

Личность. Общение. Групповые процессы. Современные направления теоретических и прикладных исследований в зарубежной психологии. Сборник обзоров АН СССР ИНИОН, М., 1991

АЛЕШИНА Ю.Е.

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕДИАЦИИ

Среди современных направлений зарубежной прикладной психологии все более заметное место занимает медиация. Данный вид общественно значимой деятельности фактически не изучен в нашей литературе. Целью настоящего обзора является освещение центральных проблем теории и практики медиации на основе оригинальных источников.

I. Медиация как специальный вид деятельности

Строгой дефиниции медиации пока не существует. В самом общем виде ее определяют как решение проблемной или конфликтной ситуации путем переговоров о помощи третьей стороны. когда вступившие во взаимодействие индивиды, организации группы и т.д. не могут самостоятельно прийти к какому-либо взаимному соглашению.

В роли медиатора (посредника) при решении конфликтов обычно выступает один человек, значительно реже - группа, состоящая из двух, трех и более профессионалов. В качестве медиаторов выступают иногда целые государства (например, СССР - при решении конфликта между Индией и Пакистаном в 1966 г., или Алжир - в ситуации улаживания отношений между Ираном и Ираком в 1976 г.). Обычно медиатор не обладает какой-либо реальной властью, которая позволила бы ему оказывать не только психологическое воздействие, но и прямое, непосредственное давление на участников конфликта. Однако бывают и исключения из этого правила. Наглядное подтверждение тому - пример участия стран в процессе медиации. Своеобразным посредником, наделенным определенной властью, выступает также судья, ведущий гражданские дела по разделу имущества при разводе или дележе наследства.

Медиация является одним из наиболее древних и всеобщих способов разрешения конфликтов. Ее традиции прослеживаются, например, в Китае, во многих странах Африки, где старейшины рода или племени всегда выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное общение людей между собой. В аналогичной роли выступает родитель, примиряющий поссорившихся детей.

Однако представление о медиации как о специальной, целенаправленной деятельности сформировалось лишь в начале 60-х годов в США. Появление большого интереса к профессиональной медиации в стране, где произошел значительный рост самостоятельности отдельных звеньев общества, представляется вполне закономерным. Ведь улаживание и разрешение конфликта между группами людей или организациями становится возможным и эффективным лишь в том случае, если каждая из этих групп независима и самостоятельна настолько, что ей не могут быть предписаны какие-либо решения сверху (непосредственно авторитарным путем), и вместе с тем настолько включена в социальные отношения, чтобы быть заинтересованной в успешном разрешении проблемы или конфликта.

В США медиативная деятельность автономизировалась как особая профессиональная специализация более 20 лет назад. За эти годы в стране были проведены серьезные теоретические и прикладные исследования, выпущены многочисленные публикации и руководства, посвященные данной проблеме. В настоящее время медиация рассматривается как одно из наиболее перспективных и активно разрабатываемых направлений прикладной психологии

(II).

Старейшей профессиональной организацией, объединяющей американских медиаторов, является Общество профессионалов в разрешении диспутов (Society for professionals in Dispute Resolution - SPIDR), возникшее в 1973 Г.

В США выпускается целый ряд журналов, освещающих проблемы теории и практики медиации. Наиболее авторитетным изданием является "Ежеквартальный журнал по медиации" ("Mediation Quarterly"). В 1983 Г. был основан Национальный институт разрешения диспутов, в задачи которого входит разработка новых методов и средств медиации, а также эффективных программ обучения ведению переговоров. Для осуществления практической деятельности в стране созданы частные и государственные службы (особые бюро или отделы), субсидируемые правительством, крупными фирмами, общественными организациями или частными лицами.

Услугами профессиональных медиаторов в США пользуются в самых разных ситуациях: в случае конфликта предприятий или организаций между собой; при столкновении интересов граждан, проживающих в одном районе или населенном пункте; в случае возникновения каких-либо юридических проблем между людьми или организациями и т.д.

II. Структура процесса медиации

Ситуации, с которыми сталкивается посредник, настолько сложны и разнообразны, что зачастую к ним приходится весьма серьезно приспосабливаться, меняя привычный алгоритм.

Вследствие этого процесс медиации не имеет жесткой структуры. Достаточно четко можно выделить лишь три основные этапа.

1. Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами. На этом этапе медиатор обычно детально изучает историю проблемы, требования и претензии клиентов. Поскольку многие конфликты носят весьма специфический характер, посреднику приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

2. Работа с конфликтующими сторонами. На данном этапе медиатор как правило многократно встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров. В процессе подготовки уточняются и конкретизируются требования клиентов друг к другу, резкие формулировки заменяются более дипломатичными, снимаются обвинения и т.д.

