, не становясь ни на вашу сторону, Иван Иванович, ни на вашу сторону, Мария Петровна. Я не буду искать правых и виноватых, выступать в качестве судьи, предлагать вам готовые решения вашей ситуации. Моя задача — помочь вам проанализировать создавшуюся ситуацию сообща и организовать процесс переговоров, в ходе которого вы бы нашли решение, устраивающее вас обоих. Если вы заметите, что я становлюсь на сторону кого-то из вас в ходе медиации, пожалуйста, сообщите мне об этом.

Вам понятен принцип беспристрастности и независимости медиатора (и меня в частности), Иван Иванович?.. Спасибо. Вам понятен этот принцип, Мария Петровна?.. Спасибо.

Последний, четвертый принцип медиации — конфиденциальность, или сохранение тайны. Я как медиатор обязуюсь сохранить в тайне всю информацию, которая станет мне известной в ходе нашей работы. С вашего разрешения, в ходе работы я буду делать пометки в своем блокноте, чтобы зафиксировать важные с точки зрения наших переговоров детали. Эти записи будут уничтожены сразу же после окончания процедуры медиации в вашем присутствии. Кроме этого, принцип конфиденциальности означает, что вы не будете разглашать информацию, которая станет вам известной в ходе наших переговоров, без согласия друг друга.

Вам понятен принцип конфиденциальности, Мария Петровна? Готовы ли вы соблюдать его? Спасибо. Вам понятен принцип конфиденциальности, Иван Иванович? Готовы ли вы соблюдать его? Спасибо. Уважаемые Иван Иванович и Мария Петровна, нужно ли вам письменное соглашение о соблюдении конфиденциальности? Вам, Иван Иванович? Вам, Мария Петровна?».

При необходимости медиатор предлагает сторонам соответствующие бланки письменного соглашения для подписи.

*Примечание.* Чем менее формально медиатор работает на данном отрезке вступительного слова, тем лучше. Содержание принципов важно раскрыть простым и понятным языком, обращаясь лично к сторонам.

### **Введение правил, регулирующих процесс медиации**

Далее медиатор переходит к введению правил. Важность данного этапа вступительного слова трудно переоценить. Ведь именно правила дают возможность медиатору управлять процессом, пресекать перепалки и взаимные оскорбления или неконструктивные высказывания, работать с пассивной или манипулятивной позицией сторон. Правила являются одним из основных инструментов, позволяющих медиатору контролировать процесс переговоров.

Поэтому, знакомя стороны с правилами, медиатор добивается от них устного согласия эти правила соблюдать.

«Уважаемые Иван Иванович и Мария Ивановна, сейчас мы перейдем к правилам, принятым на медиации. Соблюдение этих правил сделает нашу совместную работу более эффективной.

Первое правило — правило активности. Оно означает, что в ходе медиации важно, чтобы вы, Мария Ивановна, и вы, Иван Иванович, активно работали над анализом сложившейся ситуации и поиском вариантов ее разрешения. Я буду помогать вам, организуя процесс переговоров, однако не буду при этом предлагать никаких готовых решений. Ответственность за результаты нашей работы лежит, в первую очередь, на вас.

Вы готовы работать в соответствии с этим правилом, Мария Ивановна?.. Спасибо. Вы готовы работать в соответствии с этим правилом, Иван Иванович?.. Спасибо.

Второе правило касается принятия решений. В ходе медиации мы будем искать выход из той ситуации, по поводу которой вы обратились ко мне. Решение может быть принято только при условии, что оно будет в равной степени устраивать и вас, Иван Иванович, и вас, Мария Ивановна. Вы готовы работать в соответствии с этим правилом, Иван Иванович?.. Спасибо. Вы готовы работать в соответствии с этим правилом, Мария Ивановна?.. Спасибо.

Третье правило — правило конструктивного общения. Оно означает, что в процессе переговоров мы не перебиваем друг друга: пока говорит один из вас, второй молчит. У вас будут равные возможно-



сти высказаться — в соответствии с принципом равенства сторон в медиации. Итак, мы не перебиваем друг друга.

Конструктивное общение означает также, что мы обращаемся друг к другу уважительно, на «вы» и по именам (Иван Иванович и Мария Ивановна), избегая местоимений «он» или «она», не используем не-парламентских и нецензурных выражений, не оцениваем личностные особенности друг друга.

Вы готовы соблюдать правило конструктивного общения на медиации, Мария Ивановна?.. Благодарю вас. Вы готовы соблюдать правило конструктивного общения на медиации, Иван Иванович?... Благодарю вас.

Звонки и разговоры по мобильному телефону могут отвлекать от работы и создавать помехи, поэтому обычно на медиации предлагается выключить средства мобильной связи или перевести их в беззвучный режим. Если вы ожидаете звонка, пожалуйста, сообщите об этом.

Вы готовы выключить свой мобильный телефон или перевести его в беззвучный режим, Иван Иванович?.. Спасибо. Вы, Мария Ивановна?.. Спасибо. Скажите, ожидает ли кто-либо из вас звонка?»

Здесь остановимся — для того, чтобы сделать некоторые пояснения.

Первое. Если одна из сторон заявляет о том, что ожидает важного звонка и должна будет прерваться, чтобы ответить на него, важно добиться от второй стороны согласия на это. Например:

*Иван Иванович:* Я уже отключил свой мобильный телефон.

*Мария Ивановна:* А я не могу отключить, мне должны через полчаса позвонить по важному вопросу.

*Медиатор:* То есть вам нужно будет прерваться на некоторое время для того, чтобы поговорить по телефону.

*Мария Ивановна:* Да, но это ненадолго, минуты на две, не больше.

*Медиатор:* Иван Иванович, вы не будете против, если Мария Ивановна прервется приблизительно через полчаса на несколько минут для того, чтобы ответить на телефонный звонок?

*Иван Иванович:* Нет, я не против, пусть разговаривает.

*Медиатор:* Спасибо.

Приведенный здесь пример описывает способ согласования позиций сторон, который используется в ходе медиации для того, чтобы

решить вопрос с телефонами, режимом работы (временными рамками) и перерывами, очередностью высказываний и внесения предложений и т.п. При этом пожелания каждой из сторон оказываются услышанными, а позиции — согласованными.

Второе. Внимательный читатель, наверное, уже заметил, что если, разясняя принципы, медиатор просто спрашивает у сторон, понятен ли им данный принцип, то, говоря о правилах, он интересуется готовностью данные правила соблюдать.

Любое нарушение правил, допускаемое одной из сторон (или двумя сторонами сразу) с момента выражения ими готовности данные правила соблюдать легко может быть пресечено медиатором. Например:

*Иван Иванович:* Я выкопал на своем участке колодец...

*Мария Ивановна (перебивает):* Да уж, выкопал, ты еще расскажи, как ты тогда копал!!!

*Медиатор:* Мария Ивановна! Мы с вами договорились о правиле конструктивного общения. Мы не перебиваем друг друга и обращаемся друг к другу на вы. Так вы готовы соблюдать правило конструктивного общения?

*Мария Ивановна:* Да, простите...

Третье. Медиатор, вводя принципы и правила, обращается к каждой из сторон, стараясь чередовать обращение, которое идет первым — если сначала он обратился к Марии Ивановне, а потом к Ивану Ивановичу, то при разяснении следующего принципа или правила — сначала к Ивану Ивановичу, а потом к Марии Ивановне. Может показаться, что это мелочь, не заслуживающая такого внимания. Действительно, в работе медиатора есть много и более сложных и трудных моментов. Однако такое «уравнивание» обращений является одним из проявлений принципа равенства сторон. В процессе переговоров медиатор должен стремиться к тому, чтобы ни у одной из сторон не возникло ощущения, что ею пренебрегают, что к ней относятся пристрастно, что ее интересы отодвигаются на второй план, что на нее оказывается давление. Во время вступительного слова медиатор создает атмосферу этого равенства и равноправия — в том числе через «уравнивание» очередности обращений, через описанное выше согласование позиций сторон по поводу мобильных телефонов, через собственные невербальные проявления.

Так, в ходе вступительного слова важно не только то, что говорит медиатор, но и как он это говорит. Обеспечение равенства достигается через примерно равное количество невербальных проявлений медиатора, адресованных каждой из сторон — взглядов в глаза, открытых жестов рук, наклонов корпуса. Если к одной из сторон медиатор придвигается ближе, в то время как, обращаясь к другой, отклоняется назад или избегает смотреть в глаза, это сразу же создает у второй стороны напряжение. Данный феномен легко улавливается даже в тренировочных медиациях членами группы, сидящих в ролях сторон конфликта.

И если вербальную составляющую вступительного слова участники групп обучения медиации осваивают довольно быстро, контроль собственных невербальных проявлений им дается обычно с гораздо большим трудом. Для решения этой задачи в тренинге могут быть использованы средства видеообратной связи.

И еще два небольших пояснения.

В медиации иногда стороны принимают решение обращаться друг к другу на «ты», и это вполне допустимо. Медиатор не должен в этом случае настаивать на обращении сторон друг к другу на «вы», для себя он принимает решение о том, могут ли стороны обращаться и к нему на «ты» или он предпочел бы «вы».

Кроме того, иногда правила общения на медиации вырабатываются сторонами самостоятельно; в этом случае медиатору необходимо инициировать этот процесс. Как бы то ни было, создаются ли правила общения сторонами, вводятся ли медиатором либо наблюдаются какой-то промежуточный вариант между первым и вторым — без решения вопроса о правилах, без их обсуждения и принятия обязательств по их обсуждению не обойтись.

Вернемся к рассмотрению следующего этапа вступительного слова.

## **Разъяснение процедуры медиации**

На данном этапе медиатор знакомит стороны с тем, как будет организован процесс переговоров и что их ожидает. Это делает процесс медиации относительно ясным и предсказуемым для сторон, частично снижает их напряжение и тревожность.

«Кратко ознакомлю вас с тем, как будет организована наша работа на медиации. Сейчас, после того, как мы оговорили принципы и правила медиативных переговоров, у каждого из вас будет возможность рассказать о том, какой вы видите сложившуюся ситуацию. Говорить

вы будете по очереди, не перебивая друг друга. После этого вы сможете задать друг другу вопросы по поводу услышанного, обменяться комментариями, вероятно, обсудить предложения по разрешению вашего спора. Если это будет необходимо, я предложу вам также индивидуальные беседы, чтобы проанализировать ваше видение ситуации и наработать конструктивные предложения по ее разрешению. В то время, пока идет индивидуальная беседа с одним из вас, второй может отдохнуть в соседнем помещении. После индивидуальных бесед мы снова встретимся втроем и обсудим наработанные предложения; я надеюсь, что в процессе этого обсуждения мы с вами придем к соглашению. Это соглашение впоследствии будет оформлено в виде письменного документа».

### **Определение временных рамок текущей встречи**

С самого начала работы на медиации важно определиться с временными рамками — с тем, какова будет продолжительность медиативной встречи, будут ли перерывы и если будут, то сколько, как долго и когда. Это необходимо для того, чтобы обеспечить ясность и предсказуемость процесса для сторон, снизить их тревожность. Кроме того, согласование временных рамок встречи (которое делается аналогично описанному выше примеру со звонками по мобильному телефону) показывает сторонам модель конструктивных переговоров, учитывающих интересы и потребности обеих сторон в равной степени. Согласование временных рамок встречи может осуществляться в нескольких основных вариантах.

**Вариант 1.** Заранее было оговорено, что медиация будет проходить такого-то числа с 10 до 14 часов, т.е. четыре часа подряд.

*Медиатор:* Уважаемые Иван Иванович и Мария Ивановна, мы договаривались предварительно о том, что наша сегодняшняя встреча будет проходить с десяти до четырнадцати часов, то есть займет максимально четыре часа времени. Мария Ивановна, вы располагаете возможностью работать все это время, то есть с десяти до четырнадцати часов?... Спасибо. Иван Иванович, вы располагаете возможностью работать сегодня с десяти до четырнадцати часов?... Спасибо.

Таким образом, в данном варианте медиатор просто запрашивает у каждой из сторон поочередно подтверждение их готовности работать в течение предварительно оговоренного времени.

**Вариант 2.** Временные рамки встречи предварительно не были зафиксированы (письменно и/или устно) или были оговорены весьма ориентировочно.

*Медиатор:* Сейчас нам важно оговорить временные рамки сегодняшней встречи. Сейчас десять часов пятнадцать минут. Мария Ивановна, сколько времени сегодня вы готовы уделить работе на медиации?

*Мария Ивановна:* У меня свободно время до половины первого.

*Медиатор:* То есть у вас есть два часа пятнадцать минут. Иван Иванович, сколько времени вы готовы сегодня уделить работе на медиации?

*Иван Иванович:* Два часа пятнадцать минут мне вполне подойдут.

*Медиатор:* Итак, мы работаем в течение двух часов пятнадцати минут, до половины первого. Если к этому времени нам не удастся достичь договоренности и найти разрешение вашей ситуации, мы оговорим время и место следующей встречи, на которой продолжим нашу работу.

Что делать, если ресурс времени, которым располагают стороны, различается? В этом случае медиатор согласовывает временные рамки встречи, ориентируясь на меньшую продолжительность. Например:

*Медиатор:* Сейчас нам важно оговорить временные рамки сегодняшней встречи. Сейчас десять часов пятнадцать минут. Мария Ивановна, сколько времени сегодня вы готовы уделить работе на медиации?

*Мария Ивановна:* У меня свободно время до половины первого.

*Медиатор:* То есть у вас есть два часа пятнадцать минут. Иван Иванович, сколько времени вы готовы сегодня уделить работе на медиации?

*Иван Иванович:* У меня вообще четыре ближайших часа абсолютно свободны.

*Медиатор:* Иван Иванович, вы не будете против поработать сегодня два часа пятнадцать минут?

*Иван Иванович:* Я не против. Только боюсь, что мы можем не успеть решить за это время нашу проблему.

*Медиатор:* Если такая ситуация возникнет, мы обязательно обсудим вопрос о месте и времени следующей встречи, на которой доведем работу до конца.

*Иван Иванович:* Хорошо.

*Медиатор:* Итак, мы работаем до половины первого, в течение ближайших двух часов пятнадцати минут.

Если медиатор встречается со стойким сопротивлением сторон при согласовании времени работы, возможности выключения мобильных телефонов, соблюдении правил и принципов медиации, это может указывать на их неготовность к конструктивной работе над разрешением возникшего конфликта. Подобное поведение на более поздних этапах медиации (особенно исходящее только от одной из сторон) может также указывать на ошибки, допущенные медиатором, — нарушения принципа равенства и равноправия сторон, неправильную работу с эмоциями и т.п.

Помимо продолжительности встречи, важно бывает оговорить вопрос о перерывах. Так, стороны могут быть активно курящими и нуждаться в «перекурах» каждые час–полтора. Возможны также обстоятельства, связанные с приемом лекарств, пищи или воды и т.п.

*Медиатор:* Есть ли у вас какие-либо пожелания относительно перерывов?

*Иван Иванович:* Да нет, всего два часа, мне перерывы не нужны.

*Мария Ивановна:* А мне через час обязательно надо будет принять лекарство, а его на голодный желудок принимать нельзя, обязательно надо что-то съесть... Мне перерывчик небольшой будет нужен, минут на десять.

*Медиатор:* Иван Иванович, вы не будете против сделать через час перерыв на десять минут?

*Иван Иванович:* Не против. Давайте сделаем.

*Медиатор:* Спасибо.

## **Уточнение готовности сторон к работе над конфликтом**

Это завершающий этап вступительного слова. Здесь медиатор отвечает на вопросы (если они есть), спрашивает стороны об их текущих потребностях (удобно ли сидеть, нужен ли чай, кофе и т.д.), а также, обращаясь к каждой из сторон по очереди, уточняет, готовы ли они приступить к работе.

«Есть ли у вас какие-либо вопросы ко мне? Если есть, пожалуйста, задайте их... Комфортно ли вам? Может быть, есть какие-то пожелания? Чаю?...»

Примечание: если одна из сторон попросила чаю, а другая нет, все равно одинаковые чашки чая ставятся и одной, и второй стороне. Некоторые медиаторы предпочитают заранее поставить на стол переговоров вазочку с печеньем и минеральную воду. Другие вообще предпочитают обходиться без пищевых продуктов на переговорах. Единого «рецепта» здесь нет.

«Итак, сейчас мы можем начать. И я хочу уточнить у каждого из вас, готовы ли вы сейчас приступить к работе. Вы, Мария Ивановна?.. Спасибо. Вы, Иван Иванович?.. Спасибо. Начнем».

Таково общее содержание вступительного слова медиатора. Как уже говорилось выше, приводимый здесь пример — лишь один из возможных вариантов. Некоторые авторы считают излишней процедуру знакомства со сторонами, полагая, что медиатор и без того к моменту переговоров уже знает, как кого зовут, а стороны и подавно знакомы друг с другом (между тем знакомство на вступительном слове позволяет узнать не то, как зовут одну и вторую сторону, а как к ним можно обращаться в процессе работы). Другие авторы, например Кристоф Бесемер, отмечают, что медиатор во время вступительного слова обращается к стороне, которая была приглашена на медиацию, и рассказывает ей о том, что к нему, медиатору, обратилась другая сторона и выступила с инициативой проведения медиации. На наш взгляд, допустимы в зависимости от особенностей ситуации самые разные варианты — какого-то одного, «самого правильного», по-видимому, не существует.

Важно отметить относительную «правильность» приведенных выше формулировок. Они — лишь один вариант из возможных. Медиатору важно хорошо понимать, что он скажет сторонам в ходе вступительного слова, однако то, как он это будет делать, какие будет использовать слова и выражения, насколько формально (неформально) будет звучать его речь — на эти вопросы каждый медиатор находит свой собственный ответ.

**Первичная диагностика психоэмоционального состояния и индивидуально-психологических особенностей сторон конфликта, а также первичная регуляция их психоэмоционального напряжения** — еще одна важная задача, решаемая медиатором на этапе вступительного слова.

Уже на начальных фазах переговоров медиатор может определить, в каком состоянии, в каком настроении пришли стороны; эта

информация во многом определит его поведение на переговорах, подскажет тактические приемы их проведения.

Признаками повышенного психоэмоционального напряжения человека на медиативных переговорах могут являться:

- напряженная поза: скрещенные руки и ноги, «зажатые» мышцы лица («застывшая» мимика), рук и спины, поднятые плечи, шея, «ушедшая» в плечи;
- прямой, «сверлящий» взгляд, адресованный медиатору и/или второй стороне конфликта либо полное отсутствие прямого зрительного контакта, взгляд «в себя»;
- выраженное изменение темпа речи (быстрая, тараторящая или, наоборот, замедленная речь), тембра и высоты голоса, его «дрожание», измененная артикуляция (подчеркнуто тщательное проговаривание слов или, наоборот, нечеткое произношение, «проглатывание» окончаний слов и целых фраз);
- ритмичные, повторяющиеся движения: теребление кольца, цепочки, пряди волос, постукивание ручкой по столу, качание ногой (кстати, именно эти признаки обычно выдают повышенное эмоциональное напряжение медиатора);
- отсутствие невербальных маркеров готовности к контакту: человек не смотрит ни на медиатора, ни на оппонента по конфликту, сохраняет полное молчание на всем протяжении вступительного слова медиатора, не реагирует на обращенные к нему слова медиатора (или реагирует лишь на настойчивые обращения). Такое поведение нередко ошибочно принимается медиатором за конструктивное («смирненное»), особенно на фоне более активного поведения второй стороны конфликта, однако на деле оно лишь отражает сдерживаемое эмоциональное напряжение, не имеющее выхода (никакого – ни конструктивного, ни деструктивного). Игнорирование такого поведения похоже на игнорирование бомбы: при самом безобидном, с точки зрения всех присутствующих, повороте событий на дальнейшем этапе переговоров раздается «взрыв»: неожиданно появляются «зашкаливающие» по своей силе эмоции и/или поведение «молчуна» становится «необъяснимо» неконструктивным: он отказывается продолжать переговоры, обвиняет медиатора, настаивает на заведомо неприемлемом для оппонента требовании и т.п.

Уже на этапе вступительного слова медиатора стороны конфликта могут реализовывать определенные тактики поведения, рассчитанные



на получение выгоды на переговорах. Например, одна из сторон, видя, как агрессивно ведет себя ее оппонент, демонстрирует медиатору свою «конструктивность»: охотно отвечает на вопросы, сохраняет доброжелательное выражение лица, с готовностью соглашается следовать правилам конструктивного общения и т.п. Такое поведение рассчитано на то, чтобы привлечь медиатора на свою сторону; в случае с недостаточно опытным медиатором такая тактика обычно хорошо срабатывает: ведущий переговоров незаметно для себя теряет нейтральность позиции. Похожего эффекта сторона может добиваться путем «невинного» заинтересованного взгляда, адресованного медиатору (например, если одна из сторон конфликта — привлекательная девушка, а медиатор — мужчина), попыток «поухаживать» за медиатором (подставить ему кресло, налить воды в стакан и т.п.), комплиментов (например, профессиональному мастерству медиатора, удачно проведенным когда-то переговорам, образовательному уровню, популярности и т.п.). Иногда сторона уже на начальном этапе переговоров начинает плакать или имитировать «тяжелое состояние» (одышку, телесные боли и т.д.); имитация продолжается и усиливается, если человек видит, что это вызывает повышенное внимание медиатора, а также определенные эмоциональные проявления с его стороны (страх, жалость, вину и т.п.).

Довольно часто манипулятивное поведение стороны конфликта направлено не только на то, чтобы «выбить» медиатора, как из седла, из нейтральной позиции, но и на то, чтобы вырвать из его рук «поводья», т.е. управление ситуацией, управление переговорами.

**Ошибки медиатора на этапе вступительного слова:** приведем наиболее распространенные.

**1. Формальность вступительного слова.** Медиация — живой процесс, однако формальное вступительное слово эту живость способно «заморозить» на старте. У участников переговоров начинают возникать смутные сомнения относительно того, где они находятся — на добровольных и неформальных переговорах или в каком-то официальном учреждении вроде загса, где сотрудница с большим стажем и указкой в руках строго спрашивает, обращаясь к молодой паре: «Согласны ли вы, такой-то такой-то, взять в жены такую-то такую-то?» За исключением отдельных (и очень редких) случаев, медиатору важнее создать неформальную обстановку взаимного уважения и диалога, чем поразить воображение сторон официальным языком отточенных формулировок.

**2. Излишний лаконизм вступительного слова.** Вступительная речь медиатора иногда бывает на удивление лаконичной и уместается в пять минут вместо среднестатистических пятнадцати. Причин такой поспешности медиатора несколько. Первая: он боится показаться излишне формальным и стесняется поэтому произнести вступительное слово полностью (например, опуская принципы медиации или не вводя правила). Вторая – медиатор плохо знает структуру вступительного слова и забывает, что надо говорить.

Данная ошибка обычно не приводит к каким-либо катастрофическим последствиям. Если медиатор забыл ввести правила, например, он легко может сделать это на последующих этапах переговоров (удобный случай чаще всего предоставляется в связи с тем, что стороны начинают вести себя неконструктивно – оскорблять и перебивать друг друга).

Однако страх показаться излишне формальным довольно часто связан с неуверенностью медиатора, его опасением не оправдать ожидания сторон. Такой медиатор может вставать в переговорах в позицию «чего изволите», терять управление ситуацией.

Важно понимать, что вступительное слово может быть сказано с разной степенью формальности и с использованием самых различных слов, – хороший медиатор может произнести его и строго, четко, сухо, и очень просто и понятно.

Лаконизм вступительного слова затрудняет достижение основных целей первого этапа медиативных переговоров, в частности, установление психологического контакта медиатора со сторонами. Однако он же является оправданной мерой в ситуациях, когда эмоциональное напряжение сторон очень велико и мешает им спокойно выслушать вступительное слово до конца. В этих случаях вполне уместно уточнить, как медиатор и стороны могут обращаться друг к другу, кратко разъяснить суть и порядок переговоров – и переходить к их началу.

**3. Отсутствие психологического контакта со сторонами (или одной из сторон).** Как это выглядит? Медиатор говорит вступительное слово «сам для себя», бубнит под нос, не заботясь о том, чтобы быть услышанным, произносит слова неразборчиво бормоча, смотрит в потолок, разглядывает собственные ногти, вертит в руках ручку, постукивает пальцами о стол. Голос монотонный, зрительный контакт со сторонами отсутствует частично или полностью, так же как и личные обращения к ним, вступительное слово богато формализмами и профессиональными терминами. Сторона задает вопрос и не получает

на него ответа: медиатор отделяется невнятной фразой и продолжает бубнить. Почему он так себя ведет? Чаще всего за этим стоит тревога и страх медиатора перед происходящим, боязнь не справиться со своими функциями, реже — равнодушие к сторонам и процессу в целом. В результате стороны чувствуют незаинтересованность медиатора и невнимание его к себе, как следствие, раздражаются, тревожатся («Ему что, все равно?»), могут предпринимать попытки обратить внимание на себя (агрессивное, демонстративное поведение) или так же, как медиатор, прячутся за маской формального и незаинтересованного поведения

Для медиатора на всех этапах переговоров, а особенно — на первом, важно устанавливать, поддерживать и углублять психологический контакт со сторонами. Подробнее о том, как это сделать, можно прочитать в первом параграфе предыдущей главы.

**4. Неправильное обозначение роли и функций медиатора в переговорах, ролей и функций сторон в переговорах.** В медиативных переговорах, в соответствии с принципом равенства сторон, медиатор и стороны обладают равными правами. Однако у медиатора роль в переговорах особая: он управляет процессом, особым образом организует взаимодействие сторон. Однако он не является судьей, не определяет, кто в споре прав, а кто виноват, чьи аргументы весомее, кто поступает в соответствии с принципами морали и нравственности, а кто нет. Кроме того, медиатор не предлагает сторонам решений конфликтной ситуации и сам не заинтересован ни в каком конкретном решении.

Иногда медиатор, умом понимая все сказанное выше, не готов полностью это принять. Личностные или профессиональные стереотипы, наработанные годами, берут верх. В результате во вступительной речи медиатора появляются такие, например, формулировки:

«Сейчас каждая из сторон расскажет **мне**...»

«Вы **должны** изложить свое видение ситуации...»

«Вы **обязаны** помнить о том, что пришли сюда добровольно...»

«**Я** заслушаю позицию каждого из вас...»

«**Я** помогу вам найти решение, которое будет наилучшим...»

Данная ошибка не является специфичной для вступительного слова медиатора, она может проявляться (и раз появившись, обычно проявляется) на любом последующем этапе переговорного процесса.

**5. Нарушение принципа равенства сторон медиатором.** Данная ошибка выражается в том, что медиатор больше обращается к одной из сторон, называет одну сторону на «вы», а другую на «ты» (такое

тоже иногда бывает), выслушивает реплики одной стороны и реагирует на них, другую же сторону игнорирует или уделяет ей существенно меньше внимания. Невербальные аспекты поведения медиатора могут также быть весьма красноречивыми: медиатор значимо больше смотрит на одну из сторон, наклоняется в ее сторону корпусом, в то время как невербально игнорирует вторую сторону, при диалоге с ней откидывается назад. Практика обучения медиации показывает, что нарушение принципа равенства на этапе вступительного слова распознается сторонами *практически всегда* и практически всегда вызывает негативную реакцию (обиду, раздражение, неудовольствие, напряжение) у стороны, которой досталось меньше внимания. А ведь речь идет всего лишь о первом этапе переговорного процесса!

Иногда стороны конфликта совершенно сознательно перетягивают внимание медиатора на себя — через преувеличенно эмоциональное поведение, жалобы, агрессивные высказывания, демонстрацию собственной исключительности, компетентности или наоборот якобы «непонятливости». Все это — более или менее осознанные манипулятивные попытки стороны завладеть инициативой на переговорах.

### 3.2. Презентация сторон

Презентация сторон — это свободный по форме рассказ каждой из сторон переговоров о том, как она видит конфликт, как понимает его причины, как, с ее точки зрения, конфликт развивался, о том, как она воспринимает поступки другой стороны и чего хочет сама. Возможность выступить с этим рассказом предоставляется медиатором сторонам по очереди. Пока говорит одна из них, вторая молча (не перебивая и не комментируя) слушает ее. Медиатор помогает стороне высказаться, внимательно слушает, фиксируя внимание присутствующих на тех или иных аспектах рассказа, затем делает резюме сказанного. Затем возможность высказаться предоставляется второй стороне.

Психологическая суть этого этапа переговоров очень интересна. Каждая из сторон видит конфликтную ситуацию по-своему: одни и те же факты по-разному воспринимаются и интерпретируются сторонами, вызывают разные эмоции. Образ партнера по конфликту, особенно если конфликт острый, сильно искажен: оппоненту приписываются негативные намерения, отрицательные черты характера, социально неприемлемые мотивы (корысти, властолюбия) и эгоистические побуждения, восприятие же себя носит прямо противоположный

характер: в собственном поведении обычно усматриваются социально желательные мотивы и побуждения, альтруизм и жертвенность, собственная агрессия игнорируется либо получает рациональные обоснования. Общение сопровождается выраженными отрицательными эмоциями, которые мешают адекватно воспринять слова и поступки оппонента и даже просто сосредоточиться на сути возникшего между сторонами противоречия и способах его разрешения (отрицательные эмоции вызывают сползание диалога «на личности» и дезорганизацию мышления). В итоге каждая из сторон конфликта как бы «варится» в своем видении ситуации, диалог затруднен или невозможен, общего понимания происходящего нет, а оппонент по конфликту видится как некое звероподобное существо, лишенное положительных человеческих качеств.

Презентация — это этап медиации, подготавливающий стороны к диалогу. Они получают возможность понять, как видит и переживает конфликт каждая из них, преодолеть ограниченность собственного восприятия ситуации, найти точки соприкосновения в видении ситуации и общие интересы. Презентация позволяет сторонам уйти от эмоций и увидеть самую суть противоречия, лежащего в основе конфликта, т.е. перейти от эмоционального переживания к рассмотрению существа вопроса.

Презентация — это шанс перейти к диалогу, и то, произойдет это или нет, зависит от желания сторон разрешить создавшуюся ситуацию, а также от грамотной работы медиатора. Нам приходилось видеть трагикомичные ситуации, когда на исходе презентации стороны дружно ополчались против медиатора, «ляпающего» ошибку за ошибкой, при этом испытывая друг к другу несравненно больше симпатии, чем к посреднику... (это неплохой исход, конечно, но ведь это не снимало основного противоречия конфликта... оставив в покое медиатора, стороны снова принимались друг за друга).

**Основными целями медиативных переговоров на этапе презентации сторон являются следующие:**

**1. Получение информации о конфликте и его восприятии сторонами всеми участниками медиативных переговоров.** Как уже отмечалось в предыдущей главе, конфликт в большинстве случаев связан с нарушением взаимопонимания и коммуникации между сторонами.

Очевидно, что на переговоры каждая из сторон приходит со своими собственными представлениями о конфликте, своей роли и роли оппонента в его возникновении и развитии, со своими собственными

мотивами, интересами и потребностями, своими представлениями о допустимых исходах переговоров. «Картинки» (образы) конфликта у сторон могут существенно отличаться. Кроме того, в результате глубокой эмоциональной вовлеченности в конфликт представления сторон друг о друге и восприятии конфликта партнером могут быть весьма искаженными. Пытаясь непосредственно вступить в переговоры, стороны «не слышат» друг друга в силу наличия выраженных негативных эмоций, а также характерного для конфликта искажения намерений оппонента, его психологического образа. Эти искажения необходимо, по возможности, снять, так как это способствует лучшему пониманию сторонами друг друга, представлений друг друга о конфликте, потребностей и интересов друг друга. Ведь для того чтобы договариваться, необходимо иметь некую общую смысловую основу — в виде одинакового понимания существующей ситуации, потребностей друг друга, в виде осознания совпадения важнейших целей и потребностей или понимания того, что они не противоречат друг другу.

Это означает, что на презентации сторон перед ними (и перед медиатором тоже) пока не стоит задача найти наилучший выход из конфликта, разрешить его! Здесь гораздо важнее внимательно выслушать друг друга и попытаться понять.

**2. Снижение эмоционального напряжения сторон.** Эмоции сторон конфликта могут дезорганизовывать ход переговорного процесса, проявляясь в агрессивных или неконструктивных высказываниях, нарушении правил, в нарушении способности сторон мыслить в конструктивном направлении. В ходе медиации сторонам необходимо немного успокоиться, чтобы рассмотреть проблему по существу и сосредоточиться на ее решении. В медиации существуют определенные особенности обращения с эмоциями сторон: их важно не пресекать, не игнорировать, а работать с ними, дать им возможность выразиться, но в пределах, безопасных для остальных участников переговоров. Эмоции являются важнейшими индикаторами потребностей человека, а в ходе медиации важно как раз четко понять потребности сторон. Задача снижения эмоционального напряжения сторон осуществляется во многом за счет использования медиатором специальных психологических техник и приемов, описанных в предыдущей главе (в частности, техник углубления взаимопонимания, техник регуляции эмоционального напряжения сторон конфликта).

**3. Анализ и углубление понимания сторонами интересов и потребностей, связанных с конфликтной ситуацией** — как своих

собственных, так и друг друга. Представления сторон о конфликтной ситуации и, в особенности, о потребностях, которые в ней затронуты — как своих собственных, так и потребностях партнера — могут быть недостаточно четкими, структурированными, осознанными и адекватными. Задача достижения более ясного понимания потребностей и интересов (как собственных, так и потребностей партнера) решается сторонами не только на этапе презентации, но и на трех последующих фазах переговоров. Однако впервые она встает именно на данном этапе.

Обратимся к описанию действий медиатора на этапе презентации сторон.

Начиная с данной фазы переговоров, медиатор говорит уже меньше, чем во время вступительного слова. На этапе презентации сторон основное «время эфира» принадлежит сторонам. Важно отметить также, что презентация, так же как и все последующие этапы медиации, не имеет ограничений по времени. Есть ориентировочные допустимые пределы расхода времени на вступительное слово, однако они отсутствуют для всех последующих этапов медиации.

Собственно процедура презентации сторон сводится к следующим основным моментам.

1. Медиатор предлагает сторонам высказаться и совместно с ними определяет порядок высказываний.

**Пример.**

*Медиатор:* Уважаемые Иван Иванович и Мария Ивановна, сейчас я предлагаю вам — каждому по очереди — рассказать о том, что произошло и как вы видите сложившуюся ситуацию. В то время, когда говорит один из вас, второй молчит и не перебивает, это очень важно. Если вам трудно удержаться от высказываний, делайте пометки на бумаге, которая лежит перед вами; когда придет ваша очередь говорить, вы сможете, если захотите, сразу начать с того, что вызвало у вас несогласие. У каждого из вас обязательно будет возможность высказаться. Для меня важно быть уверенным, что я верно услышал вас, поэтому я буду уточнять правильность моего понимания ваших слов... Для начала нам нужно определиться с очередностью высказываний. Кто из вас хотел бы быть первым? (Медиатор внимательно смотрит на обе стороны).

Далее возможны варианты решения вопроса об очередности высказываний.

Вариант 1. Активно хочет высказаться одна из сторон — она и заявляет об этом. В этом случае обязательно нужно спросить у второй стороны, нет ли у нее возражений против того, чтобы сначала с рассказом о конфликте выступила первая сторона.

**Пример.**

*Медиатор:* Кто из вас хотел бы быть первым?

*Мария Ивановна:* Я, я готова все рассказать!!! Я все-все сейчас выскажу!!!

*Медиатор:* Иван Иванович, вы не против того, чтобы Мария Ивановна выступила первой?

*Иван Иванович:* Пусть выступает, у нее же недержание слов...

*Медиатор:* Иван Иванович, напоминаю вам о правилах. Мы обращаемся друг к другу уважительно, кроме того, не называем друг друга «он» или «она», а только по имени.

*Иван Иванович:* Извините. Пусть первая говорит.

Вариант 2. Обе стороны активно хотят высказаться. Медиатор предлагает решить сторонам вопрос об очередности на свое усмотрение либо определяет очередность высказываний сам, например, «назначая» первого и второго выступающего или используя метод жеребьевки. Медиатор может в большей или меньшей степени вмешиваться в решение вопроса о том, кто же все-таки будет первым, и, на наш взгляд, чем меньше будет это вмешательство, тем лучше (исключая ситуацию, когда стороны не могут договориться). Правда, тут есть одна тонкость — с психологической точки зрения лучше, если на презентации первой будет выступать сторона, более вовлеченная в конфликт эмоционально. Напряженному, полному эмоций человеку очень трудно будет сохранять внешнее спокойствие и не перебивать, пока оппонент излагает свою точку зрения, именно поэтому лучше позволить ему частично сбросить эмоциональное напряжение, выступая первым. Данное соображение, на наш взгляд, сохраняет свое значение для всех этапов медиации (и, в первую очередь, кокуса). Вместе с тем некоторые авторы, например К. Бесемер, рекомендуют предоставлять право первого голоса той стороне, которая выступила с инициативой о проведении медиации. Существует также точка зрения, в соответствии с которой, если стороны конфликта разнополюсы, медиатор предлагает первым высказываться человеку противоположного пола; так, медиатор-мужчина предлагает первой рассказать о конфликте женщине, а не мужчине.



Вариант 3. Ни та, ни другая сторона не хотят высказываться первыми. Данная их позиция может быть выражением серьезной эмоциональной глубины конфликта, а иногда указывает на неготовность сторон конструктивно решать конфликт с помощью медиации. Так или иначе, вопрос с очередностью должен быть решен. Схема решения здесь не отличается от описанного в предыдущем варианте, с той только разницей, что медиатор напоминает сторонам о правиле активности и еще раз спрашивает их о том, действительно ли они готовы работать. После этого он предлагает сторонам определить порядок высказываний самостоятельно или назначает выступающих сам.

Высказывается первая сторона. Медиатор уточняет правильность понимания им сказанного стороной и спрашивает, как сторона видит выход из сложившейся ситуации, какой исход переговоров кажется ей справедливым, спрашивает о том, какие есть предложения по урегулированию ситуации.

