

Навыки медиатора и самооценка.

Р. Коваль.

Хочу сразу заметить, что самый добросовестный подход к изложению этой темы скорей всего будет сочтен неполным. Богатство и разнообразие умений и приемов, используемых медиатором, столь же велико, сколь много существует индивидуальностей среди тех, кто избрал для себя благородный путь посредника.

Поскольку настоящее издание преследует целью не энциклопедическое изложение всего, что известно в данной сфере, а создание практического руководства в помощь начинающему посреднику, я постараюсь изложить основные представления о том, что должен уметь медиатор, чтобы максимально эффективно помочь сторонам найти выход из конфликтной ситуации.

Простое перечисление умений и навыков мало даст начинающему посреднику, если оно оторвано от общего представления о целях и задачах процесса медиации, а также о целях и задачах, которые ставит перед собой сам медиатор при использовании того или иного приема.

Подход

Наиболее общим различием в определении цели медиации является дилемма между трансформативным подходом (Transformative Approach), сформулированным Робертом Бушем и Джозефом Фолджером в книге «Что может медиация» [Promise of mediation], и подходом, ориентированным на решение проблемы (Problem Solving Approach). Если во втором случае главной задачей медиатора является достижение соглашения, окончательным выражением которого является договор, подписанный сторонами, то в первом главной задачей медиатора является помощь в понимании ситуации и друг друга сторонами в конфликте, при этом в оригинале авторы определяли две задачи, стоящие перед посредником. Первая – придание сил и уверенности участникам конфликта (повышение личного потенциала), своего рода моральная и эмоциональная поддержка (empowerment). Вторая – помощь обеим сторонам в лучшем понимании и признании определенных интересов и потребностей друг друга (recognition). Таким образом, в результате участия медиатора, стороны в конфликте обретают способность самостоятельно разобраться в ситуации, найти в себе силы и способность обсудить возникшие противоречия и в итоге, если не разрешить конфликт и примириться, то, по крайней мере, принять самостоятельное решение о том, что делать дальше. По мнению Буша и Фолджера, если медиатор предпочитает подход, ориентированный на решение проблем и соответственно на соглашение, то вольно или невольно он оказывает влияние (давление) на стороны, подталкивая их к определенному варианту решения. В то время как в трансформативном подходе самостоятельность в принятии решений и даже право на колебания и сомнения в ходе процесса ставятся превыше всего, - вплоть до того, что медиатор предпочтет окончить процесс без соглашения, если одна или обе стороны не уверены в выборе своего следующего шага. Иногда подобный подход к медиации называют «терапевтическим» или фасилитативным, в то время как противоположный вариант называется оценочным (evaluative), возможно соответственно стилю работы медиатора в крайней степени его выраженности.

Очевидно, что медиатору, избирающему тот или иной подход, чтобы добиваться поставленной цели необходимы различные приемы и навыки. Тот, кто чувствует в себе склонность решать проблемы и приводить конфликтующие стороны к соглашению, пожалуй, должен развить в себе навыки, помогающие собирать информацию, анализировать ее, находить источник разногласий, четко формулировать мысли и конечно обладать определенными навыками убеждения. Разумеется, не менее важно знать подходящий для решения проблем алгоритм или процедурные шаги, позволяющие

достигать нужного результата, а значит понимать последовательность решения задач в ходе медиации и понимать, когда нужно двигаться дальше, а когда вернуться на шаг-два назад.

Медиатор, верящий в эффективность трансформативного подхода, очевидно, должен уделять больше внимания навыкам работы с эмоциями, чувствами и переживаниями сторон, поскольку, как правило, именно наши переживания мешают нам обрести уверенность в конфликтной ситуации, объективно взглянуть на вещи, оценить имеющиеся в наличии варианты (альтернативы) и принять наиболее верное решение в сложившейся ситуации. Зачастую всего лишь возможность высказать друг другу наболевшее, которую предоставляет сторонам медиатор, открывает дорогу к прощению и примирению без дополнительных усилий. Здесь также очень важно уметь наблюдать эмоциональные проявления, знать их динамику и последовательность, чтобы не помешать естественному процессу раскаяния и прощения, за которыми следует примирение.

Какой же из двух подходов правильный? К сожалению, на практике часто случается так, что медиатор не стремится освоить навыки, необходимые ему для эффективного овладения профессией, а просто выбирает для себя тот подход, который лучше соответствует навыкам, которыми он уже владеет. Хорошо это или нет, – не знаю, но, по моему мнению, в любом конфликте, как и в любой медиации важны и те, и другие стороны процесса и, соответственно, навыки, поэтому ставить вопрос таким образом некорректно. Хороший медиатор должен уметь делать и то и другое, поскольку этого требует природа конфликта.

Как правило, в конфликтной ситуации всегда есть объективно выраженный источник разногласий, материально выраженный интерес или объект, из-за которого идет спор – имущество, пеня за не вовремя поставленное оборудование, разбитый автомобиль, участок земли, невыплаченное пособие и т.п. Даже если этот объект не имеет материального выражения, а представляет собой, например, должность и связанные с ней определенные выгоды, то и тогда он относится к тому, что называют *содержательной* стороной спора. Содержание спора – это то, чего стороны в конфликте стремятся добиться, что объективно (т.е. материальным образом) позволяет им удовлетворить свои потребности.

Но есть еще и субъективная (нематериальная) форма существования потребностей – *эмоции*, то есть переживания сторон, связанные с неудовлетворенностью определенных потребностей в конфликтной ситуации (страх, гнев, ощущение потери безопасности, потери контроля над ситуацией, неуважения и пр.). Подсознание четко реагирует на ситуацию, в которых наши потребности ущемляются, оно немедленно посылает нашему сознанию сигнал в виде эмоции, чтобы привлечь его внимание и побудить к конкретным действиям. В этом, видимо, и состоит первоначальная природная функция эмоций – сигнализировать о наличии потребности, нуждающейся в нашем внимании. Забегая вперед, скажу, что этой природой эмоций и определяются наиболее действенные приемы работы с ними, – довести их до сознания того, кто их переживает, помочь их понять, иными словами, – помочь им выполнить свою функцию! Только в этом случае результат будет успешным. Попытки игнорировать, сдерживать или прятать эмоции, как правило, обречены на провал.¹

¹ Немало примеров в истории конфликтов, а также истории их разрешения свидетельствуют о том, что неоправданное игнорирование эмоциональной стороны конфликта ведет к неудаче медиации (или процесса переговоров). Так, например, Фишер и Юри в своей книге Путь к Соглашению (Getting to Yes) описывают ситуацию деловых переговоров между двумя крупными компаниями по поводу слияния бизнеса, которое в перспективе сулило большие преимущества обеим сторонам. Под конец переговоров, когда самые сложные организационные вопросы были уже практически решены, и осталось только договориться, как будет называться новое предприятие, одна из сторон поспешила озвучить предварительный вариант, как уже принятое решение. Форма, в которой это было сделано, показалась второй стороне недостаточно

Конечно, сводить трансформационный подход всего лишь к работе с эмоциями сторон кому-то может показаться слишком упрощенным. Для целей настоящего руководства, однако, эта его составляющая мне представляется наиболее важной. Тому, кто захочет отдать предпочтение в своей работе трансформационному подходу безусловно следует прочитать книгу Буша и Фолджера, *Что может медиация?*, а также последующие публикации в которых этот подход получил свое дальнейшее развитие.

Однако не стоит забывать, что умение помочь сторонам разрешить материальные претензии (т. е. содержательную сторону спора), – зачастую может оказаться ключом к успеху в процессе разрешения спора. Таким образом, мне представляется наиболее оправданным такой взгляд на процесс, медиации, который оставляет место и тем и другим приемам в работе медиатора притом, что основной целью все-таки является помощь сторонам в обретении сил и способности к самостоятельному разрешению противоречий между ними, а не просто достижение соглашения.

Треугольник успеха²

Три главных составляющих процесса медиации, которые определяют набор навыков, которыми должен владеть медиатор:



Содержание.

По окончании процесса медиации каждый из участников задает себе вопрос: «Чего я добился? К какому варианту решения мы в итоге пришли?»

Внимание к содержательной стороне конфликта требует от медиатора владения навыками выявления причин конфликта, определения истинных интересов сторон (скрывающихся за их позициями), умения проводить мозговой штурм или любой другой процесс выработки вариантов решения обозначенной проблемы, систематизирования, оценки, анализа и умения четко формулировать свои мысли. Иногда навыки убеждения тоже могут оказаться не лишними, особенно в ситуации, когда одна из сторон «не дружит с логикой». Использовать убеждение, однако, надо с большой осторожностью, помня о том, что стороны должны самостоятельно принимать решения и любой элемент давления может поставить под угрозу, как само соглашение, так и перспективы его выполнения сторонами. Медиатор, не умеющий грамотно сформулировать достигнутые сторонами договоренности и записать их в соглашение, может свести на нет замечательный процесс, в котором состоялось примирение сторон, но не удалось в результате достичь взаимопонимания в отношении материальной компенсации; или же условия договора были сформулированы так нечетко, что его исполнение оказалось поставлено под угрозу...

