



Медиация как способ разрешения конфликтов

По Х. Бесемеру

Особенности (признаки) медиации



- присутствие медиатора - третьей стороны, незаинтересованного посредника
- присутствие всех сторон, участвующих в конфликте
- неформальный (внесудебный) уровень
- добровольность и самоопределение в отношении решения (решение не передаётся третьему лицу)
- результат переговоров необязателен, пока его не одобрили все участники (необходимость консенсуса)

Важнейшие шаги медиации



Предварительная фаза

- усадить стороны за один стол

Медиативная беседа

1. Введение
2. Видение отдельных сторон конфликта
3. Прояснение конфликта: скрытые чувства, интересы, причины
4. Сбор и разработка возможностей решения
5. Договорённость

Фаза реализации

- проверка и корректировка договорённости

Предварительная фаза



- лучше всего, если стороны прибегают к медиации по обоюдному согласию
- медиатор может пригласить к сотрудничеству вторую сторону по просьбе первой
- медиатор (и иная третья сторона) по умолчанию не проявляет инициативу сам
- условие эффективности - готовность сторон активно участвовать в беседе и искать такое решение, которые устроит всех

Медиативная беседа. 1 - Введение



- открытая, способствующая доверию атмосфера
- участников информируют о ходе беседы, роли медиатора, основных правилах

Необходимые правила

- дать высказаться!
- никаких оскорблений и рукоприкладства!
- медиаторы несут ответственность за *ход беседы* и вмешиваются, когда требуется
- другие правила (перерывы, количество и частота встреч, использование гаджетов и т.п.)

Медиативная беседа. 2 - Позиции сторон



- каждая сторона (по очереди) рассказывает о своей точки зрения на конфликт
- медиатор слушает, при необходимости - уточняет и обобщает услышанное
- другие стороны во время рассказа слушают и не возражают
- можно делать пометки, чтобы не “взорваться” и сохранить в памяти свои возражения
- у каждой из сторон будет своё время и равная возможность высказаться

Медиативная беседа. 3 - Прояснение конфликта



- выразить чувства, связанные с конфликтом
- выразить интересы и желания, которые важны для участника
- должно быть высказано **всё**, что имеет значение для открытого спора в качестве скрытой причины
- медиаторы помогают прояснять чувства, желания и интересы, задают вопросы
- направление общения сменяется на контакт между сторонами
- стороны в обязательном порядке формулируют основные положения противоположной стороны (отражение)
- медиаторы помогают и подстраховывают

Медиативная беседа. 4 - Решение проблемы



- если предыдущая стадия сделала возможным взаимопонимание, спорящие сообща размышляют, как урегулировать разногласия
- конфликт превратился в проблему, за которые все участники сообща несут ответственность
- собираются креативные идеи, наиболее удачные из них перерабатываются в предложения по разрешению спора

Медиативная беседа. 5 - Договорённость



- стороны совместно договариваются по поводу тех предложений, которые им наиболее подходят
- стороны договариваются обо всех положениях, связанных с исполнением и переработкой договорённости
- всё формулируется в письменной форме и подписывается участниками

Реализация



- через определённое время участники и медиатор устанавливают контакт, чтобы выяснить, привела ли договорённость к разрешению проблемы
- если договорённость не работает, можно переработать её либо провести переговоры заново
- у сторон остаётся право разрешить спор в другом порядке (третейский, судебный и пр.)

Роль медиатора



- медиатор - это человек, который пользуется доверием участников спора и чья компетенция не оспаривается
- медиатор не заинтересован в *определённом* исходе конфликта (нейтральность)
- медиатор не управляет беседой *в пользу одной* из сторон (беспристрастность)
- медиаторы не выносят оценок и приговоров
- медиаторы серьёзно относятся ко всем точкам зрения, интересам и эмоциям
- медиаторы ответственны за ход беседы, стороны - за её содержание
- медиаторы не вырабатывают решения. это задача сторон

Роль медиатора



- медиаторы помогают сторонам уяснить свои чувства и интересы и понятно выразить их
- медиаторы компенсируют неравенство участников в отношении власти
- медиаторы соблюдают конфиденциальность
- медиаторы не выступают в роли адвокатов, экспертов и свидетелей, если спор впоследствии разрешается в суде
- медиаторы следят за тем, чтобы не принимались нереализуемые решения
- медиаторы вправе сами прервать беседу, если не находится разумное и этически допустимое решение спора