С чисто процедурной точки зрения это выглядит следующим образом. С рассказом о конфликте выступает первая сторона. Обращается она преимущественно к медиатору; для последнего при этом исключительно важно удерживать и углублять контакт с выступающим, прежде всего на невербальном уровне (внимательный взгляд в глаза, заинтересованное выражение лица, легкие ненавязчивые кивки головой и т.п.). При этом в поведении медиатора должна проявляться именно заинтересованность, но никак не сочувствие и признание правоты («Как я вас понимаю! Вы совершенно правы!!!»); в противном случае нарушается принцип равенства сторон, а вторая сторона, которая сидит и должна молча слушать, начинает испытывать сильнейшее напряжение.

Медиатор не просто молча слушает. На протяжении рассказа ему важно быть уверенным в том, что он правильно услышал и понял точку зрения выступающей стороны относительно создавшейся ситуации, воспринял информацию о фактах и отношении к данным фактам. Еще важнее, чем то, что одна из сторон конфликта правильно услышана медиатором, то, чтобы она была правильно, точно и без искажений услышана второй стороной.

При конфликте коммуникация и взаимопонимание между сторонами обычно в той или иной степени нарушены; медиатор становится именно тем связующим звеном, посредством которого стороны могут общаться друг с другом и находить взаимопонимание. В процессе медиации важно наладить сначала коммуникативные потоки

«сторона–медиатор», добиться хорошего контакта и взаимопонимания в общении стороны и медиатора. На более поздних этапах медиативных переговоров постепенно восстанавливается общение в коммуникативной оси «сторона–сторона» — сначала через посредство медиатора, затем (по возможности) и без него.

Поскольку на фазе презентации присутствуют обе стороны, пока одна из них говорит, а потом и получает реакцию медиатора, возвращающего услышанное с целью уточнения, вторая слушает. Порой слова оппонента в конфликте, повторенные медиатором, становятся для нее откровением — позиция «противника» становится более понятной, равно как и его потребности и эмоциональные реакции.

В основе действий медиатора на данной фазе переговоров лежит использование техник активного слушания (в особенности — техник молчаливой поддержки, уточнения («эхо»), резюме) и (в меньшей степени) постановки вопросов. Данные техники широко используются посредником на всех этапах медиации, начиная с этапа презентации, и являются основным его «рабочим инструментом». Кроме того, активно используются все техники и приемы снижения эмоционального напряжения сторон, описанные в соответствующем параграфе второй главы. Остановимся несколько подробнее на особенностях использования некоторых из перечисленных техник на этапе презентации.

Техники молчаливой поддержки и уточнения («эхо») используются как основные техники слушания на этапе активного выступления стороны. Приветствуется использование открытых вопросов, закрытые применяются для: а) уточнения фактов, тех или иных подробностей в рассказе; б) уточнения правильности понимания медиатором смысла сказанного.

Резюме — исключительно полезная техника активного слушания, широко используемая на обсуждаемой фазе медиации. Выступление стороны сопровождается промежуточными (если сторона говорит очень много и речь ее содержит массу деталей) и итоговым резюме медиатора. Рекомендуются в структуре резюме выделять: а) факты, о которых упоминает сторона в своем рассказе; б) ее восприятие и интерпретацию этих фактов, то, как эти факты были ею осмыслены и поняты; и в) переживания, эмоции и чувства, возникшие в связи с данными фактами и их интерпретациями. Это помогает структурировать субъективную картину конфликта и самому выступающему, и его оппоненту.

Техника парафразы, описанная в параграфе «Техники регуляции эмоционального напряжения», также широко используется на данном этапе, в особенности в тех случаях, когда речь выступающего изобилует психологически рискованными речевыми формами (см. пояснения в п. 2.3.).

Техника «Отражение чувств» используется с большой осторожностью — медиатор называет лишь наиболее хорошо осознаваемые, представленные в рассказе на вербальном и (одновременно) невербальном уровне переживания. Используются лишь смягченные, вполне приемлемые с точки зрения социальной желательности формулировки. Никаких «гениальных провидений» со стороны медиатора, никаких проявлений его психологической «прозорливости» — даже если сокровенные и тщательно скрываемые переживания стороны будут точно угаданы, человек на данной фазе переговоров, как правило, не чувствует еще себя настолько безопасно в психологическом отношении, чтобы быть готовым в присутствии второй стороны признавать (или открывать) их у себя.

На речевую активность медиатора накладываются на данном этапе определенные ограничения: медиатора не должно быть «больше», чем сторон.

2. Высказывается вторая сторона. Медиатор уточняет правильность понимания им сказанного стороной и спрашивает, как сторона видит выход из сложившейся ситуации. Важно, чтобы с его стороны не было «перевеса» во внимании, в отношении, в эмоциях в сторону того или иного выступающего — участники переговоров следят за этим очень зорко. В том случае, если стороны сильно различаются в уровне своей активности (одна из них говорит много и эмоционально, вторая значительно более сдержана в своих высказываниях), медиатору важно приложить усилия в сторону выравнивания этого дисбаланса; например, использовать техники активного слушания для того, чтобы побудить сдержанную сторону к более активным и развернутым высказываниям. Если первый выступающий говорил мало, а второй — гораздо больше, по истечении выступления второго можно спросить первого, хочется ли ему что-то добавить к уже сказанному.

Медиатор не только внимательно слушает стороны, но и делает пометки на бумаге, которые помогут ему впоследствии не упустить важную информацию, прозвучавшую в рассказах сторон. Посредник, как уже упоминалось выше, согласовывает необходимость этих пометок

со сторонами еще на этапе вступительного слова и затем делает записи при необходимости на всех последующих этапах переговоров.

... Слушатели курсов обучения медиации нередко сообщают о двойственности восприятия материала относительно этапа презентации: когда слушаешь или читаешь о том, как все «должно проходить» и что делает посредник, то кажется, что все очень легко и просто. Когда же дело доходит до практики, оказывается, что первое впечатление легкости — обманчиво: задача медиатора далеко не так проста. Необходимо практика и упорный труд.

**Наиболее распространенными ошибками медиатора на этапе презентации являются:**

**1. Медиатор поглощен записыванием** того, что говорит сторона, глаза устремлены на бумагу. Медиатор так ведет себя потому, что боится упустить важные подробности из рассказа стороны. В результате психологический контакт с говорящим утерян. Медиатору важно находить оптимальное равновесие между слушанием и поддержанием контакта и записыванием (надо признать, что одновременно слушать и делать пометки действительно не так просто); приоритет принадлежит слушанию и контакту.

**2. Медиатор попускает нарушения правил.** Например, выступающая сторона допускает оскорбительные высказывания относительно оппонента, рискованные шутки в его адрес и язвительные комментарии в его адрес, а медиатор не реагирует; либо сторона, которая должна молча слушать, начинает делать комментарии, перебивать, спорить и доказывать свою правоту. Медиатор при этом в растерянности (со злорадством, с возрастающим интересом — в зависимости от ситуации) наблюдает за происходящим. Если одна из сторон нарушает правила, а ведущий не вмешивается, в разговор активно вступает вторая сторона — либо нарушая правила в ответ, либо выражая свое недовольство происходящим на ее глазах нарушением правил и обвиняя медиатора, либо эмоционально комментируя услышанное с точки зрения собственного видения конфликта. Эмоциональное напряжение нарастает, как снежный ком. В результате нарушается порядок переговоров (вплоть до того, что медиатор полностью теряет управление ими), у сторон исчезает доверие к медиатору как человеку, способному контролировать ситуацию, появляется ощущение небезопасности, напряжение и агрессия.

**Любое нарушение правил сторонами на любом этапе медиации должно немедленно пресекаться медиатором.** Стороны должны

видеть, что правила «работают», а не просто формально введены в начале переговоров.

Обычно медиатор «не замечает» нарушений правил потому, что на этапе презентации ему приходится одновременно выполнять целый ряд задач: слушать, осмысливать услышанное, проговаривать наиболее важное из услышанного вслух, делать пометки на бумаге, поддерживать психологический контакт одновременно с обоими сторонами, контролировать ход переговорного процесса, следить за соблюдением правил и т.д. Это очень непросто, особенно для медиатора, не имеющего практического опыта, и требует привлечения серьезных ресурсов внимания.

**3. Медиатор искажает смысл сказанного стороной и (или) упускает существенную информацию из того, что сказано стороной и (или) дополняет сказанное информацией, которая не прозвучала и является домыслами медиатора.** Все три перечисленные ошибки (но не только они) являются типичными и отражают незрелость у медиатора умения слушать. В результате у стороны в самом лучшем случае появляется ощущение, что ее не понимают, и негативные эмоции в связи с этим. Если данная ошибка проявляется в поведении медиатора не один и не два раза (в том числе и на последующих этапах переговоров), она серьезно дестабилизирует процесс.

**4. Медиатор игнорирует эмоции стороны при уделении достаточного внимания объективной стороне дела** — фактам, обстоятельствам, документам и т.д. Игнорирование эмоций проявляется в том, что медиатор, возвращая стороне услышанное, называет только факты, не говорит о эмоциях стороны, хотя она упоминала их в своем рассказе («и это меня очень удивило», «я просто вне себя — ну как можно было так поступать?») — медиатор ведет себя так, как будто не слышал этих реплик). Или когда в ходе презентации сторона, рассказывая о своем видении конфликтной ситуации, говорит об эмоциях, медиатор реагирует, например, так: «успокойтесь, пожалуйста, ближе к делу», «давайте попробуем без лишних эмоций... расскажите о сути вашего спора», «вы же взрослый человек, сосредоточьтесь на существе вопроса!» Между тем, как уже упоминалось выше, эмоции сторон являются важнейшим индикатором их потребностей, важно давать стороне возможность проявлять их (в допустимых границах) и осознавать — помощь же в осознании эмоций оказывает медиатор, называя их вслух.

Как правило, данная ошибка очень редко бывает случайной и обычно отражает специфические особенности медиатора: страх

(дискомфорт) перед сильными эмоциями, недоверие к ним, тенденцию их подавлять или игнорировать в собственной душевной жизни, стремление излишне контролировать и регламентировать поведение сторон, удерживая его в жестких рамках; в отдельных случаях такая позиция по отношению к эмоциям является отражением профессиональных стереотипов, сложившихся годами. Игнорирование эмоций часто является «стилевой» ошибкой медиатора и нередко проявляется в его работе в течение всех фаз медиативного переговорного процесса.

**5. Медиатор пускается в расследование** обстоятельств возникновения и развития конфликтной ситуации, задает сторонам много вопросов относительно фактической стороны конфликта. Как уже говорилось в начальных главах этой книги, медиатор — не судья и не следователь, не арбитр в споре. В задачи медиатора не входит определение того, кто прав, кто виноват, собирание данных, которые могли бы быть доказательством виновности одного или невиновности другого.

Важно проводить четкую грань между расследованием и заданием медиатором вопросов стороне. Не всякие вопросы говорят о расследовании. Цель вопросов медиатора — внести ясность в рассказ стороны (иногда изложение бывает путаным, опускается масса существенных деталей), прояснить ее видение конфликтной ситуации, ее эмоции и переживания в ней, ее значимые потребности и интересы. Это нужно не только для того, чтобы медиатору было понятно, что произошло, это нужно, прежде всего, для того, чтобы вторая сторона увидела и поняла, как видит конфликт первая, как она его понимает и что в создавшейся ситуации ее беспокоит больше всего.

**6. Медиатору не удается соблюсти принцип равенства сторон.** Бывает так: первая сторона высказалась совсем коротко, на вопрос медиатора о том, есть ли у нее еще что добавить к сказанному, ответила отрицательно. Потом в дело вступила вторая сторона, рассказ которой оказался куда более пространным: говорит с удовольствием, эмоционально, много и долго, нелюбезно комментируя поступки первой стороны, той, что сейчас молчит и слушает. Если посмотреть на часы, то получится, что первая сторона говорила минуты четыре, а вторая — тридцать четыре. Слушающему трудно, он ерзает на стуле, сжимает зубы, морщится, но... молчит, потому что таковы правила, он уже высказывал свою точку зрения. В данной ситуации медиатору важно, выслушав вторую сторону и закончив работать с ней, вновь обратиться к первой стороне, чтобы дать ей возможность восстановить нарушенное равновесие. «Мы сейчас послушали Марию, Иван. Может

быть, вам хочется как-то прокомментировать ее слова или что-то добавить к тому, что сказали вы?» Эта реплика медиатора, повторяю, помогает восстановить равновесие сторон в презентации. Поэтому совершенно излишне вслед за Иваном снова давать высказаться Марии, гораздо целесообразнее перейти к следующему этапу переговоров (дискуссия по выработке тем для обсуждения).

### **3.3. Дискуссия по выработке тем для обсуждения**

По истечении презентации сторон, в продолжение которой стороны взаимодействуют лишь с медиатором (но не друг с другом), приходит время для следующей фазы медиации — фазы дискуссии по выработке тем для обсуждения. На данном этапе стороны могут вступить в прямой контакт друг с другом — им предлагается обсудить то, что они услышали на предыдущей фазе, задать друг другу интересующие их вопросы, выдвинуть и обсудить те предложения по разрешению конфликта, которые, может быть, уже имеются к данному моменту. Медиатор открывает дискуссию по выработке тем для обсуждения примерно так: «Уважаемые ... и ...! Сейчас вы слушали друг друга и имели возможность понять, как видит создавшуюся ситуацию каждый из вас. Теперь у вас есть возможность обсудить услышанное, задать друг другу вопросы, если они есть, внести предложения по урегулированию возникшего спора в случае, если они имеются. Помните о правилах конструктивного общения. Итак, пожалуйста!»

Надо сказать, что потребность отреагировать на сказанное оппонентом в ходе презентации естественным образом возникает у каждой из сторон к этому моменту, поэтому переход к дискуссии обычно выглядит очень естественным. Более того, довольно часто бывает так, что стороны сами спонтанно переходят к дискуссии, не дожидаясь специального «приглашения» со стороны медиатора.

Обсуждение нередко проходит в достаточно спонтанном режиме, причем львиная доля активности на данной фазе (я имею в виду внешне наблюдаемую активность) приходится на стороны конфликта; медиатор занимает внешне более пассивную позицию в обсуждении, меньше говорит, чем на предыдущей фазе. Тем не менее эта пассивность скорее кажущаяся. На фазе дискуссии по выработке тем для обсуждения он прodelывает очень важную аналитическую работу. Каковы основные цели и задачи медиатора в ходе данного этапа переговоров?

1. Дискуссия представляет собой свободный диалог между сторонами конфликта, создающий условия для проявления и отреагирования эмоций. Довольно часто в ходе презентации эмоциональное состояние сторон стабилизируется с тем, чтобы в ходе дискуссии эмоциональный накал переговоров снова возрос. «Сброс» эмоционального напряжения в ходе данного этапа очень важен, однако медиатору необходимо следить за тем, чтобы эмоции сторон не вышли из-под контроля и не поставили переговоры под угрозу срыва. Поэтому он удерживает выражение эмоций сторонами в некоторых допустимых пределах. Одним из важнейших инструментов для этого является контроль за соблюдением сторонами правил конструктивного общения: нарушения должны оперативно распознаваться и пресекаться медиатором. Вторым инструментом является вмешательство медиатора как посредника во взаимодействие сторон: посредством техник активного слушания и снижения эмоционального напряжения (в частности, техник парафразы и отражения чувств) медиатор структурирует сказанное одной стороной в адрес второй и наоборот (здесь фактически медиатор становится «промежуточным звеном» в коммуникации сторон конфликта). Третий инструмент медиатору может быть необходим в случае, если одна из сторон явно сдерживает напряжение и избегает активного участия в дискуссии (например, молчит, ссутулившись и вперив глаза в пол, не отвечает на вопросы второй стороны). Для того чтобы создать условия для проявления и отреагирования эмоционального напряжения стороны, медиатор отражает ее состояние в соответствующих формулировках («вы кажетесь сейчас очень напряженным», «вы будто сдерживаетесь сейчас, и видно, что вам это трудно», «что-то мешает ответить вам сейчас на вопрос Марии») и использует открытые вопросы для того, чтобы помочь стороне выразить свое состояние («что именно мешает вам ответить на ее вопрос?», «что именно не дает вам сейчас быть активным?»). В случае, если медиатор видит, что в ходе дискуссии стороны повышают голос, отпускают в адрес друг друга нелицеприятные комментарии, демонстрируют готовность перейти к физическому воздействию (бывает и такое), если дискуссия выходит на ту «прямую», где неконтролируемо нарастает психоэмоциональное напряжение сторон, быстро подходя к той точке, за которой следует срыв переговоров, медиатор сворачивает дискуссию и объявляет кокусы (индивидуальные беседы). Умение распознать «эмоциональный градус» переговоров и отследить момент быстрого нарастания напряжения является поэтому важным качеством медиатора.



2. В продолжение дискуссии по выработке тем для обсуждения медиатор диагностирует (оценивает) степень готовности сторон к конструктивной работе над конфликтом. Обычно это не составляет ему большого труда. Признаками такой готовности являются: относительно ровный эмоциональный фон и отсутствие неконтролируемых вылесков негативных эмоций; наличие предложений, отвечающих интересам обеих сторон, попытки вносить эти предложения на обсуждение; готовность к диалогу — вопросы второй стороне по существу конфликта, внимание к ответам на них, побуждение второй стороны к совместному анализу конфликтной ситуации; направленность внимания на настоящие и будущие взаимоотношения («как мы поступим, чтобы разрешить проблему»). Признаки того, что стороны (в данный момент) не готовы к конструктивному диалогу — резкая нестабильность эмоционального фона, яркие эмоциональные «вылески», дезорганизация логического мышления и способности к рациональным суждениям вследствие охваченности эмоциями, отсутствие предложений, потенциально отвечающих потребностям и интересам обеих сторон, выдвижение второй стороне требований, носящих характер ультиматума, отсутствие готовности к диалогу (неспособность услышать вторую сторону, анализировать сказанное ею, использование риторических вопросов и манипуляций), обвинительный характер реплик в адрес второй стороны, направленность внимания на прошлое и негативный опыт, накопленный в ходе конфликта («Скажи, сколько тебе заплатили?», «Тебе десять лет ребенок не был нужен, с чего это сейчас вдруг зандобился?», «А когда ты меня позорил перед всем отделом, тебе неважно было, каково мне, да?», «В первый раз ты предал меня десять лет назад, когда мы только познакомились, и то предательство, которое ты совершил сейчас — оно уже не знаю какое по счету... ты предавал меня все это время!!!»). В тех нечастых случаях, когда обе стороны конфликта готовы к конструктивной работе, т.е. к анализу конфликта и к выработке на основе этого анализа вариантов его разрешения, медиатор принимает решение о переходе медиативных переговоров в фазу дискуссии по выработке вариантов соглашения (минуя индивидуальные беседы). Сразу оговорюсь, что на практике такие случаи встречаются действительно редко. Иногда медиатора обманывает мнимая готовность сторон к конструктивной работе, на деле представляющую из себя реализацию хорошо продуманной еще до начала переговоров манипулятивной стратегии; в этом случае, открыв этап дискуссии по выработке вариантов соглашения,

медиатор быстро убеждается в том, что работа приобретает неконструктивный характер — стороны не могут продвинуться в направлении соглашения, которое действительно отвечало бы в равной степени интересам всех участников. Поэтому начинающим медиаторам, не имеющим большого опыта, обычно рекомендуется проведение кусков (индивидуальных бесед) в любом случае, независимо от того, как именно медиатор оценивает степень конструктивности позиций сторон. В тех же типичных случаях, когда стороны не могут похвастаться высокой степенью готовности к конструктивной работе, медиатор на основе наблюдений оценивает эмоциональную глубину конфликта и намечает для себя задачи на индивидуальные беседы со сторонами (которые как раз и предназначены для того, чтобы подготовить стороны к конструктивной работе над конфликтом — путем снижения их эмоционального напряжения, анализа и сопоставления потребностей и интересов сторон, помощи в выработке предложений по урегулированию конфликта).

3. Третья основная задача медиатора на обсуждаемом этапе медиации — содействие проявлению скрытой информации о конфликте, которая по тем или иным причинам не проявилась на предыдущих этапах. Иногда эта информация становится новостью лишь для медиатора (обе стороны очень хорошо понимают, например, что в основе их текущего конфликта лежит не столько наличная ситуация, сколько история, которая была в их отношениях несколько лет назад), и в этом случае она помогает ему лучше понять фабулу конфликта и более точно осуществить его анализ. Иногда эта информация становится новостью не только для медиатора, но и для одной из сторон (например, речь может идти о том толковании, которое придала одна из сторон действиям второй, и о возникшей на основе такого толкования обиде или личной неприязни, или о фактах, которые известны только одной из сторон и ранее были скрыты от всех остальных участников переговоров). Скрытая информация «достаивает» картину конфликта и делает более понятными действия сторон, она важна и с точки зрения дальнейшего поиска решений. Поэтому медиатору очень важно давать сторонам возможность свободного диалога в ходе дискуссии по выработке тем для обсуждения и избегать излишнего структурирования процесса и быть очень внимательным к той информации, которая появляется — это бывает совсем не редко. Медиатор принимает ее к сведению, избегая каких-либо оценочных суждений в адрес сторон (например, спрашивающегося: «Что же вы молчали столько времени?»).

4. Четвертая основная задача медиатора в ходе дискуссии по выработке тем для обсуждения — составление «реестра» тем, связанных с конфликтом, т.е. тех вопросов, которые беспокоят стороны и которые необходимо разрешить в ходе переговоров. Как правило, они тесно связаны с объектом конфликта, но не всегда исчерпываются им. Данный «реестр» важен медиатору постольку, поскольку и для него, и для сторон и в процессе индивидуальных бесед, и в процессе последующей дискуссии по выработке вариантов соглашения важно будет обсудить каждую из этих тем (а кроме них, возможно, и какие-то другие, которые появятся в ходе переговоров). Обычно медиатор, используя собственные аналитические способности и умение слушать, на основе презентаций сторон и дискуссии без особых усилий создает список тем, важных для сторон переговоров, и кратко фиксирует их для себя на бумаге (или, по крайней мере, в памяти).

5. Пятая задача заключается в экспресс-оценке психологических особенностей участников переговоров, особенностей их взаимодействия друг с другом. Как уже говорилось выше, в ходе медиации стороны получают возможность непосредственно вступить в общение лишь на этапе дискуссии по выработке тем для обсуждения. Как правило, наблюдая за их поведением, когда они вступают в контакт друг с другом, медиатор может составить для себя более точное и верное впечатление о том, какова эмоциональная глубина конфликта и как окрашено непосредственное взаимодействие его участников. Например, сторона, которая подчеркивала свою беспомощность и зависимость, выглядела жертвой на этапе презентации, агрессивно бросается на оппонента в ходе дискуссии — или участник, произведший на медиатора впечатление вполне конструктивно настроенного, демонстрирует манипулятивные захваты или делает в ходе дискуссии ультимативные заявления. Лишь наблюдая за сторонами в ходе их непосредственного взаимодействия, медиатор может оценить то, насколько хорошо стороны слышат друг друга (если вообще слышат). Подобные наблюдения помогают медиатору составить более точную картину конфликта и лучше понять психологические особенности его участников, и эта информация оказывается исключительно полезной с точки зрения дальнейшей работы в переговорах.

Как правило, после того как медиатор объявляет о начале дискуссии по выработке тем для обсуждения и приглашает стороны к активному взаимодействию, одна из сторон демонстрирует большую активность — обычно она начинает что-либо пояснять или задавать

вопросы, адресованные второй стороне конфликта, которая ведет себя несколько более сдержанно. Медиатору в ходе дискуссии важно следить за балансом активности сторон — например, если вопросы задает только одна из сторон, он спрашивает вторую о том, какие вопросы к оппоненту, может быть, есть у нее, и предлагает их задать. Если одна из сторон говорит, задает вопросы, а другая отмалчивается, медиатор может спросить вторую сторону о том, с чем связано ее молчание. Эти комментарии, разумеется, медиатор делает тактично и осторожно — он приглашает сторону к активному участию, но не делает этого насильственным образом или бесцеремонно.

Обычно дискуссия по выработке тем для обсуждения не занимает много времени, по крайней мере, обычно она не является самой продолжительной фазой медиации. Это связано с тем, что, как уже говорилось, чаще всего готовность сторон к конструктивной работе над конфликтом на этом этапе оказывается недостаточной для того, чтобы переходить к выработке и обсуждению жизнеспособных предложений. Поэтому обычно рано или поздно, завершая дискуссию по выработке тем для обсуждения, медиатор переходит к индивидуальным беседам (кокусам).

Завершая фазу дискуссии, медиатор кратко подводит ее итоги. Это важная работа, потому что стороны, как правило, поглощенные своими эмоциями, не замечают продуктивных результатов своей работы и могут потерять направление дальнейшего движения, так же как и психологическую готовность к нему. В процессе подведения итогов дискуссии медиатору понадобится владение техникой подчеркивания общности (которая описана в параграфе «Приемы регуляции эмоционального напряжения»). В структуру резюме медиатора по итогам дискуссии входит: а) соотнесение интересов сторон и б) краткое перечисление тем для обсуждения.

Соотнесение интересов сторон медиатор может сделать только в том случае, если он смог их уверенно идентифицировать в ходе предшествующего переговорного процесса. Важно здесь подчеркнуть, что медиатор соотносит именно интересы и потребности сторон, а не их позиции в переговорах. Позиции — ответ на вопрос «чего хочет сторона», интересы — ответ на вопрос «зачем» или «для чего». Находящиеся в состоянии конфликта люди фокусируются на позициях, которые часто носят взаимонеприемлемый или взаимоисключающий характер. При этом во многих случаях интересы и потребности сторон, стоящие за позициями, не противоречат друг другу либо (правда, это бывает

реже) в какой-то части даже совпадают. Ну и, конечно, встречаются также ситуации, где потребности сторон конфронтуют, носят взаимоисключающий характер.

Когда медиатор видит, что потребности и интересы сторон конфликта хотя бы частично совпадают, он называет для сторон, проговаривает для сторон эти совпадающие пункты. В случае несовпадения интересов сторон медиатор называет критерии, которым должно отвечать искомое решение конфликта: это — потребности сторон и те нормы, значимые для них, которым не должно противоречить решение. Приведем несколько иллюстраций.

На медиации — Виктор Петрович, преподаватель вуза со стажем, и Роза, студентка второго курса. Конфликт разгорелся из-за того, что у Розы возникли нарекания на стиль проведения лекций: Виктор Петрович с удовольствием включает в них анекдоты, развлекающие слушателей. В особенности часто он рассказывает анекдоты на национальные темы, действующими лицами в которых являются еврей, цыгане, армяне, грузины, азербайджанцы, русские, негры, чукчи и т.д. Роза, будучи этнической армянкой, обижена и возмущена анекдотами про армян, которыми Виктор Петрович обильно уснащает свои лекции. Однажды, не выдержав, она сделала замечание преподавателю в присутствии всех студентов курса. Виктор Петрович, задетый тем, что студентка пытается поучать его в вопросах преподавания и посягает на его статус в глазах студентов, пригрозил проверить знания Розы в ходе контрольной работы. Получив за нее неудовлетворительный балл, Роза обратилась в деканат с жалобой на то, что Виктор Петрович занижает оценки, ущемляя ее по национальному признаку (полное описание ситуации помещено в Приложении 2 — кейс «Оскорбление»).

В ходе презентации и Виктор Петрович, и Роза очень горячились, неоднократно нарушали правила; казалось, каждый из них слышит только самого себя. Дискуссия по выработке тем для обсуждения проходила в обстановке, близкой к боевой: участники переговоров перебивали друг друга, пытались принизить собеседника. Однако в течение данных фаз медиации посреднику удалось идентифицировать основные интересы и потребности сторон: для Розы было важно урегулировать конфликт, чтобы беспрепятственно продолжать обучение в вузе (качество образования в котором ее вполне устраивало, а создавать себе репутацию склочницы и скандалистки ей совсем не хотелось). Также ей было важно уважение ее национального достоинства в ходе дальнейших занятий, в частности, в рамках занятий Виктора

Петровича (именно поэтому она просила его воздержаться от дальнейшего рассказывания анекдотов на национальные темы). Для Виктора Петровича конфликт был также невыгоден (это было очевидно еще на этапе подготовки к медиации): он дорожил рабочим местом в вузе, которое мог легко потерять в связи с «национальным» скандалом, кроме того, ему было важно сохранение собственного личного и профессионального достоинства в сложившейся ситуации (которое было задето публичными заявлениями Розы в его адрес). Рассказывать или не рассказывать на занятиях анекдоты — этот вопрос никогда не имел для него принципиального значения, однако Виктор Петрович привык в отношениях со студентами занимать позицию человека, пользующегося уважением, имеющего значительный социальный статус, и самому управлять ситуацией. Завершая дискуссию по выработке тем для обсуждения, медиатор обозначил сходство в интересах и потребностях сторон: «Уважаемые Роза и Виктор Петрович, из того, что прозвучало в ходе обсуждения, я вижу, что есть то, что объединяет вас — это желание разрешить возникшую ситуацию как можно скорее. Ни вы, Виктор Петрович, ни вы, Роза, не заинтересованы в продолжении конфликта. Для каждого из вас важно сохранение собственного личного достоинства в результате разрешения вашего спора. Поэтому есть большие возможности для продуктивного течения сегодняшних переговоров. При этом есть ряд вопросов, которые прозвучали в ходе обсуждения и которые предстоит разрешить. Это вопросы о том, будет ли Виктор Петрович в дальнейшем при чтении лекций обращаться к анекдотам, вопрос о взаимных извинениях, вопрос о судьбе жалобы, поданной Розой в деканат, и вопрос о судьбе оценки за контрольную работу Розы. На данный момент эти вопросы не имеют такого решения, которое устроило бы вас обоих. Для того чтобы это решение найти, я предлагаю вам индивидуальные беседы, которые будут проходить с каждым из вас по отдельности».

Другой пример. На медиации — Леонид и Кира, молодые супруги, находящиеся на грани развода. У Леонида брак с Кирой второй. От первого брака он имеет сына. Первая жена Леонида была иногородней. После рождения сын Леонида был прописан в его квартире; кроме него там прописаны сам Леонид и его старенькая мать. После расторжения брака в судебном порядке бывшая жена Леонида настояла на том, что она будет жить вместе с сыном в квартире бывшего мужа — по месту прописки несовершеннолетнего ребенка. Она также договорилась с ним о том, что Леонид не станет «приводить домой

женщин» и будет, несмотря на проживание в отдельных комнатах, продолжать создавать видимость семьи. Его бывшая жена беспокоилась о том, как факт развода скажется на душевном состоянии ребенка. Леонид принял эти условия, так как чувствовал сильную вину перед бывшей женой — инициатором развода был именно он. Он также согласился поддерживать сына в заблуждении неопределенное время — вплоть до предполагаемого момента, наступающего в случае рождения ребенка в возможном повторном браке. Ни о какой повторной женитьбе Леонид не помышлял и рад был согласиться на все что угодно, лишь бы спокойно и быстро развестись. Через два года Леонид встретил Киру, а еще через полгода женился на ней.

Брак Киры — первый. Вместе с Леонидом они проживали в съемной квартире. Постепенно у Киры стало нарастать беспокойство, связанное с тем, что Леонид, соблюдая договоренность с бывшей женой, постоянно уезжал к сыну и иногда ночевал там, создавая видимость полной семьи. В молодой семье начались постоянные конфликты. После очередной ночевки Леонида в квартире, где жил его сын, Кира в категоричной форме подняла вопрос о разводе. Леонид выступил инициатором медиации, Кира согласилась принять в ней участие, хотя и не особенно надеясь на результат. В ходе презентации сторон и дискуссии стало очевидным, что Леонид не хочет разводиться с Кирой, а ее претензии объясняет ревностью к собственному сыну (которого она никогда не видела). Леонид сказал о том, что ему очень важно соблюдать слово, данное первой супруге (на презентации он сказал, что его нарушение было бы подлостью), и он предлагает Кире подождать, когда родится их общий ребенок. Было видно, что, несмотря на угрозу существованию семьи, по определенным причинам ему очень важно сохранение статуса-кво. Кира вела себя гораздо более эмоционально. Она заявила, что знала о существующей договоренности Леонида с бывшей женой еще до заключения брака и надеялась принять существующее положение дел, но так и не смогла, что ей очень обидно и унижительно то, что в глазах и сына Леонида, и его родни она не имеет статуса супруги, а Леонид фактически уже почти проживает с первой семьей. Ей было очень важно добиться того, чтобы Леонид нарушил слово, данное первой жене, и рассказал сыну обо всем, познакомил ее с родственниками и больше времени проводил дома. Она не возражала против того, чтобы Леонид приводил сына в их дом.

В данной ситуации налицо конфликт интересов: Кира настаивает на том, чтобы ее положение в семейной системе было «легализовано»,

в свою очередь, Леониду важно хранить верность своим обещаниям, кому и когда бы они ни давались — это основа для его самоуважения. Именно поэтому он так настаивает на том, что его сын должен узнать о существовании Киры только после того, как родится их общий ребенок. Слова медиатора на исходе дискуссии по выработке тем для обсуждения звучали следующим образом: «Уважаемые Кира и Леонид! Очевидно, что в самом главном вы согласны друг с другом — и вы, Кира, и вы, Леонид, дорожите своим браком и хотите сохранить его. Из обсуждения, которое сейчас произошло, очевидно, что решение, которое вы найдете, должно учитывать важные для вас моменты — в частности, оно должно давать возможность Кире почувствовать себя включенной в семейную систему в качестве вашей, Леонид, супруги, при этом оно не должно задевать самоуважения Леонида. Предлагаю перейти к поискам такого решения»

В приведенном выше фрагменте медиатор не перечисляет тем для обсуждения, и это связано со взаимоисключающим характером позиций сторон и конфликтом интересов: важно принципиальное нахождение решения, а не обсуждение отдельных пунктов. Например, в приведенном выше случае в ходе презентации Кира много говорила о том, как расстраивают и раздражают ее повторяющиеся ночевки Леонида в доме, где живет его бывшая супруга. Однако вряд ли это первостепенная тема для обсуждения: даже если бы Леонид перестал там ночевать, это не сняло бы напряжения Киры по поводу отсутствия у нее статуса супруги в семейной системе Леонида, ей важна была именно легализация своего положения в глазах его сына и бывшей жены. Это не означает, что в ходе дальнейшего обсуждения эта тема была бы забыта; однако в данном случае ночевки являются лишь отдельной «частью проблемы», решение которой не снимает саму проблему.

Рассмотрим наиболее распространенные **ошибки медиатора на этапе дискуссии по выработке тем для обсуждения.**

**1. Несоблюдение баланса вмешательства в непосредственный диалог сторон.** В ходе данного этапа, фигурально выражаясь, медиатору предстоит пройти между Сциллой излишнего вмешательства в диалог сторон и Харибдой самоустранения. Излишнее вмешательство заключается в том, что медиатор пытается полностью контролировать обсуждение («Итак, Василий, озвучьте свой первый вопрос к Виталию... Виталий, понятен ли вам смысл вопроса? Василий спрашивает вас, в связи с какими причинами вы отказались от подписи договора. Что вы можете сказать по этому поводу? Правильно ли



я вас понял, что отказ был связан с тем, что отдельные детали договора были вам неясны, и вы обратились к юристу для того, чтобы внести ясность в толкование ваших обязательств, возникающих после подписания договора? Спасибо. Василий, удовлетворяет ли вас этот ответ?). В таких случаях обстановка на обсуждении неизбежно ощущается как натужная, фальшивая и раздражающая стороны (за исключением случаев, когда стороны в силу сильнейшей неприязни друг к другу отказывают непосредственно вступить в диалог, и медиатору делегируется роль «посредника-переводчика» в коммуникации сторон). Пример недостаточного вмешательства медиатора в диалог приведен ниже.

*Сторона 1:* Скажи мне... скажи мне, почему ты так поступил?

*Сторона 2:* Ну... эээ...

*Сторона 1:* Скажи мне, как мог ты, взрослый и здоровый человек, подходить к пожилому человеку и говорить вещи, которых ни один нормальный человек, тем более мужчина, говорить не будет, просто потому, что у него есть какая-то совесть???!!!!!

*Сторона 2:* Я... эээ... не подходил... я просто...

*Сторона 1:* Говори мне еще — не подходил!!! Скажи, у тебя совесть есть?

*Сторона 2:* Ну... эээээ... а какое это...

*Сторона 1:* Ты, ты что, считаешь, что твоему поступку есть какие-то оправдания???

*Сторона 2:* Эээээ...

*Сторона 1:* Или ты немедленно подписываешь документ, или ты забудешь, в какую сторону у тебя коленкигибаются.

*Сторона 2:* Я не могу подписывать, потому что...

*Сторона 1:* Что потому что? Что молчишь? Язык проглотил? Нет, рот открой, скажи!!!

*Сторона 2 молчит.*

*Сторона 1:* Будем по-хорошему разговаривать?

В этом примере поведение стороны 1 неконструктивно и носит характер обвинений и психологического давления, содержит угрозы, что недопустимо, однако медиатор, уверенный, что на этапе дискуссии по выработке тем для обсуждения его вмешательство неуместно, сидит «сложив руки». Между тем поведение стороны 1 создает угрозу для дальнейшего продолжения переговоров и противоречит принципам

и правилам медиации, и медиатору важно было бы это обозначить. Приведем еще один пример.

*Сторона 1:* Мне не очень понятно, почему ты так настаиваешь на своем требовании получения всей суммы в течение ближайшей недели. Почему это так важно для тебя?

*Сторона 2:* Это...

*Сторона 1:* Что это?... Ну?

*Сторона 2* молчит, потупившись, вертит в руках карандаш.

*Сторона 1:* Мне непонятно, почему я должна идти тебе навстречу, если я вообще не понимаю, о чем идет речь! Ты можешь мне сказать?

*Сторона 2* молчит, явно сдерживая напряжение, постукивает ногой по полу, тербит ус, вертит в руках карандаш.

*Сторона 1 (повышая голос):* Ты можешь мне сказать?!!! Я жду!!!!!!!!!!!!

*Сторона 2* еще больше ссутуливается и словно уменьшается в размерах.

В приведенном примере медиатору важно было бы вмешаться, например, остановив сторону 1, обозначив вслух состояние стороны 2 («Кажется, вам не очень комфортно сейчас») и задав вопрос относительно причин ее молчания («Что мешает вам сейчас говорить?»).