уважительной, а высказанная в ответ претензия в свою очередь спровоцировала обиду и, в результате, многомесячные переговоры оказались сорваны.

² Впервые я познакомился с подобным описанием трех аспектов медиации в руководстве медиатора Службы Медиации Северной Виржинии (The Northern Virginia Mediation Service, Inc.), 1995г., под редакцией Ирвина Мааста и Сьюзан Шероуз.

Эмоции.

Это переживания, чувства и состояния, с которыми участники конфликта приходят на медиацию и которые возникают в самом процессе. Если сторона не почувствовала себя услышанной, не ощутила достаточного уважения к себе или не справилась с ощущением несправедливости совершенного в отношении ее, - вряд ли вам удастся подписать соглашение.

Как уже отмечалось, главной задачей медиатора по отношению к эмоциям является помочь их носителю понять природу своих эмоций. Конечно, существуют примеры, когда медиатору удается избежать выражения эмоций сторонами и, тем не менее, привести их к соглашению. Немало примеров и так называемой непрямой медиации, когда стороны не встречаются друг с другом и ведут переговоры в отношении урегулирования материальной стороны дела через посредника, – ясно, что поводов для проявления эмоций в такой ситуации значительно меньше. Однако подобные процедуры, на мой взгляд, нельзя в полной мере считать процессом разрешения конфликта. По мнению многих исследователей, проводя процесс таким образом, медиатор оказывает «медвежью услугу» участникам конфликта: во-первых лишая их возможности проявить максимальное участие в разрешении своих разногласий и восстановлении отношений³, во-вторых – формируя (либо укрепляя) у сторон обманчивое представление о том, что человеческие отношения и вопросы возмещения нанесенного правонарушением вреда могут быть сведены к материальному (денежному) исчислению⁴.

Основными навыками, необходимыми медиатору при работе с эмоциями участников процесса, являются: умение слушать и замечать те эмоции, которые испытывают участники процесса, помогать сторонам выразить свои переживания и осознать свои чувства, а также, безусловно, проявлять уважение и внимание к потребностям участников медиации, вызванным ситуацией конфликта.

Процедура.

Это то, каким образом (как) будут приниматься решения в процессе разрешения спора. Даже если участники спора не смогли полностью удовлетворить свои претензии и в полной мере получить то, на что рассчитывали, знание того, как было достигнуто соглашение, и уверенность в том, что это произошло справедливо и честно, позволяет примириться с достигнутыми результатами.

Хорошее понимание медиатором этапов процедуры, которую он использует (будь то медиация трудового спора или медиация жертвы и обидчика), и задач, которые необходимо решить на каждом из этапов, является залогом успеха. Как правило, если стороны хорошо подготовлены к медиации, то есть понимают суть и принципы подобного подхода к разрешению спора, процедура медиации проходит без особых усилий со стороны посредника⁵.

Разнообразие споров и частое преобладание либо содержательной, либо эмоциональной стороны в конфликте привело к тому, что процедура медиации описывается и выглядит по-разному в зависимости от того, какие задачи преимущественно приходится решать медиатору. Медиация имущественных споров во многом «вертится» вокруг содержания конфликта, и потому процедура зачастую строится по алгоритму решения проблем:

³ Нильс Кристи (известный норвежский криминолог) сказал бы, что таким образом медиатор подобно профессионалам официальной системы правосудия лишает стороны права собственности на конфликт. (Смотри <http://www.commonground.org.ua/Christie.html> или Christie N., Conflicts as property, British Journal of Criminology, 1977, Ст.1-15)

⁴ Van Hecke и Wemmers (1992) проводя исследование программы судебной медиации Нидерландов отмечали негативную реакцию потерпевших, когда им предлагали материальную компенсацию, без возможности личной встречи с правонарушителем.

⁵ Мне приходилось наблюдать процедуру медиации, длившуюся 1,5 часа и закончившуюся соглашением к большому удовлетворению сторон, в процессе которой медиатор сам говорил в общей сложности не более 10 минут (включая вступление и знакомство!)

вступление, понимание сторон и проблемы (выявление интересов сторон), выработка возможных вариантов решения, оценка и выбор наилучшего, написание соглашения.

Медиация в криминальных делах в значительно большей степени имеет дело с чувствами и переживаниями сторон, поэтому этапы процесса в ней формулируются по-другому: рассказ потерпевшей стороны, рассказ правонарушителя, ответы на вопросы, определение размеров нанесенного вреда, обсуждение способов возмещения нанесенного вреда, реинтеграция⁶, подписание соглашения. Однако в каких бы терминах ни была описана процедура, медиатор обязан помнить о двойственной природе конфликта (объективной и субъективной стороне) и находить в процессе место для решения задач, связанных и с работой над содержанием и с работой над эмоциями. Так, например, ведущие (фасилитаторы) форумов общественного правосудия в Канаде⁷ четко различают две задачи и две стадии процесса: символическое возмещение (symbolic reparation) и материальное возмещение. Символическое возмещение включает в себя принесение извинений или иную демонстрацию правонарушителем раскаяния и возможное прощение со стороны потерпевшего. Материальное возмещение подразумевает процесс обсуждения нанесенного ущерба и способов его компенсации.

Как уже было сказано, если процедура выбрана правильно, хорошо соответствует потребностям участников конфликта, и медиатор сумел толково объяснить ее смысл и последовательность сторонам, успех медиации почти гарантирован (если только медиатор сам не навредит и не помешает сторонам прийти к соглашению). Не случайно одно из первых правил медиатора гласит: «Доверяй процессу!».

Что же должен делать медиатор и какими навыками обладать, чтобы не навредить? Секрет, конечно, кроется в хорошем владении коммуникативными навыками, навыками общения и взаимопонимания.⁸

Коммуникативные навыки.

К коммуникативным навыкам относятся те, что помогают человеку наладить общение со своим собеседником и сделать его максимально эффективным. Цель общения во взаимопонимании, а если точнее – в передаче и получении информации. Для медиатора, безусловно, более важным является момент получения информации. Медиатор, который много говорит – плохой медиатор, либо он взялся не за свое дело, и сторонам нужен не медиатор, а консультант. (В последнем случае, возможно, он не до конца смог объяснить сторонам суть и задачи процесса медиации на предварительной встрече).

Самым важным для посредника является навык слушания, причем часто его еще называют активным слушанием, отличая, таким образом, от пассивного восприятия информации. Активное слушание означает, что мы не просто слушаем, чтобы слышать, а чтобы понимать и воспринимать, что говорит собеседник. Определение «активное» также означает, что мы занимаем активную позицию в процессе слушания, задавая вопросы, проверяя понимание, влияя определенным образом на ход беседы. Этот навык на первый взгляд кажется простым, однако на практике он вызывает наибольшие трудности в овладении. Вольно или невольно большинство из нас теряет внимание, отвлекается на свои мысли, «додумывает» мысли собеседника, а иногда и теряет нить разговора. Во

⁶ Этот этап, как правило, обозначает стадию процесса, во время которой медиатор готовит черновик соглашения, а стороны общаются между собой без медиатора в неформальной обстановке (как правило, сторонам предлагают чай, печенье, прохладительные напитки и т.п.) Сьюзан М. Рецинджер и Томас Дж. Шефф считают, что именно в такой обстановке чаще всего происходит реальное примирение сторон, когда нет давления официальной процедуры и уходит эмоциональное напряжение...

⁷ Эта процедура отличается от медиации потерпевших и правонарушителей в основном тем, что включает в себя большее число участников – представителей сообщества и, как правило, очень четким, подробно прописанным сценарием ее проведения.

⁸ Процедурные навыки, умение ориентироваться в процессе, находить средства для решения поставленных задач – предмет особого рассмотрения другой главы настоящего пособия.

многим это происходит из-за того, что мы способны произнести примерно 125 слов в минуту, а воспринять – около 400. То есть теоретически, мы можем воспринимать в три раза больше информации, чем человек говорит, но стоит только отвлечься, как нить разговора потеряна и собеседник замечает отсутствие интереса в ваших глазах...

