



— ЕЛЕНА ИВАНОВА* —

кандидат психологических наук, руководитель Службы конфликтологического консультирования и медиации, доцент кафедры конфликтологии философского факультета СПбГУ.

КОМУ ОНА НУЖНА, ЭТА МЕДИАЦИЯ?

КОНФЛИКТЫ — естественная, неизбежная, более того, необходимая часть нашей работы и жизни. Развитие и совершенствование не может происходить без отмирания старого, часто в ожесточенной борьбе с новым. В бизнесе эти процессы часто обходятся дорого в прямом и переносном смысле. Специалисты, руководители разных рангов, деловые партнеры испытывают сложности в удовлетворении противоречивых требований участников конфликтов, их интересы и профессиональные достижения оказываются под угрозой. Использование медиации, овладение навыками посредничества — организацией продуктивной, регуляцией эмоционального климата, анализом ситуации, выстраиванием переговорного процесса и другими может радикально изменить к лучшему процесс делового взаимодействия в сложной ситуации и его результаты.

Излишне говорить о том, как важно, находясь в конфликте, сохранить объективность, освободиться от влияния стереотипов, не поддаваться на манипуляции, отстаивать свои интересы. Основным условием для осуществления всего этого является умение посмотреть на проблему со стороны, не вовлекаться в нее эмоционально.

Согласно Ф.Глазлу, возможны ситуации, когда «конфликт у людей», и ситуации, когда «люди у конфликта». Во втором случае стороны идут на поводу у конфликта, утратив самостоятельность поведения и принятия решений. Со стороны это бывает явно видно.

К сожалению, даже при самых лучших и честных намерениях людям часто не удается удержаться и не оказаться втянутыми в конфликтную воронку. Чем значимее для нас проблема — тем это труднее удержаться на краю. Нередко после того, как стороны изложат свое видение ситуации, выясняется, что «в действительности все было не так, как на самом деле», и каждая из сторон видит происшедшее совершенно иначе, чем другая. Естественно, что при этом и тот, и другой взгляд неполон и не совпадает с объективным содержанием события.

Для того, чтобы разрешать конфликты между вовлеченными в него сторонами, гарантированно беспристрастно и эффективно, необходим кто-то отвлеченный, с «потусторонним» взглядом. Именно поэтому и может быть так полезен процесс урегулирования проблем, называемый «медиация».

МЕДИАЦИЯ — это способ разрешения споров с помощью переговоров с участием нейтрального посредника (называемого медиатором).

Давно известно изречение: «Человек — это целый мир». Поэтому одна сторона в конфликте — это один мир, другая сторона — другой мир. Медиатор же — не от мира сего конфликта, он — пришелец, никак не связанный с данной проблемой. В этом смысле без всякой мистики медиация обеспечивает потусторонний взгляд на проблему, который свободен от ограничений, собственных находящихся внутри нее сторонам.

В последние годы, особенно после выхода российского Закона о медиации, термин «медиация» становится все более широко известным в нашей стране. Многие из тех, кто познакомился с медиацией, будучи в командировке или на стажировке «на Западе», к сожалению, полагают, что медиация существует только там, а для России является пусть и привлекательным, но делом далекого будущего. Некоторые не без тайной гордости считают, что медиация «там» — это «от хорошей жизни», а то и «с жиру», а вот «им бы наши проблемы...»

*Биографическая справка

Закончила факультет психологии Ленинградского государственного университета, аспирантуру, докторантуру факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета. Занимается практикой и обучением медиации с 1992 года. Руководитель Службы конфликтологического консультирования и медиации Санкт-Петербургского государственного университета, вице-президент ассоциации тренеров по медиации, Член Лиги медиаторов СПб.

Автор более 90 научных трудов, в том числе нескольких монографий, автор нескольких аудиопрограмм психической саморегуляции и психотерапевтических сказок, более 30 социально-психологических и психотерапевтических тренинговых программ по коммуникации, медиации, ведению переговоров, разрешению конфликтов, организационному развитию, повышению эффективности деятельности руководителей, управлению персоналом и другим темам.