**2. Слишком быстрое сворачивание дискуссии по выработке тем для обсуждения.** Обычно данная ошибка наблюдается у медиаторов, испытывающих некоторое напряжение (страх) перед возможной агрессией сторон на описываемом этапе переговоров (откровенно говоря, напряжение это небезосновательно: агрессия действительно проявляется в поведении сторон на данной фазе весьма часто). Проявляется она в том, что медиатор закрывает дискуссию через несколько минут после ее начала, так и не дав сторонам толком поговорить. Приведем пример (дискуссия относится к кейсу «На грани развода», подробно описанному на одной из предыдущих страниц).

*Медиатор:* Итак, пожалуйста, приступайте к обсуждению.

*Леонид:* Вот ты, Кира, сейчас говорила о том, чтобы я сказал Наташе и сыну о тебе. Но ведь когда мы женились, ты обо всем знала и так мне и сказала, что принимаешь это. Что изменилось сейчас?

*Кира:* Я тогда просто не понимала, что это такое. Но я не думала, что ты так много времени там будешь проводить. Ведь ты постоянно там. Вообще непонятно, кто я для тебя и зачем ты тогда на мне

женился, если тебе так важно, чтобы сын думал, что папа с мамой живут в браке...

*Леонид:* Не передергивай, пожалуйста. Я женился на тебе ты знаешь почему. И договоренность с Наташей была уже давно. Я не могу оставить своего сына. Ему и так тяжело. Он уже начал сомневаться, действительно ли я там живу с ними. Все время спрашивает, когда я снова вернусь из командировки. И ты ведь знаешь, у него сейчас проблемы...

*Кира:* Не только у него проблемы. У нас с тобой большие проблемы... и тебе придется выбирать: или ты со мной, или ты идешь у Наташи на поводу и поддерживаешь этот идиотский миф. Но знай — больше терпеть я просто не смогу.

*Леонид:* Ну вот, опять ультиматум!

*Медиатор:* Кира и Леонид, видно, что вам пока не удастся договориться друг с другом, конструктивные предложения отсутствуют. Поэтому я предлагаю вам поработать в ходе индивидуальных встреч.

В приведенном примере сторонам не удалось услышать друг друга, вероятно, потому, что медиатор просто не дал им такой возможности, прервав диалог. В результате стороны снова «прошлись по кругу», хорошо им обоим знакомому: Кира снова сказала о том, что не сможет жить с Леонидом, пока он не нарушит обещания, данного бывшей супруге, а Леонид снова напомнил Кире о важности для него и этого обещания, и визитов к сыну, и удержания его в заблуждении относительно отношений его родителей. Ничего нового «не случилось», не родилось и не прозвучало — однако, как знать? Вероятно, это и произошло бы, дай им медиатор больше времени и вмешайся он несколько раз в диалог, чтобы помочь прояснить потребности сторон.

**3. Ошибки медиатора в отношении контроля за психологической безопасностью обсуждения.** Наиболее небезопасны в психологическом отношении те этапы медиации, на которых стороны вступают в прямой и непосредственный диалог друг с другом. Прежде всего, это дискуссии до и после индивидуальных бесед (кокусов). На этих этапах медиатору важно быть начеку. Наиболее распространенными вариантами психологически небезопасного поведения сторон являются нарушение правил конструктивного общения, а также попытки давления сторон друг на друга, как прямого (ультиматумы, угрозы и проч.), так и скрытого (манипуляции). Все это должно распознаваться и пресекаться медиатором с использованием техник эффективного

предоставления обратной связи (изложенных в соответствующем параграфе второй главы). Приведем несколько примеров описываемых ошибок.

**Медиация «На грани развода».**

*Леонид:* Не передергивай, пожалуйста. Я женился на тебе ты знаешь почему. И договоренность с Наташей была уже давно. Я не могу оставить своего сына. Ему и так тяжело. Он уже начал сомневаться, действительно ли я там живу с ними. Все время спрашивает, когда я снова вернусь из командировки. И ты ведь знаешь, у него сейчас проблемы...

*Кира:* Не только у него проблемы. У нас с тобой большие проблемы... и тебе придется выбирать: или ты со мной, или ты идешь у Наташи на поводу и поддерживаешь этот идиотский миф. Но знай — больше терпеть я просто не смогу.

*Леонид:* Ну вот, опять ультиматум! Я тоже тебе так могу сказать. Нормальная любящая жена — не та, которая разлучает отца с сыном.

*Кира:* А ты двоеженец! Нет, не то — ты из меня наложницу сделал, ты меня унизил дальше некуда — и квартиру мы должны снимать, а они живут себе в твоей, и ночуешь там, и родне меня нельзя показывать! А я не наложница!!!

*Леонид:* Опять снова!! Невозможно разговаривать!!! Ты хоть понимаешь, что подлости от меня требуешь?!!! Если бы у тебя хоть капля соображаловки... соображения... хоть голову бы подключила на минутку...

*Кира:* Ну вот, я теперь для тебя и дура! Чего ты меня сюда притащил? Надо было сразу в суд идти! А я и пойду!!! (всхлипывает) Променял меня... на \*\*\*\*\* свою... Да пошел ты!!! (вскакивает).

В приведенном примере можно увидеть достаточно часто встречающуюся в медиации ситуацию, когда отсутствие контроля медиатора за соблюдением правил конструктивного общения в сочетании с высоким эмоциональным накалом конфликта приводит к тому, что на фоне относительно спокойного начала дискуссии по выработке тем для обсуждения эмоциональный градус переговоров резко повышается и, начиная с определенного момента, состояние сторон становится неуправляемым, приводя к срыву переговоров (обычно одна из сторон вскакивает, отказываясь продолжать). Медиатору очень важно прилагать все усилия к тому, чтобы удерживать эмоциональный градус

переговоров под контролем, не давая ему выйти за определенные допустимые пределы. Он делает это посредством заботы о соблюдении правил и пресечения неконструктивной активности сторон. В случае, когда посредник ощущает приближение момента выхода ситуации из-под контроля, необходимо быстро остановить дискуссию и объявить индивидуальные беседы (кокусы).

**Еще один пример.**

Медиация «Кража» (пояснения см. в Приложении 2).

*Ирина:* Понимаете, мне важно восстановить свою репутацию в глазах коллег... рассказать им все... они же меня воровкой считают...

*Елена:* О какой репутации вы говорите после всего того, что случилось? А что же тогда вы возле сейфа делали?

*Ирина:* Я же объяснила вам, почему так получилось!

*Елена:* И вы считаете, что объяснения, которые вы мне дали, меняют что-то в сути вашего поступка?

*Ирина:* Ну пусть хотя бы знают, почему я это сделала! Я не воровка! И прошлые кражи совершала не я!

*Елена:* Что же, попробуйте это доказать.

*Ирина:* А вы попробуйте доказать, что это совершала я!!!

Приведенный пример иллюстрирует неконструктивное поведение одной из сторон в переговорах (в данном случае — Елены), что в ходе диалога вызывает резкий скачок напряжения у второй стороны. Медиатору полезно было бы вмешаться, не дожидаясь, когда это случится: обозначить неконструктивность обвинений и предложить сосредоточиться на той теме, которую предложила Ирина — теме предоставления ей возможности рассказать коллегам о том, что побудило ее предпринять покушение на кражу.

Важно отметить, что приведенный фрагмент содержит пример одной из самых распространенных манипуляций сторон в ходе переговоров — подмену предмета диалога (внимательный читатель заметит, что Ирина говорила о возможности рассказать коллегам о своем поступке, Елена же предприняла попытку переключить диалог на поступок Ирины и связанные с ним обвинения; поскольку вторая тема вызывает у Ирины острую эмоциональную реакцию, попытка вполне удалась). Подобное поведение сторон иногда бывает непреднамеренным; целенаправленность же такого поведения связана с определенным скрытым расчетом (например, вторую сторону можно будет

обвинить в том, что она не управляет своими эмоциями и ставит переговоры под угрозу) и является признаком манипуляций.

**4. Пассивность медиатора и использование времени дискуссии по выработке тем для обсуждения для отдыха.** Иногда начинающий медиатор настолько устает на этапе презентации сторон (действительно трудоемком и предъявляющем серьезные требования к умению медиатора слушать), что воспринимает дискуссию сторон как возможность восстановиться. Это очень хорошо заметно на невербальном уровне: медиатор откидывается в кресле назад или отодвигается от стола, выражение лица становится отсутствующим, он ничего не говорит сторонам и не задает им никаких вопросов (лишь проявления явной агрессии в виде ругательств или метания сторонами друг в друга предметов заставляют его встрепенуться). Однако, поступая таким образом, медиатор «выкидывает дискуссию в мусорную корзину» и снижает шансы конструктивного течения переговорного процесса. Посреднику, который не имеет пока большого опыта и очень устает слушать стороны, можно порекомендовать объявлять небольшие перерывы после каждого этапа медиации и при необходимости в ходе работы в рамках одного этапа — это поможет ему восстановиться.

### **3.4. Индивидуальные беседы со сторонами конфликта (кокусы)**

Индивидуальные беседы со сторонами конфликта не всеми авторами признаются как обязательная фаза медиации. Против кокусов у них имеются возражения, касающиеся того, что отдельные встречи со сторонами конфликта могут породить у них сомнения в нейтральности медиатора; довольно трудно не заподозрить его в «подыгрывании» оппоненту по конфликту, когда вместе с нею он занят обсуждением ситуации переговоров. Однако большинство специалистов все же высказываются в пользу кокусов. В самом деле, отдельные встречи со сторонами в процессе переговоров имеют ряд плюсов.

Основным назначением кокуса является подготовка сторон к конструктивному ведению переговоров, выработка жизнеспособных предложений по разрешению конфликта. Довольно часто и на этапе презентации, и на этапе дискуссии по выработке тем для обсуждения стороны высказывают те или иные предложения. Их качество может быть различным. Если стороны пришли на переговоры конструктивно настроенными, если их эмоциональное состояние достаточно

стабильно, отсутствуют негативные установки и предубеждения в отношении второй стороны конфликта, если с собой участники принесут хорошо подготовленные и разработанные предложения, которые очевидно удовлетворяют обоюдным интересам и потребностям, особенно необходимости в кокус нет — после дискуссии по выработке тем для обсуждения стороны вполне могут, минуя кокус, переходить к фазе переговоров (дискуссии по выработке вариантов разрешения конфликта). Однако такая ситуация складывается довольно редко. Иногда медиатор заблуждается, ошибочно принимая псевдоконструктивный, манипулятивный настрой одной или обеих сторон за готовность к переговорам. Поэтому начинающему медиатору можно порекомендовать проводить кокус в обязательном порядке, несмотря даже на то, что ему может показаться, что в этом нет особой необходимости.

Однако необходимость в проведении индивидуальных встреч со сторонами конфликта является очевидной в следующих случаях.

1. Хотя бы у одной из сторон отсутствуют адекватные предложения по разрешению конфликта. Это означает, что предложения либо отсутствуют вообще (в таких случаях сторона обычно заявляет: «Не знаю, как можно разрешить нашу ситуацию», «Ума не приложу, чем можно здесь помочь»), либо выдвигаемые сторонами на первых этапах медиации недостаточно качественные, поскольку: 1) не соответствуют потребностям хотя бы одной из сторон, ущемляют ее интересы (в таких случаях ущемленная сторона в той или иной форме сигнализирует о своем несогласии); 2) не соответствуют ресурсам, имеющимся у сторон, или не принимают в расчет их ограничения (в этом случае сторона может быть готова пойти навстречу второй, однако не имеет такой возможности); 3) не соответствуют значимым для сторон нормам (юридическим, культурным, этическим и т.п.). Таким образом, это ситуация, когда предложения, с которыми стороны явились на переговоры, либо отсутствуют, либо являются нежизнеспособными.

2. Налицо выраженные негативные эмоции и установки сторон в отношении друг друга, мешающие сторонам вести продуктивный диалог. Это признак, который бросается в глаза, его невозможно не заметить даже неопытному медиатору. В особенности сильно он проявляется на этапе дискуссии по выработке тем для обсуждения: стороны не слышат друг друга, разговаривают на повышенных тонах, нарушают правила конструктивного общения, оскорбляют друг друга, демонстративно молчат и т.п. Обычно именно в таких случаях на этапе дискуссии по выработке тем для обсуждения стороны вместо

того, чтобы обсуждать варианты решения конфликта, которые упорядочат их отношения в настоящем и/или будущем, сосредоточиваются на прошлом с его болезненными, неразрешенными ситуациями («Говоришь, хочешь, чтобы я поверила тебе? А как я могу верить человеку, который обманывал меня столько лет? А помнишь, тогда, в декабре, какая была история?») или обвинениях и поиске виноватого («Ты довел меня до такого состояния, что я каждый день к невропатологу хожу, мне теперь инвалидность светит, вот до чего ты меня довел!!!»). В таких условиях вести конструктивные переговоры крайне затруднительно, если вообще возможно, и кокусы помогают сторонам успокоиться, обработать негативные эмоции и настроить себя на более конструктивный лад.

3. Диалог заходит в тупик. Так получается из-за того, что хотя бы одна сторона не может (не хочет) участвовать в продуктивном диалоге и демонстрирует в той или иной форме отказ от него (например, упорно молчит, несмотря на обращенные к ней вопросы второй стороны и медиатора, отказывается рассматривать и/или принимать предложения по разрешению конфликта, исходящие от второй стороны без адекватного объяснения причин отказа). Кокус помогает медиатору понять причины такого поведения и как-то на него отреагировать (в первую очередь медиатор старается помочь стороне четко осознать эти причины и найти более конструктивные формы проявления своих желаний и потребностей).

4. У медиатора появляется отчетливое ощущение, что переговоры идут в неконструктивном направлении, но причина этого остается неясной. Довольно часто медиатор в таких случаях начинает подозревать, что есть какая-то скрытая информация, которой владеет лишь одна из сторон и которая влияет на ее поведение (иногда оказывается, что этой скрытой, неизвестной медиатору информацией владеют обе стороны, и она влияет на их поведение — например, разводящиеся супруги делят имущество, и позиция супруги является весьма агрессивной, а в результате проведенного кокуса медиатор узнает, что причиной развода является супружеская измена мужа с сестрой жены). Для прояснения скрытой информации или иных причин неконструктивного поведения стороны (сторон) и затевается кокус.

В отношении индивидуальных встреч со сторонами в медиации существуют определенные правила, которые важно соблюдать.

1. Обычно кокус является симметричной процедурой. Иначе говоря, если вы предлагаете кокус одной из сторон, автоматически вы



предлагаете его и второй (вопрос лишь в очередности индивидуальных встреч).

2. Кокусы могут проходить в течение переговоров неоднократно, столько раз, сколько это будет необходимо для конструктивного течения переговоров. Первая пара кокусов предлагается сторонам обычно после дискуссии по выработке тем для обсуждения. Последующие кокусы обычно перемежают течение дискуссии по выработке вариантов соглашения (переговоров). Повторные кокусы не являются строго обязательными, необходимыми; «показания» для них изложены страницей выше (отсутствие жизнеспособных предложений, негативные эмоции сторон, ощущение тупика переговоров либо их неконструктивного течения).

3. Инициатором первой пары кокусов является обычно медиатор, последующие кокусы могут быть инициированы как медиатором, так и сторонами конфликта.

4. В отличие от любой другой фазы медиации, кокус предполагает хронометрирование временных затрат. Это необходимо для того, чтобы уравнивать время, предлагаемое на кокусе одной и второй сторонам конфликта, что исключает подозрения в нарушении принципа нейтральности медиатором.

5. На информацию, полученную в ходе кокуса, распространяется правило двойной конфиденциальности. Это означает, что медиатор не передает информацию в ходе кокусов: так, нельзя, получив определенную информацию от одной стороны в ходе кокуса с ней, передавать эту информацию (как прямо, так и намеками) в ходе кокуса второй стороне. Это касается как открывшихся обстоятельств, связанных с конфликтом, так и предложений, наработанных в ходе индивидуальных бесед. Более того: по итогам каждого кокуса медиатор задает стороне вопрос о том, что именно из того, что прозвучало в ходе кокуса, ни при каких обстоятельствах не может упоминаться им в ходе последующих трехсторонних встреч на переговорах.

Кокус, наряду с этапом дискуссии по выработке вариантов соглашения, является наиболее ответственным этапом медиации (от его успешности во многом зависит качество последующих переговоров, их продуктивность), однако по степени сложности превосходит его. От медиатора требуется в полной мере владение всеми техниками и приемами активного слушания и постановки вопросов, техниками снижения эмоционального напряжения, углубления психологического контакта, а также специальными медиативными приемами оценки

нарабатываемых стороной предложений. Для человека, осваивающего медиацию, овладение именно техникой проведения кокуса является наиболее трудной задачей.

Продолжительность индивидуальной беседы не ограничивается медиатором; на практике кокус обычно занимает от двадцати до сорока минут. Все это время медиатор находится в контакте лишь с одной стороной конфликта; важно поэтому создать для второй стороны возможность с комфортом провести это время. Поэтому рядом с помещением, где проходят медиативные переговоры, должна быть комната, в которой можно будет отдохнуть, выпить чаю или кофе, почитать прессу и т.п. Не приветствуется ситуация, когда сторона, ожидающая своей очереди на кокус, отправляется в это время по делам, в магазин и т.п., так же как не принято и завершать кокусом (кокусами) текущую встречу.

Объявляя кокусы, медиатор обосновывает для сторон их назначение. Обычно медиатор говорит участникам переговоров, что индивидуальные встречи необходимы для того, чтобы наработать жизнеспособные предложения по разрешению конфликта (которых пока не имеется). Медиатору важно обозначить также правило двойной конфиденциальности, правило равенства времени, выделяемого сторонам на кокусы, решить вопрос относительно очередности индивидуальных бесед. Приведем для примера фрагмент высказываний медиатора, приглашающего стороны к кокусу: «Уважаемые Петр и Мария, очевидно ваше желание договориться, и я с удовольствием могу сказать, что в вашем отношении к создавшейся ситуации есть много общего. И для вас, Петр, и для вас, Мария, в этой ситуации важны, прежде всего, интересы вашего ребенка, Руслана. Однако пока трудно договориться о том, как именно эти интересы могли бы быть соблюдены в максимальной степени. Для того чтобы выработать конкретные предложения по этому вопросу, которые бы устроили и вас, Мария, и вас, Петр, я предлагаю вам сейчас индивидуальные беседы со мной. Эти беседы будут происходить по очереди. В то время, пока мы будем работать с одним из вас, второй сможет отдохнуть в специально подготовленном помещении, выпить чаю и немного расслабиться. Время, выделяемое на индивидуальные беседы, будет одинаковым для вас, Петр, и для вас, Мария. Беседы проходят строго конфиденциально, и информация, которая станет мне известной, не может быть передана мною без вашего разрешения никому, в том числе и вам. Я не буду обсуждать с каждым из вас информацию, полученную в ходе предыдущей индивидуальной

беседы. В ходе бесед я не буду подыгрывать никому из вас и становиться на защиту его интересов в ущерб интересам второй стороны. Моя задача будет заключаться только в том, чтобы помочь каждому из вас подготовиться к переговорам, наработать конструктивные предложения, которые впоследствии вы могли бы обсудить на общей встрече. Итак, давайте определимся, кто будет первым...»

Вопрос об очередности индивидуальных бесед может быть решен несколькими способами.

1. В случае, если наблюдается выраженная разница в психоэмоциональном состоянии сторон, в уровне их эмоционального напряжения (одна сторона более спокойна и более конструктивно настроена, вторая взвинчена, напряжена, ей трудно конструктивно мыслить из-за выраженных негативных эмоций) кокус обычно предлагается той стороне, которая в большей степени напряжена. Расчет здесь довольно прост: в соответствии со старинной русской пословицей «Куй железо, пока горячо» работа с эмоциями стороны бывает более эффективной, пока эти эмоции живы, актуальны. С другой стороны, человеку, находящемуся в состоянии сильного эмоционального напряжения, будет очень трудно дожидаться своей очереди в течение, скажем, сорока минут, и предсказать развитие его эмоционального состояния в то время, пока он в одиночестве будет ждать, довольно трудно. Поэтому медиатору важно при объявлении кокусов оценить эмоциональное состояние сторон. Признаками повышенного эмоционального напряжения, как уже мы говорили выше, являются не всегда яркие, экспансивные проявления (громкая речь, богатая жестикуляция, импульсивные выкрики и т.п.), довольно часто оно проявляется в напряженной позе, упорном молчании, взгляде в пол, уходе от ответа на вопросы (что отражает напряженные усилия по сдерживанию эмоций). Медиатору важно также помнить, что существует разница в проявлении эмоционального напряжения у мужчин и женщин: в целом мужчины гораздо более сдержаны в проявлении любых эмоций; напряжение мужчины может быть менее ярко проявленным и менее демонстративным.

2. Если существует несимметричность в степени конструктивности поведения сторон, т.е. одна из сторон настроена заведомо гораздо более конструктивно, кокус предлагается первым наименее конструктивно настроенной стороне.

3. В отдельных источниках по медиации можно встретить указания на то, что кокус логичнее предлагать первой той стороне, которая

выступила инициатором проведения медиации. Наш опыт опровергает принципиальность следования этому правилу.

4. И наконец, есть еще один способ решить вопрос об очередности кокуса – предложить выбор сторонам («кто из вас хотел бы быть первым?»). В случае, если стороны не могут определиться сами, медиатор назначает первый кокус по своему усмотрению.

В любом случае, предлагая той или иной стороне первый кокус, медиатор спрашивает о ее согласии, а получив это согласие, спрашивает вторую сторону, не возражает ли она против того, чтобы ее оппонент первым побеседовал с медиатором.

Есть еще один маленький момент, касающийся предложения кокуса сторонам. Выше мы уже говорили о том, что медиатор старается не использовать в ходе переговоров слов, которые могут быть непонятны сторонам – специальные профессиональные термины, иностранные слова, жаргонизмы и т.п. Слово «кокус» в ходе медиации лучше вообще не произносить, у большинства людей он вызывает пугающие ассоциации («Что-что вы хотите нам предложить? Какой кокус-покус?!!!!»). Медиатор предлагает сторонам индивидуальные беседы и в ходе переговоров называет их именно так.

Обратимся непосредственно к структуре кокуса. В ходе кокуса медиатор совместно со стороной конфликта решает следующие задачи.

1. Регуляция эмоционального состояния стороны, работа с эмоциями.

2. Прояснение потребностей стороны, связанных с конфликтом, рассмотрение конфликта в рамках временной перспективы и значимых ценностей стороны конфликта.

3. Выработка проекта предложений, выносимых стороной на обсуждение.

4. Критическая оценка и коррекция проекта предложений, выносимых стороной на обсуждение.

5. Систематизация и фиксация наработанных предложений стороны.

6. Завершение кокуса.

Перечисленные выше задачи решаются на кокусе именно в данной последовательности, а нарушение ее, как будет показано ниже, ведет к серьезным ошибкам. Вместе с тем первая задача (работа с эмоциями стороны) может решаться медиатором не только в начале кокуса, но и (при необходимости) в течение всей индивидуальной беседы со стороной. Рассмотрим данные задачи, а также способы их решения, более подробно.

**Регуляция эмоционального состояния стороны, работа с эмоциями** является одной из тех задач, которая наиболее часто «упускается» начинающим медиатором. Вместе с тем она исключительно важно с точки зрения эффективности дальнейшего протекания как кокуса, так и переговоров в целом. Речь идет о необходимости снижения эмоционального напряжения, испытываемого стороной конфликта. Выше мы уже говорили о том, что работа с эмоциями сторон начинается уже на этапе вступительного слова, и во многом отреагирование эмоций и снижение эмоционального напряжения происходит уже на этапах презентации сторон и дискуссии по выработке тем для обсуждения. Однако основная часть работы с эмоциями сторон осуществляется именно на кокусе.

Актуальность решения этой задачи снижается, если сторона конфликта находится в эмоциональном «штиле», относительно спокойна, негативные эмоции отсутствуют и, таким образом, нет препятствий для рационального и конструктивного рассмотрения конфликта и возможностей его разрешения в ходе переговоров. Однако этот случай на медиации — очень редкий, в основном так бывает тогда, когда на медиации присутствуют не сами стороны конфликта, а их представители, непосредственно не вовлеченные в конфликт. Гораздо чаще наблюдается совсем другая картина. Человек испытывает в связи с конфликтом выраженные негативные эмоции, которые мешают ему рационально оценивать ситуацию. Предубеждения и обиды заставляют искать способ не решить конфликт к обоюдному удовлетворению сторон, а наказать или ущемить оппонента, отомстить ему. Ситуация осложняется, если конфликт между сторонами накладывается на негативную историю их прежних взаимоотношений, полную недопонимания или обид. Поэтому первая задача в ходе кокуса — снизить остроту эмоциональных переживаний и «переключить» сознание стороны в плоскость более рационального анализа ситуации.

При решении этой задачи действуют те же самые правила в отношении работы с эмоциями, что и на всех предыдущих этапах медиации, в частности: любое игнорирование эмоций, попытки их подавления или оценивания оборачиваются наращиванием эмоционального напряжения стороны и разрывом психологического контакта стороны с медиатором. Человеку важно видеть, что вы как медиатор понимаете его состояние и, как это ни парадоксально звучит, признаете его право быть в этом состоянии. Эмоция, таким образом получив признание и принятие, перестает «владеть» человеком (точнее сказать,

что человек перестает быть «одержимым» эмоциями, и начинает эти эмоции осознавать, перерабатывать и контролировать).

Если работа с эмоциями в ходе кокуса отсутствовала или была проделана неэффективно, то неотреагированные эмоции сторон «выстреливают» в ходе дальнейших этапов медиации, существенно затрудняя протекание дискуссии по выработке вариантов соглашения (переговоров) ... и медиатору приходится «расхлебывать» последствия собственных недоработок — например, повторно объявляя кокусы.

Каковы основные приемы работы с эмоциями, используемые на этом этапе переговоров? Они достаточно просты.

1. Дать возможность стороне конфликта «выпустить пар», выговориться. Это всегда (а не только на медиации) приносит говорящему облегчение. Не случайно фраза медиатора, «открывающая» кокус, обычно носит общий, неконкретный характер «приглашения» к диалогу и не имеет форму конкретного вопроса. Например, удачнее начать индивидуальную беседу таким образом: «Я вижу, что создавшаяся ситуация действительно беспокоит вас...» (взгляд в глаза) или «Обсуждение сейчас было непросто... как вы можете прокомментировать то, что происходило?» Менее удачным является начало: «Что вы можете добавить к тому, что уже рассказали?» (стороной такой вопрос понимается как запрос на фактологическую информацию) или «Как, с вашей точки зрения, может быть разрешена создавшаяся ситуация?» Этот последний вопрос вообще довольно типичен для начинающего медиатора, он же несет в себе серьезную ошибку. Обычно сторона или отвечает, что не видит никаких способов решить ситуацию, кроме тех, о которых она уже рассказала на этапе презентации либо дискуссии по выработке тем для обсуждения, либо начинает мучительно выискивать другие варианты (которые обычно имеют низкое качество). Сторона действительно не готова на этом этапе беседы продуцировать жизнеспособные предложения — потому, что, вероятно, еще не в полной мере осознает свои потребности и интересы, связанные с конфликтом, и еще потому, что мешают думать негативные эмоции. Поэтому нейтральное, ни к чему не обязывающее начало, звучащее как предложение высказаться по поводу ситуации, как-то прокомментировать то, что уже произошло, является более удачным. Медиатору важно навести сторону на обсуждение конфликта для того, чтобы дать возможность в этой беседе проявиться эмоциям. Обычно это не составляет особого труда: начав рассказывать о конфликте «с любого места», человек одновременно начинает

переживать и связанные с конфликтом эмоции. Медиатору важно при этом помогать ему рассказывать, используя все техники активного слушания, о которых говорилось во второй главе. При этом медиатор опирается не только на техники, но и на принципы активного слушания: его задача — максимально способствовать рассказу, не оценивая, не интерпретируя и не поучая. «Выпусканию пара» в наибольшей степени способствует использование техники молчаливой поддержки (если говорящий переполнен эмоциями, активен в диалоге) и техники «Эхо» (если говорящий немногословен). Медиатору, решающему задачу содействия «выпусканию пара» стороной, можно пожелать терпения и сказать «не спеши»: в конце концов, только выговорившись понимающему и сопереживающему собеседнику, человек, горящий праведным гневом (обидой, негодованием, стыдом, страхом), сможет справиться со своими эмоциями и посмотреть на ситуацию с более рациональных и более конструктивных позиций.

2. Эмоции, прозвучавшие в рассказе, должны быть названы медиатором. Здесь используется техника «Отражение чувств», относящаяся к группе техник активного слушания и детально описанная во второй главе настоящей книги. Вербализация эмоций сторон помогает снизить интенсивность переживания, более четко осознать его и, таким образом, получить возможность контроля над ним. Называя эмоции стороны, медиатор помогает ему понять потребности, стоящие за этими эмоциями.

Регуляция эмоционального состояния стороны требует времени. Если человек находится в «сильных чувствах», вероятно, потребуются и пять, и десять, и пятнадцать минут уделить работе с эмоциями, прежде чем он сможет немного успокоиться. Медиатор может сделать вывод о том, что задача регуляции эмоционального состояния стороны решена и он может переходить к решению следующей задачи, если он видит, что сторона конфликта успокаивается, а эмоциональное напряжение снижается: об этом говорит замедление темпа речи, расслабление мимической мускулатуры (выражение лица говорящего словно «смягчается»), изменение взгляда (в состоянии выраженного эмоционального напряжения человек, даже если смотрит собеседнику в глаза, в то же время смотрит как бы мимо или «сквозь» него, создается отчетливое ощущение отсутствия полноценного контакта; когда напряжение уходит, говорящий смотрит медиатору в глаза и, очевидно, полностью присутствует в контакте: он видит и слышит собеседника, улавливает изменения его поведения и реагирует на них).

Интересно, что степень активности медиатора в контакте со стороной конфликта в состоянии выраженного эмоционального напряжения на начальных этапах кокуса характеризуется плавным возрастанием. Так, в самом начале контакта, когда мы имеем дело с эмоциональным напряжением стороны, важно дать возможность человеку выговориться; при этом степень вмешательства медиатора в происходящее самая минимальная (техника молчаливой поддержки). На данном этапе обычно сторона много и охотно говорит и, к сожалению, очень мало готова слушать. Поэтому слова медиатора, обращенные к ней, обычно не доходят до ее сознания; более того, на пике эмоционального состояния любые слова медиатора, в особенности выражающие несогласие с говорящим либо выражающие попытку переубедить его, вызывают усиление эмоционального напряжения, нередко принимающего форму агрессии и раздражения в адрес медиатора.

Когда эмоциональное напряжение стороны начинает понемногу снижаться, медиатору всегда это заметно по замедлению темпа речи говорящего, его более сфокусированному и осмысленному взгляду, обращенному на медиатора; речь становится менее громкой и более плавной. На этом этапе говорящий в большей степени готов воспринимать участие собеседника (медиатора) в диалоге; на этом этапе исключительно уместным является использование техники «Отражение чувств», а также резюмирующие высказывания. Они дают еще большее снижение эмоционального напряжения. В ходе использования данных техник степень активности медиатора, доля его участия в диалоге возрастает. И лишь тогда, когда медиатору становится очевидно, что сторона слышит его, воспринимает смысл обращенных к ней вопросов и реплик и они пробуждают в ней активность (сторона готова задумываться и совместно с медиатором размышлять над различными аспектами создавшегося конфликта) — лишь тогда медиатор может переходить к решению следующей задачи, стоящей перед ним на кокусе.

**Прояснение потребностей стороны, связанных с конфликтом, рассмотрение конфликта в рамках временной перспективы и значимых ценностей стороны конфликта** — важнейший этап кокуса. Почему же так важно прояснение потребностей стороны? Казалось бы, она и так их должна понимать, если выдвигает те или иные требования или предложения на переговорах? И кому нужно хорошо понимать потребности стороны — самой стороне? Или, быть может, медиатору?

Действительно, приходя на медиативные переговоры, сторона чаще всего «приносит» с собой определенные представления о том, чего она



хочет получить и какое именно решение ее бы удовлетворило. Требования или предложения, которые выдвигает сторона на переговорах, в их совокупности образуют *позицию стороны*. Позиция всегда в той или иной степени отражает потребности человека, связанные с конфликтом. Однако позиция и потребности, стоящие за ней, — разные реальности. Очень огрубляя, можно сказать, что позиция — это то, *что* хочет человек получить в ходе переговоров по урегулированию конфликта, а потребность — это то, *зачем* человеку это что-то. Позиция есть способ реализации человеком своих потребностей.

**Приведем пример.**

Дамир и Римма — бывшие супруги. Их брак продлился около трех лет. У Дамира и Риммы есть общая дочь — Ида, которой на момент развода было почти два года. Поводом для развода стала измена Риммы; однако в целом супружеская жизнь пары всегда была неудовлетворительной для обоих. Римма жаловалась на холодность и невнимательность Дамира, подозревала его в неоднократном нарушении супружеской верности, Дамира выводили из себя подозрительность, требовательность и многочисленные придирки жены. После расторжения брака Дамир, оскорбленный неверностью бывшей супруги, появлялся раз в три-четыре недели, чтобы повидаться с дочерью. Вопрос об алиментах был решен Дамиром и Риммой помимо суда полюбовно. Через два месяца после развода Дамир уехал в заграничную командировку на два с половиной года. Его попытки связаться с дочерью посредством скайпа не увенчались успехом: Римма жаловалась на плохое качество связи, а позже и вовсе перестала выходить в интернет.

Вернувшись из командировки, Дамир позвонил Римме с тем, чтобы договориться о посещении дочери. К своему удивлению, он услышал от Риммы, что она просит его оставить дочь в покое — за время его отсутствия Римма снова вышла замуж, в новом браке родился еще один ребенок. Римма сообщила Дамиру, что его дочь называет папой ее нового мужа, что своего родного отца она забыла («Надо было приезжать, ты виноват сам!»). Оскорбленный Дамир несколько раз делал попытки поговорить с дочерью по телефону, и ему это удавалось, однако при его словах «Идочка, я твой папа, помнишь меня?» девочка заливалась слезами и бросала трубку. Дамир сделал несколько попыток подкараулить дочь у детского сада во время прогулок. Девочка и в самом деле его не узнавала и была очень

испугана его появлением, убежала и плакала. В очередной раз позвонив, Дамир услышал от Риммы категоричное требование оставить дочь в покое. Римма объявила, что отказывается от алиментных выплат и лишь просит Дамира не появляться в жизни Иды. Дамир подал в суд исковое заявление об установлении порядка общения с ребенком. Однако, не желая официальных разбирательств, он пригласил Римму за стол переговоров. Состоялась медиация. Позиция, которую заняла Римма на старте переговоров, заключалась в следующем: Дамир оставляет попытки встретиться с Идой, взамен она отказывается от алиментных выплат на ребенка. Римма также как бы вскользь произнесла, что лучшим вариантом в создавшейся ситуации для всех был бы отказ Дамира родительских прав и усыновление Иды ее новым мужем. Каковы же потребности Риммы, которые заставили ее занять такую позицию? Давайте рассмотрим несколько возможных вариантов.

Вариант 1. В свое время Дамир нанес Римме глубокие душевные раны. Римма, обиженная и оскорбленная Дамиром, желает отомстить, используя ребенка как разменную монету в отношениях с мужем.

Вариант 2. Дамир страдает каким-то заболеванием (психическим расстройством? зависимостью?) и может быть опасен для собственного ребенка. В этом случае, не желая встреч Дамира с ребенком, Римма беспокоится о благополучии дочери.

Вариант 3. Римма находится в полном подчинении у второго супруга; идея о том, чтобы «вытолкнуть» Дамира из жизни Иды, принадлежит ему. Можно построить много вариантов объяснения и того, зачем эта идея нужна новому супругу Риммы. Сама же Римма в этом случае может быть вовсе и не против общения отца с дочерью.

Вариант 4. Римма сама росла в семье с отчимом, и это было мучительно для нее — любимый отец, который мог не появляться годами, и отчим, вызывающий отвращение, но всегда присутствовавший в ее жизни. Римма очень боится, что ее дочь будет так же страдать, как страдала в свое время она. Поэтому она всеми силами стремится создавать у дочери иллюзию того, что папа у нее только один — тем более что отношения дочери с отчимом скла-

дываются более чем благополучно. Римма прячет от дочери свидетельство о ее рождении и ничего не рассказывает дочери о ее настоящем отце, пользуясь тем, что за время отсутствия Дамира Ида его действительно забыла.

Вариант 5. Дамир ничего не знает о том, что Ида год назад заболела: у девочки повышенная нервная возбудимость, ночные страхи, недержание мочи, тики. Симптомы появились после того, как по недосмотру матери дочь подверглась сексуальным домогательствам со стороны психически нездорового соседа по даче. До сих пор Римма терзается чувством вины. Любой стресс вызывает у дочери усиление симптоматики, появление любого незнакомого мужчины вызывает приступы паники; врачи предупреждали Римму о необходимости крайне щадящего режима для ребенка. Римма знает по опыту склонность Дамира обвинять ее в любых неприятностях, происходящих с ребенком, и боится того, что Дамир узнает правду. Всеми силами она стремится изолировать дочь от отца — во имя сохранения душевного равновесия ребенка, а также во имя само-сохранения. Она понимает, что рано или поздно дочь узнает правду, однако уверена, что если эта правда обрушится на дочь прямо сейчас, надломленная психика пятилетней Иды этого не выдержит.

Широкий веер, правда? И это не предел — поведение Риммы может быть продиктовано еще по меньшей мере десятью возможными мотивами. Аналогичная ситуация и с Дамиром (попробуйте поразмышлять о том, какие мотивы и потребности могут стоять за его желанием после столь долгого перерыва во что бы то ни стало немедленно выйти на контакт с дочерью, сообщить ей, что он — ее отец и постоянно с ней встречаться).

Мы так устроены, что, наблюдая то или иное поведение другого человека, «угадываем» (а точнее сказать — приписываем) определенные его причины. Очень часто — не разобравшись в ситуации и не попытавшись выяснить все обстоятельства. Такое приписывание в большей степени отражает личностные особенности «приписывающего», чем намерения человека, за чьими поступками он наблюдает (интересно, читатель, какая из изложенных пяти версий показалась вам с первого взгляда наиболее вероятной?) Однако для успеха медиативных переговоров крайне важно эти самые причины не приписывать, а четко установить.