3. Ведение переговоров. Наиболее сложным и в то же время самым специфичным для деятельности медиатора является последний этап, когда конфликтующие стороны садятся за стол переговоров. Именно завершающая стадия процесса медиации целиком подчинена разрешению конфликта, достижению компромисса или консенсуса. Огромное влияние на ход и результат переговоров оказывает работа, проделанная посредником на предыдущих этапах, хотя многое зависит и от того, как сложится ситуация непосредственно за "круглым столом". Обычно в ходе переговоров медиатор выполняет множество функций: ведущего, переводчика, "толкача", тренера и т.д. Он внимательно следит за тем, что и как говорят представители сторон, в случае необходимости прерывая, поправляя, подбадривая или осуждая их. Часто переговоры не укладываются по времени в одну встречу, а распадаются на несколько этапов, в промежутке между которыми медиатор снова встречается с каждой из сторон, обсуждая уже достигнутое, задачи следующего этапа, алгоритмы поведения участников и т.д. Очень важно, чтобы в случае затянувшихся переговоров каждая встреча была отмечена пускай небольшим, но реальным продвижением вперед к решению проблемы (3; 6;9). Несколько иную структуру имеет процесс медиации семейных и супружеских конфликтов. Он включает четыре этапа.

1. Разогрев. В начале работы медиатор делает все возможное, чтобы клиенты, пришедшие для решения своих проблем, чувствовали себя комфортно.
2. Снятие препятствий. На этом этапе посредник прежде всего стремится выявить те сомнения и барьеры по отношению к предстоящей процедуре медиации, которые существуют у конфликтующих сторон, и по возможности, рассеять их, настроив клиентов более конструктивно.
3. Заключение контракта. Данный этап является медиацией как таковой. В ходе нее посредник помогает клиентам более четко сформулировать их требования друг к другу, а затем найти те компромиссные решения, которые устраивали бы обе противоборствующие стороны.
4. Прояснение ситуации. Именно этот этап характерен прежде всего для супружеской и семейной медиации. Во время него посредник помогает бывшим противникам рассказать друг другу о тех чувствах и страхах, которые мешали им раньше достигнуть соглашения, а зачастую и просто поговорить друг с другом откровенно. Такое эмоциональное раскрытие клиентов не только закрепляет результаты медиации, но и создает предпосылки бесконфликтного общения в дальнейшем.

III. Условия эффективности медиации

Главным условием эффективности медиативного процесса является замотивированность обеих сторон на работу в ситуации непосредственных переговоров, готовность сотрудничать с медиатором в решении конфликта.

В определяющей мере эффективность медиация обусловлена работой посредника, его успешностью или неуспешностью.

Достаточно долгое время считалось, что медиация - это овоего рода искусство, обучение которому необычайно затруднено. Такое представление основывалось на том, что главным инструментом посредника является его собственная личность. Экспрессивные возможности медиатора, его способность хорошо говорить и убеждать слушателей имеют действительно большое значение для установления плодотворного контакта с клиентами. Однако решающую роль в успешности или неуспешности работы медиатора играет правильный и своевременный выбор тактики и техники ведения переговоров, определяемых прежде всего конкретной ситуацией, а не личностными особенностями посредника.

Выбор тактики медиатора в каждом конкретном случае происходит обычно достаточно стихийно. Вступая в переговоры, посредник использует все возможные способы их продвижения вперед и лишь затем, нащупав "слабое место", начинает придерживаться какой-то определенной тактики.

Использование конкретных техник каждым отдельным медиатором достаточно произвольно и в значительной степени индивидуально. Однако проведенные исследования свидетельствуют о том, что в сходных ситуациях большинство посредников используют одинаковые техники и соответственно добиваются сходных результатов.

Изучая различные проблемы, связанные с эффективностью медиации, крупнейшие специалисты в этой области К.Крессель и Д.Г. Прюитт выдвинули предположение, что, возможно, более важным фактором является не то, какие техники применяются для ведения переговоров, а то, когда они используются. Переговоры имеют свой внутренний цикл развития, в ходе которого то нарастает, то спадает доверие и подозрительность участников по отношению к медиатору, их потребность в скорейшем разрешении конфликта. Поэтому посреднику особенно важно уметь "улавливать" такие критические моменты переговоров, во время которых действия, предпринимаемые им, могли бы быть максимально успешными,

Существенное влияние на процесс медиации оказывает степень напряженности конфликта. Однако данные по этому вопросу достаточно противоречивы. С одной стороны, было выявлено, что разрешение производственного конфликта с помощью медиатора происходит наиболее успешно и легко в том случае, если забастовка уже идет, чем в ситуации, когда возникла лишь ее угроза. С другой стороны, получены данные о том, что излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника (1)

IV. Тактики и техники ведения переговоров Тактики ведения переговоров чрезвычайно многообразны. Так, в исследовании медиации конфликтов между промышленными компаниями и профсоюзами, проведенном Д.Шапиро, Р.Дриге и Я.Бреттом, удалось выявить четыре разные тактики поведения одних и тех же медиаторов в различных условиях.