Активное слушание

Умение слушать – это дар, который наделяет своего обладателя способностью дарить радость другим людям и получать их благодарность взамен, это способность налаживать доверительные отношения и получать удовольствие от чувства взаимопонимания, а порой и душевной близости к человеку, который разделяет твоё мнение и твои чувства. Это именно то, чего так не хватает человеку в конфликтной ситуации, – кого-нибудь, кто бы понял, что происходит в его душе, всю степень возмущения или глубину растерянности и помог найти выход из круга непонимания и беспомощности, помог самому разобраться и найти выход... Если доверие – это мост, по которому перетекает помощь и поддержка сторонам в медиации, то активное слушание – опоры, на которых этот мост покоится. Именно благодаря умению медиатора хорошо слушать, стороны в медиации обретают **большую** уверенность в своих силах, освобождаются от ажитации и переживаний по поводу предмета спора, восстанавливают способность услышать точку зрения и чувства своего оппонента и перейти от спора к диалогу и взаимному пониманию. Таким образом, активное слушание означает:

- слушать, чтобы слышать, а не отвечать;
- понимать смысл и суть, сокрытые за словами⁹;
- замечать не только содержание (информацию о фактах), но и эмоции и переживания говорящего;
- откликаться на речь собеседника, так, чтобы он чувствовал себя услышанным и понятым.

Очевидно, что ситуации, в которых ваш собеседник только делает вид, что слушает, а сам в это время думает о своём, или занят каким-то делом, или обращает внимание только на мелкие детали, анализируя и препарируя ваш рассказ, или, того хуже, перебивает, чтобы вставить свои комментарии – не являются примером активного слушания. Не будет активным слушанием и выражение сочувствия, и погружение в переживания собеседника. И в том и в другом случае слушатель сконцентрирован на себе самом, а не на собеседнике, и никак не помогает тому лучше разобраться в ситуации, понять её и принять решение или освободиться от тяжёлых переживаний.

Об искусстве слушать написано много книг, которые помогают лучше понять и разобраться в нём, разбирая процесс слушания на составные части и выделяя наиболее важные элементы. Каковы же главные составляющие этого умения, о которых важно знать медиатору?

Элементы активного слушания.

Может кому-то это и покажется странным, но на первое место я бы поставил навыки невербального общения. Различные исследования приводят серьёзные подтверждения тому, что наше тело говорит намного «громче» того, что мы произносим голосом. На долю воспринимаемой сознанием информации, содержащейся в словах собеседника, приходится от 10 до 20%. Остальные 80% содержатся в манере поведения, положении тела, тоне голоса, жестах, мимике, интонации, ритме и тембре голоса.

⁹ Как заметил однажды австрийский философ Людвиг Виттгенштейн, детально изучавший языкознание и теорию познания: «Философия – это борьба за освобождение интеллекта от словесных чар».

Наш взгляд, поза, наклон туловища, поворот головы, утвердительный кивок, выражение «внимания» на лице могут сказать собеседнику намного больше, чем мы могли бы выразить словами. Именно замечая эти вольные или невольные сигналы, которые посылает наше тело, он делает вывод о том, слушаем мы или нет, и как мы слушаем. Таким образом, мы как бы подтверждаем контакт с собеседником. Для многих очень часто важен именно зрительный контакт и возможность видеть глаза собеседника, чтобы быть уверенным, что его (ее) слушают со всем вниманием. В силу ваших личностных предпочтений у вас может отсутствовать привычка смотреть в глаза собеседнику; в этом случае, чтобы избежать недоразумений и разочарования со стороны участников медиации, вам придется сознательно выработать у себя эту привычку. Думаю, – очевидно, что во всем необходимо проявлять чувство меры, в том числе и в данном вопросе: слишком пристальный взгляд или чересчур активная мимика и жесты могут вызвать подозрение и недоумение с противоположной стороны. Также неверно может быть истолкован взгляд в глаза представителями некоторых восточных культур, где это считается признаком невоспитанности и даже оскорблением. В любом случае надо быть внимательным к «языку» своего тела и следить за реакцией собеседника, чтобы наладить коммуникацию не только на уровне сознания, но и на подсознательном уровне.

Умение сделать паузу в разговоре и сохранять молчание является следующим, хотя и сложным, но очень мощным инструментом воздействия. Часто мы используем его несознательно, но при этом достаточно эффективно. Уважительное отношение к собеседнику заставляет нас сохранять молчание в тех случаях, когда мы видим, что ему необходимо собраться с духом, лучше сформулировать свою мысль, обдумать сказанное или справиться с переживаниями. Мы сознательно должны сохранять молчание после того, как задали свой вопрос кому-то из участников медиации и одновременно должны удерживать других от желания заполнить возникшую паузу. Подобное поведение со стороны медиатора всегда воспринимается участниками процесса с благодарностью, как знак проявления уважения. Умение держать паузу, так же, как и в театральном искусстве, придает больше веса сказанному и позволяет избежать «скольжения по поверхности», которое не затрагивает чувств и переживаний сторон.¹⁰ Начинаящий медиатор, как правило, редко использует этот инструмент возможно потому, что не до конца уверен в правильности своих действий, формулировок или вопросов, которые он задает, а также потому, что опасается проявления эмоций со стороны участников, с которыми он не сможет справиться. Чем опытнее и увереннее становится медиатор, тем больше он молчит в медиации и тем сильнее эффект от его молчания!

Молчание практически незаменимо в ситуации, когда вы ждете от собеседника проявления ответственности и сознательного действия, Поступка (с большой буквы), принятия ответственного решения или обязательств с какой-либо стороны¹¹. Проявление уважения к личности в свою очередь обязывает ее к ответному уважению.

Последнее утверждение, на мой взгляд, заслуживает большого внимания и имеет самое прямое отношение к навыкам медиатора. Я убежден, что в человеческом общении в большинстве случаев действует закон отражения: с каким посылом мы обращаемся к собеседнику, такой ответ и получаем, искренность и глубина нашего чувства имеет самое непосредственное отношение к достигаемому результату. Даже если медиатор апеллирует к лучшим качествам правонарушителя, к его гордости и человеческому достоинству, но при этом в глубине души сомневается в их наличии,

¹⁰ Именно поэтому некоторые люди с трудом переживают молчание и стремятся заполнить любые паузы разговором, – таким образом они избегают опасного погружения в мир эмоций, который для них, как правило, несет дискомфорт и огорчения.

¹¹ Самая распространенная и очень грубая ошибка многих педагогов, вызывающих к сознанию, чести, достоинству и чувству ответственности своих воспитуемых состоит в том, что они начинают отвечать на свой вопрос, не дожидаясь ответа тем самым избавляя своих учеников от необходимости думать, переживать чувство стыда и брать на себя тяжелый груз ответственности за содеянное.

– вряд ли он достигнет успеха. Если же он искренне верит в то, что большинство людей способно найти в себе источник внутренней силы для преодоления враждебности, для личного роста и помощи другим людям, то, скорее всего, ему удастся достичь своей цели. Именно эта вера и убежденность в присущем каждому человеку стремлении к реализации своих лучших качеств и человеческого достоинства дает право медиатору задавать трудные вопросы участникам процесса и ожидать на них ответа. Если медиатор сам циничен и не верит в способность людей изменяться к лучшему, то своим отношением (даже, если он его тщательно скрывает) он делает практически невероятным проявление искреннего раскаяния, прощения и примирения в своих медиациях. И наоборот, иногда встречаются люди, чья вера в нашу доброту и иные достоинства настолько сильна, что поневоле заставляет нас соответствовать этому представлению. Такие личности окружены ореолом любви и заботы об окружающих, и хотя мы часто снисходительно считаем их наивными, в их присутствии мы сами стремимся быть лучше и дарить им радость в ответ. Наверное, мы учимся этому еще в детстве: дарить радость тем, кто нас любит, – нашим родителям – и быть достойными их любви и уважения.¹² Именно поэтому в этический кодекс медиатора Украинского Центра Согласия мы включили принципы, без которых, как нам кажется, невозможен профессиональный успех посредника¹³:

- Вера во взаимосвязь всех вещей и всеобщей человечности
- Вера в важность присутствия посредника и его тесном контакте с вовлеченными сторонами для облегчения эффективного разрешения конфликта
- Вера в целительную силу посредничества, которая воплощается через диалог и взаимную помощь людей
- Вера в желание большинства людей жить в согласии
- Вера в желание большинства людей с обретением жизненного опыта изменяться к лучшему
- Вера в способность большинства людей находить источники внутренней силы для преодоления враждебности, личного роста и помощи другим людям в схожих ситуациях.
- Вера в присущее всем людям достоинство и самоопределение проявляющееся в процессе разрешения конфликта и исключающие избежание конфликта.