Как уже говорилось в первой главе этой книги, медиация построена на модели переговоров «по интересам», она основана не на идее позиционного торга (когда во главу угла становятся позиции сторон на переговорах), а на идее выявления и соотнесения потребностей сторон, связанных с конфликтом. Именно идентификация потребности стороны помогает преобразовать ее позицию, так как одна и та же потребность может быть удовлетворена самыми разными способами.

Например, обратите внимание, что лишь в варианте 2 (Дамир страдает психическим расстройством или зависимостью) Римма имеет принципиальные возражения собственно против того, чтобы Ида общалась с Дамиром — и то лишь в случае, если будет точно установлен факт наличия расстройства или зависимости и существующий для ребенка риск. Во всех остальных случаях связь между потребностью Риммы и ее позицией не является жестко фиксированной. В первом варианте, например (обида на бывшего мужа и желание отомстить ему), Римма, ясно осознав причины своего поведения, может а) разделить в своем сознании собственные отношения с бывшим мужем и отношения ребенка с бывшим мужем; б) задуматься о том, какими последствиями для ребенка обернется в будущем то, что он не будет знать своего настоящего отца и общаться с ним; в) представить себе последствия того, что ребенок со временем неминуемо узнает правду и то, как это скажется на ее отношениях с ребенком; г) найти другие способы отомстить бывшему мужу, не затрагивающие интересы ребенка. Эта работа может помочь Римме отказаться от первоначальной позиции и занять иную — более конструктивную.

Таким образом, на втором этапе индивидуальной беседы медиатору важно прояснить потребности стороны, стоящие за ее позицией, т.е. то, что заставляет ее занимать ту или иную позицию. Понимание потребностей стороны важно в первую очередь для самой стороны, и лишь во вторую очередь для медиатора. Это вытекает из самой сути и основных принципов медиации: решение на медиации принимает (и ищет) не медиатор, а стороны. Для того чтобы найти решение, удовлетворяющее твоим потребностям, надо эти самые потребности хорошо понимать, осознавать. Люди же, приходящие на переговоры, далеко не всегда в полной мере осознают свои потребности. Гораздо легче поддаются осознанию те или иные эмоциональные состояния — в особенности тогда, когда они сильные.

В ходе медиативных переговоров в целом и на индивидуальных беседах в частности медиатор помогает сторонам осознавать свои

потребности посредством фиксации тех или иных эмоциональных переживаний. Этот способ имеет глубочайший психологический смысл, потому что *наши эмоции являются маркерами наших потребностей, в том числе и тех, которые мы мало осознаем.*

Например, если для Риммы наиболее актуальной причиной нежелания того, чтобы Дамир виделся с Идой, является потребность отомстить Дамиру за причиненные им обиды, то в диалоге с медиатором ее эмоции (обида, гнев) проявляются наиболее ярко тогда, когда она упоминает о совместной жизни с Дамиром, о том, как складывались их отношения. Если же более актуальна потребность позаботиться о дочери, страдающей нервным расстройством, страх за нее, в наибольшей мере эмоции (тревога, страх, беспокойство, нежность) проявляются тогда, когда Римма говорит о дочери.

На втором этапе индивидуальных бесед медиатор помогает сторонам лучше осознать свои потребности. Как именно он это делает?

Наиболее эффективный (и наиболее сложный) способ это сделать — **проснить потребности стороны посредством отражения ее эмоций, чувств, переживаний.** Это — филигранно тонкая работа медиатора, которая начинается еще на этапе работы с эмоциями и плавно перетекает во вторую фазу кокуса. Здесь основным инструментом является техника «Отражение чувств».

Например, если продолжать приведенный выше пример, медиатор, слушая Римму, отражает ее эмоции и переживания следующим образом:

«Похоже, в вас много обиды на Дамира», «Вам трудно... все болезненное и тяжелое, что было в ваших отношениях с Дамиром, будто продолжает оставаться с вами и продолжает причинять вам боль» (в случае, если медиатор слышит обиду на бывшего мужа как наиболее яркое переживание);

«Вам очень тревожно за Иду», «Вы очень беспокоитесь, боитесь, как бы свидание с Дамиром не причинило вреда здоровью Иды», «Вам не по себе при мысли, что Дамир может, как вы полагаете, обвинить вас в том, что дочь больна» (в случае, если основным переживанием является страх за больного ребенка и страх быть обвиненной бывшим мужем).

Эффективное отражение переживаний стороны помогает медиатору кратко подвести **резюме того, что является** для нее самым **важным**, самым беспокоящим или самым болезненным в сложившейся ситуации. Например, после нескольких реплик, отвечающих

технике «Отражение чувств», медиатор может произнести: «Похоже, прошлое не дает покоя, и там так много обиды, что вам сейчас хочется восстановить справедливость — хочется, чтобы и Дамир не получал того, чего хочет, так же, как когда-то не получали и вы» (деликатный способ отразить потребность стороны отомстить бывшему мужу); «Как я услышал, для вас самое основное в создавшейся ситуации — сберечь душевное равновесие дочери; вы не против того, чтобы она общалась с отцом, но для вас исключительно важно, чтобы при этом не страдала психика ребенка; я также услышал, что вы бы хотели чувствовать себя в безопасности в отношениях с Дамиром, и у вас много опасений в том, что он может обвинить вас в болезни Иды».

Данные резюмирующие замечания медиатора помогают стороне более ясно осознать свои потребности, связанные с конфликтом, понять то, чего же она на самом деле больше всего хочет в сложившейся ситуации, увидеть то, что стоит за теми или иными ее поступками.

Помимо описанной только что двухходовки (отражение переживаний стороны плюс резюмирующие высказывания медиатора), которая обычно дается неопытному медиатору непросто, существует еще один способ прояснить потребности стороны, способ, который может быть назван «дешево и сердито». Он заключается в том, что медиатор, поработав с эмоциями стороны на первом этапе кокуса и добившись некоторого выравнивания психоэмоционального состояния собеседника, прямо задает ему **вопрос: «Скажите, что является самым важным для вас в создавшейся ситуации?», «Скажите, что именно беспокоит, тревожит вас больше всего?»** В некоторых пособиях по медиации данный способ описывается как основной путь прояснения потребностей сторон, связанных с конфликтом. С нашей точки зрения, он является, во-первых, несколько прямолинейным; не всегда человек ответит на такой вопрос вполне искренне. Например, Римма, услышав такой вопрос, вряд ли тут же ответит: «Знаете, самое важное для меня в этой ситуации — отомстить бывшему мужу, он так в свое время меня мучил!». С другой стороны, упомянутые «лобовые» вопросы делают ставку лишь на те потребности и интересы стороны, связанные с конфликтом, которые она хорошо осознает. Например, Римма может ответить: «Знаете, для ребенка лучше, когда он растет в полной семье, и плохо, когда начинаются какие-то недоразумения: у всех детей только один папа, а у нее почему-то образовалось два. Я забочусь только о ребенке!» — тогда как на самом деле основным мотивом

Риммы может быть желание отомстить бывшему супругу, которое она не вполне ясно осознает.

**Помощь сторонам в рассмотрении конфликта в рамках временной перспективы и значимых ценностей** является важной составляющей второго этапа кокуса.

Выше мы уже говорили о том, что негативные эмоции, связанные с конфликтом, аффективное «сужение» сознания, характерное для сторон конфликта, приводят к тому, что конфликт становится чем-то, выбивающимся из контекста временной перспективы личности, из контекста значимых для нее ценностей. Так, два сослуживца, находящиеся в состоянии острого противостояния, как-то забывают о том, что работали бок о бок уже почти десять лет, и за это время совместно было преодолено немало трудностей, и в отношении было много доброго — поддержки, взаимовыручки, понимания. Кроме того, они могут забывать или «не думать» о том, что каждому из них хотелось бы и дальше работать в том учреждении, где они заняты, и важны будут хорошие отношения с сотрудниками, в том числе и с оппонентом по конфликту — иначе говоря, что конфликт невыгоден с точки зрения будущих отношений и противостоит всему тому хорошему, что было в отношениях прошлых и чем каждая из сторон дорожит. Сестры, потерявшие родителей и конфликтующие друг с другом, могут забывать в пылу противостояния о том, что они — «одна кровь», выросли вместе, дети одних родителей, и что с утратой родителей лишь они одни остались друг у друга на свете; что в будущем, во время жизненных невзгод, они могут рассчитывать на поддержку только друг друга, что с потерей отношений в будущем они потеряют очень много. С другой стороны, в силу суженности сознания и схематизации процессов восприятия, мышления, понимания, характерной для конфликта, люди не всегда соотносят свое поведение с теми ценностями, которые являются для них значимыми. Например, женщина может желать мести сослуживцу, обидевшему ее, тогда как она является православной христианкой и полностью разделяет все христианские ценности, среди которых важнейшие — милосердие и прощение. Или бывшие супруги хотят сделать как можно больнее друг другу, сводя личные счеты, и при этом не принимают во внимание то, что в результате конфликта страдает ребенок — их общий ребенок, которого они действительно любят и которому желают только добра, но о котором забывают в пылу амбиций и взаимных обвинений.

Задачей медиатора является помощь сторонам в осознании того, какое место конфликт занимает во временной перспективе их жизни и в контексте значимых для них ценностей и потребностей. Важно при этом, чтобы решение этой задачи было исключительно деликатным и тактичным и не содержало даже намека на давление, манипулирование, принуждение или поучение. Добиться этого не просто. Например, медиатор не может позволить себе сказать что-то вроде: «Вот вы сейчас так хотите, по вашим собственным словам, поставить Игоря «на место», а вы же православная христианка. Как на такое поведение смотрит христианская мораль?» или «Вы с бывшей супругой полны взаимных обид, но ведь от этого страдает ваш ребенок!» — даже если ребенок и в самом деле страдает и если поведение стороны расходится с христианской моралью. Почувствовав осуждение или поучение, сторона «закрывается» и вместо того, чтобы осуществлять работу над конфликтом, тратит свои силы на защиту, пассивную или активную — в зависимости от собственных психологических особенностей: отмалчивается, оправдывается или нападает на медиатора, уличая его в бестактности или «подыгрывании» второй стороне.

Поэтому медиатор решает задачу оказания сторонам помощи в рассмотрении конфликта в более широкой перспективе в основном с помощью открытых вопросов и с помощью напоминания сторонам уже прозвучавших в ходе медиации слов — слов самой стороны или ее оппонента.

**Например,** это может звучать так:

*Медиатор:* Римма, я слышу, что по отношению к Дамиру есть много обиды, много ощущения несправедливости в связи с тем, как завершились ваши отношения как супругов... Я слышу, что сейчас вам не хочется давать ему возможности общаться с Идой, не хочется, чтобы он мог появляться в ее жизни как отец. И для вас это справедливо — таким образом Дамир почувствовал бы, как плохо было вам, когда он сам обижал вас...

*Сторона:* Да, я хочу этого. Это было бы справедливо.

*Медиатор:* Ситуация кажется понятной, когда мы говорим о Дамире и о том, чего именно вы бы хотели по отношению к нему. И здесь есть еще одно действующее лицо — Ида. Как вы думаете, как ей придется в этой ситуации — Дамир получает то, что он, как вы уверены, заслужил, и не видится с дочерью?



*Сторона:* Я ей ничего не скажу. Девочка так и будет уверена, что ее отцом является Максим, мой нынешний муж. Она не пострадает.

*Медиатор:* То есть она будет находится в неведении...

*Сторона:* Да, до определенного срока.

*Медиатор:* До определенного срока... что вы имеете в виду?

*Сторона:* Ну, подрастет... станет совершеннолетней, узнает тогда.

*Медиатор:* Как вы думаете, как отреагирует ребенок, восемнадцать лет росший в убеждении, что его отцом является один человек, на сообщение о том, что у него на самом деле другой отец? Что он почувствует, что захочет сделать?

*Сторона:*... нуу... не знаю... конечно, это будет новость... захочет его увидеть... может быть, лучше бы она совсем ничего о Дамире не знала.

*Медиатор:* Не знала... как это возможно?

*Сторона:* Да никак, никак это не возможно, он все равно найдет ее и скажет, хотя бы просто для того, чтобы мне насолить... скажет, что это я утаиваю...

*Медиатор:* Вы и в самом деле не хотите, чтобы Ида узнала Дамира...

*Сторона:* Ну да... конечно, он виноватую из меня будет делать... ничего не говорить — виноватая будешь, и никак к этому не пригодишься.

*Медиатор:* Как будет чувствовать себя Ида, когда узнает, уже взрослая, что у нее есть настоящий отец и что мать все это время не хотела, чтобы она этого отца знала?

*Сторона:* Ммммммм...

*Медиатор:* И как это может сказаться на ваших с ней взаимоотношениях?

*Сторона:* Нет, я не хочу, чтобы это было.

### **Другой пример.**

*Сторона:* Нет, я теперь из принципа не уступлю ей свой стоматологический кабинет. Ишь, в последнее время у нее нервы развинтились, на всех кричит, королева выискалась, уступайте ей все!

*Медиатор:* В последнее время нервы развинтились...

*Сторона:* Язва у нее или что там, или так орет, потому что муж ушел... у нее ведь мужик загулял, ушел к молоденькой... Скрывает, а ведь все знают — разве ж такое скроешь? На работу ходит с красными глазами... Все они такие, кто ж их удержит — как сорок лет подкатит, словно бес вселяется. Не зря говорят — седина в бороду, бес в ребро... (Пауза) ... А у Надьки еще и язва, у нее как год назад мать

умерла, а потом и мужик по наклонной пошел — пил. Эх! А ведь раньше такая хорошая была, никогда у нас не было ничего!

*Медиатор:* Конфликтов не было...

*Сторона:* Да ничего не было. Мы ж с ней с самого начала в этой стоматологии работаем, почти уже тринадцать лет вместе. Красивые раньше были, молодые, детей даже с продленки забирали друг другу, домой заводили... ну, когда смена вечерняя была у меня там или у нее, так та, что посвободнее — помогала. Куда все девается? Дети повзросли, теперь встречу ее Ваську на улице — когда и не поздоровается... поди, и ей грубит... И мы ж с ней так хорошо ладили — теперь из-за кабинета собачимся.

*Медиатор:* Вам обидно, что то лучшее, что было, ушло.

*Сторона:* Да... Теперь она кричит, словно ничего и не было... не помнит...

*Медиатор:* Ну а вы... вы ведь помните...

*Сторона (тихо):* Помню...

*Медиатор:* И вам дорога эта память...

*Сторона:* Да... Мы ж с ней не совсем чужие... столько лет бок о бок, бок о бок и старимся. Молодость наша... И дальше вместе будем — она тянуть будет, ей теперь деньги нужны, не уйдет никуда, ну и я...

*Медиатор:* Очень грустно, когда происходит что-то, что нарушает прежние добрые отношения.

*Сторона:* Да, очень грустно... не хочу я с ней ссориться, да и она, наверно, забыла, что мы не враги друг другу, не чужие... в проблемах своих зарылась, ну и душа болит у нее, понятно... сама не видит, на кого брешет...

Когда в процессе кокуса (индивидуальной беседы) удастся получить доступ к истинным потребностям стороны, медиатор может предложить ей соотнести собственные потребности с потребностями и интересами ее оппонента, попавшими в «орбиту» конфликта. Довольно часто оказывается, что они не противоречат друг другу. К примеру, потребности Дамира и Риммы в приведенном выше случае, вероятно, сводятся в первую очередь к обеспечению интересов их общей дочери: и Дамир, и Римма хотят, чтобы Ида росла в благополучии и заботе, чтобы она чувствовала себя любимым и желанным ребенком, чтобы она нормально развивалась. Вот только способы обеспечения интересов дочери Дамир и Римма могут видеть каждый по-своему. Результатом соотнесения потребностей очень часто является снижение эмоционального напряжения у сторон конфликта: они начинают

понимать, что не являются «врагами» и что разногласия между ними не носят глобального, неразрешимого характера.

Описываемый этап кокуса (прояснение потребностей стороны, связанных с конфликтом) плавно перетекает в следующий, связанный с решением задачи **содействия стороне конфликта в выработке проекта предложений**, которые она выносит на обсуждение.

Интересно, что довольно часто начинающие медиаторы начинают индивидуальную беседу с решения именно этой задачи (например, они спрашивают сторону о том, как она видит выход из создавшейся ситуации, какие у нее есть предложения по урегулированию конфликта и т.п.). Такая линия поведения является глубоко ошибочной, так как (это видно из анализа предыдущих этапов кокуса) действительно готовой к ответу на эти вопросы сторона может быть только после того, как она начинает осознавать потребности, связанные с конфликтом — как собственные, так и оппонента.

Переходом к данному этапу кокуса может быть реплика медиатора: «С учетом всего того, о чем мы сейчас говорили, как вы думаете, какие есть возможности для разрешения создавшейся ситуации», «давайте посмотрим, что можно сделать, чтобы разрешить конфликт с учетом интересов всех участвующих в нем лиц», «как вы думаете, что можно сделать для того, чтобы конфликт был исчерпан?» Начиная с этого момента речь будет идти о конкретных предложениях.

Медиатору необходимо быть очень внимательным в данный момент. С одной стороны, он должен помнить о принципах медиации, в соответствии с которыми медиатор не имеет права предлагать какие-либо решения сторонам. Поэтому медиатор лишь стимулирует активность стороны в поиске решения, однако не ищет его сам. Именно поэтому основным инструментом работы медиатора на этапе поиска решения являются открытые вопросы, которые он задает стороне («Как вы думаете, что здесь можно сделать?»). С другой стороны, медиатору необходимо удерживаться и удерживать сторону от немедленной критики и обесценивания поступающих предложений. Довольно часто оказывается, что первоначально возникшая идея принимается принципиально, однако частные детали ее могут быть подвергнуты значительной трансформации. С другой стороны, при отсутствии жесткой критики даже неудачные или посредственные первоначальные идеи сменяются более плодотворными, продуктивными и нестандартными. Это означает, что к возникающим идеям необходимо относиться бережно и с уважением. Медиатору важно помнить, что приходящие

на этом этапе идеи — не окончательный материал для переговоров, это «сырое», его предстоит дорабатывать и рассматривать с разных сторон, однако очень важно не «загубить» его сразу после появления на свет. Медиатору важно с максимальной доброжелательностью и уважением отнестись к уже возникшим идеям, в то же время стимулируя появление новых («Как вы думаете, что еще могло бы быть возможностью разрешения возникшей ситуации?»), возникшие идеи необходимо помочь «раскрыть» — конкретизировать, прояснить, увидеть важные детали. В процессе решения этой задачи, напоминаем, медиатор оперирует в основном открытыми вопросами, приглашающими собеседника к размышлению и развитию возникших идей и предложений.

В-третьих, нередко на данном этапе переговоров медиатору приходится сталкиваться с разнообразными «нет»-реакциями. Например, сторона удрученно (или торжествующе) заявляет, что у нее нет никаких предложений и даже никаких идей по возможным предложениям. Или сторона говорит, что хотела бы сначала выслушать предложения второй стороны и лишь после этого собирается продуцировать (или не продуцировать) собственные. Все эти реакции могут быть устойчивыми и представлять сложность для медиатора, нередко вызывают у него раздражение, обиду, гнев или ощущение бессилия.

Каковы могут быть причины таких «нет»-реакций? Как показывает анализ типичных ситуаций, наиболее часто за отказом стороны от выработки предложений кроются следующие «истории».

1. Самое простое и незамысловатое — у стороны действительно нет предложений, нет просто потому, что в создавшейся ситуации она искренне не видит никаких возможностей что-либо изменить. Например, так бывает, когда одна из сторон нанесла другой значимый ущерб — не материальный, а моральный, сделала что-то, что обидело, оскорбило другого человека, нанесло ему душевную рану, испортило отношения с ним. «Обидчик» может искренне раскаиваться, испытывать острый стыд и вину — именно эти переживания нередко парализуют, лишают активности («Что я могу сделать? Слово — не воробей, вылетит — не поймаешь», «Что написано пером — не вырубишь топором», «Если бы я мог отмотать ситуацию назад, ни за что не стал бы связываться с той женщиной, но теперь Ира (жена) мне не верит, и поделом мне, а прошлого, как говорится, не вернешь»). В этом случае медиатору важно помочь стороне увидеть, что решение конфликта лежит в плоскости не конкретных поступков, а восстановления отношений, и направляет активность стороны в сторону поиска того, что может

хотя бы немного изменить ситуацию в этом направлении. Это может быть просьба о прощении, об отсрочке в разрыве отношений, это может быть открытое сообщение о чувствах, которые переживает в сложившейся ситуации «обидчик», и сообщение о том, какие причины побудили его на поступок, послуживший основой конфликта, а также о своем раскаянии. Иногда сторона не видит никаких возможностей изменить ситуацию не потому, что речь идет о моральном ущербе или отношениях — она не видит их просто потому, что и в самом деле у нее отсутствуют конкретные решения. Однако это не означает, что, во-первых, такие конкретные решения не надо искать (и медиатор снова предлагает стороне это сделать) и что, во-вторых, сторона не в состоянии сформулировать принципы или требования, которым должны удовлетворять конкретные решения, которые пока не удалось найти. Иногда вполне разумным решением оказывается сформулировать эти принципы с тем, чтобы совместно со второй стороной конфликта поискать решение (на общей встрече), отвечающее им.

2. Сторона может заявлять об отсутствии у нее предложений по урегулированию конфликта в том случае, если у нее отсутствует готовность первой предпринять что-либо для разрешения конфликта. Так может получиться, например, в ситуации, когда сторона, с которой медиатор проводит индивидуальную беседу, является «обиженной», ей в ходе конфликта нанесен ущерб — моральный или материальный, который ощущается ею как весьма серьезный и связанный с угрозой для отношений. В этой ситуации «обиженной» стороне бывает иногда важно увидеть степень готовности «обидчика» загладить свою вину, оценить степень искренности ее раскаяния, обозначить для «обидчика», что «хозяином» ситуации является «обиженная» сторона, которая может простить и пойти навстречу, а может и не простить — ответить санкциями, разорвать отношения. Типичным примером может послужить медиация семейного конфликта, возникшего в связи со вскрывшимся фактом супружеской измены: муж раскаивается и мучается виной и страхом потерять жену, жена же не спешит делать шаги навстречу примирению — ей важно почувствовать себя хозяйкой положения, а также, вероятно, дать понять мужу, что ему нужно очень постараться, чтобы загладить свою вину. Линия поведения медиатора во многом зависит от конкретной ситуации и, прежде всего, от прозрачности позиции «обиженной» стороны. Так, если супруга действительно унижена и оскорблена фактом измены и для себя пока не определилась, готова ли она рассматривать вопрос

о продолжении отношений с мужем, не стоит излишне усердствовать и «выдавливать» предложения, которых нет и пока быть не может — здесь стороны могут договориться в процессе совместной встречи, когда жена оценит степень искренности слов мужа о раскаянии и желании загладить свою вину. С другой стороны, позиция жены может быть в описанной ситуации во многом манипулятивной: она хочет воспользоваться данной ситуацией, чтобы получить для себя дополнительные «бонусы», и заинтересована в том, чтобы эти бонусы были максимальными.

3. Сторона может заявлять об отсутствии у нее предложений в том случае, когда она в принципе не готова предпринимать что-либо для урегулирования конфликта, необходимая мотивация для этого отсутствует. Ее участие в медиации в этом случае является чисто формальным — «демонстрацией» активности, рассчитанной всегда на какого-либо зрителя (на оппонента по конфликту, третьих лиц и даже на самого себя). «Девизом» поведения такого человека на медиации является «Все понимаю и готов сделать все, что угодно, но... ничего не могу (у меня нет такой возможности)». Например, бывшие супруги участвуют в медиации по поводу алиментных выплат на общего ребенка. Отец в ходе переговоров многократно делает декларативные заявления о том, что он очень любит дочь и на все готов ради нее пойти, однако в ходе индивидуальной беседы повторяет сказанное еще на этапе дискуссии по выработке предложений: он живет очень небогато, денег у него нет, он выплачивает два кредита, приезжать к дочери в другой город тоже не может, так как нет денег на билет, не звонит ей по той же причине. В этом примере сторона переговоров не готова делать ничего для устранения основных противоречий, лежащих в основе конфликта, у нее отсутствует к этому необходимая мотивация. Зачем же этот человек вообще пришел на медиацию? — спросите вы. Возможных причин может быть несколько. В описанном случае инициатором медиации явилась бывшая супруга, она же и оплачивала расходы, связанные с процедурой; женщине казалось, что с отцом ребенка можно договориться «по-хорошему», минуя суд; в глубине души она надеялась на восстановление отношений с ним. Отец же ребенка, как кажется, действительно не испытывал особой потребности о нем заботиться, однако чувствовал смутные угрызения совести по этому поводу. Выходом из этого внутриличностного конфликта и явились его готовность участвовать в медиации, а также формальность этого участия.

Что же следует из сказанного? Во-первых, равное участие сторон в расходах, связанных с медиацией, снижает вероятность возникновения в ходе переговоров описанных ситуаций. Во-вторых, такой случай — «плохой прогноз» для медиации: если человек не готов прикладывать усилия для разрешения конфликта, это резко снижает вероятность позитивного исхода переговоров.

Помимо отсутствия у стороны предложений по урегулированию конфликта довольно часто в ходе индивидуальной беседы медиатору приходится сталкиваться с заведомо неконструктивными предложениями, т.е. такими, которые однозначно не подойдут второй стороне и не будут ею приняты. Это может быть, например, требование, выдвигаемое одной стороной по отношению ко второй, или незначительная уступка в вопросе, который для второй стороны является остроактуальным (размер уступки явно не устроит вторую сторону). Могут быть выдвинуты также очевидно нереалистические предложения, которые будет трудно воплотить в силу имеющихся у сторон ограничений в ресурсах, а также в силу того, что выдвигаемые предложения противоречат значимым, соблюдаемым сторонами нормам — морально-этическим, юридическим, социально-психологическим и др. Поэтому медиатору важно **содействовать сторонам в критической оценке поступающих предложений.**

Выше уже было сказано, что медиатору очень важно не критиковать поступающие предложения сразу после того, как они появляются. Справедливости ради надо сказать, что медиатор не критикует их и потом. Задачей медиатора является помочь стороне осознать все плюсы и все минусы выдвигаемого ею предложения, его отдаленные последствия, оценить ресурсы, которые потребуются для его реализации, а также качество решения с точки зрения значимых для обеих сторон потребностей и норм. Медиатор не может сказать: «Нет, такой вариант не подойдет, это потребует слишком много материальных затрат, что с учетом вашего настоящего материального положения невозможно», он скорее скажет: «Какие ресурсы потребуются для того, чтобы реализовать это решение? Как соотносятся эти ресурсы с имеющимися у вас возможностями?» Медиатор не может сказать: «Ваше предложение не подойдет Ивану (второй стороне), оно даже может оскорбить его, и медиативные переговоры будут поставлены под угрозу срыва, так же как и ваши дальнейшие отношения», допустимой репликой медиатора в этом случае будет: «Как вы считаете, как отреагирует Иван на это предложение? Что он может сказать, сделать, к чему

это в конечном итоге может привести?» Вместо замечания «Вы готовы пойти на это и на это, но ведь это противоречит вашим собственным интересам. Вы вряд ли поступите так, и уж тем более сомнительно, что вы будете выполнять обязательства, которые сейчас на себя берете, в течение длительного времени!» медиатор может отреагировать иначе: «Как соотносится это решение с вашими собственными интересами, с тем, что важно для вас? Как это может в дальнейшем отразиться на исполнении вами этого решения?»

Из приведенных примеров видно, что на данном этапе основной техникой, используемой в работе медиатора, является постановка вопросов, причем предпочтением отдается вопросам открытого типа, «приглашающим» сторону к размышлениям.

Помогая стороне критически оценить выдвигаемые ею предложения, медиатору важно адресовать открытые и закрытые вопросы к следующим пунктам проверки предложений:

1. Соответствие интересам и потребностям сторон – как одной, так и другой (Как соотносится это предложение с вашими интересами? Это и в самом деле устроило бы вас? Как отреагирует на это предложение Иван? Как вы думаете, это его устроит? Иван только что говорил о том, что в сложившейся ситуации наиболее важно. Как вы думаете, как соотносится ваше предложение с тем, о чем он говорил?);

2. Соответствие имеющимся у сторон ресурсам (возможностям) и учет имеющихся ограничений (Каких затрат потребует реализация этой идеи (материальных, временных, психологических и иных? Как вы думаете, возможна ли реализация этого предложения с учетом тех ресурсов и затрат, которые оно потребует? Как соотносится это предложение с теми возможностями, которыми вы располагаете (располагает Иван)? Как вы можете оценить возможности реализации этой идеи с учетом материальных, временных и иных возможностей, которыми вы располагаете, с учетом степени вашей загруженности, обязательств перед другими партнерами?);

3. Соответствие предложений тем или иным нормам и ценностям, значимым для каждой стороны. Например, очевидно, что не стоит приглашать оппонента, исповедующего ислам, на примирительный обед со спиртным и свининой. Нормы, с точки зрения которых может быть рассмотрено предложение, очень разнообразны и индивидуальны в каждом случае конфликта (поскольку для каждого человека значимыми являются какие-то свои нормы). Однако наиболее часто имеет смысл помещать рассматриваемые предложения в контекст



следующих норм: 1) морально-этические нормы (возможно ли для стороны конфликта, например, отправить престарелого отца в интернат, выписать из квартиры ребенка, обмануть партнера, воздействовать на должника посредством психологической атаки на его детей и престарелых родственников, оказать моральное давление на заведомо психологически более слабого человека); 2) социально-психологические нормы (возможно ли для стороны конфликта, например, отказать матери в поддержке для того, чтобы успокоить жену, извиниться публично, при большом скоплении людей перед студентом или подчиненным, признав свою неправоту, выступить с резкой критикой старшего по возрасту или званию); 3) юридические нормы. Нередко актуальными для сторон являются также религиозные или этнические нормы. Например, культурные и этнические установки сторон в отношении семьи и брачных отношений, отношений полов, обязательств родителей и детей друг перед другом могут существенным образом различаться. Нормы ислама предписывают отказ от употребления свинины и алкоголя. Иудеи соблюдают шабат и в субботу отказываются от какой-либо активной деятельности, в особенности от работы. Все эти нормы могут быть значимы для сторон конфликта и ограничивать для них степень приемлемости тех или иных предложений по его разрешению.

Медиатору достаточно легко адресовать участникам переговоров прямые вопросы относительно соответствия выдвигаемых предложений юридическим и религиозным нормам (Как вы думаете, насколько соответствует такой порядок решения вопроса нормам закона? Как соотносится такой вариант решения с действующим законодательством? Мы знаем, что Иван соблюдает принципы ислама, он сам говорил о том, что придает этому большое значение. Как вы думаете, как соотносится с ними предлагаемое вами решение?)

Иногда бывает так, что сторона конфликта, выдвигая то или иное предложение, не знает и даже не имеет представления о том, какие законодательные нормы существуют в отношении ситуации, в которой она оказалась, не может ответить на вопрос, не противоречит ли предлагаемое ею решение существующим юридическим нормам. В этом случае медиатору целесообразно поставить вопрос о необходимости получения стороной (сторонами) конфликта соответствующей информации. В противном случае могут возникнуть серьезные проблемы с исполнением достигнутого в ходе переговоров соглашения. По договоренности со сторонами на медиативные переговоры

может быть приглашен эксперт в соответствующей области; кроме того, стороны могут договориться о перерыве в переговорах с тем, чтобы встретиться вне медиации с экспертом (экспертами) и получить необходимую им информацию.

Необходимость в получении профессиональных консультаций может возникнуть и там, где обсуждаемые вопросы далеки от юридических. Сторонам может потребоваться консультация врача (для того чтобы получить исчерпывающую информацию о состоянии здоровья, диагнозе, необходимом лечении, возможном времени, необходимом для восстановления и т.п. сторон конфликта или третьих лиц, например, общих детей), психолога или психотерапевта (например, для ответа на вопрос, как именно следует строить свое поведение для того, чтобы минимизировать нанесение психологического ущерба ребенку в ситуации развода родителей, или выстраивать отношения ребенка с каждым из родителей, находящихся в разводе) и других специалистов. В целях обеспечения ясности и прозрачности процесса медиации лучше, если рекомендации или заключения экспертов представлены письменно и в развернутой форме, либо если эксперты (консультанты) лично присутствуют на медиации и могут отвечать на вопросы обеих сторон. В случае, если в ходе медиации объявляется перерыв для получения консультаций экспертов, по желанию сторон может быть составлено промежуточное медиативное соглашение, в котором фиксируется достигнутая сторонами договоренность, а также порядок их дальнейших действий (кто и что делает, как именно и кем будет найден эксперт, какие требования к нему предъявляются, кто оплачивает расходы на консультацию, форма предоставления заключения консультанта или эксперта, дата последующей совместной встречи для продолжения медиативных переговоров, способы взаимного оповещения и т.п.). Перерыв в медиации для получения консультативной помощи не может быть назначен непосредственно по итогам кокуса с одной из сторон конфликта, на кокусе вырабатывается и фиксируется предложение стороны об обращении за необходимой информацией к консультанту, это предложение выносится на общей встрече сторон после кокуса для рассмотрения обеими сторонами, и уже после этого обсуждается возможность перерыва в медиации и связанные с ним технические детали.

Задавать сторонам вопросы относительно приемлемости выдвигаемых ими предложений с точки зрения морально-этических или социально-психологических норм приходится обычно тогда, когда речь

идет о том, подойдут ли данные предложения второй стороне (человек обычно не принимает на себя обязательств, идущих вразрез с его собственной моралью или социально-психологическими нормами, однако может не учитывать морали и социально-психологических норм партнера; например, студент вуза может требовать от преподавателя принесения публичных извинений в присутствии всего курса, не понимая, насколько психологически некомфортно или невыносимо это для преподавателя). Медиатор обычно спрашивает об этом так: «Как вы думаете, подойдет ли это Ивану? Вы его все-таки знаете лучше, чем я», «Как отреагирует Иван, если предложить ему отправить отца в интернат для престарелых инвалидов?»

Трудной ситуацией в медиации является настаивание стороны на явно неконструктивном предложении, которое очевидно не будет принято второй стороной конфликта. Человек выдвигает определенное требование или обозначает отказ пойти на уступки — данное поведение соответствует стратегии соперничества, направленности на собственный выигрыш при пренебрежении интересами и потребностями партнера. Медиатор в этой ситуации обычно испытывает выраженные негативные эмоции — растерянность, досаду или раздражение (и на сторону конфликта, и на себя), бессилие, ощущает потерю контроля над ситуацией; он может испытывать соблазн начать давить на сторону, заставляя ее занять более конструктивную позицию.

#### **Приведем пример.**

*Медиатор:* Скажите, как вы видите возможности изменить ситуацию к лучшему?

*Римма:* Пусть Дамир убирается из нашей с Идой жизни. По сути дела, он нам никто — он мой бывший муж, но теперь у нас с дочкой новая семья и есть новый папа.

*Медиатор:* То есть, вы хотите сказать...

*Римма:* Да, я хочу сказать, что отказываюсь от алиментов и каких-либо материальных претензий к Дамиру и требую лишь одного — чтобы он занимался своими делами, не появлялся и не нервировал дочь, не влезал в ее жизнь и не заявлял ребенку, что он ее отец.

*Медиатор:* Но ведь это... неконструктивно!

*Римма:* Почему это? Его появление только наносит моральный ущерб ребенку, наносит ущерб ее здоровью!

*Медиатор:* Но ведь Дамир — отец Иды!

*Римма:* Ну и что же?

*Медиатор:* Но вы же лишаете ребенка родного отца!

*Римма:* Не поняла, вы что, морали мне читать вздумали? Или Дамир уже здесь раскошелился и вы ему помочь взялись?

*Медиатор:* При чем здесь это? Ваше поведение неконструктивно! Вы не идете Дамиру навстречу!

*Римма:* Почему же не иду? Я сказала: мне не нужны его деньги, пусть катится с ними! Пусть ищет себе другую женщину, рождает детей и живет в свое удовольствие!

*Медиатор:* Вы неконструктивны, и я вам хочу сказать, что ваше поведение противоречит принципам медиации — вы не ищете решение, которое бы устроило обоих! Если так будет продолжаться, я закрою процедуру!!!!

*Римма:* Не давите на меня!

При обработке описанного поведения стороны (выдвижение неконструктивных, заведомо неприемлемых оппонента предложений) медиатору важно придерживаться следующих принципов.

1. Сторона конфликта имеет право вести себя в переговорах как угодно: это ее выбор, за который она несет и ответственность. В ходе обучения слушатели курсов медиации часто демонстрируют установку, в соответствии с которой медиатор несет полную ответственность за ход и особенно за результат переговоров («Если договоренность не достигнута, медиатор плохо поработал», «Если сторона неконструктивна, медиатор несет ответственность за это»). Эта установка нереалистична: если люди не хотят договариваться и приходят на переговоры для того, чтобы еще раз использовать возможность оказать давление на партнера или выдвинуть ему ультиматум, медиатор никак не может нести за это ответственность. В реальности ответственность за то, что в ходе медиации будет достигнуто приемлемое решение конфликта, поровну распределяется между всеми участниками переговоров: медиатор, таким образом, несет примерно 33,3 процента ответственности из ста. И если медиативные переговоры были сорваны, это далеко не всегда говорит о некомпетентности медиатора: люди могли не захотеть договариваться, а, возможно, просто не были к этому психологически готовы в данный момент времени. Интересно, что порой случается так: медиативные переговоры сорваны, однако уже через несколько дней, обдумав и осмыслив происшедшее на медиации, стороны выходят на контакт друг с другом и договариваются.

Разве в этом случае можно утверждать, что провалившиеся медиативные переговоры были неэффективны?

2. Сталкиваясь с неконструктивной позицией стороны, медиатор вступает в конфронтацию с позицией стороны, но не с самой стороной. Это означает, что он разделяет для себя человека и поведение этого человека. Он может не соглашаться и вступать в конфронтацию с поведением или занимаемой позицией в переговорах, однако он сохраняет уважительное и партнерское отношение к самому человеку. Это не позволяет медиатору вовлечься в динамику конфликта и психологически встать на сторону одного из его участников. Конфронтация с позицией стороны есть отражение несогласия, но не попытки наказать человека за неприемлемое поведение или померяться с ним силами («Или я тебя, или ты меня»). Медиатору необходимо обрабатывать возникающие у него эмоции по отношению к происходящему, в том числе и негативные, таким образом, чтобы они не переходили в плоскость личных отношений со стороной конфликта.