1. Сделка. Специфика данной тактики состоит в том, что посредник стремится как можно больше времени вести совместные переговоры обеих сторон. При этом основной упор делается не скорейшем принятии компромиссных решений.

2. Челночная дипломатия. При выборе этой тактики медиатор разделяет конфликтующие стороны и сам постоянно курсирует между ними, утрясая различные аспекты соглашения. Результатом переговоров так же, как и в первом случае, является достижение компромисса.

3. Давление на компанию. Подобная тактика строится на том, что большую часть времени посредник посвящает работе с представителями компании, в беседах с которыми он наглядно демонстрирует, к чему может привести недовольства, высказываемое профсоюзами. В конечном итоге компания часто идет на уступки.

4. Давление на профсоюз. Такая тактика предполагает, что основное внимание медиатор уделяет встречам с представителями профсоюзов и в беседах с ними предсказывает возможные последствия разрастания конфликта. В ходе таких переговоров профсоюз обычно соглашается на компромиссное решение проблемы, либо снимает выдвинутые требования. Исследование группы Шапиро наглядно демонстрирует сколь существенно меняются процесс и результаты медиации в зависимости от выбранной тактики в каждой конкретно!?! ситуации. Многочисленные исследования медиативного процесса позволили достаточно четко выделить и описать конкретные техники, а также разработать рекомендации по их применению (5; 9; 12).

На разных этапах ведения переговоров используются различные техники. Чаще всего в самом начале работы медиатор прибегает к техникам так называемого рефлексивного вмешательства, которые отражают прежде всего попытки посредника сориентироваться в проблеме, заинтересовать участников конфликта в предстоящем процессе медиации, закрепить свой авторитет в их глазах. С этой целью медиатор просто рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, о медиации вообще, мотивирует участников на успешное ведение переговоров.

Подавляющая часть специальных медиативных техник направлена на нормализацию отношений между конфликтующими сторонами и достижение конкретного решения стоящих перед ними проблем. Эти техники часто называют техниками контекстуального вмешательства. Именно их чаще всего использует медиатор. Так, в ситуации, когда клиенты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник обычно активно стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит нереалистичность и неконструктивность позиций сторон. При проявлении клиентами враждебности в ходе переговоров возникает необходимость жестко контролировать создавшуюся ситуацию, используя юмор, иронию или непосредственно оказывая давление на представителей сторон, призывая их к осознанию последствий такого поведения и т.д.

В том случае, когда во время переговоров обсуждается одновременно множество вопросов, медиатор обычно стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные вопросы, определяя действительные и ложные проблемы, предлагая сторонам поторгаться из-за того, что кажется наиболее важным и т.д. При необходимости посредник учит клиентов более четко и ясно ставить вопросы, выделять причины и следствия, упрощать проблему и т.д. (I; 12):

Существуют также различные профессиональные "хитрости" которые квалифицированный медиатор может использовать в случае необходимости. Опыт показывает, что если совместное совещание двух сторон длится достаточно долго, то привести их к обоюдному компромиссу бывает легче, чем в ситуации, где время встречи ограничено и недлительно.

Часто, особенно на завершающем этапе процесса медиации, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано для разрешения конфликта, он начинает выступать в роли своеобразного судьи, активно оказывая влияние на ход и последствия переговоров. При этом медиатор использует техники независимого вмешательства, включающие в себя демонстрацию перед участниками плюсов и минусов тех или иных соглашений, предложение собственных вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного (I; II).

Наряду с конкретными тактиками и техниками существенное влияние на процесс и результат медиации оказывает позиция посредника, которая может быть более или менее директивной.

Собранные в исследованиях данные свидетельствуют о том, что во время переговоров медиаторы обычно стремятся соблюдать нейтралитет. Однако в некоторых ситуациях они осознанно начинают активно влиять на ход и результаты переговоров занимая достаточно определенную позицию по тому или иному вопросу.

Директивность/недирективность поведения медиатора обусловлена во многом конкретным моментом переговоров. Так, на начальных этапах во время отдельных встреч с представителями сторон и обсуждения с ними различных вопросов позиция посредника чаще всего бывает недирективной. Если же накал страстей во время переговоров нарастает, медиатору приходится занимать более директивную позицию. Стремясь к успешному разрешению конфликта, он настойчиво предлагает возможные варианты компромисса, активно помогает клиентам сохранить свое лицо в случае поражения. По данным различных исследований, настойчивость, активность поведения медиатора оказалась особенно плодотворной в ситуациях, где разногласия сторон были связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта была особенно велика (I; 3; 4; 12).

В теории и практике медиации еще существует немало нерешенных проблем. Необходимыми представляются: всестороннее исследование процесса переговоров, анализ их эффективности, разработка и обобщение новых тактик и техник, обучение посредников специальным навыкам прогнозирования и соответствующей диагностике каждого конкретного момента переговоров. Однако уже сегодня можно с уверенностью констатировать, что использование медиации как специального вида деятельности приносит позитивные результаты и требует своего дальнейшего внедрения.