Возвращаясь к коммуникативным навыкам и умению слушать, необходимо отметить, что убеждения медиатора и его отношение к происходящему проявляются в его умении слушать и в его невербальных реакциях в первую очередь. Использование молчания является одним из наиболее верных отличительных признаков гуманистической медиации и практически незаменимо в медиации потерпевших и правонарушителей (особенно с участием несовершеннолетних). Если Вам необходимо побудить кого-то к более активному участию в процессе, – самый первый способ, который стоит опробовать – это задать вопрос и ждать ответа, чего бы это не стоило. Удержитесь от соблазна повторить свой вопрос или переиначить его, – тогда вы скорее добьетесь ожидаемого результата. В традиционных процедурах разрешения конфликтов в сообществах, таких например, как круги примирения, целительная и преобразующая сила молчания используется очень широко благодаря наличию «говорящего предмета» (talking piece), который дает право голоса только тому, кто держит его в руках. Остальные строго соблюдают тишину и молчат до тех пор, пока «говорящий предмет» не попадет к ним в руки, двигаясь по кругу по часовой стрелке.¹⁴ Все, кто когда-либо принимал участие в процедуре круга, отмечают

¹² Все, о ком я сейчас пишу, и кого мне довелось знать лично (за исключением моих родителей) были медиаторами.

¹³ Подробнее о гуманистической природе медиации можно прочитать в статье Марка Амбрайта

Гуманистический подход к посредничеству: путь преобразования, путь миротворчества.

(<http://www.commonground.org.ua/umbr.html>) или на английском:

Umbreit, M.S. (1997). Humanistic mediation: A transformative journey of peace-making. *Mediation Quarterly*, 14(3), 201-213. (<http://2ssw.che.umn.edu/rjp/Resources/Documents/JUmb97e.PDF>)

¹⁴ http://www.commonground.org.ua/dld/Circles_study_rus.zip

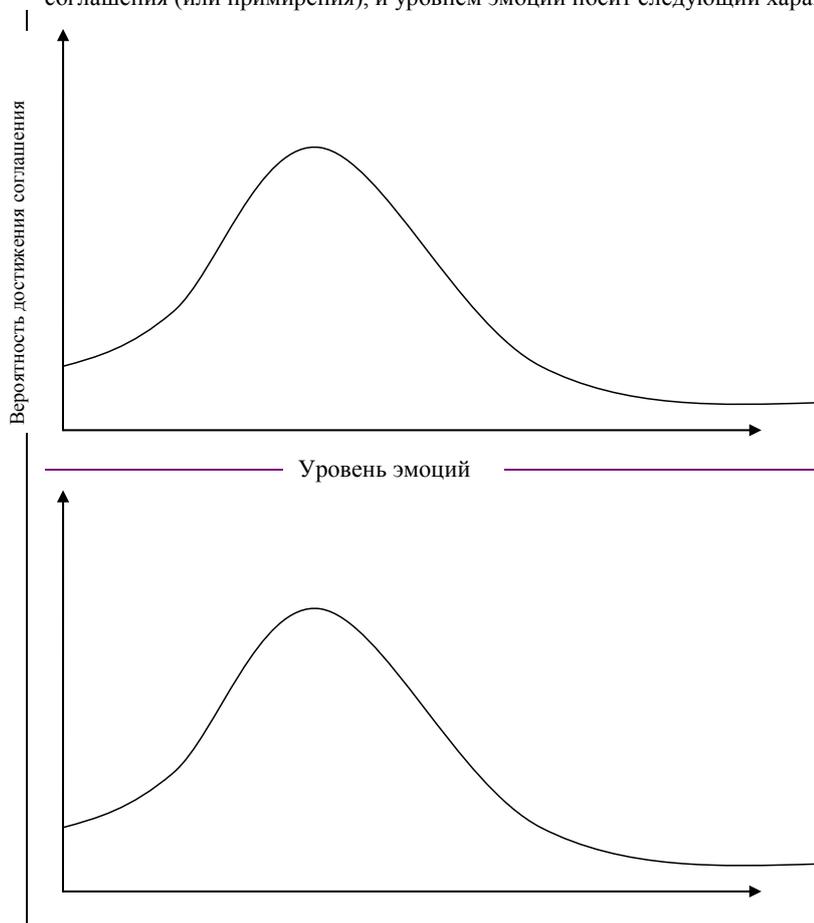
Примечание [RK1]: В помощь переводчику (the same thing in English):

- Belief in the connectedness of all things and our common humanity.
- Belief in the importance of the mediator's presence and connectedness with the involved parties in facilitating effective conflict resolution.
- Belief in the healing power of mediation through a process of the involved parties helping each other through the sharing of their feelings (dialogue and mutual aid).
- Belief in the desire of most people to live peacefully.
- Belief in the desire of most people to grow through life experiences.
- Belief in the capacity of all people to draw upon inner reservoirs of strength to overcome adversity, to grow, and to help others in similar circumstances.
- Belief in the inherent dignity and self-determination that arise from embracing conflict directly.

особую атмосферу внимания и участия, которая там присутствует, особое значение и вес, который приобретают вместе с этим слова, произнесенные в кругу. При этом круги примирения (или круги общественного правосудия, как их еще иногда называют) способствуют высвобождению эмоций и исцелению жертв правонарушений, на мой взгляд, в лучшей степени, чем медиация.

Работа с эмоциями – следующая группа навыков в нашем списке. Нередко можно встретить в руководствах по медиации рекомендации по управлению эмоциями, в основном сводящиеся к тому, как «погасить» внезапно вспыхнувшие эмоции и вернуть медиацию в «нормальное» русло. Мы уже обсуждали ранее в этой главе, чем чревато подобное отношение к эмоциям и почему, на мой взгляд, оно не может быть правильным. Добавлю еще один пример в качестве аргумента в защиту этого мнения.

Зависимость между эффективностью медиации, измеряемой вероятностью достижения соглашения (или примирения), и уровнем эмоций носит следующий характер:¹⁵



¹⁵ Из руководства по медиации Basic mediation skills & process, The Northern Virginia Mediation Service, Inc., 1995.

График наглядно показывает, что вероятность достижения соглашения в медиации значительно ниже, когда эмоций почти нет, и заметно возрастает, когда эмоции достигают определенного среднего уровня. Проявление эмоций, как правило, свидетельствует о том, что потребности играют важную роль в обсуждении. На этом уровне общения, как правило, значительно проще найти общие интересы или пройти путь исцеления через покаяние и прощение, который в принципе невозможен без проявления эмоций. С другой стороны очевидно, что, когда уровень эмоций перекрестнул через край, и сознание затоплено чувствами, разумные переговоры и диалог становятся невозможными, что сводит вероятность разрешения ситуации к нулю (по крайней мере, пока эмоции не успокоятся).

Что же делает медиатор, чтобы помочь сторонам справиться со своими эмоциями? Как мы уже говорили, – задача состоит в том, чтобы дать возможность эмоциональному состоянию совершить свою работу и заявить о той потребности, которая вызвала его к жизни. Одним из приемов медиатора является называние эмоции. Он состоит в том, что видя (и слыша) проявление эмоций медиатор обращает на них внимание говорящего, давая имя этой эмоции и помогая человеку осознать свои ощущения и переживания в настоящий момент. Например, в момент, когда потерпевшая сторона во время рассказа о последствиях нападения замолкает оттого, что у нее начинает дрожать голос, медиатор после небольшой паузы может сказать примерно следующее: «Я вижу, что вы были сильно испуганы неожиданным нападением...» Как правило, подобный прием позволяет частично снять тяжесть переживаний и дает возможность человеку продолжить рассказ (хотя, если этого не происходит, – стакан воды и небольшой перерыв могут оказаться нелишними).¹⁶

Обозначение эмоций, которые переживает человек, позволяет снять эмоциональный блок, препятствующий продвижению медиации и «освободить» сознание для разрешения проблемы рациональным путем. Пока сознание заблокировано эмоциями оно не может оперировать фактами. Обозначение эмоций является также очень сильным инструментом в установлении раппорта (доверия). Со стороны этот прием может показаться немного искусственным, но для того, кто охвачен сильным переживанием, он таким не покажется никогда (если, конечно, медиатор не попал совсем уж «пальцем в небо» со своими предположениями). Даже если имя эмоции было подобрано и не совсем верно, это тоже производит положительный эффект, поскольку дает возможность потерпевшему (или правонарушителю) обратить внимание на свои чувства, переживания и осознать их. Если ваше определение было слишком далеко от истины, собеседник вас поправит и продолжит свой рассказ. Тем не менее, для того, чтобы не ошибаться словарный запас медиатора в обозначении эмоций, чувств и переживаний должен быть достаточным и активным.¹⁷

В обозначении эмоций медиатор может пойти немного дальше и помимо названия предположить возможную причину возникновения эмоции. Например: «Вы были сильно разгневаны из-за того, что Вас так напугало это нападение?» или «Вы были сильно возмущены тем, что Ваше предложение встретило такую бурную реакцию, и Вы почти утратили контроль над ситуацией?». Таким образом, медиатор как бы помогает эмоциям проделать свою работу еще больше и раскрыть причину их возникновения. Гнев и возмущение, которые часто проявляются в конфликтной ситуации, всегда имеют вторичную природу. Их проявлению, как правило, предшествуют: либо страх; либо чувство утраты контроля (растерянность и беспомощность); либо унижение и

¹⁶ В медиациях (особенно медиациях потерпевших и правонарушителей) мы, как правило, стараемся обеспечить наличие минеральной воды на столе на протяжении всего процесса. Какое-нибудь печенье и бумажные салфетки также не помешают.