3. Конфронтация с неконструктивной позицией стороны подчиняется следующему тактическому правилу: конфронтация начинается с самых «мягких» средств и в случае их неэффективности идет по пути постепенного ужесточения. Например, не имеет смысла говорить стороне, которая только что впервые выдвинула неконструктивное предложение, что переговоры находятся под угрозой срыва, медиатор не видит конструктивного поведения стороны и поэтому испытывает искушение прекратить переговоры в связи с неготовностью участников двигаться навстречу друг другу.

Каким образом могут быть обработаны неконструктивные предложения стороны?

Эффективным и в то же время достаточно «мягким» средством является медиативная техника, широко известная в профессиональной литературе по медиации под выразительным названием «адвокат дьявола».

Само выражение «адвокат дьявола» относилось долгое время (с 1587 по 1983 г.) к процедуре канонизации святых в Римско-католической церкви, которая проходила в форме диспута: «адвокат бога» приводил аргументы в пользу причисления к лику святых того или иного праведника, рассказывая о его жизни и поступках. «Адвокат дьявола», наоборот, повествовал о его прегрешениях, дурных чертах и т.п. Канонизация могла состояться только в том случае, если аргументы «адвоката бога» оказывались более весомыми. В настоящее время

«адвокатом дьявола» называют человека, который выискивает темные и дурные стороны в чем-либо или ком-либо. В медиации посредник может иногда выступать в роли «адвоката дьявола», когда он показывает стороне конфликта изъяны, слабые места того или иного ее предложения, которое кажется ей неуязвимым. Техника «адвокат дьявола» используется в процессе кокуса (индивидуальной беседы) для того, чтобы показать стороне неконструктивность и в конечном счете невыгодность для нее того или иного предложения по урегулированию конфликта, на котором она настаивает.

Реализуя данную задачу, медиатор использует не утверждения, а вопросы (в основном открытые), которые направлены на помощь стороне в осознании последствий выдвижения того или иного предложения. По сути своей, данная техника является приглашением стороне конфликта поразмышлять о том, к чему приведет выдвижение стороной той или иной идеи относительно урегулирования конфликта, какова будет реакция второй стороны, того, чем «овернется» данная идея для ее автора в ближайшем и отдаленном будущем. Пример использования техники «адвокат дьявола» приведен на стр. (последний пример в параграфе «Приемы углубления взаимопонимания»). Приведем и еще один.

На семейной медиации терапевтического типа (направленной на восстановление отношений) присутствуют 52-летний отец и 18-летняя дочь. Они с трудом разговаривают друг с другом: из восемнадцати лет девять отец не уделял дочери внимания, не появлялся, не поддерживал ее материально (родители девушки более двенадцати лет в разводе). Ниже помещен фрагмент индивидуальной беседы с отцом.

*Сторона:* Я отказываюсь что-либо доказывать... Я с ней не ссорился, это она со мной ссорилась. Моя жизнь была трудной, ей не понять этого. И не ее дело меня судить... Она должна просто по-христиански принять меня и простить — это все, что я могу ей сказать по данному поводу.

*Медиатор:* И это есть то...

*Сторона:* Да, это есть то, что она должна от меня услышать, то, что у меня есть сказать для нее.

*Медиатор:* И это как будто все.

*Сторона:* Да.

*Медиатор:* Сейчас это очень уверенно звучит... Как вы думаете, как воспримет эти слова ваша дочь?

*Сторона:* Конечно, уверенно... она ведь не может меня судить, она не знает моей жизни.

*Медиатор:* ... не знает. И... что произойдет, когда ваша дочь услышит то, что вы сказали? Что она почувствует, что подумает?

*Сторона:* Не знаю. Она должна...

*Медиатор:* Да, вы повторили несколько раз это слово — «должна», и это то правильное, что, по вашему мнению, должно бы произойти... а если представить себе наиболее вероятную в реальности реакцию?

*Сторона:*... Опять в обидки свои уйдет... не знаю я, ничего не знаю...

*Медиатор:* Слышу раздражение в вашем голосе.

*Сторона:* Ммммм... обидки!..

*Медиатор:* Обидки?

*Сторона:* Устал я от всего этого... от этих претензий, обид...

*Медиатор:* И произойдет как раз то, от чего вы так устали, чем раздражены... она обидится.

*Сторона:* Ну да...

*Медиатор:* И тогда вы...

*Сторона:* Да, это хождение по кругу... Опять ничего не произойдет. Она просто не понимает.

*Медиатор:* И как будто если просто сказать, что ты должна меня простить, не добавит понимания.

*Сторона:* Вот именно. Она считает, что это она должна прощать. Каждый из нас ждет, что возьмет руль в свои руки... так и тянем друг у друга. И злимся.

*Медиатор:* И она злится, и вы.

*Сторона:* Да. Кто-то должен прекратить первым.

Только что мы говорили о содействии стороне в критической оценке выработанных ею предложений с точки зрения их конструктивности. Существует, наконец, еще один момент, который медиатору исключительно важно «отслеживать» в ходе индивидуальной беседы. Как правило, в процессе кокуса сторона нарабатывает несколько предложений по урегулированию конфликта (обычно не менее трех-четырех). Эти предложения нередко (хотя и не всегда) могут быть классифицированы на уступки второй стороне и ожидания, предъявляемые по отношению к ней (простейший пример: я приношу тебе извинения и возвращаю стоимость твоей курицы, которая зашла на мой огород и которую я убил — ты в ответ ремонтируешь дыру в своем заборе,

через которую она пролезла, и возвращаешь мне стоимость рассады, которую поклевала и вытоптала твоя курица). Очень важно, чтобы уступки и ожидания были сбалансированы, чтобы их относительный «вес» был приблизительно одинаковым. Довольно часто, тем не менее, случается так, что сторона в предложениях выдвигает исключительно или почти исключительно ожидания по отношению ко второй стороне («я хочу, чтобы ты сделал это, это, это и вот это») либо только уступки («я сделаю это и это и это»). Даже если все эти ожидания либо уступки будут приняты второй стороной без всяких возражений (что весьма сомнительно), достигнутое соглашение не будет устойчивым, так как оно неминуемо ущемляет интересы одной из сторон (либо она откажется исполнять соглашение, когда дело дойдет до принятия конкретных мер, либо будет исполнять, однако почувствует себя ущемленной, и тогда возможна дальнейшая эскалация конфликта). Поэтому медиатору в процессе выработки и критической оценке предложений по урегулированию конфликта в ходе кокуса очень важно следить за тем, чтобы был соблюден баланс требований и уступок. При его нарушении он обязательно обращает на это внимание стороны — участницы индивидуальной беседы (например, сказав: «Посмотрите, здесь целых четыре пункта о том, что вы хотели бы получить от Ивана, но ни одного — о том, что вы, со своей стороны, готовы сделать. Между тем в соответствии с принципами медиации важно обеспечить в максимальной и равной мере потребности обеих сторон конфликта. Так что же вы готовы предложить Ивану?»). Поступающие предложения стороны точно так же должны быть проверены на реалистичность, исполнимость, соответствие потребностям как одной, так и второй сторон конфликта.

Таким образом, на третьем и четвертом этапах индивидуальной беседы медиатор содействует стороне в выработке предложений для обсуждения на последующей совместной встрече.

И последнее важное, что обязательно должен сделать медиатор в отношении работы над поступающими предложениями — зафиксировать их. На бумаге. Дело в том, что все выработанные стороной предложения обычно озвучиваются на последующем этапе медиации, поэтому исключительно важно донести их до слушателей без каких бы то ни было искажений. Полагаться только на память автора предложений (или память медиатора) — дело неблагодарное; как правило, она подводит в самый ответственный момент. Даже если сторона уверена в том, что ей самой не нужны никакие записи, даже если



она сама не фиксирует выработанных предложений, исключительно важно, чтобы это было сделано медиатором — это помогает ему организовать работу на последующем этапе переговоров, сформировать повестку дня.

Письменную фиксацию выработанных стороной предложений лучше не оставлять напоследок (на завершение кокуса) — к этому моменту они уже могут частично стереться в памяти (важные детали, касающиеся способов осуществления того или иного решения, цифр, дат и тому подобное обычно исчезают первыми). Поэтому фиксация каждого предложения происходит отдельно, по мере их выработки: предложение появилось, было подвергнуто рассмотрению и оценке, доработано, окончательно согласовано со стороной его формулировки... и здесь наступает наиболее подходящий момент для того, чтобы его записать. Медиатор может попросить сторону еще раз повторить предложение: «Сейчас очень важно записать это для нашей общей встречи. Помогите, пожалуйста, сделать это без искажений, продиктуйте мне предложение». Медиатору лучше записывать предложение со слов стороны, а не по памяти (очень часто медиатор записывает вместо оригинального предложения собственное представление о нем). Посредник здесь следит лишь за формулировками, обращая внимание стороны на те из них, которые могут привести к нарастанию напряжения на переговорах, показаться обидными, задеть личное достоинство второй стороны. Лингвистические приемы снижения эмоционального напряжения были достаточно подробно описаны в главе, посвященной практическому инструментарию и конкретным техникам медиативной деятельности. Здесь ограничимся лишь кратким обозначением того, каким основным требованиям должны отвечать формулировки выдвигаемых предложений.

1. Необходимо исключить и/или переформулировать выражения, отражающие директивные установки по отношению ко второй стороне конфликта. Например: «Петр должен приехать» («Иван предлагает Петру приехать»), «Петр должен извиниться» («Иван тяжело переживает публичное столкновение, произошедшее 25 июня, ему важно было бы получить объяснения и извинения по поводу случившегося от Петра»), «Петр обязан выплатить» («Иван предлагает Петру выплатить» или «Петр выплачивает Ивану»).

2. Важно, чтобы формулировки предложений содержали в себе позитивное определение решения проблемы, а не негативное. Позитивное показывает направление движения («к...»), негативное скорее

определяет то, чего следует избегать («от...»). Например: «Петр прекращает делать то-то и то-то» («Петр делает то-то и то-то» или «Иван предлагает Петру сделать то-то и то-то»), «Петр избегает компании Лидии и Елены» («Петр находится в компании Ивана или пьет чай, когда на работе выдается свободное время»).

3. Важно, чтобы формулировки предложений были по возможности ясными и простыми, не содержали витиеватых высказываний, специальных терминов.

4. Следует избегать конструкций типа «Если Петр сделает А, то Иван сделает Б». Кроме того, что они могут задевать чувства второй стороны, выглядеть унижительными, они очень похожи на ультиматум. Лучше переформулировать подобные фразы примерно следующим образом: «Петр делает А, Иван делает Б».

5. Выдвигаемые предложения должны звучать конкретно и точно. Это значит, например, что необходимо конкретизировать такие неопределенные выражения, как «скоро» (когда именно?), «долго» (как именно долго – в днях, неделях, месяцах, годах?), «много» (насколько именно много и в чем это будет измеряться?). Очень неопределенно звучат фразы: «Иван надеется, что Петр будет вести себя разумно» (в чем именно это будет выражаться?), «Дамир наконец-то примет в расчет мои чувства и станет вести себя с дочерью как нормальный отец» (смысл этой фразы вообще непонятен, так как выражения «принять в расчет чувства» и «нормальный отец» для каждого человека обозначают разное). Конкретность и точность выдвигаемых предложений означает также и то, что по возможности они должны содержать указания на конкретные даты, суммы, цифры, способы осуществления тех или иных действий. Мы говорим – по возможности, потому что иногда сторона намерена обсуждать эти даты и способы осуществления необходимых действий с оппонентом. В таком случае готовность к этому обсуждению должна быть зафиксирована в формулировке предложения.

Таким образом, мы перечислили основные требования к формулировкам наработанных на кокусе (индивидуальной беседе) предложений сторон по урегулированию конфликта. Есть еще несколько небольших, но важных замечаний.

1. В качестве предложений на кокусе могут быть зафиксированы те или иные намерения стороны, то, как она восприняла те или иные события и как к ним относится. Достаточно частый случай – в качестве предложения фиксируется готовность принести второй стороне

извинения в той или иной форме. Кстати, в качестве предложения может выступать и выражение потребности в получении извинений.

2. Психологически выигрышным способом фиксации наработанных предложений является форма «намерение + предложение» или «потребность + предложение». Как видно из названия, прежде чем обозначить предложение, сторона называет свое намерение (или потребность). Например: «Для Лидии важно понимать, каким образом возникла требуемая сумма в восемь тысяч рублей, поэтому она предлагает Василию рассказать об этом, при этом Лидия рассчитывает на предъявление подтверждающих документов (чеков)» или «Для Натальи важно прийти к согласию с Николаем относительно единой стратегии воспитания его дочери, что свело бы к минимуму семейные конфликты; в связи с чем она: 1) предлагает немедленно перейти к выработке данной стратегии и 2) предлагает вернуть дочь Николая от ее бабушки, с которой она временно проживает, не ранее, чем будет выработана эта стратегия».

3. На усмотрение стороны остается решение вопроса о том, сообщать ли на общей встрече второй стороне ту или иную информацию, которая до этого момента оставалась скрытой. Как показывает практика, нередко доведение такой информации до сведения второй стороны оказывается весьма полезным с точки зрения нахождения взаимопонимания между сторонами.

4. Важным является решение вопроса об очередности обсуждения предложений. Как правило, медиатор спрашивает сторону о том, есть ли у нее какие-то пожелания по этому поводу. Бывает, что сторона готова обсуждать определенный вопрос только после того, как будет удовлетворительно решен другой. К таким пожеланиям стороны медиатору важно отнестись со вниманием. Если вопрос об очередности внесения и/или обсуждения предложений для стороны не является принципиальным, медиатор решает его на свое усмотрение. Психологически выгоднее начинать обсуждение с вопроса, по которому сторонам легче договориться. Кроме того, иногда бывают вопросы, являющиеся для сторон повышено значимыми или принципиальными – например, извинения, принесенные в самом начале дискуссии по выработке проекта соглашения, существенно повышают шансы переговоров на успех.

По окончании индивидуальной беседы, таким образом, на руках у медиатора остается бумага с записями формулировок наработанных предложений. Завершая кокус, медиатор подводит итоги, предлагая

стороне еще раз их заслушать, внести при необходимости какие-то правки. Затем он осуществляет «выход из кокуса».

Это — несколько моментов, которые обсуждаются со стороной по завершении любой индивидуальной беседы.

Во-первых, медиатор спрашивает сторону о том, кто именно будет озвучивать наработанные предложения на предстоящей совместной встрече. С точки зрения накопленного практического опыта медиации, лучше, когда стороны сами излагают свои предложения. Обычно стороны доверяют сделать это медиатору в том случае, если конфликт характеризуется остротой, а коммуникации между ними нарушены.

Во-вторых, медиатор спрашивает о том, что именно из прозвучавшего в ходе индивидуальной беседы ни в коем случае, даже случайно не может быть произнесено им на последующей совместной встрече, и дает гарантии соблюдения конфиденциальности в отношении этой информации.

В-третьих, медиатор подводит итоги временных затрат на индивидуальную беседу и ставит сторону в известность о том, что ее оппонент получит возможность использования равных ресурсов времени в кокусе. Так, если медиатор подводит итоги первого кокуса, он может сказать примерно следующее: «Мы работали с вами двадцать восемь минут, это же время в соответствии с принципами и правилами медиации будет гарантировано Ивану для проведения индивидуальной беседы. В случае, если встреча с ним продлится дольше, разница во времени остается за вами и вы можете ее использовать по своему усмотрению для индивидуальной беседы в любой момент переговоров». Завершая кокус со второй стороной, медиатор подводит итоги приблизительно так: «Мы с вами говорили двадцать минут. Встреча с Петром длилась двадцать восемь минут. В соответствии с принципами и правилами медиации, сторонам гарантируется равное время для индивидуальных бесед. Поэтому в вашем распоряжении еще остается восемь минут, и вы можете воспользоваться этим временем в любой момент переговоров» или «Мы с вами говорили сорок минут. Встреча с Петром длилась двадцать восемь минут. В соответствии с принципами и правилами медиации, сторонам гарантируется равное время для индивидуальных бесед. Поэтому время, составляющее разницу в индивидуальных беседах (двенадцать минут), остается в распоряжении Петра, и он сможет им воспользоваться по своему желанию в любой момент переговоров».

Обратимся к рассмотрению **типичных ошибок медиатора при проведении кокуса (индивидуальной беседы).**

**1. Медиатор спешит перейти к этапу выработки предложений по урегулированию конфликта, игнорируя работу с эмоциями сторон и прояснение их потребностей,** связанных с конфликтом. Как уже упоминалось выше, данная ошибка является наиболее распространенной, она же в большинстве случаев является основной причиной выработки некачественных предложений стороны, общей неконструктивности ее позиции на последующем этапе медиации (этапе дискуссии по выработке вариантов соглашения). Очень часто это выглядит таким образом, что медиатор, открывая кокус, немедленно задает стороне вопрос: «Как вы думаете, что можно предпринять для урегулирования возникшей ситуации?» либо, «для приличия» дав стороне немного времени для выражения ею эмоций, связанных как с конфликтом, так и с тем, что происходило на предыдущих этапах медиации, ставит ее перед необходимостью выработки вариантов предложений для последующих переговоров. Даже при наличии самых благоприятных условий для урегулирования конфликта и медиатор, и стороны в этом случае не используют их, и возможности по созданию действительно качественных, потенциально отвечающих интересам обеих сторон предложений оказываются упущенными.

**2. Медиатор психологически присоединяется к одной из сторон конфликта.** Выше уже обсуждался вопрос об основных принципах медиации, один из которых — нейтральность посредника. Медиатор должен быть равноудален в процессе переговоров от каждой из сторон, а точнее сказать — «равноприближен» к ним. Однако сознательно или бессознательно практически всегда хотя бы одна из сторон конфликта стремится «перетянуть» медиатора на свою сторону, вызвать у него сочувствие, жалость, сострадание, «понравиться» ему. На кокусе это сделать легче, чем на совместных встречах, где присутствует вторая сторона (однако все-таки возможно; например, для этого сторона может демонстрировать «повышенную готовность» к сотрудничеству с медиатором, «позитивный» настрой, что нередко создает контраст с поведением второй стороны — более сдержанной или, наоборот, скандальной, неуступчивой, критичной, угрюмой). В ходе кокуса сторона может представлять ситуацию в выгодном для себя свете, сознательно или бессознательно акцентировать свои переживания, занимать позицию жертвы («Вот видите, как я страдаю!»), что провоцирует у медиатора стремление выступить в роли «спасателя». Интересно в связи с этим упомянуть известную в социальной психологии и психотерапии модель дисфункционального взаимодействия — «треугольник

Карпмана». Данная модель включает три роли — «Жертва», «Преследователь» и «Спаситель» (это похоже на традиционных сказочных Злодея, Девуцу-в-беде и Героя). Интересно, что это именно роли, далеко не всегда отвечающие тому, что происходит с человеком в действительности: «Жертва» выставляет себя зависимой и нуждающейся в защите и поддержке, хотя в реальности далеко не является такой уж беззащитной и беспомощной; «Спаситель» вроде бы хочет помочь, однако практически всегда у него есть скрытый мотив: поскольку этот персонаж игнорирует собственные потребности, не имеющие значения, для него всегда важно иметь «кого-то», кого надо спасти, без этого он чувствует себя неустраиваемым, поэтому «Спаситель» «как бы помогает» или «пытается помочь», но никогда не разрешает ситуации до конца; «Преследователь» также получает от своей роли скрытую выгоду, поскольку действительно обоснованных претензий к «Жертве» у него нет. Взаимодействие в треугольнике Карпмана разворачивается таким образом, что роли неминуемо и часто довольно быстро меняются: например, если медиатор принимает роль «Спасителя», то можно практически гарантировать, что в ходе медиации он выступит и «Жертвой» (так получается потому, что «Жертва», устав от собственной униженности, становится «Преследователем» («Что вы меня все время поучаете?»), либо потому, что медиатор становится жертвой «Преследователя» («А что вы ее защищаете? Вы же медиатор! Почему вы выступаете в роли адвоката? Спелись уже, да?»)). Ниже приведены простейшие метафорические иллюстрации того, как это может выглядеть (попробуйте определить психологические роли персонажей).

#### **Пример 1.**

*Девуца-в-беде:* Помогите! Помогите! Спасите! Меня несет Злодей!

Он похитил меня из родного дома! Мне больно!!!

*Герой:* Вот он я! Сейчас я ему задам!!! Получай, Злодей!!!

Герой опрокидывает Злодея наземь, освобождает Девуцу-в-беде.

*Девуца-в-беде:* Ой... Ты руку ему сломал... нос перебил...

*Злодей:* И нога тоже в крови...

*Девуца-в-беде:* И нога у него в крови!!! Да ты его чуть не убил!! Боже, какая жестокость! Да ты чудовище!!!

*Герой:* Но ты же сама просила...

*Девуца-в-беде:* Я не просила никого увечить, слышишь ты, годзилла? И чего ты влез со своим кладенцом?

*Герой:* Но я же...

*Девушка-в-бедѣ:* Да пошел ты!!! Мы сами разберемся, идиот!!!

*Злодей:* Ладно тебе, ну не разобрался пацан... Не ори...

### **Пример 2.**

*Девушка-в-бедѣ:* Помогите! Помогите! Спасите! Меня несет Злодей! Он похитил меня из родного дома! Мне больно!!!

*Герой:* Вот он я! Сейчас я ему задам!!! Получай, Злодей!!!

*Злодей:* Не, ты чѐ, обалдел? Я те щас ноги повыдержаю...

Злодей опрокидывает Героя на землю.

*Девушка-в-бедѣ:* Не поняла!!! Это же жених мой! Так во всех сказках написано. Ты что, Злодей, жизнь мне портишь?!!!

Наносит Злодею удар кулаком в нос.

*Злодей (утираясь):* Ни фиги себе... баба называется...

*Девушка-в-бедѣ:* Заткнулся!!! (Наносит Злодею еще один сокрушительный удар). Я иду к тебе, мой милый!!!

*Герой:* Любимая моя!...

Герой и Девушка-в-бедѣ целуются. Злодей делает попытку уползти.

*Девушка-в-бедѣ:* Стоять, скотина! (Кладет на него ногу)

*Злодей:* Опускают... Меня, потомственного Злодея... опускают...

*Герой:* Неблагодарно это... ногу-то хоть сыми с него... Злодей все-таки...

Таким образом, психологически «присоединяться» к стороне в ходе индивидуальной беседы, выражать сочувствие и готовность поддерживать на последующих переговорах для медиатора означает быть втянутым в дисфункциональный треугольник, что неминуемо создаст большие проблемы для всех участников. Поэтому для медиатора важно разграничивать для себя работу с эмоциями сторон (их прояснение, понимание, отреагирование) и психологическое присоединение к стороне («Как я вас понимаю! Да, вам трудно с вашим оппонентом, это очевидно... Да, я буду стараться ограждать вас от его агрессии»), следить за тем, чтобы держать психологический нейтралитет, не включаясь в «ролевые игры» сторон конфликта, в психологическую динамику конфликтного взаимодействия – ни в роли «Спасателя», ни в роли «Преследователя».

Иногда со стороны участника переговоров, с которым медиатор проводит индивидуальную беседу, можно наблюдать прямые провокации, направленные на втягивание посредника в динамическое поле конфликта: «Вы меня понимаете!»; «Вы понимаете меня?»; «Ну почему

вы не понимаете меня?»; «Нет, вы меня не понимаете!»; «Вы мне можете?»; «Только вы можете мне помочь»; «Вы — единственный человек, который может помочь!» и т.п. Медиатору необходимо сохранять хладнокровие и не поддаваться на них, каждый раз «возвращая» партнера к тому, что самое главное — чтобы стороны сами хорошо понимали конфликтную ситуацию и сами искали возможности ее разрешить наилучшим образом, а в задачи медиатора входит лишь организация переговоров и создание условий для диалога сторон.

**3. Медиатор допускает ошибки на этапе работы с эмоциями сторон.** Основным инструментом медиатора на этапе работы с эмоциями сторон являются, как уже упоминалось, техники активного слушания, прежде всего — техника «Отражение чувств». В соответствующем параграфе настоящей работы описаны типичные ошибки при использовании данной техники; речь здесь идет именно о них. На практике наиболее часто встречаются такие ошибки, как: а) игнорирование эмоций стороны; б) увещания, призывы к долгу и нравственности; в) попытки контролировать ситуацию. В первом случае медиатор делает вид, что не замечает того, как взволнована сторона, не видит того, что она собирается плакать и т.п.; когда же это становится невозможно не замечать, медиатор объявляет перерыв. Такие реакции нередко отражают страх, который испытывает медиатор перед сильными эмоциями (в том числе своими собственными); для человека же, охваченного переживаниями, такое поведение медиатора сигнализирует о том, что они неуместны, «плохи» или попросту неприличны. В этой ситуации говорящему невозможно расслабиться, он тратит огромное количество сил на то, чтобы контролировать себя. Подавление эмоций похоже на надевание крышки на кастрюлю, полную кипящей воды: напряжения становится только больше. Попытки медиатора контролировать ситуацию, так же как и игнорирование эмоций стороны, лишь добавляют напряжения (призывы «не нервничать», «перестать так переживать» и «взять себя в руки» обычно не достигают цели и лишь дают понять стороне, что она ведет себя попросту неприлично). Увещания и призывы к долгу и нравственности («Неужели вы отказываетесь от содержания собственного ребенка?», «И вы поступите так со своей матерью?!»), «Не кажется ли вам, что с точки зрения банальной нравственности это не очень-то красиво?») не только не помогают стороне лучше понять собственные потребности, но и прямо «работают» на разрыв контакта между нею и медиатором.



**4. Медиатор «пускается в расследование»** ситуации конфликта. Об этой типовой ошибке медиатора мы уже говорили выше — здесь посредник нарушает основные принципы медиации, согласно которым решение конфликта в ходе переговоров находят сами стороны, они же несут ответственность за это решение. «Расследование» выглядит обычно как настойчивое выспрашивание стороны относительно всех обстоятельств... хотелось написать — совершенного преступления, но, конечно же, имеется в виду — конфликта. Вопросы являются важным инструментом работы медиатора на кокусе, и без них не обойтись, однако существует очевидная, интуитивно каждому понятная разница между вопросами, которые помогают *самой стороне* лучше разобраться в своем отношении к происходящему, и вопросами, которые помогают *медиатору* составить свое мнение относительно происходящего.

Тенденция медиатора к «расследованию» редко появляется исключительно на кокусе; обычно ее легко можно увидеть еще на этапе презентации сторон (примеры можно найти в предыдущих параграфах этой книги).

Приведем фрагмент кокуса, в котором прослеживаются элементы «расследующих» реакций медиатора.

**Пример.**

*Сторона:* Я уже все рассказывала на общей встрече. Не знаю, что и добавить. Все так очевидно...

*Медиатор:* Все, скорее, может показаться очевидным, однако, мне кажется, это скорее не так...

*Сторона:* Не знаю, не знаю... а что вы имеете в виду?

*Медиатор:* Ну, не очень понятно, почему, например, вы не дали пояснений своей начальнице в тот самый момент, когда она застала вас с деньгами в руках у сейфа. Вы же могли ей сразу все объяснить! Это сразу бы расставило все точки над «и», и почему на следующий день, вместо того чтобы поговорить с нею, вы просто положили ей на стол заявление об увольнении... кстати, вы в ее присутствии это сделали или принесли бумагу заранее?

*Сторона:* Заранее. Я в тот день пришла на работу пораньше.

*Медиатор:* Ну вот! Это вот и непонятно!

*Сторона:* Я не стала с ней разговаривать в тот момент, как меня застали у сейфа, просто потому, что мне было очень стыдно... я была просто поймана с поличным, понимаете? Мне было так ужасно, что просто... не до объяснений мне было...

*Медиатор:* Но на другой-то день к утру вы же успокоились! Могли бы попробовать хотя бы объяснить. Почему вы этого не сделали?

*Сторона:* Я не могла бы ей в глаза глядеть... она ведь подумала, что я воровка...

*Медиатор:* Но сейчас-то, получается, вы можете... а что изменилось?

*Сторона (молча опускает голову):*.....

*Медиатор:* Это странная непоследовательность в вашем поведении. И не единственная.

Как можно легко догадаться из приведенного отрывка, «расследующие» реакции медиатора не только не помогают стороне наработать продуктивные предложения по разрешению конфликта, они мешают этому – создают у стороны эмоциональное напряжение, ощущение угрозы своему «Я» и необходимость защищаться. Поэтому «расследование» является грубой ошибкой; она указывает не на незнание процедуры медиации или изъяны в овладении какими-либо техниками, это непонимание самых основных, базовых медиативных принципов.

5. **«Одержимость версией»** является еще одной распространенной ошибкой медиатора, характерной для этапа индивидуальной беседы. Прежде чем разбирать ее, немного отвлечемся.

Одной из личностных черт, выраженность которой в значительной степени варьирует у разных людей, является ригидность (от латинского *rigidus* – жесткий, твердый) – неспособность человека к изменению намеченной программы действий, однажды найденного способа решения задачи. Противоположностью ригидности является психическая пластичность. В психологии существует ряд тестов, предназначенных для диагностики степени ригидности; один из них весьма любопытен. Это – тест «Собака-кошка», стимульным материалом к которому являются восемь рисунков, по очереди предъявляемых испытуемому. На первом рисунке изображена кошка, затем на втором и третьем рисунке в кошке начинают появляться собачьи черты, выраженность которых постепенно увеличивается на последующих рисунках. Наконец, последний, восьмой рисунок содержит изображение, которое, если его предъявить первым, однозначно распознается как собака. Испытуемому рисунки показываются по очереди, начиная с первого; при этом его просят назвать животное, изображенное на картинке. Испытуемый с низкими показателями ригидности первые два, самое большее – три рисунка распознает как рисунки кошки, затем начинает сообщать о том, что нарисована «кошка-собака», «то ли кошка, то ли

собака» или «кошка с собачьими чертами». Испытуемый с высокими показателями ригидности «до последнего» продолжает утверждать, что перед ним — рисунок кошки. Интересно, что есть данные о том, что данный тест является весьма прогностичным с точки зрения профессиональной успешности следователя: ригидный специалист, расследуя преступление, склонен выстраивать определенную версию и «подгонять» под нее имеющуюся в его распоряжении информацию (так называемая «одержимость версией»); более «пластичный» следователь обнаруживает большую открытость и непредвзятость по отношению к поступающей информации, легко отказывается от ранее выстроенных версий, осознавая их несостоятельность.

Что-то похожее происходит и в деятельности медиатора. «Одержимость версией» проявляется в: 1) одержимости медиатора его собственным вариантом (вариантами) решения конфликта; 2) одержимости медиатора вариантом (вариантами) решения конфликта, наработанными на одном из кокусов (по статистике чаще всего на первом кокусе). Перейдем к пояснениям.

Одержимость медиатора его собственным вариантом решения конфликта подготавливается тем, что в определенный момент медиации его «осеняет» идея того, что именно могло бы восстановить мир между сторонами. Медиатор как будто лучше сторон «знает» то, что им нужно. И даже очень хорошее понимание принципов и правил медиации не может удержать его от того, чтобы «наталкивать» стороны на кокусе на «подходящее» решение (часто с помощью наводящих вопросов); при этом медиатор либо формально работает, либо вовсе не работает над содействием сторонам в выработке иных возможных вариантов решения конфликта. Забавно, но если стороны находят какое-то свое решение, отличающееся от предусмотренного медиатором, он чувствует настоящее разочарование и пытается показать сторонам его несостоятельность. Нередко одержимость медиатора собственным вариантом решения конфликта сочетается с его попытками «расследовать» ситуацию на всех предшествующих этапах медиации, включая и кокус, чтобы определить для себя хотя бы в первом приближении, кто «прав», а кто «виноват» и «что здесь можно сделать».

Одержимость медиатора вариантом (вариантами) решения конфликта, найденным на одном из кокусов, встречается чаще. В этом случае типовой сценарий развития событий таков. Медиатор вполне успешно проводит первый кокус (т.е. первый кокус с первой стороной),

в ходе которого нарабатываются несколько вариантов решения конфликта. Они вызывают у медиатора много энтузиазма и даже радостное ощущение того, что «показался свет в конце тоннеля». Медиатор мысленно начинает предвкушать успех переговоров и даже, возможно, поздравлять себя с победой. Затем на кокус приглашается вторая сторона. И вот, незаметно для самого себя, медиатор начинает склонять ее — правильно! — к той самой замечательной версии, которая звучит для него райской музыкой и воспринимается как «свет в конце тоннеля». Сторона не понимает, что происходит: ее очень мало слушают, при этом медиатор почему-то не замечает возникающих у нее идей или обесценивает их, не дает им возможности развиваться, задает вопросы, намекающие на возможность других вариантов, которые этой самой стороне могут вовсе и не нравиться. Интересно, что все происходящее обычно воспринимается стороной как навязывание или попытка давления, для медиатора же сторона предстает как «непокорная» или «неконструктивная».

Очевидно, что вероятность возникновения описанных ошибок тесно связана с личностными особенностями медиатора; ригидность ему здесь не помощник, а помеха. Однако в целом «одержимость версией» потенциально может встретиться у медиатора с любыми показателями ригидности-пластичности. Уберечься от описанной ошибки помогает четкое осознание принципов нахождения решений на медиации, а также (это простая, но исключительно действенная мера) перерывы, объявляемые между кокусами, в течение которых медиатор может «выйти» из психологического пространства предыдущей индивидуальной беседы.

**6. Медиатор забывает своевременно зафиксировать наработанные стороной предложения.** Эта ошибка — «классика жанра» для начинающего медиатора, который поглощен совместной со стороной выработкой и критической оценкой возможных вариантов разрешения конфликта и которому трудно распределить свои усилия. Выше мы уже говорили о том, что наиболее удобно фиксировать выработанные предложения по мере их «отработки», критической оценки и детализации. На практике часто оказывается, что уже через несколько минут после того, как произошел переход к обсуждению следующего предложения, медиатору трудно вспомнить все детали предложения предыдущего: информация стирается, искажается, «обрастает» авторскими (медиатора) дополнениями. Хорошо, если он вовремя спохватится и попросит сторону четко проговорить уже наработанные

предложения (хотя уже и в этот момент сама сторона может невольно исказить свои идеи). Гораздо хуже, когда медиатор, лучащийся удовлетворенностью от удачно проведенного кокуса, вдруг с ужасом вспоминает, что не зафиксировал ничего: теперь ему придется восстанавливать информацию на свой страх и риск, и возможна ситуация, когда на последующей общей встрече звучит реплика одной из сторон: «Нет, я этого не говорил (а)!».

### **3.5. Дискуссия по выработке вариантов соглашения**

Иногда дискуссию по выработке вариантов соглашения для краткости называют этапом собственно переговоров в медиации. Это не случайно — в большинстве случаев полноценные продуктивные переговоры между сторонами конфликта возможны лишь по истечении кокусов. Если индивидуальные беседы были проведены качественно, психоэмоциональное напряжение участников переговоров заметно падает, а поглощенность негативными эмоциями, связанными с конфликтом, уступает место более рациональному настрою на конструктивное рассмотрение и преобразование конфликтной ситуации. Грамотная работа медиатора на кокусах на девяносто процентов обеспечивает успех последующих переговоров. И если дискуссия по выработке вариантов соглашения идет туго, то и дело заходит в тупик, если медиатору приходится иметь дело с «непонятными» и неконструктивными реакциями сторон в ходе переговоров, он может снова прибегнуть к кокусам.

Дискуссия по выработке вариантов соглашения представляет собой совместную встречу (или серию встреч), на которой присутствуют обе стороны конфликта и медиатор и на которой они сообща рассматривают варианты разрешения конфликтной ситуации в поисках того из них, который отвечал бы интересам и потребностям обеих сторон, был бы исполнимым и не противоречил бы значимым для сторон нормам. Существуют важные особенности этой работы, которые заслуживают того, чтобы быть упомянутыми сразу.

Так, переговоры происходят в соответствии с выработанным планом — повесткой дня, которая включает в себя перечень всех вопросов (тем), вынесенных на обсуждение. Повестка дня формируется медиатором перед началом этапа дискуссии по выработке вариантов соглашения, и это требует от него определенных временных затрат. Поэтому по окончании обоих кокусов медиатор обычно объявляет

перерыв, в ходе которого после небольшого отдыха формирует повестку дня.

Повестка дня создается на основе анализа предложений по урегулированию конфликта, выработанных сторонами в ходе кокусов. Выше мы уже неоднократно говорили о необходимости фиксировать наработанные сторонами предложения. Как раз при составлении повестки дня на переговоры и будут необходимы эти записи.

Предложения, созданные сторонами в ходе нелегкого труда на кокусах, отражают буквально то, как стороны видят решение того или иного *вопроса*, волнующего их. Обратимся к примеру, приведенному в предыдущем параграфе — медиации Дамира и Риммы, разведенных супругов, решающим вопросы порядка общения Дамира с его дочерью Идой, 5 лет (текст кейса изложен в Приложении).

На кокусе Дамир вырабатывает следующие предложения: 1) Дамир проводит время с дочерью каждую неделю по субботам полный день, отправляясь с Идой гулять или в общественные места либо в собственную квартиру (по согласованию с Риммой и с учетом погоды), начиная с ближайшей после медиации субботы; 2) Римма в присутствии Дамира сообщает Иде о том, что он является ее отцом, в течение трех дней после окончания медиации; 3) Дамир продолжает выплаты алиментов в соответствии с договоренностью, достигнутой бывшими супругами при разводе, ежемесячно посредством почтового перевода, при этом он готов увеличить сумму ежемесячных выплат до 25 тыс. руб, а также оплачивать дополнительные расходы на отдых и обучение ребенка по согласованию с Риммой. Эти предложения по своей сути являются способами решения следующих вопросов: 1) порядок общения Дамира с Идой; 2) осведомленность Иды о том, что Дамир является ее родным отцом; 3) участие Дамира в обеспечении потребностей Иды.

*Важно, что повестка дня формируется не из предложений, подготовленных сторонами, а из вопросов, вынесенных ими на обсуждение.*

Медиатор формирует повестку дня, буквально положив перед собой записи с двух кокусов и суммируя на их основе вопросы, выносимые на обсуждение. Очень часто оказывается, что вопросы, которые волнуют стороны и которые они хотели бы решить — одни и те же (или хотя бы частично совпадают), а вот способы их решения могут быть весьма разными.