Основные приёмы



- Активное слушание. Активно слушать - не значит принять точку зрения другого лица. Активно слушать - значит отразить её с целью точно её понять
- “Я-послания”: акцент на чувствах и интересах, а не на претензиях и оскорблениях
- Индивидуальные беседы: что-то легче доверить медиатору, когда другая сторона “не слышит”, чтобы уяснить для себя свои интересы и чувства
- Мозговой штурм: фасилитация совместного принятия решений

Когда целесообразна медиация



- При помощи переговоров конфликт не разрешается удовлетворительно
- Разрешение конфликта находится в тупике
- Спорящие стороны заинтересованы в хороших отношениях в будущем
- Все стороны стремятся к согласованному решению конфликта
- Представлены все и важнейшие стороны конфликта
- Речь не идёт о ценностных ориентирах, основных правах и т.п.
- Не существует резких различий относительно власти
- Остаётся достаточно времени для принятия решения
- Стороны дееспособны, отсутствует принуждение

Где применять медиацию



- Личные споры (имущественные, обязательственные - в сфере предпринимательства, семейно-правовые, между арендодателями и арендаторами и т.п.)
- Трудовые споры, конфликты между участниками образовательного процесса
- Примирение по уголовным делам небольшой и средней тяжести
- Социальные, межгрупповые конфликты
- Политические, международные конфликты

Как обращаться с конфликтами



- **Деструктивное разрешение** конфликта:
 - другой человек рассматривается как проблема
 - спор смещается в сторону упреков и оценочных суждений о характере, намерениях и мотивах других людей
 - интенсивность конфликта возрастает
 - коммуникация сокращается и прекращается
- **Конструктивное разрешение** конфликта:
 - Проблема определяется и совместно решается
 - Стратегия разрешения склоняется к максимальному учёту интересов обеих (всех) сторон

Уровни конфликта и обработки конфликта



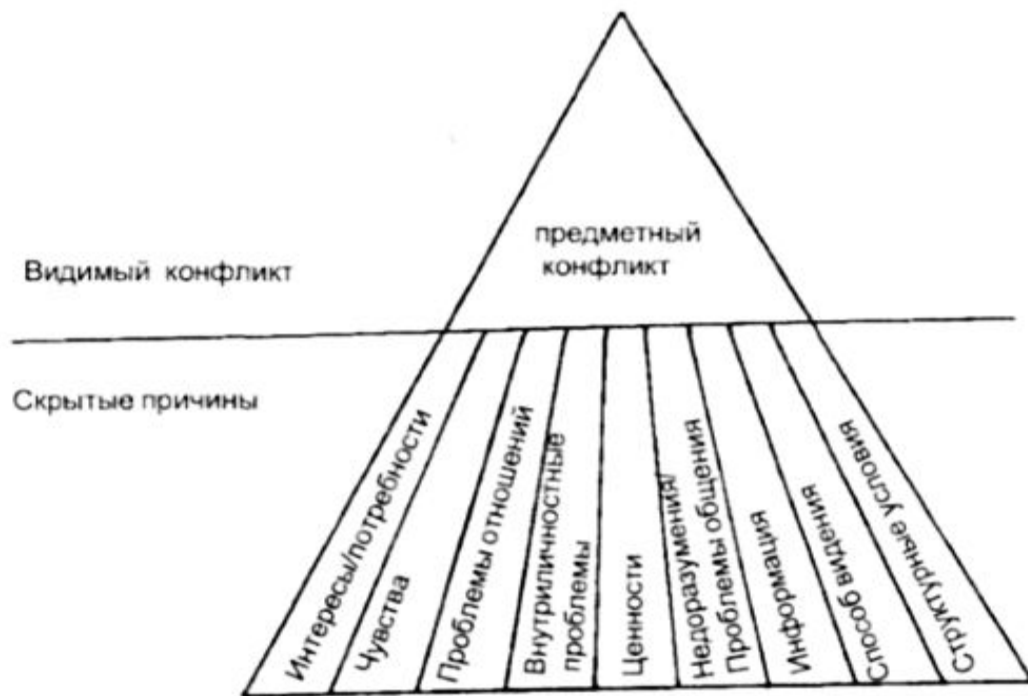
Медиация - не психотерапия, но может иметь терапевтический эффект!