¹⁷ В руководстве медиатора бывает полезно привести список слов, обозначающих различные эмоциональные состояния. На тренинге базовых навыков и на занятиях по повышению квалификации бывает полезно обсуждать и описывать разные эмоциональные состояния и их проявления, делиться опытом реальных медиаций и анализировать эффективность различных приемов в работе с эмоциями.

неуважительное отношение (иными словами, ущемление той или иной человеческой потребности в пирамиде Абрахама Маслоу).

Если медиатор обладает хорошей эмпатией и близок к истине в своем понимании ситуации, он может существенно облегчить состояние своего собеседника. Надо быть осторожным, однако, чтобы, во-первых – не допустить неосторожных оценок, которые поставят под сомнение вашу нейтральность к другой стороне, и, во-вторых – не превратить медиацию в психотерапию, слишком сильно углубившись в анализ эмоций клиента. И то и другое может плохо повлиять на атмосферу доверия в процессе.

Очень близок к предыдущему другой прием, наиболее часто используемый в медиации – перефразирование. Он заключается в том, что медиатор повторяет сказанное одной из сторон своими словами и проверяет правильность своего понимания. Как правило, в перефразировании также называются чувства, которые испытывает говорящий и, одновременно, факты, о которых шла речь. Таким образом, медиатор условно отделяет одно от другого, позволяя участникам процесса сконцентрироваться на содержании и при этом подсказывая подходящий способ выражения чувств, то есть начать процесс осознания происшедшего и отделения эмоций от содержания проблемы. Отличие от предыдущего приема состоит в том, что медиатор повторяет лишь то, что сказал участник процесса, не допуская догадок и предположений. Например: «Если я правильно Вас понимаю, Вы говорите, что...» или «Вы говорите, что были сильно расстроены из-за того, что ... Это так?» Иногда хорошего владения медиатором приемом перефразирования вполне достаточно для успешного проведения медиации, поскольку он фактически является центральным и наиболее часто употребляемым инструментом. Он позволяет: дать понять участнику медиации, что он услышан; снять напряжение; осознать переживания; прояснить содержание сказанного и иногда уточнить полученную информацию, а также часто может помочь человеку лучше сформулировать свои интересы и потребности.

При перефразировании надо также быть внимательным к тому, чтобы не допустить ошибок, которые часто сопутствуют этому приему: не выносить оценок и не высказывать собственных суждений; не искажать смысл сказанного; не употреблять перефразирование слишком часто и избегать стереотипных формулировок. Повторив в пятый раз «правильно ли я Вас понимаю», медиатор уже будет звучать как механический автомат или попугай, поэтому желательно проявлять некоторое творчество в формулировании фраз и выражений при перефразировании.

Резюмирование (подытоживание) очень похоже на перефразирование, но стремится охватить значительно больший объем информации и подать его в сжатой форме. Если перефразирование можно сравнить с передачей целого абзаца одним двумя предложениями, то резюмирование будет похоже на пересказ нескольких страниц текста в одном абзаце. Цель такого резюме: восстановить логику изложения, выделить наиболее важную информацию, возможно подытожить общие интересы, иногда прервать “растекание мысли по древу”. В ситуациях, когда участники процесса говорят много и быстро, резюмирование будет более предпочтительным приемом активного слушания, поскольку частое прерывание для перефразирования скорей всего будет выглядеть, как проявление недостаточной чуткости или неуважения. Опасности здесь практически те же, что и в перефразировании.

Напоследок необходимо отдельно сказать о вопросах, которые задает медиатор. Вообще-то, навык правильной формулировки вопросов и умение задать правильный вопрос в нужное время нужным образом вполне заслуживают того, чтобы поставить их на первое место по своей значимости. Вопросы помогают медиатору собирать информацию, анализировать ее содержание, высвобождать эмоции, помогать сторонам отыскивать

внутренние резервы, обретать уверенность в ситуации и налаживать общение между собой. По сути, искусство постановки вопросов можно (и нужно) отнести к процедурным навыкам в той же степени, как и к коммуникативным. Не случайно в тренинге базовых навыков по медиации вместе с процедурой и определением этапов медиации зачастую будет предложен и список типичных вопросов, которые помогают решать задачи каждого из этапов. Это значительно упрощает обучение и облегчает задачу медиатора. Наиболее распространенным способом описания вопросов, используемых медиатором в своей практике, является деление их на «открытые» и «закрытые» вопросы (open-ended and close-ended questions). Открытые – подразумевают развернутый ответ, закрытые – только «да» или «нет». Открытые вопросы чаще используются для сбора информации, выявления интересов и потребностей, для поощрения сторон к участию в процессе и т.д. (вопросы типа: «Что произошло в тот вечер?» или «Каким бы вы хотели видеть результат нашей встречи сегодня?»). Закрытые вопросы часто еще называют уточняющими вопросами, и цель их употребления следует из названия.

Мне кажется, что лучший способ овладения искусством задавать вопросы, – это думать над задачами, которые придется решать в медиации и собирать свою коллекцию вопросов, которые помогают эти задачи решать. Для начала можно записывать их в свой сценарий медиации, распределив по соответствующим этапам процедуры. Например, в работе над предложениями по разрешению конфликтной ситуации или возмещению нанесенного вреда медиатор может использовать тип вопросов иначе называемых рефреймингом (сменой рамки). Допустим, потерпевшая сторона долго говорит о том, что она не уверена в том, что соглашение будет выполнено по окончании медиации. В качестве такого вопроса, меняющего рамку обсуждения, медиатор может сказать: «То есть к моменту формулирования окончательного соглашения Вы хотите быть полностью уверены в том, что соглашение будет выполнено, не так ли?» Или: «Правильно ли я Вас понял, что Вы хотели бы убедиться в том, что правонарушитель имеет серьезные намерения в отношении выполнения того соглашения, которое мы сейчас обсуждаем, и получить тому подтверждение?»

Хотя вопрос и выглядит как перефразирование, но это только внешнее сходство, ибо медиатор, по существу, не повторил ничего из того, что было сказано участником встречи, но поменял рамку обсуждения с негативной (критика и недоверие ко второй стороне) на позитивную (конструктивные предложения и пожелания определенных гарантий выполнения соглашения). Иной пример творческого использования вопросов в процессе обсуждения вариантов решения проблемы – вопросы типа «Что, если?» Например: «Что, если Игорь вместо материальной компенсации отработает эту сумму на Вашем огороде, помогая убирать урожай?» При этом стоит помнить, что решаемая задача в данном случае – стимулирование сторон к поиску вариантов решения, а не обсуждение и выбор предложенного варианта. Ваш вопрос должен всего лишь подстегнуть фантазию участников встречи, например, благодаря тому, что они начнут критиковать предложенный вами вариант, что даст вам возможность задать следующий вопрос: «А как тогда Вы предлагаете поступить?» Полезнее в данном случае даже высказать абсурдную идею, чем предлагать готовый вариант решения проблемы.

Иногда вопрос может и не иметь форму вопроса, но быть высказан в косвенной форме. Например: «Я догадываюсь, что Вы имеете в виду, когда говорите о необходимости сделать так, чтобы Эрик почувствовал свою ответственность перед сообществом за то, что он сделал. Однако я не совсем уверен, что понимаю, как Вы это себе представляете. Расскажите мне чуть больше об этом, пожалуйста». Подобную просьбу/вопрос уместно задавать, если Вы убеждены, что остальные участники процесса тоже этого хотят, а не только для того, чтобы удовлетворить свое любопытство.