Для примера сопоставим предложения, наработанные в ходе кокусов Дамиром и Риммой, и сформируем на их основе повестку дня для переговоров.

№	Предложения Дамира	Предложения Риммы
1.	Дамир проводит время с Идой каждую неделю по субботам полный день, отправляясь с Идой гулять или в общественные места либо в собственную квартиру (по согласованию с Риммой и с учетом погоды), начиная с ближайшей после медиации субботы	Дамир получает информацию о том, что Ида больна нервным расстройством, требующим немедленного лечения и щадящего режима для ребенка, исключающего нагрузки на нервную систему
2.	Римма в присутствии Дамира сообщает Иде о том, что он является ее отцом, в течение трех дней после окончания медиации	Римма не имеет принципиальных возражений против того, чтобы Ида знала о том, что Дамир является ее биологическим отцом, и против того, чтобы Дамир систематически общался с Идой
3.	Дамир продолжает выплаты алиментов в соответствии с договоренностью, достигнутой бывшими супругами при разводе, ежемесячно посредством почтового перевода, при этом он готов увеличить сумму ежемесячных выплат до 25 тыс. руб, а также оплачивать дополнительные расходы на отдых и обучение ребенка по согласованию с Риммой	Римма предлагает Дамиру обратиться к квалифицированным специалистам (детскому психологу и психоневрологу) для получения информации о том, каким именно образом можно сообщить Иде о том, что Дамир является ее родным отцом, а также организовать ее общение с Дамиром, таким образом, чтобы минимизировать нагрузки на нервную систему ребенка
4.		Вопросы о порядке сообщения Иде о том, что Дамир является ее отцом, а также о порядке общения Дамира с Идой, продолжительности и частоте этих встреч Римма предлагает решить путем совместного решения на основе полученной у детского психолога информации
5.		Римма предлагает Дамиру воздержаться от любых способов установления контакта с Идой и от сообщения ей информации о том, что он является ее родным отцом, до того момента, когда будет достигнута договоренность с Риммой по данным вопросам
6.		Римма предлагает Дамиру отозвать иск о порядке общения с ребенком

7.		Римма выражает благодарность Дамиру за денежные средства, поступающие на содержание ребенка каждый месяц в соответствии с достигнутой при расторжении брака договоренностью, и выражает надежду на то, что и в дальнейшем Дамир будет частично обеспечивать материальные потребности Иды
----	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Если сопоставить выработанные Дамиром и Риммой предложения, можно легко выделить вопросы, волнующие их: 1) состояние здоровья Иды; 2) порядок общения Дамира с Идой; 3) осведомленность Иды о том, что Дамир является ее родным отцом; 4) участие Дамира в обеспечении потребностей Иды; 5) вопрос о судебном иске. Видно, что вопросы (темы) для обсуждения составляются с учетом их значимости хотя бы для одной из сторон: например, Дамир ничего не говорит о судьбе иска, этот момент в его предложениях оказался упущенным (кстати, это просчет медиатора: всегда, когда идет речь об иске, на медиации поднимается вопрос о его продолжении/прекращении, и медиатор должен был задать этот вопрос Дамиру на индивидуальной беседе).

Из анализа получившегося списка вопросов (тем) для обсуждения в данном случае хорошо видно, что есть вопрос, с которого имеет смысл начинать дискуссию. Угадайте, какой? Да, безо всякого сомнения, это вопрос о состоянии здоровья Иды, о котором Дамир не знает ничего. Понятно, что решение почти всех остальных вопросов должно будет учитывать информацию о состоянии здоровья Иды. Поэтому данная тема откроет повестку дня.

Итак, мы подошли с вами к еще одному важному моменту, касающемуся этапа дискуссии по выработке вариантов соглашения — к определению очередности рассмотрения вопросов, вынесенных на обсуждение.

1. Каждый вопрос и каждая тема, вынесенная на обсуждение, рассматриваются по очереди. На практике стороны довольно часто пытаются одновременно решить сразу несколько вопросов, однако это затрудняет процесс: внимание рассеивается между несколькими предметами, а неудачи в решении одного из вопросов создают впечатление непродуктивности процесса в целом. Есть широко известная поговорка о том, что если хочешь съесть слона, его надо есть по частям, причем достаточно маленьким для того, чтобы съесть их в один присест.



Примерно то же самое происходит в процессе переговоров: каждый вопрос рассматривается изолированно, а медиатор зорко следит за тем, чтобы не было попыток «съехать» на обсуждение другой темы, и пресекает эти попытки.

2. В процессе переговоров нередко бывает так, что сторонам не удается достигнуть договоренности по какому-либо вопросу, вынесенному на обсуждение. Ничего катастрофичного в этом нет. Работу медиатора можно сравнить в этом случае с рыбной ловлей: когда ловишь сетью, попадается разная рыба — и большая, и маленькая, и ценная рыба, и пескари. Медиатор рад любой добыче. Хотя маленькая, да рыбка, в ситуации конфликта это гораздо лучше, чем ничего. Перфекционизм (стремление к совершенному результату) оказывает медиатору дурную услугу — если не удастся договориться по какому-то конкретному вопросу, он констатирует тот факт, что согласия пока достичь не удалось, и предлагает перейти к следующему вопросу. По истечении обсуждения всех вопросов медиатор может предложить сторонам снова вернуться к тем темам, по которым остались разногласия (стороны могут как сделать это, так и отказаться).

3. В ходе кокусов стороны могут высказать медиатору определенные пожелания в отношении очередности обсуждения тем. Например, сторона может сказать: «Думаю, что сначала принципиально поднять вопрос об ущербе, который нанесен моей репутации, и о признании Иваном этого ущерба. Только потом я смогу обсуждать с ним все остальное». В этом случае медиатор, учитывая желания стороны, предлагает начать обсуждение с определенной темы (указывая, почему он так поступает). Во всех остальных случаях медиатор может: а) определиться с очередностью обсуждения тем самостоятельно или б) предложить сторонам самим определить очередность обсуждения. Рассмотрим оба варианта. В первом случае, когда медиатор самостоятельно принимает решение о том, какие темы будут рассмотрены первыми, может ориентироваться на следующее правило: сторонам всегда проще договориться по каким-то одним вопросам и сложнее — по другим. Начинать обсуждение в психологическом смысле выгоднее с тех вопросов, по которым сторонам наверняка удастся достичь согласия. В этом случае у сторон возникает приятное переживание успеха, ощущение того, что разрешить конфликт, договориться вполне возможно, и им легче договариваться по более сложным вопросам. Во втором случае медиатор предлагает сторонам самим определить тот вопрос, который они хотят обсуждать в данный момент, т.е. они

не обсуждают очередность тем, а просто принимают решение относительно того, какая из тем станет текущей в данный конкретный момент. Например, медиатор может сказать: «Итак, приступим к обсуждению. С какой из тем вы хотели бы его начать?» или «Продолжим. Какую из тем вы хотите обсудить теперь?»

Таким образом, мы говорили о формировании повестки дня как необходимой задаче медиатора, решение которой необходимо для того, чтобы состоялась дискуссия по выработке вариантов соглашения. Повестка дня, сформированная медиатором, может быть отражена в наглядной форме: например, медиатор может написать ее от руки на большом ватманском листе или доске и разместить эти записи в помещении для медиации таким образом, чтобы они были хорошо видны всем участникам переговоров. Иногда медиаторы распечатывают повестку дня на обычных листах формата А4, чтобы потом раздать эти материалы сторонам. Некоторые медиаторы оглашают повестку дня лишь устно. Наверное, какого-то одного «правильного» решения здесь нет, и каждый медиатор находит наиболее удобный для себя вариант. После того, как работа над повесткой дня окончена, медиатор приглашает стороны в помещение. Начинаются собственно переговоры.

С чисто процедурной точки зрения они осуществляются следующим образом. Медиатор знакомит стороны с повесткой дня. Затем каждая тема обсуждается по отдельности, по ней стороны приходят (или не приходят) к определенной договоренности, которая фиксируется медиатором. Перейдем к более детальному рассмотрению содержания данного этапа и соответствующих действий медиатора.

Ознакомление сторон с повесткой дня может быть отражено следующими репликами медиатора: «Уважаемые Иван и Мария, каждый из вас продуктивно поработал в ходе индивидуальных встреч, и теперь нам предстоит обсудить те предложения по разрешению вашей ситуации, которые появились в результате этой работы. Сейчас я познакомлю вас с темами и вопросами, которые, как показали индивидуальные беседы, важны для вас и которые нам предстоит обсудить. Это следующие темы: тема А, тема Б, тема С и тема Д. С обсуждения какой темы вы хотели бы начать? Иван предлагает тему А. Мария, вы не возражаете? Возражений нет. Тогда начнем. По данной теме со стороны Ивана поступило такое-то предложение, со стороны Марии такое-то. Предлагаю начать обсуждение. Мария, что вы скажете по поводу услышанного?»

Когда стороны начинают обсуждать конкретные предложения, легко можно заметить, что наиболее частая первая их реакция на услышанные предложения — «нет». Существует точка зрения, что реакция отказа, «нет»-реакция является характерной особенностью российской культуры переговоров вообще. В медиации она проявляется весьма ярко: несмотря на очевидную жизнеспособность выработанных в ходе индивидуальных встреч предложений, они чаще всего встречаются реакцией «нет».

Медиатора это не должно деморализовать. Как правило, это «нет» не означает, что: а) предложение принципиально не подходит; б) предложение полностью не подходит и в) «нет» является окончательным. Для реакции «нет» существует большое количество психологических причин, и для правильной работы с «нет»-реакцией важно их прояснить.

Поэтому, если сторона, которая заявляет о неприемлемости для нее поступившего предложения, не поясняет причины отказа, медиатору важно доброжелательно поинтересоваться этими причинами. Довольно часто оказывается, что в какой-то части предложение вполне устраивает, в какой-то части оно является по самым разным причинам неприемлемым. Медиатору крайне важно прояснить и продемонстрировать сторонам эти части предложения, а также причины, по которым оно полностью или в какой-то части является неприемлемым, для этого он использует техники углубления взаимопонимания (в частности, техники активного слушания). Понимание сторонами реакций друг друга запускает исследовательскую активность по рассмотрению поступивших предложений по принципу «а что, если?...» — «А что, если сделать это и это, что сняло бы ваше напряжение в этой и этой части — тогда предложение подошло бы вам?» Медиатор может способствовать этой активности, «запускать» ее, стимулировать, оставляя, впрочем, всю основную работу самим сторонам.

### **Пример. Работа с кейсом «Созвездие здоровья»**

(текст кейса изложен в Приложении).

*Медиатор:* Итак, со стороны Николая Николаевича, директора центра, поступило предложение, чтобы тренинг «Гармония души и тела» был снят с проведения в тренинговом центре «Созвездие здоровья» в максимально ближайшие сроки.

*Вольдемар Захарович:* Как это снят? Самый многообещающий мой тренинг, детище мое! Да я сам снимусь с проведения в этом идиотском центре! Найду себе другую площадку! Да на этот тренинг

идут больше, чем на другие, это же очевидно! Достаточно поднять отчетность!

*Медиатор:* Для вас очень важно, чтобы этот тренинг проходил, кроме того, вы говорите о том, что он востребован у клиентов и у него большие перспективы.

*Вольдемар Захарович:* Очень большие! Конечно, он недоработан, мы сразу договаривались, что запускаем рабочую версию, которую я буду обкатывать. И вот сейчас...

*Николай Николаевич:* Но я не могу дать добро на продолжение этого тренинга.

*Медиатор:* Пожалуйста, поясните, с чем это связано.

*Николай Николаевич:* Я уже говорил. Шум, гам, дым, люди жалуются. Мне проблемы с жильцами не нужны. И с пожарными тоже. Да, Вольдемар Захарович замечательный специалист, он действительно создает проект, который приносит и, вероятно, в дальнейшем приносил бы центру все большие деньги, проект яркий, интересный, нестандартный, аналогов которому нет. Но я не могу так рисковать, это ставит под сомнение функционирование центра. Понимаете, Вольдемар Захарович? Если выбирать между яблоней и яблоками, которые на ней растут, даже самыми сладкими, я предпочту яблоню.

*Вольдемар Захарович:* Что ж, я вижу, вы все перечеркиваете...

*Медиатор:* Давайте посмотрим на то, что у нас есть. Николай Николаевич, я правильно понимаю, что вы признаете несомненные достоинства Вольдемара Захаровича как специалиста и высоко оцениваете перспективы проекта, который он сейчас разрабатывает?

*Николай Николаевич:* Да.

*Медиатор:* Я правильно понял, что в дальнейшем вы готовы были бы поддерживать проведение программы, если бы не некоторые особенности тренинга, повлекшие за собой пристальное внимание к центру со стороны общественности — жалобы жильцов и визиты в центр пожарных?

*Николай Николаевич:* Да, это так. И это не ерунда — это ставит под сомнение сам проект.

*Медиатор:* Таким образом, есть то, в чем вы согласны друг с другом — проект интересный, многообещающий во всех смыслах, вам обоим хочется, чтобы он был. Проблема же заключается в особенностях программы, привлекающих внимание жильцов и чреватых в дальнейшем серьезными неприятностями для центра. Что вы думаете о ней?

*Николай Николаевич:* Если б не было этих самых... особенностей... чтобы жалоб никаких не было.

*Вольдемар Захарович:* Программа есть программа. Не могу же я ее кастрировать! Дыхательные упражнения необходимы, без них никак, они очень снимают напряжение. И кричать люди должны! Мы ж в офисах зажавшись живем, того не скажи, этого не сделай, постоянная сжатость, постоянное заталкивание себя куда-то в... Так и жизнь проходит. И люди страдают от этого, понимаете? Со свечами и благовониями, признаюсь, я переборщил, и так бы дальше делать этого не стал, это неподходящий вариант. Надо думать другое что-то... но звуки никуда не денешь и топтать тоже будем. Шепотом если разговаривать — того эффекта не будет.

*Николай Николаевич:* Что же, так и будут жильцы ко мне ходить?

*Медиатор:* Если я правильно понял, программа предполагает громкие звуки, и это может мешать жильцам. Есть ли какие-то способы что-то сделать с этим?

*Вольдемар Захарович:* Вообще-то такие тренинги, конечно, должны проводиться в помещениях со звукоизоляцией. У нас же зал гулкий, там даже если один человек что-то говорит, слышно во всем центре. А что уж группа! Конечно, все слышно. Но я хочу сказать, что моя программа не единственная из громких, шумим не только мы. В прошлом году жилища со второго этажа жаловались, когда с пианино была история.

*Николай Николаевич:* Да уж. Звукоизоляция...

*Вольдемар Захарович:* Это сняло бы все вопросы.

*Николай Николаевич:* Звукоизоляцию мы давно планируем установить, средства выделены. Но реально заняться этим мы сможем только летом, а до лета еще полгода.

*Вольдемар Захарович:* Я могу на текущую программу пока снизить голосовую нагрузку. Можно попробовать расслаблять их, работая не с голосом, а с телом.

*Николай Николаевич:* С чьими телами, уважаемый, вы собираетесь экспериментировать? Я уже боюсь того, что будут опять жаловаться...

*Вольдемар Захарович:* Простые упражнения на напряжение-расслабление мышц, циклические движения, на психофизиологическом уровне снижающие уровень стресса... кстати, это открывает новые перспективы построения программы... мне сейчас пришла идея...

*Николай Николаевич:* Вы можете гарантировать мне отсутствие громких звуков и топота в текущей программе?

*Вольдемар Захарович:* Да, в пределах разумного, конечно. Я буду экспериментировать с другими способами расслабления. Может быть, даже имеет смысл подумать о пантомиме, она вообще немая. А что? Богатая идея!...

*Николай Николаевич:* А отсутствие дыма на занятиях, отсутствие запахов благовоний?

*Вольдемар Захарович:* Я думал, что вопрос с благовониями я уже обозначил. Разве нет? Благовония исключены.

*Николай Николаевич:* Меня это устраивает. На таких условиях пусть Вольдемар Захарович проведет текущую группу. Летом будет установлена звукоизоляция, и с сентября станет возможным проводить что-то более шумное. Но все равно надо исключить из программы все, что может причинить дискомфорт людям, вызвать жалобы. Мне как-то тревожно сейчас даже думать об этом.

*Медиатор:* Что могло бы снять ваш дискомфорт?

*Николай Николаевич:* Мне хотелось бы видеть заранее презентацию программы, чтобы понимать, чего именно можно от нее ожидать. Я не специалист в области психофизиологии — меня как администратора будет волновать только вопрос о возможных нареканиях со стороны общественности. О проблемах с пожарными и санэпидемстанцией. Вдруг вам вздумается кормить людей тараканами или чем-то в этом роде.

*Вольдемар Захарович:* Дорогой мой, вопрос о том, что тараканы непригодны в пищу — дискуссионный. В ряде стран мира они считаются деликатесом... Ладно, шучу, шучу. Я готов предоставить презентацию программы и даже готов при необходимости вносить в нее правки, чтобы не было опасений и тревог. В конце концов, я же все понимаю.

*Медиатор:* Итак, давайте подытожим...

### **Пример. Работа с кейсом «Кража»**

(текст кейса изложен в Приложении).

*Медиатор:* Со стороны Ирины поступило следующее предложение. Ей очень важно восстановить свою репутацию в глазах сослуживцев — настолько, насколько это возможно в сложившейся ситуации. Она предлагает вам, Елена, собрать общее собрание персонала отдела, на котором Ирина могла бы выступить перед коллегами с подтверждением того, что она действительно пыталась взять деньги из сейфа, и с объяснением того, какие причины заставили

ее это сделать. Она также хочет заявить о своей непричастности к предыдущим кражам из сейфа, которые имели место в вашем отделе. Ирина предлагает вам, Елена, выступить на этом собрании с опровержением своего заявления, сделанного на предшествующем собрании, относительно того, что именно Ириной совершены все предыдущие кражи.

*Елена:* Нет, это невозможно.

*Ирина:* Вы же сами признались, что не верите, что это я крала деньги все это время!

*Медиатор:* Елена, что заставляет вас сейчас говорить «невозможно»?

*Елена:* Это подорвало бы мой авторитет как руководителя. Сначала я им сказала, что вор найден, теперь я говорю — нет, я была неправа, оговорила человека, извините, простите, в какое место вас поцеловать? Какова цена моим словам после этого?

*Ирина:* Но получается, что вы в жертву своему авторитету приносите меня, живого человека! Вы думаете, вы не можете оказаться на моем месте? Вы ошибаетесь!

*Медиатор:* Давайте еще раз посмотрим на предложение Ирины. Она говорит о собрании, на котором она хотела бы выступить, объяснив людям свой поступок. Что вы думаете об этом, Елена?

*Елена:* Я не против собрания. В конце концов, на предыдущем собрании говорила только я, Ирины там не было...

*Ирина:* Мне было очень плохо, я не могла даже глаз поднять тогда.

*Елена:* Поэтому, я думаю, это было бы справедливо, тем более что отдел превратился в пчелиный улей, только и обсуждают, что она сделала на самом деле и почему. Тем более что я и сама понимаю, что была излишне смела в своих заявлениях.

*Медиатор:* То есть вы не возражаете против того, чтобы собрать отдел и дать возможность Ирине объяснить свой поступок?

*Елена:* Не возражаю. Но я не могу сказать людям, что Ирина невиновна в предыдущих кражах. Тем более что это было бы неправдой — я не знаю, кто их совершал.

*Медиатор:* Получается, что здесь тесно связаны два момента. Первый — это вопрос о настоящем, фактическом виновнике всех предыдущих краж. Второй — о сделанном вами уверенном заявлении о том, что Ирина является этим виновником. По первому вопросу вы говорите, что не знаете, кто совершал кражи. По второму вы говорите, что допустили ошибку, которую вам не хочется публично признавать.

*Елена:* Да. Я готова сказать людям, что в свете последних событий вопрос о том, кто является виновником предыдущих краж, остается открытым, и решать они его могут на свое усмотрение. А про то, что я поступила бестактно или еще как-то, обвинив человека, я говорить не хочу и не буду.

*Медиатор:* Что вы скажете об этом, Ирина?

*Ирина:* Мне и не надо больше... знаете, я хочу еще сказать им, что приняла решение и буду проходить исследование на полиграфе относительно правдивости моих слов. Результаты принесу двадцатого мая в компанию. Я узнала, где это можно сделать, оказывается, это не очень даже дорого. Я действительно не совершала предыдущих краж, я вообще не стала бы даже думать о том, чтобы брать деньги, если бы не мои обстоятельства, и хочу доказать это.

*Елена:* Скажите.

*Медиатор:* Давайте подведем итог. Будет собрано собрание отдела, на котором Ирина расскажет о произошедшем инциденте, объяснит причины, которые заставили ее принять решение взять деньги из сейфа. Она также сделает заявление о том, что непричастна к предыдущим пропажам денег из сейфа, и о своем решении пройти исследование на полиграфе. В свою очередь, Елена готова сделать заявление о том, что в свете последних событий вопрос о том, кто является виновником предыдущих краж, для нее остается открытым. Все верно?

*Ирина:* Да.

*Елена:* Да.

### **Работа с кейсом «Стеклянный потолок»**

(текст кейса изложен в Приложении).

*Медиатор:* Самир, со стороны Ольги поступило предложение о создании отдельного подразделения в рамках департамента рекламы и маркетинга, которое занималось бы исключительно созданием рекламных аудио- и видеороликов, в котором была бы занята Ольга, при этом подразделение подчинялось бы лично руководителю департамента рекламы и маркетинга.

*Самир:* Вопрос об отдельном подразделении в силу организационных причин сейчас не может быть рассмотрен.

*Ольга:* Как только мне что-то нужно, появляются ссылки на какие-то мифические организационные причины. Вот если бы я была мужчиной, сразу организационные причины исчезли бы.



*Самир:* Ольга, поверьте, что это не так, и, тем не менее, в настоящий момент не может быть и речи о выделении подразделения.

*Медиатор:* ...

Таким образом, при обсуждении того или иного предложения медиатору важно идентифицировать по возможности «область согласия» – ту часть обсуждаемого предложения, которая подходит обеим сторонам и которую они готовы принять, обозначить также области несогласия и последовательно стимулировать стороны к исследованию психологических причин несогласия и поиску адекватных вариантов их преобразования.

Интересно, что в некоторых медиациях стороны на этапе дискуссии по выработке вариантов соглашения готовы обсуждать поступившие предложения, обращаясь непосредственно друг к другу. Коммуникации между ними к этому моменту переговоров уже в значительной мере восстанавливаются; в немалой степени способствует этому успешная работа медиатора на кокусе. Однако бывают и случаи, когда даже на этом этапе медиации сторонам трудно не то что разговаривать, но и даже просто смотреть друг на друга. Коммуникация между ними оказывается серьезно затрудненной. В этом случае медиатору приходится выступать в прямом смысле в качестве посредника в общении сторон, а иногда даже в роли переводчика сказанного.

Однако важно отметить, что на протяжении всего процесса медиации посреднику важно способствовать установлению, по возможности, прямых коммуникаций между сторонами – в ходе переговоров медиатор постепенно уменьшает долю своего участия в качестве «переводчика» (настолько, насколько это возможно).

Вторая важная функция медиатора на данном этапе переговоров заключается в том, что он выступает в качестве «ловца золотых рыбок» – медиатор помогает сторонам увидеть то, в чем их точка зрения едина, то, по поводу чего есть согласие, даже если это «что-то» на первый взгляд не кажется значительным. Вообще, обычно стороны не замечают или склонны преуменьшать масштаб этих самым «моментов согласия», однако медиатору важно отмечать их и демонстрировать сторонам. Это показывает сторонам позитивное продвижение в направлении разрешения конфликта и помогает удерживать оптимистичный рабочий настрой по отношению к еще неразрешенным противоречиям. Кроме того, медиатор помогает увидеть сторонам то содержание,

по поводу которого настаивает одна из сторон, в то время как вторая не выдвигает против него принципиальных возражений.

**Пример:** на медиации генеральный директор досугового центра и специалист, сотрудничающий с центром на договорной основе, занятый в проведении тренингов. Поводом для медиации явились обращения жильцов дома, в котором расположен досуговый центр, с жалобами на шум во время занятий специалиста, необычные звуки и запахи (кейс «Созвездие здоровья»).

*Специалист:* Вдобавок ко всему остальному я готов и хочу повесить у каждого подъезда дома лист с информацией о том, что за тренинг, что именно происходит во время моих занятий... они бы перестали беспокоиться, что это секта... может быть, кто-то бы даже пришел посмотреть...

*Генеральный директор:* Да это мертвому припарки... это мне по барабану... Кто жаловался, тот все равно будет жаловаться.

*Специалист:* Но ведь это сняло бы хотя бы часть напряжения! Мне кажется, это очень важно...

*Медиатор (генеральному директору):* Есть ли у вас принципиальные возражения против того, чтобы такие листы с информацией были размещены?

*Генеральный директор:* Да нет, принципиальных нет возражений, просто, думаю, не очень поможет... пусть размещает. Давайте подумаем, что еще можно сделать. Я думаю, что надо...

**Другой пример.** На медиации соседи Елена и Светлана по поводу компенсации Еленой, виновницей протечки, затрат на ремонт в квартире Светланы.

*Елена:* Короче говоря, с ванной комнатой я готова разбираться. Конечно, пятнадцать тысяч за ремонт явно многовато, но я заплачу. Зачем было делать венецианский потолок? В ванной он совершенно ни к чему. И совершенно непонятно все-таки, почему вы не согласовали со мной этот самый потолок. Сейчас вот возникают сложности...

*Светлана:* Я каждый день по три раза вам в квартиру звонила. Никто не подходит. Вы, наверное, уехали тогда куда-то. Вот и пришлось мне делать на свое усмотрение. Что касается стоимости, конечно, она немаленькая, пришлось еще и в коридоре убрать пятно, потому что пошло и в коридор.

*Елена:* Про коридор мне вообще непонятно. При чем здесь я?

*Медиатор:* Уважаемые Елена и Светлана, правильно ли я вас понимаю, что Елена готова компенсировать пятнадцать тысяч рублей в счет стоимости ремонта в ванной Светланы, и Светлана, вас устраивает это решение?

*Светлана:* Да.

*Елена:* Да, меня тоже устраивает, пятнадцать тысяч я готова платить.

*Медиатор:* И сейчас возникает вопрос о компенсации ремонта потолка.

*Светлана:* Ну да. Так вот я хочу сказать, что...

**Еще пример.** На медиации Дамир и Римма, бывшие супруги, по поводу порядка общения Дамира с их общей дочерью Идой (пример, подробно описанный в параграфе, посвященном кокусам, кейс «Два папы»).

*Дамир:* Ладно, хорошо, пускай. Мне нужно посетить врача, который Иду лечит, я хочу из уст специалиста услышать все о диагнозе и о том, как ее будут лечить, какие перспективы... Ну и огорошила ты меня. Почему сразу не сказала? И потом к психологу вместе пойдем, пусть скажет, как лучше... ну чтоб как ей безопасней сообщить, что я ее отец... Но я хочу психолога чтоб не ангажированный был, пусть независимый будет...

*Римма:* Ну конечно, всему, что от меня исходит, ты не доверяешь... какой же тебя устроит?

*Дамир:* Я же сказал — независимый. И чтобы он был компетентным. Чтоб я мог ему доверять.

*Римма:* А тому, к которому мы с ней раньше ходили, ты не доверяешь?

*Дамир:* Да не очень. Наверняка ты ему уже в уши нажужжала: вот, мол, ребенок сиротинушка, родным отцом брошенная...

*Римма:* Да не было такого! Вечно ты меня достаешь!

*Медиатор:* Уважаемые Дамир и Римма, призываю вас к соблюдению правил и предлагаю работать конструктивно! Давайте подведем тот итог, к которому мы пришли уже сейчас. Насколько я понимаю, вы, Дамир, и вы, Римма, согласны друг с другом в том, что, прежде чем Ида узнает, что Дамир является ее отцом, и прежде чем они начнут общаться друг с другом, вами будет получена консультация у психолога по поводу того, как именно организовать это общение и это сообщение ребенку, и в дальнейшем общение Дамира и Риммы с Идой будет строиться на основе этой информации?

*Дамир:* Да.

*Римма:* Да, именно так.

*Медиатор:* Дамиром выдвинуто пожелание по поводу того, чтобы психолог был независимым, верно, Дамир?

*Дамир:* Да.

*Медиатор:* Что было бы гарантией независимости психолога?

*Дамир:* Если бы никто из нас не был заранее с ним знаком. Не обращался за консультацией ранее, не платил ему денег. Если бы он не знал, кто именно платит за консультацию в этот раз. Это лучше обратиться в какой-то психологический центр или экспертную организацию. Лучше организацию, где делается психологическая экспертиза.

*Медиатор:* Римма, что вы думаете обо всем этом?

*Римма:* Не возражаю. В конце концов, так всем будет спокойнее.

Третий важный момент, связанный с ролью медиатора на этапе дискуссии по выработке вариантов соглашения касается его работы с дисбалансом сил сторон. Что имеется в виду?

С одной стороны, те решения, которые находят стороны в ходе переговоров, нередко имеют вид обоюдных уступок: в чем-то идет навстречу другой одна сторона, в чем-то — другая. Наблюдая за обсуждением пункта за пунктом повестки дня, медиатор может видеть, что принимаемые договоренности отражают в большей мере интересы и потребности лишь одной из сторон. Это создает невыгодные условия для второй стороны. В соответствии с принципами и правилами медиации, найденное решение должно в равной степени отвечать потребностям сторон. Поэтому эту ситуацию нельзя оставлять без вмешательства.

Непосредственно в ходе обсуждения дисбаланс сил проявляется в том, что одна из сторон менее активно участвует в выдвижении предложений, соглашается с выдвигаемыми предложениями явно неохотно, «сквозь зубы», в рисунке невербального поведения явно отмечается оттенок вынужденности: скованная, напряженная поза, опущенные глаза, специфическое выражение лица, отражающее сдерживаемое эмоциональное напряжение. Несмотря на то что предлагаемые условия этой стороне не походят (или не совсем подходят), она соглашается с ними — «ладно, пускай», «хорошо, пусть будет так». Готовность принимать заведомо невыгодные предложения может иметь, как мы уже говорили выше, разные источники: например, для стороны очень

важно сохранить отношения с партнером, поэтому она готова идти на любые уступки (однако, когда масштаб этих уступок превышает некий предел либо когда уступки связаны с ущемлением значимых потребностей личности, например, унижением личного достоинства, для стороны это становится «слишком»). С другой стороны, гораздо чаще наблюдается не объективная ситуация дисбаланса сил, а субъективная, воспринимаемая: стороне лишь кажется, что ее позиция слабее и что она не может или не имеет права рассчитывать на что-то для себя.

Как бы то ни было, согласие, данное «сквозь зубы» — плохой вариант с точки зрения перспектив исполнения принятого решения. Как правило, через некоторое время после окончания медиации, «придя в себя», сторона, слишком много уступившая и принявшая невыгодные для себя условия, начинает задавать себе вполне резонный вопрос: «А зачем мне все это надо?»

Поэтому в ходе переговоров, в особенности когда речь идет об обсуждении и принятии-непринятии вариантов урегулирования конфликта, медиатору приходится быть очень внимательным, «взвешивая» каждый предлагаемый вариант и каждое принимаемое решение с точки зрения того, в какой степени этот вариант (это решение) действительно сбалансировано в том смысле, что отвечает интересам обеих сторон и требует от них равного масштаба уступок. Медиатору важно следить за психологической атмосферой во время обсуждения (нарушение баланса сил всегда отражается на ней, внося сильное и, как правило, сдерживаемое напряжение в ситуацию). Медиатору необходимо наблюдать за невербальными проявлениями сторон: когда человек участвует в обсуждении заведомо невыгодного для него предложения, а в особенности когда он соглашается принять его, всегда отмечается оттенок вынужденности, сдерживаемого гнева, обиды, безысходности в его поведении. На все эти сигналы медиатору важно вовремя реагировать. Облечь свою реакцию в конкретную вербальную форму помогает знание техник конструктивной обратной связи, описанных во второй главе настоящей работы. Так, во-первых, медиатору важно так или иначе продемонстрировать, маркировать для участников происходящее, обозначать, что в поведении одной из сторон присутствует (проявляется) нечто, что отражает несогласие с происходящим. Например, он может сказать: «Вы сейчас согласились, Иван, с предложением Марии, однако вы при этом опустили глаза, говорили, как мне показалось, неохотно». Второй шаг — обозначение того, как было воспринято и проинтерпретировано медиатором данное поведение:

«У меня сейчас много беспокойства по поводу этого: как будто есть что-то, что не позволяет вам полностью согласиться с этим предложением, что-то, что говорит: «Мне это не подходит!». Третий шаг: задать стороне вопрос, включающий ее в обсуждение происходящего: «Что вы думаете об этом?» или «Это действительно так?»

Если очевидно, что сторона испытывает серьезный дискомфорт, принимая то или иное предложение второй стороны, однако отказывается об этом говорить («Нет, что вы, вам показалось! Мне подходит этот вариант!»), медиатору имеет смысл подумать о назначении кокуса (индивидуальной беседы), чтобы дать стороне возможность снова вернуться к разговору о ее состоянии, но уже без свидетелей. Вероятно, в присутствии только медиатора ей будет психологически гораздо легче обсуждать вопрос о балансе сил и о том, что можно предпринять в данной ситуации. В этой беседе медиатору важно вместе со стороной еще раз «взвесить» предлагаемые варианты с точки зрения ее потребностей и интересов и в особенности с точки зрения их «цены» (в материальном, моральном, психологическом и иных смыслах). Полезно бывает обсудить вопрос о том, что именно заставляет сторону говорить «да» заведомо невыгодному предложению и внимательно рассмотреть это «что-то»: может оказаться, что сторона не видит выгод и сильных сторон своей позиции, воспринимает себя как более «слабую», чем она есть в действительности.

Бывает, что в ходе дискуссии по выработке вариантов соглашения сторонам удастся достичь договоренности на основе предложений, подготовленных в ходе кокусов (после их обсуждения и доработки). В некоторых случаях подготовленные заранее предложения оцениваются сторонами в силу каких-либо причин как неудовлетворительные; в этом случае медиатору важно содействовать сторонам в порождении новых предложений. Работа здесь осуществляется по той же самой схеме, которая действует для решения аналогичной задачи в ходе кокуса: медиатор помогает сторонам назвать собственные потребности и интересы в конфликтной ситуации, а затем побуждает стороны к порождению предложений посредством вопросов («Что могло бы снять это противоречие?», «Каким образом может быть решена данная задача?», «Что еще могло бы здесь помочь?»). В соответствии с принципами и правилами медиации, посредник не вносит никаких своих предложений.

Еще одна важная функция медиатора в ходе обсуждаемого этапа переговоров – помощь сторонам в критической оценке найденных

ими решений. Бывает так, что стороны, «нащупав» определенный способ решения существующих между ними противоречий, испытывают настолько осязаемый приток положительных эмоций (сопоставимый с эйфорией), что не задумываются о процедурных, финансовых юридических и иных аспектах найденного решения. Медиатору важно здесь содействовать критической оценке найденных решений с точки зрения его соответствия: а) потребностям и интересам сторон; б) имеющимся у сторон ресурсам и ограничениям; в) значимым для сторон нормам — юридическим, социальным, культурным и т.п. В целях решения этой задачи он оперирует вопросами; работа медиатора строится так же, как и для решения аналогичной задачи в ходе кокуса.

Медиатор в ходе обсуждаемого этапа переговоров помогает сторонам сформулировать найденное по каждому вопросу повестки дня решение и фиксирует его в письменном виде. Существует ряд важных нюансов, которые имеет смысл учитывать при формулировании пунктов соглашения сторон.

1. По возможности формулировки соглашения должны быть максимально конкретными и содержать все возможные указания на даты, время и место, суммы, способы оплаты и т.п. Это избавит стороны в дальнейшем от многочисленных недоразумений, связанных с исполнением соглашения. Следует конкретизировать также любые общие слова и фразы, которые могут быть неоднозначно истолкованы, например: «часто» (как именно часто?), «добросовестно» (о чем идет речь?), «наносить моральный вред» (что именно и как именно его наносит?), «интенсивно работать» (правильнее указать конкретные показатели интенсивности) и т.п. Фразу «Мария будет вести себя в соответствии со своими супружескими обязанностями» необходимо конкретизировать — о каких именно обязанностях идет речь и как именно Мария будет их выполнять. Выражение «Иван будет почитать свою мать» может означать разное — ездить к ней каждый день, или вступать в пререкания с отцом, когда тот говорит про мать Ивана что-то нелицеприятное (или, может быть, драться с ним?), или не вступать в брак, если матери не нравится избранница Ивана и т.п. Любая неконкретность создает опасность разного толкования сторонами формулировок соглашения и их неисполнения.

2. Наилучший вариант формулировки пункта соглашения — указания на конкретные действия, которые в конкретные сроки примут стороны, желательно сформулированные в форме алгоритма.

3. Формулировки соглашения не должны содержать формулировок, способных задеть личное достоинство сторон или унижить их,

и «директивных» формулировок («должен», «обязан» и т.п.). Например, неудачной является формулировка: «Иван должен извиниться перед Марией в присутствии всех членов СНТ «Рожки да ножки»» — потому что, в первую очередь, Ивану она психологически некомфортна и потенциально воспринимается как унижительная («должен извиниться»). (Другие уязвимые пункты: собрать всех членов СНТ «Рожки да ножки» может оказаться невозможным чисто практически — кто-то болеет, кто-то не приезжает на территорию СНТ. Как поступить в случае, если многих не будет? И непонятно, кто и как будет их собирать вместе, в какое время и когда это будет — на эти вопросы нет никаких указаний).

4. Пункты соглашения формулируются в позитивном, а не в негативном ключе, т.е. содержат указания на то, что «будет», а не на то, что «прекратится». Иными словами, соглашение как будто говорит «да», а не «нет».

5. Пункты соглашения содержат указания на действия сторон, совершаемые независимо. Например, неудачной является формулировка: «Если Иван за свой счет ремонтирует до 12 августа забор на своей даче, Мария компенсирует ему стоимость потрафы в размере 1200 руб.». Наилучший вариант выглядит так: «Иван делает то-то и то-то, Мария делает то-то и то-то».