Такого рода мнения определяются недостаточной степенью информированности о сути и возможностях медиации. Многие все еще не различают «медиацию» и «медитацию».

МЕДИАЦИЯ — это специфически организованный процесс с четкими принципами, отграничивающими ее от других форм разрешения споров и широким набором специальных приемов, владение которыми и обеспечивает ее высокую эффективность. Ее базовыми принципами являются нейтральность, добровольность, равенство и конфиденциальность.

Нейтральность, беспристрастность медиатора дает возможность сторонам раскрыться, почувствовать доверие к процессу и работать в атмосфере сотрудничества. Медиатор не должен иметь заинтересованности в том или ином исходе проблемы, в которой он выступает посредником, не должен иметь финансовых или других отношений со сторонами помимо самого процесса. Медиатор не дает советов и не принимает решение, он создает благоприятную атмосферу и организует процесс достижения соглашения.

Добровольность означает, помимо добровольного участия сторон в медиации, то, что они могут выйти из процесса в любой момент до окончательного подписания соглашения. Кроме того, все в процессе медиации происходит только с их взаимного согласия, как процесс, так и соглашение принадлежит им. Ответственность за принятое решение и его выполнение лежит на самих сторонах.

Равенство сторон в процессе медиации состоит в их равных правах высказываться, вносить предложения, быть услышанными и определять содержание финального соглашения.

Конфиденциальность выражается во взаимной договоренности и сторон, и медиатора не разглашать происходившее во время процесса (если только нет другой общей договоренности). Записи, сделанные во время процесса, уничтожаются после него, медиатор не может выступать свидетелем в суде или в других инстанциях по данному делу.

Иногда встречается мнение, что

медиация — это что-то сугубо психологическое, нечто сложное, и заниматься этим могут лишь профессиональные психологи. Иногда, например, медиация ассоциируется с психоанализом, а иногда она приобретает в воображении знакомых с ней понаслышке несколько мистический оттенок. Так, после успешного и быстрого разрешения с помощью медиации трудового спора, тянувшегося в суде более полутора лет, адвокат, опасливо покосившись на специалистов Центра, сказал, что тут дело не обошлось без гипноза.

На самом деле медиацией с успехом занимаются люди самых разных специальностей. На Западе среди медиаторов очень высок процент юристов. Можно сказать, что в медиации не больше и не меньше психологии, чем в большинстве видов юридической, коммерческой, управленческой и других видов практики, связанных с взаимодействием с клиентами, подчиненными и коллегами. В последние годы активно развивается деятельность менеджеров в качестве медиаторов на собственном предприятии.

Структура, четкость, спокойный оптимизм посредника задают конструктивный настрой на успешные переговоры.

Медиатор создает условия, дает инструкции по процессу, рассказывает о возможностях технологии, обрисовывает права и обязанности конфликтующих, задает процедурные рамки, обеспечивающие равенство и причастность сторон к процессу и финальному соглашению, которое они заключают в результате переговоров. Медиатор регулирует эмоциональный фон, вместе со сторонами, деликатно прослеживает возможные варианты развития событий в ответ на их действия.

Выслушивая стороны с помощью специальных приемов, обеспечивая эффективную обратную связь со сторонами, он способствует разделению эмоций, фактов, интерпретаций, оценок и возвращению к фактам. Он помогает конфликтующим осознать свои истинные интересы и выйти из позиционного тупика.

Медиатор помогает сторонам увидеть, где им недостает информации по сути спора и осознать, необходимо ли обращение к соответствующим специалистам за консультацией. Даже будучи сам экспертом в данной области, ме-

диатор не дает советов и консультаций, поскольку это лишит его нейтральности. Он использует свою компетентность, исследуя возможности сторон в разрешении спора с помощью вопросов. Медиатор проверяет финальное соглашение на реалистичность и соответствие интересам сторон.

Создавая модель взаимовыгодного эффективного разрешения острых споров, посредник обучает стороны новым возможностям управления конфликтом.