Другие коммуникативные навыки включают в себя приемы выражения своих предпочтений, пожеланий, требований, либо переживаний. Не так уж часто медиатору

самому приходится применять их в ходе медиации, поскольку в большинстве случаев, пожелания, предпочтения и переживания медиатора не должны влиять и быть предметом рассмотрения в процессе. Однако хорошее владение языком сотрудничества может быть полезным для обучения сторон конфликтной ситуации и их подготовки к предстоящим переговорам. Например, медиатор может обсудить на предварительной встрече с одним из конфликтующих, как можно заявить о своих пожеланиях другой стороне, чтобы быть услышанным и добиться желаемого результата. Тут будет уместно поговорить о так называемом «Я - утверждении», суть которого состоит в том, что участники конфликта вместо взаимных обвинений говорят о своих чувствах и пожеланиях. Например, вместо того чтобы сказать: «Ты ни разу еще не помог мне убрать в квартире или хотя бы вымыть после себя посуду за все время, что мы живем отдельно от родителей (я не говорю уже об остальном)», лучше попробовать следующее: «Меня очень расстраивает, что я постоянно занимаюсь домашней работой в одиночку. Я была бы очень признательна, если бы мы могли разделить домашние заботы и обязанности на двоих, так, чтобы я тоже могла отдохнуть после рабочего дня». Когда участники конфликта говорят о своих переживаниях и потребностях вместо того, чтобы обвинять друг друга – меньше поводов для спора и нет причин для подсознательной реакции - встречного обвинения, с целью защитить себя от нападков.

Также медиатор может обсудить со сторонами возможные способы внесения своих предложений по исправлению ситуации (разрешению конфликта) таким образом, чтобы они звучали не как ультиматум, а в виде конструктивного предложения.

Если вы искренне стремитесь помочь людям, которые обратились к вам за помощью в разрешении спора, вы, как медиатор, можете оказать им большую услугу и заслужить их благодарность, если приложите усилия к тому, чтобы немного просветить их и научить элементарным коммуникативным навыкам. Тем более, что они будут полезны не только в ходе медиации, но и, возможно, в будущем, когда ваш клиент вновь обнаружит себя в конфликтной ситуации...

Концентрация (сосредоточение)

Однажды в одной бедной семье заболел мальчик. Отец повел ребенка к врачу, чтобы выяснить причину болезни и найти способ вылечить своего сына. Врач успокоил обоих и сказал, что ничего страшного нет, но чтобы мальчик не почувствовал себя хуже ему надо перестать есть сладкое. Ребенок, которому еще не исполнилось и 10 лет, очень расстроился и отказался последовать совету врача, поскольку он очень любил конфеты, сахар и печенье, которые так доставались ему нечасто. Он не хотел слушать ни отца, ни мать, ни еще кого-либо из взрослых в своей деревне и постепенно ему становилось все хуже, но он никак не мог отказаться от того, что так сильно любил. Однажды в их дом зашел странник и рассказал об одной мудрой женщине, которая известна тем, что для всех у нее находился нужный совет, многих она смогла излечить от болезни либо помогла выбрать правильное решение в минуту сомнения. Мальчик слушал с большим вниманием, и когда отец спросил: «Если бы эта женщина дала тебе совет, как побороть твою болезнь, ты бы послушал ее?» – сын ответил: «Да!» Отец с сыном отправились в путь. Через несколько дней они постучали в дверь дома, где жила старая отшельница. Она встретила гостей с радостью, выслушала их историю, после чего сказала: «К сожалению, я не могу дать вам ответ сейчас, но вы должны вернуться ко мне через 14 дней и тогда я скажу вам, что надо делать». Отец и сын были огорчены таким ответом, поскольку путь был неблизкий, и им предстояло еще раз проделать его в оба конца. Тем не менее, они решили послушать совета мудрой женщины и вернулись к ней через две недели. Тогда она обратилась к мальчику и сказала: «Мой дорогой, ты должен перестать есть сладкое и тогда тебе станет легче». Мальчик пообещал, что он последует совету. Отец же его, не сдержав разочарования, спросил: «Почему же ты сразу не сказала ему об этом и заставила

нас проделать еще раз этот нелегкий путь к тебе от нашей деревни?» На что мудрая женщина ответила: «Я чувствовала, что для того чтобы сказать это твоему сыну я должна сначала сама перестать есть сладкое; для этого мне нужны были эти 14 дней».

Эту притчу рассказал своему сыну Махатма Ганди в качестве иллюстрации того, какую ответственность несет учитель перед своим учеником. И хотя роль медиатора отличается от роли учителя хотя бы потому, что медиатор не дает советов тем, кто обращается к нему за помощью, мне кажется, что эта история имеет прямое отношение к работе медиатора тоже. Во-первых, несмотря на то, что медиатор занимает нейтральную и беспристрастную позицию по отношению к сторонам и содержанию спора, он должен полностью отдавать себе отчет в том, что абсолютной нейтральности не бывает (до тех пор, пока вы остаетесь человеком и неравнодушны к своему делу). Человеку свойственно иметь суждения относительно окружающего мира, особенно сильно это проявляется в ситуации конфликта. Хотим мы того или нет, сознательно либо подсознательно наш жизненный опыт, культурные традиции, полученное воспитание, темперамент и прочие особенности нашей личности влияют на то, как мы воспринимаем своё окружение и реагируем на те или иные события (конфликтные ситуации). Нейтральность медиатора заключается не в том, что он остается равнодушным и невозмутимым по отношению к ситуации, а, скорее, в искреннем желании помочь обеим сторонам! (Это еще одно «золотое» правило медиатора, которое помогло многим посредникам обрести почву под ногами в зыбком болоте сомнений в отношении собственной нейтральности). При этом каждая из сторон может нуждаться в очень разной помощи, – взять, к примеру, медиацию потерпевших и правонарушителей (что опять же подтверждает, на мой взгляд, мысль о том, что абсолютная нейтральность в медиации практически невозможна).

Еще один очень важный урок, который можно извлечь из рассказа Ганди заключается в том, что душевное состояние, в котором пребывает человек, взявший на себя ответственность помогать другим, является очень важным условием успеха. Это тем более имеет самое непосредственное отношение к работе медиатора, что также отмечает Марк Амбрайт в своей статье «Гуманистический подход к посредничеству: путь преображения, путь миротворчества»:

«Гуманистическая модель медиации подчеркивает важность для посредника полного сосредоточения на проблеме, на нуждах вовлеченных в процесс сторон, для чего необходимо на время забыть о собственных жизненных проблемах и неурядицах. До начала контакта со сторонами, вовлеченными в конфликт, посреднику хорошо на несколько минут уединиться, побыть в тишине, обратить взор внутрь себя в медитации или молитве и задуматься о глубинном значении своей работы и о нуждах людей в конфликте. Концентрация¹⁸ (сосредоточение) посредника на протяжении всего процесса подготовки и проведения медиации также помогает участникам встреч воспринимать ее как безопасное и даже одухотворенное путешествие к искреннему диалогу и исцелению душевных ран. Практика концентрации позволяет гуманистическому посредничеству сохранять в своей основе глубокое чувство духовности, которое подразумевает признание взаимосвязи всех людей (с учетом всех наших различий) и священности дара человеческого существования».

В самом деле, трудно представить себе, чтобы медиатор смог создать атмосферу доверия и безопасного сотрудничества в процессе медиации, если он сам в этот момент нервничает, погружен в собственные мысли или не уверен в себе. Подобное поведение только добавляет беспокойства участникам процесса, которые и без того находятся в

¹⁸ В оригинале: «centering» (в квалитальном переводе – центрирование). Смысл действия, которое это слово обозначает, состоит в том, чтобы найти свой центр, сконцентрировать внимание на своей внутренней сущности, «обрести опору», «прочно встать на ноги». Это же слово в восточных единоборствах означает буквально: определить свой центр, чтобы укрепить свою позицию, обрести равновесие и сбалансировать поток энергий...

Примечание [RK2]: На всякий случай привожу здесь оригинал цитаты, чтобы облегчить перевод: A humanistic mediation model emphasizes the importance of the mediator clearing away the clutter in his or her own life so that he or she can focus intensely on the needs of the involved parties. Prior to initiating contact between people in conflict, the mediator(s) is encouraged to take a few moments of silence, through reflection, meditation or prayer, to reflect on the deeper meaning of his or her peacemaking work and the needs of the people in conflict. The centering of the mediator throughout the entire process of preparation and mediation also helps the parties in conflict to experience it as a safe, if not sacred, journey toward genuine dialogue and healing. Through the practice of being centered, the humanistic mediator is more likely to stay grounded in a deeper sense of spirituality that recognizes the interconnectedness of all people (regardless of our many differences), as well as the sacred gift of human existence.

нервном состоянии, растеряны и ищут точку опоры. Один из моих учителей, Джон Гуд, медиатор из Филадельфии, говорил, что одно из главных качеств медиатора – «тишина и спокойствие в глазах» (quietness in your eyes...).