6. В обязанности медиатора не входит надзор за исполнением соглашения, поэтому, несмотря даже на очень сильное желание сторон включить соответствующий пункт в формулировку соглашения, делать этого не следует.

7. Вопрос о санкциях за неисполнение медиативного соглашения остается на усмотрение сторон — и в части необходимости его обсуждения, и в части конкретного его решения, и в части его отражения в письменной форме в качестве пункта соглашения. Иногда стороны нуждаются в решении вопроса о санкциях, иногда — нет. Наиболее простым и естественным вариантом решения вопроса о содержании санкций является отказ от исполнении медиативного соглашения второй стороной в том случае, если его не исполняет первая.

Формулировки соглашения по каждому конкретному вопросу, относящемуся к повестке дня, тщательно записываются медиатором. Еще бы! Именно они в совокупности составят проект соглашения, который медиатор предложит сторонам на следующем этапе переговоров для утверждения. Нельзя допустить и малейших упущений или искажений в содержании договоренности. Когда очевидно, что стороны договорились по тому или иному вопросу, медиатор подводит итог: «Уважаемые Мария и Иван, правильно ли я понял, что достигнута



договоренность по такому-то вопросу и она заключается в следующем...?» Получив утвердительный ответ, медиатор фиксирует договоренность в письменном виде («Необходимо письменно зафиксировать это. Итак, я пишу... пожалуйста, подсказывайте мне...»). Записав формулировку соглашения по данному конкретному вопросу, медиатор еще раз читает ее вслух, сверяя ее точность со сторонами («Итак, я сейчас еще раз прочитаю формулировку договоренности вслух. Пожалуйста, внимательно послушайте, все ли я правильно отразил»). При необходимости вносятся правки. И лишь после этого медиатор предлагает сторонам перейти к обсуждению следующего пункта повестки дня.

Практика обучения медиаторов показывает, что одной из наиболее распространенных ошибок является равнодушное отношение медиатора к записям достигнутых договоренностей: часто они отражаются в искаженном или очень обобщенном виде без указания на детали. В дальнейшем, при подготовке проекта соглашения, это приводит к многочисленным затруднениям и недоразумениям, к законному и понятному раздражению сторон: договоренность уже достигнута, однако ее содержание упущено медиатором, и сторонам приходится снова работать, припоминая, иногда с напряжением, отдельные пункты и детали.

Иногда договоренность на этапе дискуссии по выработке вариантов соглашения не может быть достигнута потому, что стороны не владеют необходимой для этого информацией. В этом случае медиативная сессия может быть закрыта с тем, что по ее окончании в установленный срок стороны обращаются за необходимой информацией к экспертам (или совершают иные необходимые действия). Стороны могут согласовать в этом случае порядок и сроки их дальнейших действий, в частности, договориться о том, что в определенный день и час они снова соберутся вместе, чтобы продолжить медиативные переговоры. Решение этого вопроса всегда осуществляется совместным обсуждением, а итогом обсуждения является промежуточное медиативное соглашение, в котором отражены уже достигнутые итоги работы (если они есть), а также порядок дальнейших действий сторон, время и место следующей встречи, способы взаимного оповещения о ней и т.п.

### **3.6. Подготовка проекта соглашения**

Этап подготовки проекта соглашения логически следует из предыдущей фазы медиативных переговоров. Выше говорилось о том, что

в ходе дискуссии по выработке вариантов соглашения стороны обсуждают каждый вопрос, вынесенный на повестку дня, и приходят к конкретному соглашению по каждому из спорных моментов. Мы говорили о том, что в ходе этого обсуждения медиатор фиксирует достигнутые договоренности.

На этапе подготовки проекта соглашения приходит время для того, чтобы подытожить достигнутые договоренности и еще раз критически взглянуть на них — действительно ли это то, что подходит сторонам? Этап называется «подготовкой проекта соглашения», потому что совокупность формулировок, отражающих найденное сторонами решение (итог переговоров) впоследствии войдут в медиативное соглашение, оформляемой в письменном виде.

С процедурной точки зрения этап подготовки проекта соглашения выглядит следующим образом.

Медиатор предлагает сторонам подвести итоги обсуждения, заслушав формулировки наработанных предложений еще раз. «Итак, уважаемые Иван и Мария, давайте подведем итоги вашей работы. Сейчас я зачитаю формулировки найденных вами решений. Прошу вас внимательно слушать их: важно, чтобы они были ясными и точно отражали смысл достигнутой вами договоренности. Итак, первое:..... Все правильно, Мария? Все правильно, Иван? Это действительно то, что подходит вам, Мария? Вам, Иван? Понятны ли вам ваши действия по исполнению этого пункта соглашения, Иван? Вам, Мария? Есть ли что-то в этом пункте, что осталось неясным, то, что нуждается в обсуждении?»

Эти слова не должны прозвучать формально — медиатору важно убедиться в том, что достигнутое соглашение действительно будет устойчивым. Устойчивость его обеспечивается тем, что каждый пункт соглашения отражает решение, которое: а) полностью понятно сторонам, им ясно, какие конкретные действия и в какие конкретные сроки должна предпринять каждая из них, понятны способы осуществления этих действий; б) подходит сторонам, т.е. напрямую отвечает их потребностям и интересам; в) соответствует имеющимся у сторон возможностям (ресурсам) и учитывает имеющиеся у них финансовые, временные, морально-психологические и иные ограничения; г) находится в рамках значимых для сторон норм — юридических, морально-нравственных, религиозных, этнических, психологических и иных. В том, что соглашение действительно будет устойчивым и стороны будут добровольно исполнять его, медиатор и убеждается, задавая

сторонам соответствующие вопросы и внимательно наблюдая за реакцией отвечающих.

Если какие-то конкретные детали в достигнутых соглашениях вызывают у сторон несогласие, медиатор инициирует обсуждение этих деталей и прояснение причин несогласия — фактически переговорный процесс возвращается к этапу дискуссии по выработке вариантов соглашения.

Последовательной проверке на устойчивость и исполнимость подвергается каждая из достигнутых на предыдущем этапе договоренностей. Медиатор по очереди проговаривает каждую из них и задает сторонам указанные выше вопросы. Интересно, что на данном этапе медиативных переговоров, в отличие от всех предыдущих, медиатор оперирует прежде всего вопросами закрытого типа.

Когда все пункты будущего медиативного соглашения проверены, медиатору бывает полезно задать сторонам вопросы, отражающие их отношение к достигнутому соглашению в целом.

«Итак, уважаемые Иван и Мария, сейчас я еще раз зачитаю формулировки будущего соглашения. Прошу вас внимательно послушать их, оценив достигнутую договоренность в целом. (Зачитывает). Скажите, Мария, понятен ли вам смысл достигнутого соглашения и ваши действия по его исполнению? Вам, Иван? Действительно ли это то, что вам подходит, устраивает вас, Мария? Вас, Иван? Есть ли какие-то обстоятельства, которые не были учтены и которые могут потенциально воспрепятствовать исполнению этого соглашения — с вашей точки зрения, Мария? С вашей, Иван?».

Медиатор внимательно смотрит на стороны, задавая этот вопрос. Ведь несогласие или сомнения стороны могут не всегда выражаться в словесном заявлении — чаще оно находит свое отражение в выражении лица, позе, интонациях говорящего. Медиатору важно обращать на это внимание и своевременно реагировать: «Вы говорите, что вам это действительно подходит, Мария, но, как мне показалось, ваш голос звучит при этом не очень твердо...», приглашая, таким образом, сторону к более развернутому высказыванию.

Практика обучения показывает, что нередко медиатору хочется достичь идеального результата — того, чтобы стороны пришли к прочному, устойчивому, долгосрочному и вполне конкретному соглашению по всем вопросам, которые послужили основой для конфликта. Однако это возможно далеко не всегда. Как правило, решение конфликта, найденное на медиации, может быть расположено на определенной

точке следующих континуумов: а) итоговое — промежуточное соглашение (итоговое содержит окончательную договоренность относительно противоречий, лежащих в основе конфликта, промежуточное помогает зафиксировать частичное разрешение проблемы, к работе над которой еще предстоит вернуться в ходе последующей медиации либо вне ее); б) принципиальное — конкретное соглашение (в зависимости от степени разработанности конкретных деталей соглашения — дат, цифр, способов осуществления тех или иных действий и т.п.); в) частичное или полного разрешения противоречий, лежащих в основе конфликта); г) постоянное — временное соглашение (предполагающее договоренность, действительную в течение определенного срока, или бессрочную); д) предметное — процедурное соглашение (предполагающее указания на содержание действий сторон по урегулированию противоречий конфликта либо указания на способы или принципы осуществления этих действий). Ни один вариант, ни одна точка указанных континуумов не является заведомо «плохим» решением. А реальность такова, что иногда даже при самых благоприятных условиях стороны могут прийти лишь к частичному временному процедурному соглашению, и, учитывая особенности их конфликта, это уже является значимым результатом.

Бывают медиации, которые с объективной точки зрения заканчиваются «ничем» — сторонам не удается договориться ни по одному из вопросов. Медиатор может в таких случаях испытывать дискомфорт, чувство вины и профессиональной несостоятельности. Однако более глубокий анализ процесса и в особенности получение обратной связи у сторон конфликта показывает, что дела обстоят не так уж плохо.

Во-первых, достаточно нередким является случай, когда, несмотря на неудачу с точки зрения достигнутого результата, медиация побудила каждую из сторон к анализу происходящего, подтолкнула задуматься о причинах тех или иных поступков (как собственных, так и другой стороны). Это уже очень важный результат. В итоге стороны встречаются через некоторое время (обычно выступает с более активной инициативой одна из них), чтобы вернуться к обсуждению и попытке решения конфликта. Эти повторные встречи чаще происходят в ходе медиации и нередко увенчиваются успехом.

Во-вторых, медиация дает сторонам возможность лучше понять оппонента по спору, более ясно осознать его потребности, мотивы, побуждения, ограничения, более реально воспринять конфликт. Иногда

сторона после безуспешной работы над конфликтом на медиации начинает понимать, что питала иллюзии в отношении второй стороны. Автору этой работы однажды довелось услышать от участницы медиации следующее: «Ну что же, я сегодня поняла, что в глубине своей души не могла и не хотела смириться с реальностью. Мне казалось, что до него (вторая сторона конфликта. — А.А.) надо просто достучаться, объяснить ему, и он все поймет. Мне не хотелось ни огорчать его, ни ссориться с ним, я поэтому и не обращалась в суд, хотя юристы обещают мне стопроцентный выигрыш. Сегодня я поняла, что это все — иллюзии. Очень печально, однако это реальность. Я теперь понимаю, что моя история — не для переговоров, я буду обращаться в суд». Можно ли в этом случае считать медиацию безрезультатной или «проваленной»?

Медиатор тщательно выверяет вместе со сторонами каждую формулировку медиативного соглашения — и обязательно вносит поправки в свои записи. На основе этих записей оформляется итоговый документ — медиативное соглашение.

Медиативное соглашение в обязательном порядке заключается в том случае, если речь идет о медиации, интегрированной в деятельность органов юрисдикции, однако автор настоящей работы настоятельно рекомендует оформлять медиативное соглашение в письменном виде и в том случае, если речь идет о так называемой частной медиации, в которой, к примеру, договариваются друг с другом свекровь и невестка, преподаватель и студентка, соседи по коммунальной квартире или коллеги по работе. Ведь текст соглашения, оформленный в виде документа, под которым стоят подписи сторон, имеет и чисто психологический эффект, несравнимый просто с устной договоренностью.

Существуют юридические нюансы составления текста медиативного соглашения, отраженные в Законе о медиации. Так, в медиативном соглашении должны содержаться сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, согласованных сторонами обязательствах, условиях и сроках их выполнения.

Если же в результате медиации стороны не пришли к согласию ни по одному из вопросов, то в этом случае заключается не медиативное соглашение, а соглашение о прекращении процедуры медиации без достижения согласия по имеющимся спорным моментам.

Как уже упоминалось, настоящая работа посвящена психологическим аспектам медиации, поэтому, если читателю нужна точная

информация относительно форм документов, образцы, рекомендации по их оформлению, правильнее будет обратиться к соответствующим источникам.

Медиативное соглашение может быть оформлено непосредственно в ходе медиации (на обсуждаемом этапе), однако гораздо удобнее сделать это после заключительного слова медиатора, когда переговоры будут полностью завершены. Данный документ выдается на руки каждой из сторон, каждый экземпляр содержит подписи обеих сторон.

### 3.7. Заключительное слово медиатора

Заключительное слово медиатора, или «выход из медиации» — последний этап переговоров, нередко воспринимаемый как чисто формальный (и совершенно напрасно). В ходе данного этапа медиатор решает важную задачу психологического завершения переговорного процесса: стороны вместе с медиатором приложили немало сил для урегулирования конфликта, и теперь приходит время подвести итоги, еще раз оценить достигнутый результат и мысленно «поставить точку». Еще одна важная функция данного этапа — обеспечение медиатора обратной связью относительно особенностей и стиля его работы с тем, чтобы в дальнейшем при необходимости он мог внести необходимые коррективы в свою деятельность, в свои способы взаимодействия с участниками переговоров.

Открывая заключительное слово, медиатор выражает благодарность сторонам за работу и поздравляет их с достигнутым результатом. Например, это может звучать так: «Уважаемые Иван и Мария! Мы все хорошо потрудились за эти три часа, и я поздравляю вас с тем, что вам удалось прийти к согласию и выработать договоренность по решению вашего спора. Благодарю вас за проделанную работу!»

Далее медиатор предлагает сторонам ответить на несколько вопросов, которые помогают всем присутствующим подвести итог проделанной работы: «Завершая нашу встречу, прошу вас ответить на несколько вопросов, которые помогут нам подвести итоги проделанного пути».

Не существует «правильного» или «стандартного» списка вопросов, которые предлагаются сторонам в ходе заключительного слова медиатора. Однако здравый смысл подсказывает, что медиатору важно, во-первых (и в основных), убедиться, что достигнутое соглашение *действительно устраивает обе стороны*. На медиации иногда бывает так, что человек вроде бы и соглашается с тем или иным

предложением, однако спустя непродолжительное время начинает сомневаться, колебаться (нередко в таких случаях сомнения и колебания есть и на гораздо более ранних этапах обсуждения, но медиатор не уделяет им внимания либо подавляет). Эмоциональная волна, схлынув, может оставить после себя неприятное чувство того, что ты согласился на что-то, что тебе не очень подходит (совсем не подходит). Поэтому медиатору важно еще раз задать сторонам вопрос относительно их удовлетворенности достигнутой договоренностью. Этот вопрос может звучать, например, так: «Мы достигли договоренности, которую сейчас я прочитал вам вслух. Скажите пожалуйста, действительно ли она устраивает вас? Действительно ли она отвечает вашим интересам и вашим возможностям? (Обращаясь к сторонам по отдельности) Вашим, Иван? Вашим, Мария?»

Задавая этот вопрос, медиатор внимательно смотрит на участников, считывая, улавливая как словесные, так и невербальные сигналы (выражение лица, поза, интонация и паузы при ответе и т.д.). Уверенное, бодрое, твердое «да» помогает медиатору еще раз убедиться, что было достигнуто действительно качественное соглашение. Однако если есть что-тостораживающее (отсутствие внятного ответа, паузы, неуверенность, растерянность, обида, гнев в интонациях или даже отрицательный ответ), медиатору нельзя это игнорировать. Немножко это похоже на ситуацию в загсе при заключении брака: «Согласны ли вы взять в жены такую-то и такую-то?» Решение слишком ответственно и повлечет за собой весьма значительные последствия, и к ответу на такой вопрос нельзя относиться формально. Поэтому медиатору важно, во-первых, отразить в своем высказывании это впечатление неоднозначности ответа («Вы говорите, Мария, что решение вас устраивает, но голос ваш сейчас дрожит (но я не слышу уверенности в ваших интонациях; но у меня сейчас чувство, что что-то мешает вам действительно согласиться с принятым решением и т.п.))» и услышать реакцию стороны. Вероятно, она действительно недовольна соглашением, сомневается в нем, а может быть, существуют и иные причины ее неуверенного ответа, которые также важно прояснить. Во-вторых, в таких случаях медиатор говорит участникам о возможности возвращения к обсуждению договоренности («Мы можем снова вернуться к обсуждению договоренности, пересмотреть ее, если это важно и нужно для вас – сейчас или в другое время»). Иногда бывает так, что участник переговоров выражает желание воспользоваться возможностью, о которой говорит медиатор, иногда – нет. В любом

случае, это его осознанное решение: медиатор предоставляет возможность, а участник решает, воспользоваться ей или нет. В нашей практике был случай, когда участница переговоров явно с тяжелым сердцем сказала, что удовлетворена достигнутым результатом (ее лицо даже потемнело при этом). Однако на вопрос медиатора о том, не хочет ли она снова вернуться к обсуждению соглашения, ответила: «Нет, что вы. Я настаиваю на том, чтобы соглашение было именно таким. Мой работодатель (вторая сторона спора) считает правильным так поступать со мной после того, что я пошла на значительные уступки и полностью отказалась от денег, которые могла бы получить. Я поступила с ними этично, и моя совесть чиста. Я удовлетворена этим. То, как поступили они — их выбор, их ответственность, и отвечать за этот выбор они будут не передо мной... пусть они выбирают сейчас деньги. Пускай. Жизнь не измеряется деньгами. Все возвращается. Так что ничего больше я обсуждать не хочу». Представитель второй стороны на протяжении этого монолога саркастически улыбался.

Может показаться, что такая реакция женщины свидетельствует о том, что медиатор на протяжении переговоров плохо работал с балансом сил, в результате чего интересы одной из сторон оказались ущемленными. Отнюдь нет. В ее руках были все козыри, и «силы» были как раз на ее стороне, она хорошо это понимала. Женщина просто приняла собственное решение, и это решение невозможно было объяснить исходя из концепции рационального мышления. Было видно, что это решение далось ей непросто, однако оно было прочным, устойчивым. Это и есть то, что называется свободным выбором человека. И медиатор может обращать внимание на несоблюдение интересов, дисбаланс сил, показывать стороне имеющиеся у нее возможности и т.п., однако выбор, который делает человек, не всегда предсказуем, и важно его уважать.

Вторая важная тема, которую поднимает медиатор в ходе заключительного слова — *обратная связь сторон* по поводу процесса медиации. Это впечатления сторон относительно собственно процесса, того, что делал и говорил медиатор, того, в какой мере удавалось ему действовать сторонам в ходе переговоров (или он скорее препятствовал им). Обратная связь нужна не столько сторонам (хотя она немного снимает накопившееся в процессе общения с медиатором напряжение, если оно возникло), сколько самому медиатору, она помогает ему увидеть слабые места и недочеты в собственной работе. Вопрос, задаваемый медиатором с целью получения обратной связи, может звучать,



например, так: «Прошу вас также выразить ваше мнение относительно моей работы в качестве медиатора. Скажите, пожалуйста, удовлетворены ли вы процессом работы? Было ли вам комфортно? Может быть, хочется сказать мне что-то в качестве пожелания на будущее?»

Когда стороны полностью удовлетворены соглашением, когда медиатор действительно неплохо поработал, рассчитывать на развернутый ответ не стоит, обычно они говорят что-то вроде: «Спасибо, все было замечательно, мне было комфортно». Однако иногда приходится слышать в свой адрес и менее лестные вещи, например: «Спасибо, конечно, но почему вы слушали только Петра, а на меня не обращали внимания?» или «Вы на меня давили». В таких случаях медиатору лучше не спорить и не защищаться, не доказывать, что человек чего-то не понял («Как это я вас не слушал? Вы ошибаетесь!») или «Я не давил на вас, вам это показалось!»), иначе получается парадоксальная ситуация: вроде бы медиатор просит об обратной связи, но тут же ее и обесценивает («Заткнись!»). Важно при необходимости конкретизировать обратную связь, в особенности тогда, когда она имеет вид обобщенного высказывания («Скажите, пожалуйста, в какие моменты и в чем проявлялось это давление» или «Если я правильно вас понял, вы говорите о том, что в ходе медиации вы чувствовали недостаток моего внимания к тому, что вы говорите. Это так? Скажите пожалуйста, в какие моменты это впечатление было особенно сильным?»). Такие вопросы помогают сформулировать обратную связь более предметно, а также обработать возможные манипуляции сторон: некоторым людям в силу их личных особенностей нравится обесценивать даже то, что сделано очень хорошо, и конкретные вопросы помогают прояснить, действительно ли за словами стороны кроется определенная реальность или нет. Прояснив в случае необходимости обратную связь, медиатору важно поблагодарить за нее участников («Спасибо большое! Я уделю этому внимание! (Буду учитывать это в дальнейшей работе)»), сделав это без излишней самокритики и самоуничтожения, сдержанно и доброжелательно к себе и говорящему.

Обратная связь участников — драгоценный материал, при условии правильной ее обработки она может стать неоценимым ресурсом в совершенствовании профессионального уровня медиатора.

Помимо указанных двух тем, некоторые авторы рекомендуют в ходе заключительного слова также поднимать вопрос о том, как видят стороны возможности будущего использования медиации в собственной жизни. Вопросы, посвященные этому, могут звучать примерно так:

«Скажите, пожалуйста, будете ли вы в дальнейшем при возникновении конфликтов и споров обращаться к процедуре медиации?», «Скажите, пожалуйста, будете ли вы рекомендовать своим знакомым медиацию как процедуру урегулирования конфликтов и споров?», «Скажите, пожалуйста, готовы ли вы рекомендовать меня как медиатора своим знакомым и деловым партнерам?» Необходимость постановки таких вопросов признается не всеми, к тому же, как отмечают многие, эти вопросы не всегда могут звучать комфортно для сторон. Поэтому их использование или неиспользование остается вопросом личного выбора медиатора.

Завершая заключительное слово, медиатор еще раз благодарит стороны и прощается с ними. Медиатор, как уже много раз упоминалось, — лицо нейтральное, не вовлеченное в отношения сторон и, в свою очередь, не имеющее никаких отношений со сторонами конфликта, помимо тех, которые связаны с процедурой медиации. По этой причине медиатору лучше воздержаться от каких бы то ни было взаимодействий со сторонами, не обусловленных медиативной процедурой, до ее полного окончания и прекращения отношений со сторонами, связанных с нею. Неэтично, например, обсуждать с одной из сторон поведение другой, проявившееся в ходе переговоров, даже после формального завершения процедуры. Медиатор не принимает подарки от одной из сторон конфликта, отказывается от услуг, которые она может предложить (например, помочь навести порядок в помещении, довести до дома). С большой осторожностью медиатору стоит подходить к решению вопроса о допустимости своего участия в банкете по случаю окончания переговоров. Нарушения принципа нейтральности и невовлеченности, пренебрежение этическими вопросами связаны с опасностью обесценивания результатов медиации по крайней мере одной из сторон, предъявления медиатору претензий по поводу его реальной или мнимой ангажированности.

... Итак, медиация завершена, и стороны — нет, уже не стороны конфликта, а стороны переговоров, потому что конфликт исчерпан, забрав с собой оформленное соглашение, разошлись. Медиатор может поздравить себя с тем, что переговоры состоялись — были ли они очень успешными, просто привели к относительно удовлетворительному результату или даже провалились, не так уж важно, гораздо важнее то, что они были, происходили в реальности, даже если медиатор допускал ошибки и «говорил глупости». Он старался и сделал все, что от него зависело, все, что он мог сделать, находясь на своем отрезке жизненного и профессионального пути.

Когда стороны уходят и переговоры завершены, подводя итоги сделанного, медиатор встречается с еще одним персонажем, приносящим порой гораздо больше проблем и огорчений, чем самый «трудный», эмоционально разрушающий участник конфликта. Это — Внутренний Критик, который есть в пространстве личности каждого из нас и который у кого-то сухо констатирует допущенные просчеты и недоработки, а у кого-то бесчинствует, уничтожая, превращая в пыль все сделанное, даже самое удачное и многообещающее. Внутренний Убийца, он не дает двигаться вперед, он бесконечно ворчит и наказывает. «Очень плохо». «Просто стыд, а не медиация, ты все провалил». «Это занятие — для других, у тебя это никогда не получится».

Удивительно, как самый способный медиатор, легко справляющийся с эмоциональными бурями сторон в ходе переговоров, порой обмякает и становится совершенно беспомощным при появлении Внутреннего Убийцы.

Нам всем нужно уметь с ним справляться. И это — тема для отдельной работы.

Внутреннему Критику не нужно, чтобы ты чему-то учился (ведь обучение невозможно без ошибок). Внутреннему Критику нужно, чтобы ты умел все и сразу (желательно без всякого обучения, ведь элемент всякого обучения — ошибки). Партия Внутреннего Критика всегда одна и та же, он дует в одну дуду, а его «ария» легко распознаваема.

Выяснить отношения с ним, установить комфортную дистанцию, а может быть, научиться отправлять его хотя бы на время «погулять» — задача медиатора, который осваивает свое дело и учится всю жизнь.

## Заключение

Вот и подошла к концу эта книга...

Немного грустно, как и всегда при расставании.

Медиация только приходит в Россию и, наверное, для того, чтобы она стала у нас чем-то привычным и само собой разумеющимся, должно пройти время.

Практика внедрения медиации в России показывает, что этот процесс отличается волнообразностью — вспышка интереса и энтузиазма сменяется разочарованием и сомнениями. Для многих из нас гораздо привычнее и пока естественнее в ситуации конфликта занимать позицию противостояния и соперничества. Однако, я уверена, это не всегда будет так. Медиация в России еще узнает свои лучшие времена.

Освоение практики медиации не проходит мимо личности того, кто ей учится, всегда что-то меняет в нас — дает возможность стать терпимее, гибче и мудрее. Медиация помогает принять и оценить многоцветье мира, ощутить все огромное многообразие способов восприятия реальности и одновременно увидеть то общее, что объединяет людей. Для меня знакомство с медиацией стало настоящим этапом в жизни. Надеюсь, что так будет и для вас, читатель.

Еще раз хочу сказать, что эта книга ни в коей мере не претендует на полное изложение всех правил, особенностей и процедурных нюансов медиации, и можно только приветствовать желание расширить свои познания в этой области. Поэтому на следующей странице я размещаю список литературы, где можно найти информацию, не нашедшую своего отражения в настоящей работе (в частности, это касается юридических аспектов медиации, особенностей ее применения в судебной и нотариальной практике и т.п.).

Освоение медиации требует терпения и веры в себя, потому что нет человека, у которого бы все получалось в этой области отлично и сразу. По крайней мере, я таких не видела. Поэтому могу пожелать вам, читатель, не отчаиваться и не падать духом при неудачах, а продолжать двигаться вперед. Дорогу осилит идущий.

Надеюсь когда-нибудь встретиться с вами на этом пути.

С уважением, Анна Азарнова  
декабрь 2014 г.

## Список литературы

1. Азарнов Н. Н. Как уладить конфликт? // Авиация и космонавтика. 1991. № 11. С. 28–32.
2. Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Медиация – конструктивное разрешение конфликтов: учеб. пос. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2008. 128 с.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М.: Юнити, 1999. 551 с.
4. Бесемер Х. Медиация: посредничество в конфликтах. Калуга: Духовное познание, 2004. 172 с.
5. Брылина И. В. Согласование интересов и управление конфликтами: учеб. пос. Томск: Изд-во Томского политехн. ун-та., 2009. 110 с.
6. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 544 с.
7. Загайнова С. К., Ярков В. В. Комментарий к Федеральному закону «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». М.: Инфотропик Медиа, 2011. 231 с.
8. Иванова Е. Н. Иду на конфликт: «Разнимательная» конфликтология. СПб.: Изд-во «ДНК», 2003. 238 с.
9. Калашникова С. И. Медиация в сфере гражданской юрисдикции. М.: Инфотропик Медиа, 2011. 304 с.
10. Карпенко А. Д. Медиация: учеб. пос. СПб.: СПбГУ, 2006. 55 с.
11. Лисицын В. В. Медиация – универсальный способ урегулирования коммерческих споров в России. М.: Радуница, 2010. 223 с.
12. Мережкина М. С., Мясоедова Н. Н. Медиация как альтернативный способ разрешения правовых конфликтов. Волгоград: Бланк, 2011. 88 с.
13. Мета Г., Похмелкина Г. Медиация – искусство разрешать конфликты. М.: VERTE, 2004. 319 с.
14. Паттерсон Кэрри, Гренни Джозеф, Мак-Милан Рон, Свитцлер Эл. Управление конфликтом: что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. «Вильямс», 2007. 320 с.
15. Пель М. Приглашение к медиации. Практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта

- посредством медиации. М: Межрег. центр управл. и полит. кон-  
сультир., 2009. 400 с.
16. Исидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в де-  
ловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007. 208 с.
  17. Фар Петер и др. Медиация в нотариальной практике / Под ред.  
Грефин фон Шлиффен К., Вегман Б.: Пер. с нем. М.: Волтерс Клу-  
вер, 2005. 388 с.
  18. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без пораже-  
ния. М.: Наука, 1990. 155 с.
  19. Хертель Анита фон. Профессиональное разрешение конфликтов:  
Медиативная компетенция в Вашей жизни. СПб.: Издательство  
Вернера Регена, 2007. 272 с.
  20. Шамликашвили Ц. А. Медиация как альтернативная процедура  
урегулирования споров: что необходимо знать судье, чтобы компе-  
тентно предложить сторонам обращение к процедуре меди-  
ации: Учеб. пос. М.: Межрег. центр управл. и полит. консультир.,  
2010. 160 с.

#### **Нормативные акты:**

21. Об альтернативной процедуре урегулирования споров с уча-  
стием посредника (процедуре медиации): Федеральный закон  
от 27.07.2010 г. № 193-ФЗ // Рос. Газета. Федеральный выпуск  
№ 5247 (168) от 30 июля 2010 г.
22. Постановление Правительства РФ от 3.12.2010 г. № 969 «О про-  
грамме подготовки медиаторов» // [http: www.garant.ru/hotlaw/  
federal/290814/](http://www.garant.ru/hotlaw/federal/290814/).

# Приложение.

## Комплект кейсов для ролевых игр

Приведенные ниже кейсы (описания конфликтных ситуаций) могут быть использованы в практике обучения медиации. В процессе работы с кейсом осуществляется симуляция медиативных переговоров: два человека выступают в качестве сторон конфликта, третий — в роли медиатора (в данной роли могут поочередно выступить несколько участников обучения). В ходе работы может быть симулирована какая-то отдельная часть переговоров (например, вступительное слово медиатора), несколько их фаз (например, вступительное слово плюс презентация сторон плюс дискуссия по выработке тем для обсуждения), либо воссозданы переговоры в их полном объеме. Работа каждого медиатора обязательно должна сопровождаться детальным разбором с предоставлением структурированной обратной связи от тренера (тренеров) и группы (если речь идет о групповом обучении), а также игроков — «сторон конфликта»; анализу подвергается не только результат, достигнутый медиатором, но и процесс его работы. Неоценимую помощь в ряде случаев оказывает видеозапись фрагментов медиации с их последующим детальным разбором.

### 1. Кейс «Оскорбление»

#### **Информация для Виктора Петровича**

**Вы — Виктор Петрович**, преподаватель вуза. Уже много лет вы трудитесь в одном и том же институте, давно сроднились с ним и чувствуете себя на занятиях непринужденно — как дома.

Конфликт случился с одной из студенток второго курса по имени Роза. Роза с первых же занятий привлекла ваше внимание. Во-первых, она очень красива. Во-вторых, она всегда держалась крайне независимо, если не сказать — вызывающе, часто опаздывала на занятия и входила в аудиторию демонстративно, выпрямив спину и стуча каблучками, никогда не извиняясь и отвлекая внимание студентов от лекции. В-третьих, Роза — уроженка Кавказа, говорит по-русски с сильным акцентом. Кавказцы не вызывают у вас симпатии. Вы придерживаетесь той точки зрения, что студенты наилучшим образом усваивают материал, если он преподается в живом диа-

логе, с привлечением большого количества примеров, с шутками и юмором. Свои лекции вы давно щедро приправляете «лирическими отступлениями» (которые на самом деле представляют собой иллюстрации к тому материалу, который вы преподнесете) и анекдотами (чтобы разрядить обстановку и снять напряжение у слушателей). Ваши методы преподавания находят отклик у студентов. Однако, как выяснилось, не у всех.

Рассказывая в очередной раз анекдот на занятиях, вы были неприятно удивлены, когда Роза, перебив вас, резко и с характерным акцентом спросила: «А причем здесь армяне?» (анекдот был про армян). Вы ответили, что не при чем, просто анекдот такой. Тогда Роза еще более резко спросила: «Почему все ваши анекдоты — про армян или грузин?» Вы ответили ей, что таких анекдотов в России и вправду много, но не дело студентки критиковать преподавателя — ей бы лучше записывать основные мысли лекции, доносимые вами. «Мне ваши анекдоты записывать?» — резко спросила Роза. Весь курс застал дыхание. Вы почувствовали напряжение. «На следующем занятии будет контрольная работа, там и оценим качество ваших знаний», — ответили вы. «А я поставлю в деканате вопрос, почему вы на занятиях систематически унижаете национальное достоинство армян», — ответила девушка и демонстративно вышла из аудитории. Через неделю вы и вправду устроили контрольную работу. Роза получила «неуд», и это — действительно справедливая оценка. Однако девушка пошла в деканат и пожаловалась на вас. Она утверждала, что вы занизили оценку, и обвинила вас в дискриминации по национальному признаку.

Конфликт вам невыгоден. Он и так привлек к себе внимание вашего руководства. Не желая раздувать склоку, вы пригласили студентку на медиацию.

### **Мотивация Виктора Петровича**

В глубине души вы считаете, что чем меньше в России армян и вообще кавказцев, тем лучше. Вы также уверены, что Роза просто не учит материал и ищет удобный предлог управлять ситуацией и оказывать на преподавателя давление, получая при этом ни за что хорошие оценки. Это вызывает у вас раздражение и гнев. Однако вы боитесь потерять работу — если конфликт не удастся уладить, вас могут уволить. Вам очень хочется оправдать себя в глазах декана и доказать, что оценка Розы за контрольную была справедливой.



### **Информация для Розы**

**Вы — Роза**, студентка второго курса гуманитарного института. Вы армянка по национальности. В вас сильно развито чувство собственного достоинства и национальной гордости, и вас оскорбляют проявления ксенофобии — прежде всего, по отношению к армянам. С этими проявлениями вам приходится сталкиваться, к сожалению, очень часто.

В сентябре этого года, приступив к занятиям, вы познакомились с Виктором Петровичем, преподавателем одной из дисциплин. С самого начала вас неприятно поразило обилие анекдотов и лирических отступлений, которыми он приправлял свои лекции. Их было столько, что вам трудно было записывать материал — невозможно было понять, что нужно писать, а что нет. Это вызывало раздражение. Вы часто опаздывали на занятия, и каждый раз оказывалось, что ничего существенного вы не пропустили.

Со временем вы заметили, что подавляющее большинство анекдотов Виктора Петровича — анекдоты на «национальную» тему, про армян и грузин. Анекдоты эти вы считаете и считали оскорбительными, и вам было неприятно слышать, как смеются над ними другие студенты.

Однажды вы не выдержали. После очередного анекдота вы строго спросили преподавателя — причем здесь армяне? Тот ответил: не при чем, просто анекдот такой. Вы еще строже спросили, почему все анекдоты, которые рассказывает Виктор Петрович — про армян или грузин. Он ответил, что анекдотов про армян и грузин в России много, и вам нужно не критиковать преподавателя, а записывать основные мысли лекции. Это возмутило вас. «Мне ваши анекдоты записывать?» — резко спросили вы. Весь курс затаил дыхание. «На следующем занятии будет контрольная работа, там и оценим качество ваших знаний», — ответил преподаватель. «А я поставлю в деканате вопрос, почему вы на занятиях систематически унижаете национальное достоинство армян», — выпалили вы и демонстративно вышли из аудитории.

На следующем занятии действительно была контрольная, за которую вы получили «неуд». Вы громко заявили, что оценка занижена и что преподаватель сводит с вами счеты за ваши вопросы и унижает как уроженку Кавказа. Возмутившись до глубины души, вы пожаловались в деканат на Виктора Петровича, потребовали принятия срочных мер, в противном случае грозили пойти к ректору.

Вам пообещали разобраться. Через несколько дней Виктор Петрович встретил вас в коридоре и предложил уладить конфликт мирным путем — через медиацию. Вид у него при этом был угрожающий. Тем не менее, вы согласились.

### **Мотивация Розы**

Вы опасаетесь, что конфликт создаст вам в деканате дурную репутацию скандалистки и помешает учиться в дальнейшем. Однако вы глубоко возмущены поведением Виктора Петровича. Он должен извиниться! Больше всего вас оскорбляет не оценка за контрольную, а муссирование «армянской темы» на лекциях и манья собственная правота у преподавателя (справедливости ради надо сказать, что предмет, который ведет Виктор Петрович, вы действительно не знаете).

## **2. Кейс «Два папы»**

### **Информация для Дамира**

**Вы — Дамир**, 30 лет, молодой бизнесмен. Присутствуете на медиации, на которую вы пригласили свою бывшую супругу — Римму, для того, чтобы отстоять свое право видеться с собственной дочерью. Вы разошлись три года назад после недолгого брака в связи с изменой жены, которую перенесли крайне болезненно (у вас был серьезный нервный срыв). От брака осталась дочь Ида, которой сейчас пять лет. Еще при расторжении брака вы договорились с бывшей супругой по поводу размера и порядка выплаты алиментов и до сих пор добросовестно выполняете взятые на себя обязательства.

Через несколько месяцев после развода вы отправились в длительную заграничную командировку и не были в России около двух с половиной лет. Все это время вы не виделись с дочерью; по телефону Римма сообщала о том, как растет и развивается девочка, однако ни разу не пригласила ее к телефону.