Бытует представление, что медиация возможна только в западной, деловой, рациональной культуре, где люди руководствуются выгодой, тогда как широкой русской душе «пределы не поставлены», и бурное половецкое чувство смывает в конфликте любые логические соображения по принципу «Выбью себе глаз, чтобы у тещи зять был кривой».

Несомненно, наша культура, которая по определению культурологов является «женской», более эмоционально окрашена, чем «мужская» западноевропейская. Важность личных отношений у нас часто перевешивает не только логические, но и юридические аргументы. Это представляет некоторую сложность в процессе медиации (так же, как и в переговорах вообще, в юридической и других видах практики), поскольку осознанность, реалистичность и выгодность заключаемого соглашения для сторон принципиально важны. С другой стороны, это как раз способствует эффективности применения медиации в российской культуре.

Скорее можно удивляться, что медиация пришла к нам с Запада, хотя именно российской культуре, с ее акцентом на человеческих взаимоотношениях, она кажется особенно органичной. Это мнение получило убедительное подтверждение в ходе двадцатилетней практики Санкт-Петербургских медиаторов. Западные техники были преобразованы и адаптированы к российской специфике и, как оказалось, работали успешно.

Надо сказать, что «рациональность», «неэмоциональная расчетливость», «объективность» сторон в западных конфликтах — тоже миф. Например, калифорнийский медиатор Рон Келли, много лет успешно работающий в бизнесе, пришел к выводу, что



даже в чисто деловом, сугубо материальном конфликте практически всегда можно найти эмоциональную «завязку», то есть факт или момент, когда хотя бы одна из сторон посчитала, что ее обманули, предали, отнеслись к ней пренебрежительно и так далее. В противном случае конфликт разрешается в «рабочем порядке». Фактор «отношений» является и топливом конфликта, и кривым зеркалом, искажающим восприятие ситуации сторонами.

Как правило, каждый из оппонентов считает, что с ним самим вполне можно решить вопрос мирным путем как с нормальным, разумным человеком, и нет никакой необходимости в выкручивании рук. А вот другая сторона не поддается никаким разумным увещаниям и прислушивается только к силе. Эти особенности человеческой психики учитываются в медиации, и целый ряд эффективных техник специально предназначен для работы с подобными сложностями.

Многие полагают, что в серьезных ситуациях надежнее подать в суд, тогда будет легче добиться реализации решения, имеющего законную силу, в худшем случае, принудительно. К сожалению, даже самое лучшее решение нередко не удается воплотить в жизнь, даже с использованием службы судебных приставов, не говоря уже о затягивании процесса вследствие апелляций.

Судебное решение по определению не устраивает проигравшую сторону, более того, оно далеко не всегда соответствует и представлениям выигравшей стороны о справедливом разрешении проблемы. А иногда выигравшая сторона обнаруживает, что то, чего она с такой страстью и такой большой ценой добивалась — совсем не то, что ей на самом деле нужно. Медиационные техники принципиально направлены на выявление и понимание сторонами их истинных интересов в отличие от позиций или сиюминутных эмоциональных реакций, в частности, с помощью так называемой техники «проверки реальности».

Нередко победа в суде оказывается Пирровой и дорого обходится выигравшему суд счастливицу.

Примером может быть трудовой спор. Как скажет вам любой руководитель, работник, выигравший суд и

восстановленный на работе с выплатой вынужденного прогула, вряд ли надолго останется работать на данном предприятии. Он будет либо поставлен в такие условия, что захочет уйти сам, либо будет уволен в результате реализации стратегического плана руководства, хорошо еще, если не «по статье».

Соглашение, достигнутое в медиации, может быть закреплено юридически и практически будет иметь силу судебного решения, как, например, при заключении мирового соглашения посредством медиации. Поскольку добротное медиационное соглашение является и признается сторонами наиболее выгодным из возможных для них решений в данной ситуации, они сами заинтересованы в его реализации.

Сотни случаев успешного применения медиации в петербургских судах и вне его в последние годы, активная практика Службы конфликтологического консультирования и медиации Санкт-Петербургского университета показывают ее востребованность и полезность в современной российской реальности.