Умение находить свой центр, концентрироваться и сохранять состояние душевного спокойствия – еще один из навыков медиатора, без которого практически невозможно ни успешно вести процесс, ни получать удовлетворение и удовольствие от собственного труда.

Самооценка.

Навык насколько необходимый, настолько же и труднодостижимый в силу очевидной субъективности и предвзятости оценки собственного поведения. К сожалению, оценивая сами себя, мы чаще оцениваем свои намерения, чем полученный результат, поэтому эффективная самооценка требует в первую очередь честности перед самим собой и определенного профессионального опыта, который позволит выработать хоть приблизительно объективные критерии оценки. До тех пор, пока будет накоплен такой опыт, наиболее эффективным способом оценки является наблюдение и обратная связь супервизора (опытного наблюдателя, возможно тренера), а в последующем просто коллеги или напарника (ко-медиатора).

Навык работы в паре, кстати сказать, тоже является достаточно важным и полезным в работе, особенно, если подобная работа предусмотрена самой процедурой или программой, предоставляющей услуги медиации. Два медиатора, например, могут быть более эффективными при посредничестве в семейном конфликте, где один из медиаторов – женщина, а второй – мужчина. Соображения гендерного, возрастного, этнического баланса и пр., среди медиаторов могут играть свою роль при разрешении групповых конфликтов.

Работа медиаторов в паре может обладать огромным преимуществом по сравнению с одиночным подходом, но одновременно с этим связана и с серьезными дополнительными трудностями. Некоторые из преимуществ:

- возможность соблюсти большую нейтральность при посредничестве за счет гендерного (и пр.) баланса;
- взаимодополнение стилей, сильных и слабых черт личности, профессиональных навыков;
- возможность моделировать на примере медиаторов подходящие коммуникативные навыки и конструктивный подход к конфликту;
- облегчение ориентировки в сложных случаях, возможность сравнения впечатлений и выводов разных посредников о деле, групповой динамике и пр. и, наконец,
- возможность дать профессиональную оценку (обратную связь [feedback]) друг другу;
- помощь в осознании некоторых моментов медиации, которые сам медиатор довольно редко замечает, например, потерю нейтральности вследствие самоидентификации с одним из клиентов и т.п.

Некоторые трудности, связанные с ко-медиацией и требующие дополнительных специальных навыков:

- необходимость в согласовании действий и дополнительном планировании совместной работы и, как следствие, – увеличение времени, затрачиваемого на медиацию;
- трудности в сочетании стилей и характеров медиаторов; проблемы с концентрацией в ситуации, когда необходимо принимать во внимание особенности подхода и приемы напарника;
- некоторая потеря безопасности для медиатора в силу возможной критики со стороны напарника, – для многих это может оказаться серьезным стрессовым фактором;

- возможное увеличение стоимости процесса (для сторон либо для программы, – в зависимости от того, кто платит гонорар посредника).

Еще один относительно информативный способ оценки работы медиатора – опрос участников медиации. Многие программы, стремясь оценить эффективность работы своих специалистов, используют его для оценки их работы. Необходимо, однако, иметь в виду ограниченность этого метода, связанную с невозможностью получения профессионального, квалифицированного заключения о достоинствах и недостатках посредника от сторон в медиации. Максимум, на что можно рассчитывать, – это, что участники процесса почувствуют потерю нейтральности со стороны медиатора или недостаточность усилий с его стороны в налаживании диалога, возможно – проблемы в работе с эмоциями или неудачу в попытке помочь сторонам высказаться и выразить свои чувства. О причинах тех или иных проблем медиатор уже должен догадываться сам или со своим супервизором. Причем, даже в этом случае, очень велик соблазн свалить все на «трудность» дела (или конкретной личности) чтобы не искать причины в собственном непрофессионализме.

Если по тем или иным причинам вышеперечисленные возможности оценки своей деятельности недоступны, можно посоветовать медиатору (не только начинающему) вести своего рода дневник, записывая свои впечатления от каждого проведенного дела. Удачные находки; трудности, с которыми пришлось столкнуться в ходе процесса; что помогло с ними справиться, либо возможные варианты решения встретившихся затруднений, – подобная саморефлексия может стать залогом хорошего профессионального роста посредника.¹⁹ Заполняя дневник, и мысленно возвращаясь назад к проведенной медиации, можно сверить свою работу с приведенной ниже оценочной шкалой соответствующей списку основных задач, которые обязан решать медиатор в ходе процесса.²⁰

1. Сбор информации: Эффективность в определении и отыскании существенной для дела информации.

- 3 Задавал нейтральные, открытые вопросы. Выслушивал, как конфликтующие стороны описывали свои проблемы и интересы. Подытоживал и перефразировал высказывания сторон. Выявлял и прояснял «скрытые» вопросы. Прояснял подтексты. Демонстрировал понимание размаха, сложности и неоднозначности дела. Собирал информацию посредством прямых и, где это было необходимо, «трудных» для сторон вопросов.
- 2 Задавал, по крайней мере, очевидные вопросы. Использовал фактическую информацию по делу, но всё же упускал некоторые аспекты при опрашивании. В общем, демонстрировал понимание фактов дела, однако, не достаточно глубокое и точное. Пропускал некоторые скрытые нюансы, касающиеся причин или интересов отдельных участников. Не замечал некоторые открывающиеся возможности, которые могли бы быть учтены в соглашении в пользу той или другой стороны²¹.

¹⁹ Reflection journal – еще один способ анализа своей работы – предлагает три вопроса: Что? (описание опыта); Ну и что? (его анализ, размышления, чувства) и Что из этого следует? (вывод о необходимых дальнейших шагах).

²⁰ Список взят из Performance-Based Assessment: A Methodology, for use in selecting, training and evaluating mediators. Chris Honeyman, Director, Test Design Project, Madison, Wisconsin, June, © NIDR, 1995 Это только один из нескольких приведенных в документе списков для «оценки в действии». Заинтересованный читатель, владеющий английским, может посетить сайт www.convenor.com, раздел "On Quality", искать Performance-Based Assessment.

²¹ Для этой, так же, как и для последующей шкалы, дополнительным пунктом на уровне «2» может быть утверждение: «В общем, ему удалось преуспеть по некоторым пунктам-заданиям, перечисленным выше на уровне (3), но с другими он не справился». На уровне 1 похожее дополнение: «В общем, не справился с большинством или всеми пунктами-заданиями, перечисленными выше на уровне (3).»

1. Казался растерянным в ситуации, где было необходимо задавать дополнительные вопросы для прояснения дела. Легко дезориентировался под потоком новой информации или легко попадался на уловки более проворных участников. Дезорганизовывал опрос сторон или заводил в тупик участников, перескакивая с темы на тему. Задавал вопросы непоследовательно, несвоевременно или не к месту. Не исследовал возможности урегулирования по большинству или по всем вопросам. Не пытался найти возможности к улучшению отношений между сторонами и их взаимопониманию.

2. Эмпатия (сопереживание): Проявление осознанного понимания и внимания к потребностям других.

3. Способствовал созданию атмосферы, в которой злость или напряжение могли выражаться конструктивно. Выказывал сторонам уважение и демонстрировал нейтральность. Задавал нейтральные и открытые вопросы. Слушал с уважением. Подходящим образом использовал интонацию, жесты и зрительный контакт. Оставался спокойным и держал себя в руках. Узнавал эмоции и соответствующим образом на них реагировал. Демонстрировал открытость. Был способен переформулировать и согласовать высказывания сторон понятным для них образом. Помогал участникам улучшить понимание того, чем обеспокоена противоположная сторона.

2. Выслушивал собеседников и не вступал с ними в спор. Продемонстрировал некоторое понимание приоритетов участников. Помогал, когда за помощью обращались, но не проявлял собственной инициативы.

1. Резко вступал в дискуссию, подвергая сомнению высказывания участников. Не обращал внимания на сигналы об их эмоциональном состоянии. Рассматривал проблемы участников, как не имеющие к нему отношения, не желая себя ими обременять.

3. Беспристрастность:

3. Во вступительном слове продемонстрировал равное уважение ко всем участникам спора. Выслушивал обе стороны. Задавал объективные вопросы в нейтральной манере. Демонстрировал открытость. Невербальная коммуникация не обнаруживала склонности к какой-либо одной стороне.

2. В общем, демонстрировал уважение по отношению ко всем участникам, но при задавании вопросов, а также в невербальной коммуникации отдавал предпочтение одной из сторон. Поддерживал баланс, но показывал лучшее понимание целей и соображений одной из сторон.

1. Задавал запутывающие, сложные, противоречивые или несправедливые вопросы. Агрессивно проводил опрос одной стороны в пользу другой.