Вернувшись из поездки, вы попытались выйти на контакт с дочерью и были неприятно удивлены. Девочка жила в другой квартире вместе с Риммой, которая два года назад вышла замуж и родила еще одного ребенка. На вашу просьбу относительно встречи с дочерью Римма ответила отказом. «Не тревожь покой нашей семьи, девочка тебя забыла», — сказала она вам. Вы были вне себя. Как это так? Вы звонили Иде на домашний телефон, подкарауливали ее

у подъезда, однако выйти с ней на контакт так и не удалось. Лишь в день рождения Иды, воспользовавшись тем, что открывшая вам дверь няня не знала вас в лицо, вы проникли в квартиру и наконец увидели свою дочь в окружении гостей. Ида не узнала вас, в ответ на ваши слова сказала: «Нет, ты не мой папа, мой папа сейчас придет из магазина». Вы были крайне расстроены и удивлены этими словами, а девочка, испуганная вашей реакцией, расплакалась и убежала. Вам пришлось уйти.

Бывшая жена на повышенных тонах объяснила вам, что за время вашего отсутствия девочка не только забыла вас — она была уверена, что настоящим ее отцом является нынешний муж Риммы. На ваше требование разъяснить ребенку настоящее положение дел и дать вам возможность видеться с Идой Римма ответила отказом. «Не расстраивай ее. Если и в самом деле ты желаешь ей добра — просто исчезни». Римма заявила, что готова даже отказаться от алиментов — лишь бы вы не появлялись в жизни дочери. На это вы пойти не могли. Вы стали подкарауливать дочь у детского садика и дважды невольно сильно напугали ее: при вашем появлении девочка начинала кричать, плакать и убегала.

### **Мотивация Дамира**

Вы категорически не желаете отступить от собственного ребенка. После долгих безуспешных переговоров с бывшей супругой вы подали в суд исковое заявление об установлении порядка общения с дочерью. Кроме того, от своего знакомого вы узнали о медиации и решили испробовать и это средство. Может быть, удастся все уладить мирно, минуя судебное разбирательство. Вы пригласили на медиацию Римму и, к вашему удивлению, она довольно легко согласилась.

Для вас принципиально важно получить возможность регулярно видеться с дочерью (каждую неделю в течение как минимум одного дня), а также важно, чтобы девочка знала, что вы — ее настоящий отец. Девочка — носительница вашей фамилии, древней фамилии рода, восходящего к татарским ханам.

### **Информация для Риммы**

**Вы — Римма**, 28 лет, присутствуете сегодня на медиации, на которую вас пригласил ваш бывший супруг Дамир (с ним вы разошлись около трех лет назад).

Брак ваш был безрадостным и трудным, и скрашивало его лишь рождение маленькой Иды, вашей общей дочери. Когда девочке было около двух лет, вы встретили и полюбили другого мужчину. Быстро узнав об этом, Дамир настоял на разводе. Еще при расторжении брака вы договорились с бывшим супругом по поводу размера и порядка выплаты алиментов, и до сих пор он добросовестно выполняет взятые на себя обязательства.

Через несколько месяцев после развода Дамир отправился в длительную заграничную командировку и не был в России около двух с половиной лет. Все это время он не виделся с дочерью; по телефону вы сообщали ему о том, как растет и развивается девочка, однако ни разу не пригласили ее к телефону. Еще бы! Через несколько месяцев после его отъезда вы вышли замуж за «того самого» любимого мужчину и переехали вместе с Идой в его квартиру. Через год родился еще один ребенок. Ваша семейная жизнь складывалась так удачно, как вы раньше и мечтать не могли. Очень скоро Ида стала называть вашего нового супруга папой (они и вправду похожи). У вас зародилась надежда на то, что Дамир больше не появится в вашей жизни и, может быть, со временем можно будет подумать об официальном удочерении Иды вашим вторым мужем. Тогда семья была бы просто «идеальной»! Вы ничего не говорили Дамиру о том, что вышли замуж, чтобы не дразнить его и не будить в нем старых обид.

Однако несколько месяцев назад Дамир вернулся из своей командировки, и вашим надеждам пришел конец. Он стал настойчиво требовать встречи с Идой, которая уже давно позабыла о его существовании. Девочке сейчас пять лет, отцом она считает вашего супруга. Дамир звонил по телефону, приходил – вы не открывали ему дверь. Но в день рождения дочери ему открыла няня, которая не знала его в лицо, и Дамиру удалось проникнуть в квартиру, где за праздничным столом вместе с гостями сидела Ида. Хорошо, что ваш новый муж вышел в магазин за соком! Ида не узнала отца и заявила ему, что он «не ее папа, а настоящий папа сейчас вернется из магазина». Лицо Дамира при этом исказилось настолько, что девочка испугалась, заплакала и убежала. Вы вытолкали Дамира вон. После этого он несколько раз пытался подкараулить Иду у детского садика, каждый раз сильно пугая ее своим появлением. Вы пробовали обсудить с Дамиром создавшуюся ситуацию. На его требование разъяснить ребенку настоящее положение дел и дать

ему возможность видеться с Идой вы ответили отказом: «Она забыла тебя. Не расстраивай ее. Если и в самом деле ты желаешь ей добра — просто исчезни». Вы заявили, что готовы даже отказаться от алиментов — лишь бы Дамир не появлялся в жизни дочери. Недавно вы узнали, что Дамир подал в суд исковое заявление об установлении порядка общения с дочерью.

Вы начали понимать, что придется как-то договариваться с ним. Поэтому вы приняли его предложение обсудить создавшуюся ситуацию на медиации.

### **Мотивация Риммы**

Вы понимаете, что придется, скорее всего, открыть девочке правду. Однако вас ужасает сама мысль о том, как она перенесет это известие. Девять месяцев назад Ида подверглась нападению психически больного соседа по даче, страдающего педофилией, и пережитое потрясение подорвало ее психическое здоровье. Ида нуждается в лечении и щадящем режиме, любое сильное переживание может вызвать острый стресс и привести к срыву. Девочку хорошо бы полечить ближайшим летом и осенью за границей, но денег пока недостаточно. У вас есть опасения, что Дамир обвинит вас в том, что девочка пострадала из-за вашего недосмотра (отчасти это действительно так).

На медиации вы начинаете с того, что предлагаете Дамиру видеться с девочкой раз в три недели, появляясь дома (в присутствии матери) под видом дальнего родственника. Вы понимаете, что хорошо бы сообщить Дамиру о болезни дочери, но очень боитесь сделать это, ручаться за его реакцию нельзя.

Ваша мечта — добиться от Дамира того, чтобы он все-таки по возможности оставил Иду в покое (вы даже готовы отказаться от алиментов), также дал разрешение на смену ей фамилии — она и так уже спрашивает, почему у нее с братиком разные фамилии.

## **3. Кейс «Созвездие здоровья»**

### **Информация для директора досугового центра**

**Вы — директор досугового центра «Созвездие здоровья»,** разместившегося на первом этаже 12-этажного жилого дома в районе новостройки. Досуговый центр оказывает услуги по проведению тренинговых и оздоровительных программ самого широкого про-

филя — от тренингов для родителей трудных подростков до программ по восточным практикам. Вы работаете с преподавателями и ведущими групп на договорной основе.

С сентября текущего года вы сотрудничаете со специалистом — ведущим авторской программы «Гармонизация души и тела» — на договорной основе. Специалист занят в проведении еженедельного пятичасового тренинга; курс включает в себя восемь занятий. Группа благодаря организованной вами рекламе была набрана быстро и стартовала четыре недели назад. Все сначала шло прекрасно. Однако потом начались неприятности.

Три недели назад старушка, живущая на втором этаже, заметила дым, вырывающийся из окон центра, и вызвала пожарных. Выяснилось, что группа под руководством специалиста жгла на занятиях свечи и благовония (вас не поставили об этом в известность заранее). Еще через неделю жильцы второго этажа подали вам коллективную жалобу: во время занятий громкие звуки, отдаленно напоминающие ритмичное «bIbIbIXXX!!!» и сопровождающиеся оглушительным топотом, пугают жильцов и будят спящих маленьких детей. Занятия группы приходится на время 17.00–22.00, и здесь жильцам будет очень трудно защищать свои интересы законным путем, однако вам не хотелось бы с ними ссориться. Неделю назад вы случайно встретили в коридоре центра даму бальзаковского возраста, которая посещает группу специалиста. При виде вас она расцвела, а потом заявила вам, что у нее благодаря занятиям в группе вчера открылся третий глаз и она теперь видит вашу ауру и знает ваши потаенные желания. Вам стало очень не по себе. У вас возникли опасения, что занятия специалиста нанесут ущерб репутации вашего центра и привлекут внимание правоохранительных органов к его деятельности. Вы готовы расстаться со специалистом. Однако ему удалось убедить вас прийти на медиацию. Вы согласились, хотя и не очень надеетесь на благоприятный исход дела.

### **Мотивация директора досугового центра**

Группы специалиста приносят центру максимальную выгоду. Автор тренинга кажется вам нестандартным и интересным человеком. Однако вас категорически не устраивают экстравагантные спецэффекты, сопровождающие занятия. Для вас также очень важен респектабельный имидж центра, шарлатаны вам ни к чему.

### **Информация для специалиста**

**Вы — специалист**, автор и ведущий тренинговой программы «Гармонизация души и тела». С сентября текущего года вы сотрудничаете на договорной основе с досуговым центром «Созвездие здоровья», разместившимся на первом этаже 12-этажного жилого дома в районе новостройки. Досуговый центр оказывает услуги по проведению тренинговых и оздоровительных программ самого широкого профиля — от тренингов для родителей трудных подростков до программ по восточным практикам. Вы заняты в проведении еженедельного пятичасового тренинга; курс включает в себя восемь занятий. Группа благодаря организованной центру рекламе была набрана быстро и стартовала четыре недели назад. Все сначала шло прекрасно. Однако потом начались некоторые сложности. Три недели назад ваши занятия (вы вместе с группой выполняли специальные упражнения, для которых понадобилось зажечь свечи и восточные курения) были прерваны приездом пожарных — кто-то из жильцов вызвал их, почувствовав запах дыма. Еще через неделю вы узнали о том, что звуки, которыми сопровождаются занятия, видите ли, мешают жильцам. Звуки действительно громкие — группа медитирует, произносятся определенные звукосочетания, а затем сбрасывает мышечное напряжение через активные движения. Но время занятий — с 17 до 22 часов, и вы не понимаете, какие здесь могут быть претензии.

Группа продвигается быстро, однако есть и «приколы». Вообще, группы, подобные вашей, посещают самые разные люди, в том числе и не совсем здоровые. Вы убеждены, что их надо заранее отсеивать. Полторы недели назад одна восторженная дама заявила всем, что у нее открылся третий глаз. Ваши занятия рассчитаны на совсем другой эффект — снятие мышечного напряжения, проработка психологических проблем. Вы раздумываете, как бы удалить ее из группы.

Директор центра, узнав о вышеперечисленных казусах, решил разорвать договор с вами. Группа под угрозой роспуска! Вы намерены уладить конфликт и пригласили директора на медиацию. Тот нехотя согласился.

### **Мотивация специалиста**

Программа вашего тренинга пока не обкатана, вы постоянно экспериментируете с формой занятий и упражнениями, которые даются

группе. Для вас важно, чтобы вас не воспринимали как шарлатана, хотя то, что вы делаете, действительно нестандартно и похоже скорее на поиск, чем на готовый продукт. Вы заинтересованы в том, чтобы договориться о продолжении занятий, роспуск группы для вас крайне нежелателен как по финансовым, так и по профессиональным причинам. Вас привлекает перспектива долгосрочного сотрудничества с центром.

#### 4. Кейс «Скандальная пациентка»

##### **Информация для Ларисы Витальевны**

**Вы — Лариса Витальевна**, 34 лет, пришли на медиацию по приглашению главврача частной стоматологической клиники Переверзева Владимира Ивановича.

Четыре месяца назад вы заключали договор с клиникой на оказание услуг ортодонта. В силу особенностей вашего заболевания медицинская помощь должна была оказываться вам в течение длительного периода — одного года. Итоговая стоимость лечения составляла около 750 тыс. рублей. Вы — человек далеко не бедный и можете себе это позволить.

Вы сочли, что, поскольку вы весьма выгодный для клиники пациент, врачи спокойно переживут мелкие нарушения дисциплины с вашей стороны. За последние три месяца вы неоднократно опаздывали на прием (время которого всегда согласуется в клинике с больными заранее) — обычные опоздания составляли 20–30, а иногда и до 45 минут. После вас, конечно, были записаны и другие пациенты, и ваш несвоевременный приход доставлял им определенные неудобства. Но вы были уверены (и сейчас остаетесь уверенной) в том, что деньги, которые вы платите клинике, с лихвой покрывают все. Из 750 тыс. рублей на данный момент за лечение вы заплатили лишь 100, хотя должны были оплатить порядка 400 тыс., однако проблем не возникало — в клинике лечится ваш муж, и в платежеспособности вашей семьи никто не сомневается.

Однако две недели назад, придя на очередной прием с опозданием в 30 минут, вы получили от доктора неожиданный для вас отказ в приеме, который был высказан резким, сухим и холодным тоном. Врач и прежде ворчала и высказывала недовольство вашими опозданиями, но вы всегда невозмутимо заявляли ей, что у вас маленький ребенок и вы не можете быть в полной мере хозяйкой



своего времени. Врач отказалась принять вас на том основании, что вы опоздали. Она предложила вам снова записаться на прием и прийти пораньше. Вас это просто взбесило. Эти врачихи слишком много о себе понимают! Вы в несколько прыжков добрались до ресепшн и громко закричали секретарю клиники, что немедленно расторгаете ваш договор, что здесь работают одни \*\*\*\*\* (вы употребили полтора десятка матерных слов), что врач, которая вас лечит — самая главная \*\*\*\*\* и собственник тоже, что вы отказываетесь платить вообще на том основании, что не видите результатов лечения, что новому доктору в другой клинике снова придется начинать лечение с нуля. Ваши громкие крики слышали все присутствовавшие в клинике врачи (они вышли к ресепшн) и пациенты; секретарь клиники, которую вы тоже называли некоторыми словами, начала плакать.

Через несколько дней главврач клиники позвонил вам и пригласил на медиацию, чтобы разрешить возникшую ситуацию мирным путем. Вы согласились, для вида поломавшись минут 20.

### **Мотивация Ларисы Витальевны**

В глубине души вы уверены, что главврач будет уговаривать вас не отказываться от услуг клиники и не расторгать договор. Вы слишком выгодный пациент для них, чтобы вот так просто они отпустили вас. Вы знаете, что платить за уже оказанные услуги все равно придется, что если клиника обратится в суд с иском о взыскании стоимости уже оказанных услуг, суд примет решение не в вашу пользу. Однако вы также знаете, что клиника не хочет судиться с вами. Поэтому вы пытаетесь выторговать для себя максимально выгодные условия — пусть врач извинится перед вами, пусть вы будете приходить в любое время и т. п. Можно даже попытаться снизить стоимость лечения. Вы также пробуете припугнуть врача тем, что испортите репутацию клиники — ведь в ней лечатся почти все ваши знакомые, а вам ничего не стоит рассказать им какую угодно историю.

### **Информация для Владимира Ивановича**

**Вы — Владимир Иванович**, 54 лет, главврач частной стоматологической клиники. Сегодня на медиации, проводимой по инициативе руководства клиники, в которой вы работаете, вам поручено уладить конфликт клиники с пациенткой Ларисой Витальевной, 34 лет.

Четыре месяца назад она заключила договор с клиникой на оказание услуг ортопеда и ортодонта. В силу особенностей ее заболевания медицинская помощь должна была оказываться ей в течение длительного периода — одного года. Итоговая стоимость лечения составляла около 750 тыс. рублей. Она — человек далеко не бедный и может себе это позволить.

К сожалению, клиентка сочла, что, поскольку она весьма выгодный для клиники пациент, врачи спокойно переживут мелкие нарушения дисциплины с ее стороны. За последние три месяца она неоднократно опаздывала на прием (время которого всегда согласуется в клинике с больными заранее) — обычные опоздания составляли 20–30, а иногда и до 45 минут. После нее, конечно, были записаны и другие пациенты, и несвоевременный приход Ларисы Витальевны доставлял им определенные неудобства. Но она была уверена в том, что деньги, которые она платит клинике, с лихвой покрывают все. Из 750 тыс. рублей на данный момент за лечение она заплатила лишь 100, хотя должна была оплатить порядка 400 тыс., однако денег с нее пока никто не требовал — в клинике лечится ее муж, и в платежеспособности семьи никто не сомневается.

Однако две недели назад, придя на очередной прием с опозданием в 30 минут, пациентка получили от своего доктора неожиданный для нее отказ в приеме. Врач и прежде ворчала и высказывала недовольство ее опозданиями, но пациентка всегда невозмутимо заявляла ей, что у нее маленький ребенок и она не может быть в полной мере хозяйкой своего времени. Врач отказалась принять ее на основании факта опоздания. Она предложила снова записаться на прием и прийти пораньше. В ответ Лариса Витальевна в несколько прыжков добралась до ресепшн и громко закричала секретарю клиники, что немедленно расторгает договор, что здесь работают одни \*\*\*\*\* (она употребила полтора десятка матерных слов), что врач, которая ее лечит — самая главная \*\*\*\*\* и собственник тоже, что она отказывается платить вообще на том основании, что не видит результатов лечения, что новому доктору в другой клинике снова придется начинать лечение с нуля. Ее громкие крики слышали все присутствовавшие в клинике врачи (они вышли к ресепшн) и пациенты; секретарь клиники, которую она тоже назвала некоторыми словами, начала плакать.

Через несколько дней по решению руководства клиникой вы позвонили пациентке и пригласили ее на медиацию, чтобы разре-

шить возникшую ситуацию мирным путем. Она согласилась, поломавшись минут 20.

### **Мотивация Владимира Ивановича**

Врач, отказавшая пациентке в приеме, — уважаемый и компетентный специалист, правда, несколько прямолинейный. Через несколько дней после конфликта она написала заявление об увольнении, которое не подписано руководством, однако, если пациентка «уплывет» из клиники, его подпишут. Врач — ваша давняя подруга, и вам не хочется, чтобы она лишилась работы. Кроме нее в клинике есть еще один ортодонт. Однако есть еще один момент. Вы не можете позволить пациентке диктовать клинике свои условия, так как это может создать нежелательный прецедент — в клинике лечатся порядка 10–15 ее родственников и хороших знакомых, и они могут также решить, что им все позволено — вести себя по-хамски, не платить и т. д. Руководство клиники поручило вам также добиться погашения задолженности пациентки перед клиникой.

## **5. Кейс «Стеклянный потолок»**

### **Информация для Ольги**

**Вы — Ольга**, молодой и честолюбивый сотрудник отдела рекламы и маркетинга фирмы «Окна и двери». Сегодня вы пришли на медиацию, на которую вас пригласил начальник департамента рекламы и маркетинга, Самир.

В компании «Окна и двери» вы работаете уже более трех лет. С самого начала вы были настроены на карьерное продвижение. Департамент рекламы и маркетинга очень большой и включает в себя около 12 сотрудников, из которых семеро (в том числе и вы) работают в отделе рекламы, а пятеро — в отделе маркетинга. Вам очень хотелось стать руководителем отдела рекламы. Будучи очень целеустремленным человеком, вы рассчитывали получить этот пост по истечении самое позднее двух лет. Едва поступив на работу, вы сразу проявили себя как творческий, активный, целеустремленный сотрудник, брались за любую работу, сидели за рабочим компьютером допоздна. Скоро вам стали поручать самые сложные и ответственные проекты. Почти все рекламные ролики, которые были созданы в вашем отделе за последние два с половиной года, принадлежат вам, и вы очень горды тем, что человек, занимавшийся

созданием рекламы до этого, уволился, не выдержав конкуренции с вами. Однако руководство, признавая ваши таланты, тем не менее, не торопилось давать вам руководящий пост. Когда полгода назад освободилась должность заведующего отделом рекламы, к вашему изумлению и негодованию, на нее назначили вовсе не вас, а Леонида — вздорного типа, с которым вы уже неоднократно цапались из-за его скверного характера и вульгарной любви к халяве. Едва вступив в должность, он начал придираться к вам, сводя старые счеты: засчитывал вам пятиминутное опоздание как получасовое, выискивал малейшие недочеты в работе, а потом и попросту «зарубил» ваш рекламный ролик, который вы создавали с таким трудом. Вы были уверены, что руководитель департамента рекламы и маркетинга, Самир, допустил серьезную ошибку, назначая Леонида. Видимо, это было сделано не случайно: Самире не хотелось, как вы поняли, назначив на руководящий пост женщину. Последнее время, выходя из кабинета Леонида, вы часто плакали от бесильной злости.

Сыр-бор разгорелся два дня назад утром, на «летучке», когда в присутствии всего отдела Самир сказал, что рекламщики стали хуже работать и не выполняют задания по рекламным роликам. Леонид начал защищаться: «Это Ольга тянет показатели отдела назад, ролики — ее работа...» Вы раскрыли рот, чтобы поставить его на место, однако Самир не дал вам сказать: «Значит, придется наказывать, лишать Ольгу квартальной премии — качество работы упало, прогулы... Ольга, срок вам — три дня, чтобы ролик был, иначе придется поставить вопрос о продолжении наших трудовых отношений». Такой несправедливости вы снести не могли. Вне себя, вы закричали, что «в этой фирме так много «хряков», что аж воняет» и что вы готовы уволиться хоть сейчас из этого «скотовника» (вы имели в виду, что на руководящие посты назначают только мужчин). Выскочив из кабинета и хлопнув дверью, вы, ни у кого не отпрашиваясь, отправились домой. На следующий день вы положили на стол Самира заявление об увольнении. Однако он не торопился его подписывать (что вас немало удивило), предложил вам уладить спор на медиации. Поколебавшись, вы согласились.

### **Мотивация Ольги**

Вы крайне возмущены возведенной на вас напраслиной. То, что вы опаздываете на работу на десять минут (это было за послед-

ний месяц дважды) — раздувают, а то, что вы уже три года пашете сверхурочно, в том числе и по ночам — никто не помнит! Ваших достижений не ценят по достоинству, а Самир идет на поводу у этого идиота Леонида, который спит и видит вас уволить! В запале вы готовы были уйти, но теперь понимаете, что не хотелось бы доставлять Леониду такое удовольствие. Но вы уже прилюдно оскорбили Самира — вряд ли он вам это простит.

### **Информация для Самира**

**Вы — Самир**, руководитель департамента рекламы и маркетинга фирмы «Окна и двери». Сегодня вы присутствуете на медиации, на которую пригласили сотрудницу департамента (точнее сказать — отдела рекламы, который функционирует в рамках департамента) Ольгу. Департамент рекламы и маркетинга, которым вы руководите, достаточно большой и включает в себя около 12 сотрудников, из которых семеро (в том числе и Ольга) работают в отделе рекламы, а пятеро — в отделе маркетинга.

Ольга пришла в фирму около трех лет назад и сразу проявила себя как чрезвычайно одаренный сотрудник. Рекламные ролики, которые она создавала для компании, были исключительно удачными и приносили компании ощутимую прибыль. Вы знаете, что Ольга — творческий человек, задерживается на работе ночами; кроме того, в ней ощущается болезненное честолюбие и непростой характер. Например, она постоянно конфликтует с руководителем своего отдела, Леонидом, который занимает этот пост последние полгода, не выполняет его распоряжений, а в последнее время, как докладывал вам Леонид, стала нарушать трудовую дисциплину — опаздывать на работу.

Конфликт возник три дня назад на утренней летучке, где присутствовали все сотрудники департамента. Вы сделали строгий выговор отделу рекламы — так и не готов рекламный ролик, который ожидался еще неделю назад. Леонид сказал, что это просчет в работе Ольги: она так и не представила ролик к требуемому сроку. Взглянув на Ольгу, вы произнесли: «Значит, придется наказывать, лишать Ольгу квартальной премии — качество работы упало, прогулы... Ольга, срок вам — три дня, чтобы ролик был, иначе придется поставить вопрос о продолжении наших трудовых отношений». И тут, вне себя от возмущения, Ольга на весь этаж закричала, что «в этой фирме так много «хряков», что аж воняет» и что она гото-

ва уволиться хоть сейчас из этого «скотовника». Хлопнув дверью, она выскочила из офиса и, не отпросившись ни у кого, уехала домой. На следующий день она положила на ваш стол заявление об увольнении.

Однако вы не торопились его подписывать. Вы предложили Ольге хотя бы попробовать уладить конфликт на медиации, и она нехотя согласилась.

### **Мотивация Самира**

Вы не совсем поняли, что имела в виду Ольга: поведение ее было крайне странным. Фактически она нанесла вам оскорбление — прилюдно. Игнорировать этот факт нельзя.

Однако в этой ситуации есть важный нюанс. Ольга — действительно ценный для компании сотрудник, другого такого рекламщика найти вряд ли удастся. В ближайшее время фирма не может позволить себе пойти на риск серьезных убытков, связанных с поисками нового специалиста. Кроме того, вы никогда не замечали в Ольге хамства: ее поступок был из ряда вон выходящим и явно возник не на пустом месте. Вы решили разобраться в ситуации и по возможности урегулировать ее.

## **6. Кейс «На грани развода»**

### **Информация для Леонида**

**Вы — Леонид**, 34 лет, присутствуете сегодня на медиации, на которую пригласили свою супругу Киру, 28 лет. Медиация для вас — последняя возможность сохранить семью, так как Кира несколько дней назад сообщила вам, что в ближайшее время будет подавать на развод.

Вы поженились без малого год назад. До этого вы уже были женаты, и первый брак, от которого у вас есть сын Иван, трех с половиной лет, был крайне неудачным. После рождения сына вы прописали его в своей квартире, где жили тогда с первой женой и матерью. Развод состоялся два с половиной года назад, тогда вашему сыну был один год. До сих пор вы испытываете чувство вины перед ним и стыд. Семейная жизнь была невыносимой, и вы были готовы на любые уступки, только чтобы ее прекратить. И бывшая жена потребовала немало. Она заявила, что останется жить на вашей жилплощади вместе с ребенком, по-

сколько он там прописан, и взяла с вас обязательство, что, оставаясь жить в этой же квартире, вы будете создавать для сына видимость полной семьи и не станете ему говорить о разводе, чтобы не наносить душевной травмы. Бывшая жена также взяла с вас обязательство, что вы не будете приводить домой женщин и даже в случае, если женитесь, ничего не скажете об этом сыну — до тех пор, пока в новом браке не родится ребенок. Тогда вы были готовы на все, тем более что ваше чувство самоуважения было тогда основательно подорвано. Данное бывшей жене слово позволило вам тогда хотя бы частично справиться с чувствами вины и стыда.

Через некоторое время вы встретили Киру, а год назад женились на ней, сняли квартиру и уехали от сына, матери и бывшей жены. Брак Киры — первый. Еще до брака вы рассказали Кире о взятом на себя обязательстве. Хотя и без особой радости, она приняла обозначенные условия и не настаивала ни на чем.

Однако через некоторое время после свадьбы начались проблемы. Маленький сын сразу почувствовал, что папа стал появляться гораздо реже, ребенок стал тревожным, капризным. Бывшая жена с упреком рассказывала вам о том, как он плохо ест и спит, как зовет ночами папу. Вы стали появляться чаще, однако это вызывало неудовольствие Киры, со временем перешедшее в раздражение и гнев. Вы проводили у сына три будничных вечера в неделю, в воскресенье водили его на службу в церковь, сопровождали к психологу по субботам, а когда возвращались домой, Кира встречала вас градом упреков. Она требовала, чтобы вы нарушили данное когда-то слово и познакомили ее с сыном. Она требовала, чтобы вы не ночевали в квартире у сына (это было лишь два раза) и привозили его в ваш общий дом. Вы считаете, что Кира неправа, ведь она уже согласилась с необходимостью учитывать взятые вами когда-то на себя обязательства.

### **Мотивация Леонида**

Вы очень не хотите разводиться. Но и нарушать данное вами слово для вас означает подписаться под тем, что вы — подлец, не достойный уважения. Вы стараетесь убедить Киру, что ей надо просто немного подождать — родить ребенка, и тогда можно будет все сказать сыну, «сохранив лицо». Вы стараетесь привлечь на свою сторону медиатора, чтобы он помог вам убедить Киру.

### **Информация для Киры**

**Вы — Кира**, 28 лет. Сегодня вы присутствуете на медиации, куда пришли по приглашению своего супруга Леонида, 34 лет. Ваши отношения балансируют на грани развода.

Вы поженились год назад. Это ваш первый брак, обещавший быть очень счастливым. Однако радужные надежды очень быстро рассеялись, и виной тому стал предыдущий брак Леонида, о котором вы не можете думать без раздражения.

Леонид был женат недолго, около полутора лет, и два с половиной года назад развелся. По его рассказам, брак был очень несчастлив, Леонид выступил с инициативой развода, когда его сыну Ивану был год. Он был прописан в квартире Леонида, и бывшая жена осталась после развода жить там вместе с сыном и матерью Леонида (и, собственно, с ним самим). Непонятно почему Леонид дал обещание своей первой супруге не говорить сыну о факте развода и поддерживать у растущего ребенка уверенность в том, что мама с папой состоят в браке (якобы это нанесло бы мальчику серьезную душевную травму). Кроме того, он обещал ей не приводить домой женщин, не сообщать ничего сыну даже в том случае, если вступит в новый брак. Леонид мог сказать сыну о разводе его родителей только в том случае, если бы в новом браке у него родился ребенок. Вам с самого начала было непонятно, зачем Леонид взял на себя такие странные и тяжелые обязательства, видимо, он чувствовал себя очень виноватым в связи с разводом. Еще до брака вы знали об этом обещании, но не думали, что оно скажется на ваших отношениях. И серьезно ошиблись.

Поженившись, вы вместе сняли квартиру, и Леонид уехал от сына и бывшей жены. Однако скоро он начал печально рассказывать вам о том, как плохо его маленькому сыну, как часто он спрашивает у мамы и бабушки, «куда девался папа», каким стал капризным и как плохо спит. Похоже, его чувство вины усиливалось. Он стал подолгу бывать у сына, и вы, ничего не имевшая против мальчика, начали раздражаться все больше и больше: Леонид уезжал к сыну после работы три раза в неделю, в воскресенье водил того в бассейн и поэтому отсутствовал большую часть дня; потом по просьбе бывшей супруги начал сопровождать мальчика по субботам на психологические занятия. Вы почувствовали себя брошенной — Леонид редко бывал дома, ни познакомить вас с сыном, ни привезти его на съемную квартиру он не мог согласно взятому на себя обязатель-



ству. Вас трясло при мысли о том, что Леонид поддерживает видимость счастливой семьи, в то время как вы чувствуете себя никому не нужным и ничего не значащим человеком. Разговоры с мужем, увещевания и просьбы, слезы ни к чему не привели. Чаша вашего терпения была переполнена, когда недавно Леонид уже во второй раз заночевал в квартире, где живет его сын. В резких выражениях вы заявили мужу, что подаете на развод. Муж, как о последней услуге, попросил вас прийти на медиацию, чтобы попробовать разобраться в ситуации, не доводя дело до расторжения брака.

### **Мотивация Киры**

Вы любите мужа и не хотели бы расставаться с ним. Однако вам очень обидно, что он продолжает создавать видимость семьи в первом браке. Вас преследует один и тот же сон, в котором вы видите себя гаремной женой. Вам обидно, что первая семья Леонида живет в его квартире, а вы с ним вынуждены платить деньги за съемное жилье. Вы подозреваете, что Леонид поддерживает прежние отношения с бывшей женой — он даже остается «там» ночевать. Вы старались притерпеться к этой ситуации, однако так и не смогли принять ее. Леонид не знает, что, согласно заключению врачей, ваша вероятность иметь детей крайне низка. Не сумев убедить мужа изменить свою позицию по отношению к первой семье, вы решились на развод. Процедура медиации для вас — последний шанс донести до мужа свою позицию.

## **7. Кейс «Кража»**

### **Информация для Ирины**

**Вы — Ирина**, сотрудница коммерческой фирмы (секретарь). В данной должности работаете уже три года. Вами как профессионалом всегда были довольны, и лишь случай, который произошел две недели назад, перечеркнул все то хорошее, что связывало вас с этой фирмой и вашим непосредственным руководителем — Еленой.

В комнате, где вы работаете, стоит сейф, предназначенный для хранения документов. И вы, и другие сотрудники хорошо знают, что в сейфе хранятся также денежные суммы, принадлежащие компании (обычно не очень крупные). Два года назад произошла кража — из сейфа украли 20 тыс. рублей. Виновных найти не удалось.

Эта кража была не последней. Семь месяцев назад повторно кто-то украл 30 тыс. рублей, два месяца назад — еще 15. Руководитель забил тревогу и ужесточил контроль за доступом к сейфу. Однако виновных снова не нашли.

Месяц назад тяжело заболела ваша мать, и потребовались деньги на лечение. Вы заняли у всех знакомых и сослуживцев, готовых дать вам в долг, но денег все равно не хватало. Срочно нужны были деньги на оплату лекарств. И поэтому, когда однажды вечером вы увидели приоткрытую дверцу сейфа, то не смогли справиться с искушением. «Я возьму, а послезавтра с полочки обязательно верну, никто и не заметит, — подумали вы, — я возьму совсем немного, только чтобы хватило на лекарство». Вы взяли из сейфа семь тысяч рублей. Неожиданно в коридоре вы услышали шаги. Вошедшая Елена — ваша руководительница — поймала вас на месте преступления. Она даже не успела ничего вам сказать — бросив деньги, вы кинулись к выходу.

На следующий день, явившись на работу, вы написали заявление об увольнении. Пришлось, однако, работать положенные две недели. В настоящий момент вы уже отработали десять дней.

В течение этих десяти дней вы очень страдали, потому что Елена не посчитала нужным хранить случившееся в тайне. Более того, она публично обвинила вас во всех предыдущих кражах и потребовала возврата 65 тысяч рублей. Но вы не брали этих денег!!! Трое сотрудников вашего отдела — ваши соседи по дому (где вы живете вместе с матерью), у одной из женщин дочь учится вместе с вашим ребенком в третьем классе. Какой стыд!

Вы готовы сделать все, что от вас зависит, чтобы восстановить хотя бы жалкие остатки своей репутации. Ведь ваш поступок был вынужденным. А предыдущих краж вы не совершали. Поэтому, еще раз заняв денег у знакомых, вы пригласили Елену на медиацию.

### **Мотивация Ирины**

Вас мучает стыд за ваш поступок — до такой степени, что вам трудно говорить. Если в тоне медиатора вы почувствуете осуждение, то вообще не сможете находиться в процессе медиации. Однако для вас очень важно восстановление — хотя бы частичное — вашей репутации. И так в вашем присутствии сотрудники фирмы судорожно прячут свои сумки и кошельки. А в лифте вы уже слышали шепот за своей спиной: «Воровка!»

### **Информация для Елены**

**Вы — Елена**, руководительница одного из подразделений некоей коммерческой фирмы. Под вашим началом работает вот уже три года Ирина — секретарь, ответственная и исполнительная сотрудница, исключительно привязанная к своей семье и близким.

В комнате, где Ирина трудится вместе со своими коллегами, уже много лет стоит сейф, где хранятся документы, а также (от случая к случаю) не очень значительные денежные суммы, принадлежащие фирме. К сожалению, вам не удалось приучить сотрудников к аккуратному обращению с сейфом, и он то и дело оставался открытым. В результате два года назад из сейфа пропало 20 тыс. руб., семь месяцев назад — 30 тыс. руб. и два месяца назад — 15. Никакие расследования ни к чему не привели. И виновных так и не нашли. Зайдя в эту комнату вечером полторы недели назад, вы вдруг увидели Ирину у открытого сейфа с деньгами в руках!!! При вашем появлении она подскочила на месте, а потом бросилась наутек. На полу у сейфа остались купюры — одна в пять тысяч рублей и две по тысяче. Вы были шокированы — меньше всего вы ожидали этого от Ирины. Когда на следующий день она положила на ваш стол заявление об увольнении, вы поняли, что это — признание вины. Заявление вы подписали, и теперь Ирина отрабатывает положенные две недели. Прошло уже десять дней.

Вы не посчитали нужным хранить случившееся в тайне. Мало ли что еще она может украсть, пока работает! Вы довели случившееся до сведения других сотрудников отдела. Вы уверены также, что именно Ирина совершила три предыдущие кражи и заявили ей, что настаиваете на возмещении похищенных в общей сложности 65 тысяч рублей.

Сегодня вы пришли на медиацию по приглашению Ирины.

### **Мотивация Елены**

Честно говоря, всплывший факт воровства Ирины позволил вам вздохнуть с облегчением. Вы долгое время были почти уверены, что кражи совершает племянница вашей лучшей подруги, которую вы сами пристроили работать в фирму. Вместе с тем, вы совсем не ожидали такого от Ирины. Она производила всегда самое благоприятное впечатление. Может быть, в этой истории есть еще какое-то «второе дно»? именно для того, чтобы лучше разобраться в ситуации, вы и пришли на медиацию.

Вы понимаете, что Ирина, скорее всего, не вернет украденных ранее денег, но не жалеете, что публично подняли этот вопрос — сотрудники фирмы, на глазах которых разворачивается данная история, должны извлечь из нее уроки на будущее. Они и так, как вы заметили, относятся к вам без должного почтения, считая слишком «мягким» руководителем.

Учебное издание

А.Н. Азарнова

## **Медиация: искусство примирять**

Технология посредничества в урегулировании конфликтов

Выпускающий редактор И.М. Столярова

Дизайн и верстка текста А.А. Савченко

Ваши отзывы об издании присылайте, пожалуйста, по e-mail:

svetlana.parshina@infotropic.ru

Издательский номер 202

Год издания 2015

ISBN 978-5-9998-0202-6

Подписано в печать 26.01.2015

Формат 60×90/16

Печать цифровая

Бумага офсетная

Усл. печ. л. 18,0

Авт. л. 15,2

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ  
**ParaType**  
In Legal Use

Гарнитура Orbi

Использованы лицензионные шрифты фирмы «ParaType»



ООО «Инфотропик Медиа»

129128, г. Москва, Проспект Мира, д. 222

Заказ книг: +7 (495) 212-92-31 (многоканальный)

sales@infotropic.ru

www.infotropic.ru, интернет-магазин издательства: <http://shop.infotropic.ru>

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами – электронными, механическими, посредством фотокопирования, записями или иными – любой части этой книги запрещено без письменного разрешения ООО «Инфотропик Медиа».

Издание не содержит информацию, причиняющую вред здоровью и (или) развитию детей, и информацию, запрещенную для распространения среди детей.