Один из двух совладельцев-основателей предприятия, движимый обидой, в ответ на отказ дать ему деньги на перспективные с его точки зрения нововведения, решил выйти из совета директоров и потребовал выделить его долю с тем, чтобы организовать новый бизнес. Поскольку для выплаты его доли предприятию необходимо было взять большой кредит, это ставило под вопрос дальнейшее существование бизнеса. В ходе медиации собиравшийся уйти совладелец осознал мотивы отказа его коллег, их опасения, которые стали его причиной, услышал уважительную оценку своего вклада в создание и развитие предприятия. Совладелец сказал, что ему жаль расставаться со своим детищем, а уж тем более, не хочется его разорить. Он признал законность опасений коллег и рискованность своих новых планов после выхода из предприятия, тем более, что прежнего размаха будет не достичь. В результате стороны договорились о выделении средств на внедрение инноваций (намного меньших, чем требуемая доля) и способах обезопасить эти вложения. Иск был отозван.

Как ни удивительно, не только в нашем, но совсем «правовом», государстве, но и в таких классически

«юридизированных» странах, как США и Канада, многие коммерческие дела длятся по 5-8 лет, о чем нередко заранее предупреждают юристы, а процент выполнения судебных решений не дотягивает до половины. Медиация же длится недолго, несравненно дешевле, завершается взаимовыгодным соглашением в 85% случаев, а достигнутые договоренности соблюдаются в 91% случаев.

Иногда участие в медиации тормозится представлением о том, что она выгодна лишь одной стороне, что вторая может быть обманута, ею могут сманипулировать и так далее. На самом деле, вся технология медиации нацелена на достижения равенства между сторонами в процессе и удовлетворение интересов обеих сторон. Несомненно, теоретически все возможно, например, если сторонам не повезло с медиатором, и он не обладает должной квалификацией. Однако, подобная опасность существует и при обращении к любому другому специалисту, в том числе и юристу. Кроме того, в медиации каждая из сторон имеет возможность контролировать процесс и влиять на него, а также право выйти из медиации в любой момент, если у нее зародились сомнения в ее эффективности и возможности удовлетворить свои интересы.

Иногда люди опасаются, что медиация помешает им обратиться или вернуться в суд, если не увенчается успехом. Верно как раз обратное. Клиент может задействовать любые другие способы разрешения спора в случае недостижения соглашения в медиации. Более того, предварительные медиационные сессии подготовят стороны как эмоционально, так и интеллектуально, к более эффективной работе, например, в суде.

Некоторые юристы полагают, что медиация хороша и желательна, но только в случаях, не имеющих юридической квалификации, когда по предмету спора нет четко прописанных законодательных установлений. Да, несомненно, в таких случаях предпочтительна именно медиация, позволяющая прийти к взаимовыгодному решению. Очень часто, например, такого рода ситуации возникают в семейных или служебных отношениях, при разводе, между соседями, при операциях с недвижимостью и так далее.



Тем не менее, медиация может с успехом использоваться и в случаях, имеющих достаточно однозначное юридическое толкование, если другое решение оказывается предпочтительным для обеих сторон. Конечно, медиационное соглашение, как и любое другое, при этом не должно противоречить закону.

Медиацией могут разрешаться любые споры, в которых стороны действительно хотят уладить свои разногласия. Любые гражданские споры между двумя или более людьми или группами пригодны для медиации. В криминальных случаях насилия медиация, как правило, не используется, хотя в последнее время и это ее направление стало развиваться. В случаях осложнений в значимых долгосрочных отношениях, например, внутри организации, с партнерами по бизнесу, не говоря уже о семейных вопросах, медиация бывает просто необходима.

Типичной является жалоба руководителей на «вредных» работников, которые не идут навстречу просьбе руководителя «из принципа». «Я ему не приказывал, а просил! Он не оценил мое отношение. Я ему и то, и это предлагал, а он ни в какую. С такими невозможно договариваться по-хорошему». А проблема-то оказывается в том, что подчиненному необходимо нечто совершенно конкретное, важное для него, а оно не вошло в перечень предложенного руководителем. Руководитель изначально переоценил свою проницательность и стандартность запросов работников, а, натолкнувшись на сопротивление подчиненного, поставил ему «диагноз» и сделал вывод о необходимости жесткого принуждения. Без владения медиационными переговорными технологиями подобные ситуации часто развиваются неблагоприятно.