4. Выработка вариантов решения: Поиск сотруднических подходов, с акцентом на помощь/обучение сторон таким образом, чтобы они смогли самостоятельно выработать идеи/ варианты решения спора.²²

3. Помогал сторонам разработать собственные варианты решения и оценить существующие альтернативы. Помогал участникам воздерживаться от скороспелых решений на ранних этапах. Проявил способность «отложить в сторону» собственные взгляды как медиатора и позволил сторонам действовать согласно их личным взглядам. Определял подлежащие решению проблемы, скрытые за поверхностными симптомами. Помогал сторонам расширить свой взгляд на проблему и выйти за рамки, которые первоначально ограничивали его. Отчётливо стимулировал различные направления (и способы) сотрудничества участников.

2. Делал, по крайней мере, некоторые попытки привести стороны к самостоятельному анализу конфликтной ситуации на более глубоком уровне. Указал сторонам на

²² Для упрощения я привожу здесь список задач больше соответствующих трансформационному подходу в медиации, как более сложному в исполнении, на мой взгляд. Сторонникам Problem Solving Approach опять же рекомендую обратиться к оригиналу.

некоторые возможности компромисса, которые соотносились с позицией противоположной стороны. Хорошо работал с предлагаемыми сторонами решениями, однако не проявил особой изобретательности в стимулировании достижения сотрудничества (удовлетворившись компромиссом). Проявил в целом понимание фактов/проблем по ходу дела, но не достаточно глубоко. Допускал проявления сотрудничества в поведении сторон, но не стимулировал процесс.

1. Не справился с задачей помочь сторонам в лучшем понимании друг друга. Пытался самостоятельно предлагать возможные пути разрешения спора, не предоставляя, таким образом, сторонам права сохранять контроль над своей судьбой. Идеи по поводу вариантов дальнейшего сотрудничества были неэффективны и неосуществимы. Помешал попыткам участников совместно выработать решение.

5. Помощь в улучшении отношений: Эффективность в повышении способности сторон к большему взаимному уважению и уважению других.

3. Помогал сторонам в оценке альтернативных вариантов выхода из сложившейся ситуации. Помогал участникам понять ограниченность возможных немедленных решений и последствия поверхностного подхода. Делал акцент на тех моментах, где удалось достичь лучшего взаимопонимания. Отчётливо выделял те аспекты, которые указывали на возможные причины продолжающегося непонимания. Проявлял настойчивость на всем протяжении медиации. Помогал сторонам подвести итоги, чтобы сделать ударение на взаимной выгоде, как от самого соглашения, так и от улучшенного взаимопонимания. Продвижение и прогресс дискуссии показали, что медиатор помог сторонам изменить к лучшему свое представление друг о друге.
2. Выбор того, что и как представлять, не противоречил цели улучшения отношений. По большей части, но не всегда, легко справлялся с возникшими ситуациями. Резюме и комментарии подводились и предоставлялись хорошо и структурировано, но не с достаточной настойчивостью. Избегал задавать некоторые значимые вопросы, оставаясь в стороне, что ставило в трудное положение, как самого медиатора, так и участников, из-за чего упускались возможности для улучшения взаимопонимания сторон.
1. Не предлагал помощь первым; был скорее инертным, чем активным слушателем. Выступления были слабо связаны с целью построения отношений. Выражался запутанно или неявно. Имел мало или не имел вовсе никакого влияния. Казался в замешательстве или волнении большую часть времени или всё время. Проявил немного или вовсе не проявил никакой уверенности в способности участников улучшить свои отношения в будущем.

6. Управление взаимодействием: Эффективность в разработке стратегии, управлении процессом, работе с конфликтами между клиентами и их представителями.

3. Владел эффективными техниками переключения внимания сторон от вялых или безрезультатных разговоров. Если использовался юмор, то это было уместно по ситуации и в гармонии с культурными особенностями сторон. Поддерживал оптимизм, делал ударение на достигнутом прогрессе, демонстрировал настойчивость. Проявлял хорошее понимание основных требований сторон в достижении соглашения, а также возможностей для проявления гибкости. Принимал все решения относительно отдельных встреч, порядка выступлений и прочего, опираясь на задачи последовательного продвижения к разрешению спора. Справился со сложностями во взаимоотношениях между клиентами и их представителями. Произвёл впечатление человека, готового и способного справиться с затруднительным положением или чрезвычайной ситуацией.
2. В общем, замечал признаки того, что обсуждение заходит в тупик. Не всегда мог эффективно разрядить атмосферу. Проявил минимум понимания в отношении требований сторон к возможному соглашению и границ возможного компромисса. Контролировал процесс, но решения не всегда отражали стратегию продвижения к разрешению. Не доминировал, но и не терялся перед обилием фактических или юридических сложностей. Не допускал запугиваний или грубости от клиентов либо их представителей.

1 Делал незначительные попытки (или не делал их вовсе) для предоставления возможности сторонам разрешить проблему или прояснить понимание. Показал слабое понимание (или вовсе никакого) основных интересов участников в отношении соглашения. Поощрял обсуждение вопросов или предложений, имевших слабое отношение к урегулированию вопроса. Решения по поводу процедуры проведения встречи и выступлений были неоправданными. Был в замешательстве и растерянности от фактических или правовых сложностей дела. Допускал не способствовавший достижению соглашения контроль над процессом со стороны клиентов или их представителей.

Я не случайно выбрал для проверки и самооценки медиатора список задач, а не коммуникативных навыков, поскольку убежден, что успешный медиатор может и не владеть всем спектром навыков, описанных выше, но обязательно должен уметь решать приведенные в этом списке задачи. Если он владеет многими приемами общения, ему будет легче достигать цели медиации. Если он столкнется с трудностями в решении тех или иных задач процесса медиации, самоанализ и поиск лучших способов решения в богатом арсенале навыков и умений посредника откроют путь к совершенствованию. Стоит помнить о том, что идеальных медиаторов не существует, – каждый имеет свои слабости и достоинства. Когда создавалась шкала оценки работы медиатора, приведенная выше, многие из опытных посредников, принимавших участие в ее составлении, отмечали, что сами они лишь по некоторым пунктам могут с натяжкой поставить себе высший балл, да и то в хороший день. Так что простор для профессионального роста и совершенствования есть всегда. Более того, медиатор обязан продолжать учиться постоянно и несет за это профессиональную ответственность! Хороший медиатор постоянно сохраняет в себе готовность к обучению и усвоению нового знания (опыта), иначе он (она) рискует потерять чуткость к мнению участников процесса, впасть в менторство и нравоучительство или, того хуже, – равнодушие и безразличие по отношению к участникам медиации.

Напоследок хочу сказать следующее: гуманистическая медиация, ориентированная на помощь и поддержку личности, на укрепление взаимоотношений, дарит посреднику несравнимо большее удовлетворение от процесса и достигнутого результата, чем механическое ремесленничество, направленное на достижение компромисса посредством взаимных уступок и составление соглашения. Путь миротворчества или путь преображения, как назвал его Марк Амбрайт, является очень благодарным и даже целительным для самого медиатора, однако он требует больших душевных затрат и энергии, которая, если не восполняется, может привести медиатора к постепенному истощению. Так называемый «синдром сгорания» возникает в том случае, когда медиатор отдает свои душевные силы без остатка, сопереживая и стремясь помочь сторонам в процессе. Конечно, подобное поведение непрофессионально, но альтернативой ему совсем не есть равнодушие и профессиональный цинизм. Цинизм, хотя и представляет собой способ психологической защиты, призванный уберечь душу от тяжелых переживаний, в профессиональном отношении означает для медиатора смерть. Лучшим способом защиты от душевного истощения является помощь коллег, с которыми можно регулярно обсуждать профессиональные темы, получать поддержку и находить источники нового вдохновения, либо духовные практики, в которых каждый выбирает для себя свой путь и источник энергии. Особенно важна такая помощь и поддержка в самом начале самостоятельной практики посредника, когда неизбежны ошибки и возникает масса поводов для разочарования. Наличие профессионального, организованного круга общения, который мог бы оказать требуемую поддержку, помощь в росте и продолжающемся обучении, крайне необходимо. Лучше всего, если программа медиации, предусматривает регулярные встречи посредников каждую неделю (или раз в две недели), на которых периодически обсуждаются случаи из практики и проводится их

конструктивный разбор. Если же подобное профессиональное сообщество еще дополнительно практикует и неформальные способы общения, а также свои ритуалы и традиции, то шансы заполучить синдром сгорания уменьшаются в геометрической прогрессии.

Мне остается только пожелать читателю уверенности, настойчивости и достаточной пытливости в овладении секретами медиаторского мастерства, и тогда его жизнь всегда будет наполнена смыслом и светом, которые дарит это благодарное дело – посредничество в разрешении конфликтов, миротворчество.