Примеры различных уровней



- Женщина жалуется, что муж не выполняет её простых просьб (видимый конфликт)
- Настоящая причина в том, что он не понимает, зачем выполнять эти просьбы: например, починить качающийся стол, но молчит об этом (скрытая причина, интерес)
- Он молчит, так как всегда стремится угодить окружающим (личностная проблема)
- Такое отношение к своим потребностям муж выработал ещё в детстве: “Это не имеет значения, ты сделаешь это сейчас!” (определяющий опыт из прошлого)

Спектр причин конфликта



Возможности воздействия на конфликт



“Замкнутый круг” может превратиться в “ангельский”

Возможные вмешательства



Возможные вмешательства

Достигайте согласия о том, какие данные важны!

- Договаривайтесь о процедуре получения информации!
- Совместно разрабатывайте критерии для оценки данных!
- Привлекайте независимых экспертов, чтобы услышать мнение со стороны или преодолеть мертвую точку!

Возможные вмешательства относительно интересов

- В фокусе должны стоять интересы, а не позиции!
- Ищите объективные критерии!
- Разрабатывайте всеобъемлющие решения, которые отвечают потребностям всех сторон!
- Ищите другие варианты и ресурсы!
- Учитесь договариваться, чтобы удовлетворить интересы различных сторон!

Возможные вмешательства

↓ /Предметные конфликты вызываются / - недостатком информации / - различными оценками того, что важно / - различной интерпретацией фактов - различными подходами к оценке	Конфликты интересов вызываются Предполагаемой или действительной конкуренцией: - реальными (содержательными) интересами - интересами технологии - психологическими интересами 1 ↓
---	--

Возможные вмешательства



Конфликты отношений вызываются: - сильными чувствами - неверным восприятием или стереотипами - недостатком общения или неправильным общением - неоднократным негативным поведением	Конфликты ценностей вызываются: - различными критериями оценки идей или поведения - исключаящими целями, имеющими внутреннюю ценность - различиями форм жизни, идеологии и религии	Структурные конфликты вызываются: - деструктивными моделями поведения или взаимодействия - неодинаковым контролем, отношениями собственности или распределением ресурсов - неравной властью и авторитетом - географическими, физическими или связанными с окружающей средой факторами, мешающими сотрудничеству - давлением фактора времени
---	---	--

Возможные вмешательства



Возможное вмешательство или отношения

- Держите под контролем выражение чувств при помощи поведения, основных правил, индивидуальных бесед и т.д.!
- Поощряйте выражение чувств, признавая их и предусматривая для этого приемы!
- Выясняйте восприятие и выстраивайте положительное восприятие!
- Повышайте качество и количество общения!
- Блокируйте негативное, повторяющееся поведение, изменяя структуру!
- Поощряйте положительное отношение к решению проблемы!



Возможное вмешательство или ценности

- Избегайте определения проблемы при помощи оценивающих понятий!
- Давайте сторонам возможность соглашаться или отвергать!
- Создавайте сферы влияния, в которых преобладает один набор ценностей!
- Ищите вышестоящие цели, которые все разделяют!



Возможное вмешательство или Структуры

- Ясно определите роли и измените их!
- Заменяйте деструктивные модели поведения!
- Распределите имущество и контроль над ресурсами заново!
- Введите честную процедуру поиска решения, которую смогут принять обе стороны!
- Измените стиль переговоров; вместо ориентированного на позиции - ориентированный на интересы стиль!
- Измените вид влияния сторон (меньше принуждения, больше убеждения)!
- Измените физическую сферу и окружение сторон (близость и дистанция)!
- Ослабьте давление извне.

Восемь принципов разрешения конфликта



1. Обращайся к интересам, а не к позициям!
2. Делай различие между людьми и проблемой!
3. Продумывай шаги (свои и оппонента), прежде, чем принять решение!
4. Следи, чтобы результат удовлетворял общеобязательным критериям!
5. Существует много правд: твоя, их, и идущие дальше!
6. Следи за единством средств и целей!
7. Преследуй только те цели, которые хороши для тебя!
8. Власть - это способность достигать собственных целей, а не наказывать других!