Медиация представляет собой минимальный риск. В худшем случае — это некоторая потеря времени. Если в ходе медиации не достигнуто соглашение, стороны могут обратиться или вернуться к судебной или другой процедуре. И даже в тех редких случаях, когда проблема не разрешается медиацией, стороны обычно достигают лучшего понимания конфликта и своих интересов. В результате они впослед-

ствии более эффективно взаимодействуют с судом или другими властными органами. Кроме того, стороны узнают о полезных техниках поведения, что может помочь им в предотвращении будущих конфликтов.

Конечно же, медиация — не панацея. Она может быть применима не во всех случаях. Необходимо, чтобы стороны были дееспособны и обладали полномочиями для решения насущной проблемы. Необходимо желание обеих сторон договориться. Обычно вначале на медиацию настроена одна сторона, а привлечение второй — вопрос искусства и квалификации диспетчера центра медиации или самого медиатора. Даже если это обязательная досудебная медиация, как, например, при наличии многих видов коммерческих споров в Великобритании, в случае или развода, или в суде мелких исков в ряде штатов США, одна или обе стороны легко могут саботировать ее, если не считают необходимой, выгодной для себя, и тогда нет смысла ее проводить.

Иногда медиация противопоказана, поскольку важно создать прецедент. Порой истинная вторая сторона недостижима, а ее представитель не обладает должными полномочиями. Можно перечислить еще много ситуаций и причин, по которым судебное или административное разбирательство окажется предпочтительным по сравнению с медиацией. Однако число случаев, когда именно медиация может уберечь стороны от драматических последствий эскалации конфликта, сохранить и улучшить отношения между ними и решить, наконец, так мешающую им жить проблему, гораздо больше.

Современные организации и предприятия испытывают насущную потребность в экономическом росте, повышении безопасности и легализации

деловых взаимоотношений. Партнеры по бизнесу заинтересованы в конфиденциальности и других гарантиях, обеспечиваемых именно процедурой медиации, что делает ее широкое внедрение актуальным в этой области. Да, каждая сфера деятельности обладает своей спецификой. Все это обеспечивается гибкостью процедуры медиации, способствует расширению круга споров, которые могут быть рассмотрены с ее использованием. Мирное урегулирование трудовых отношений явно способствует выживанию и развитию бизнеса, повышает его рентабельность и создает дополнительный ресурс в конструктивном решении внешних проблем. Гармония в семье делает предпринимателя более разумным, а его решения — более взвешенными. Не выносить сор из избы, принимать решение продуманно и без силового давления при разрешении конфликта в управлении ничуть не менее важно и не менее трудно, чем в коммерческих ситуациях. Базовые принципы и технологии медиации универсальны и могут быть с успехом использованы не только для разрешения, но и для профилактики конфликтов в различных сферах, начиная от бизнеса и кончая семьей и школой.

В последующих публикациях вы узнаете о технологиях медиации и переговоров, увидите, как они применяются в конкретных ситуациях разного рода, узнаете, кто может стать медиатором, что для этого необходимо и многое другое.

**Служба конфликтологического консультирования и медиации.
Фонд развития конфликтологии
Санкт-Петербург,
Менделеевская Линия, д.5
+7(812) 993-76-92,
по рабочим дням с 10 до 18.00
elenaiv1@mail.ru
mediationhelp.spbu.ru**



WHO NEEDS THAT MEDIATION?

Today we'd like to present our readers a new section — “Our universities”. Elena Nikitichna Ivanova is PhD, head of conflictological counseling and mediation service and assistant professor of conflictology department at Philosophy faculty of St. Petersburg State University. She'll tell about mediation. It is a way to resolve conflicts using neutral mediator. So what is mediation? Is it a deal only for professional psychologists or it is accessible to everyone? How mediation is used at St. Petersburg courts and “on the streets”? What exactly can be successfully resolved with mediation? All these and much more is discussed in the article.