

ФАЗЫ ПРОВЕДЕНИЯ МЕДИАЦИИ

Х.Бессемер

ПЯТАЯ ФАЗА МЕДИАЦИИ

(Решение проблемы/проект решений)

- Собрать возможные решения (сбор идей, мозговой штурм) или внести идеи медиатора
- Оценка и выбор самых интересных предложений
- Выработка, привлечение предметной информации

Сбор возможных решений

Если этого не произошло уже в предыдущей фазе, медиаторы дробят общий конфликт на более мелкие, более специфические проблемы, и начинают с тех, работать над которыми легче. Когда будут видны первые успешные результаты, можно приступить к более сложным проблемам. В ходе анализа конфликта иногда уже бывает найден целый ряд направлений или возможностей решения. Теперь их снова припоминают и по возможности записывают. Нельзя останавливаться и концентрироваться на первой попавшейся возможности решения и ограничиваться ею. Первое решение не обязательно самое лучшее.

Сбор возможных решений

Сначала увеличивают число возможных решений и собирают новые, возможно несколько более необычные решения. Для этого существуют соответствующие методы, помогающие высвободить креативную фантазию. Например, мозговая атака. Вопрос для мозговой атаки может быть общим: «Какие идеи решения я вижу?» или более узко: «Какие шаги я готов сделать, чтобы прийти к решению?». Важно, чтобы эти идеи сначала не оценивались и не проверялись на пригодность, нужно просто дать им возможность быть высказанными. Такую мозговую атаку можно проводить совместно на большом листе бумаги, или каждый человек (группа) проводит ее сначала для себя, - их можно даже разделить пространственно, Результаты затем объединяются, и участники обсуждают их все вместе.

В ходе сбора идей и последующей их проработки медиаторы также могут вносить предложения, если у них создается впечатление, что участники не увидели до сих пор важных подходов к решению. Однако это должно проходить по возможности в ненавязчивой форме, так, чтобы у сторон была возможность их отклонить. Их можно например, выразить, спросив, : «А что, если...?» . Такая формулировка означает меньшее влияние на процесс решения чем формулировка: «Я предлагаю вам...».

Оценка и выбор

Когда различные возможности решения и идеи собраны, их сортируют и оценивают. Некоторые нереалистичные, неприемлемые идеи могут быть сразу же вычеркнуты, другие следует сначала более точно проверить. Рекомендуется задавать вопросы о позитивных аспектах идеи и о возможностях, как ее можно было бы улучшить.

Для того, чтобы расширить свободу действий для соглашений, при которых выигрывают все участники, медиаторы вместе с участниками беседы должны увеличить «пирог», который нужно разделить. Это, например, означает, что выясняют или обсуждают возможности финансовой поддержки или экономии, которые стороны спора до сих пор еще не использовали.

Если все возможности решения требуют уступок от сторон конфликта, может быть полезным сначала разработать критерии для оценки предложений. Эти критерии все участники должны ощущать как важные и справедливые. При помощи этих критериев будет легче отделить те возможные решения, которые пригодны для достижения договоренностей.

Оценка и выбор

Методически можно поступить так, чтобы сначала были перечислены все обязательства, которые должны выполнить все стороны, а затем обязательства, которые касаются только отдельных участников. Не следует ни на кого оказывать давления с целью добиться уступок, потому что в противном случае сомнительно, будут ли достигнутые соглашения действительно выполняться.

Если выработка соглашения происходит сложно, можно сократить, либо расширить «обсуждаемую массу»: в обоих случаях обсуждение соглашения может быть облегчено, - либо потому, что сложные детали или связи с другими вопросами вначале остаются вынесенными за скобки, или благодаря вовлечению других сфер - соглашение или уступки становятся более привлекательными. Другие возможности состоят в том, чтобы изменить диапазон или эффективность (коэффициент полезного действия) решений проблемы и благодаря этому оживить переговоры.

Проработка

Возможности решения, которые прошли предварительный отбор, проверяются более детально и прорабатываются. Для этого может потребоваться получение дополнительной информации и/или привлечение специалистов для консультации.

Если спорящим трудно прийти к общему решению и/или в поиске решения участвует несколько сторон, хорошую службу может сослужить «метод одного текста»: медиаторы предлагают текст, который шаг за шагом изменяют и прорабатывают в соответствии с сомнениями и предложениями.

ШЕСТАЯ ФАЗА

(соглашение)

- Сформулировать согласие сторон на принятие лучшего решения и само соглашение
- Определить порядок реализации, контроль и обращение с будущими проблемами
- Подписание соглашения
- Завершение: возможно жестом примирения, благодарность участникам.

Согласие. Формулировка соглашения/договоренности

Для медиаторов и сторон спора важно, что они хотят найти не компромиссное решение, а решение на основе консенсуса. Решение должно принести не одинаковые недостатки для всех сторон, а по возможности много преимуществ для всех. Оно не обязано быть посередине первоначальных позиций, а может лежать на совершенно новом уровне.

Если участники слишком быстро стремятся приблизиться к соглашению, медиаторы задают контрольные вопросы, чтобы не было выработано мнимое решение:

- Достаточно ли проверены другие возможности?
- Действительно ли будут решены проблемы?
- Достаточно ли были учтены последствия предложения по решению проблемы?
- Будет ли функционировать решение в реальности?
- Действительно ли все хотят осуществить этот план?

Согласие. Формулировка соглашения/договоренности

Как только достигнуто окончательное согласие о пакете решений, медиаторы записывают договоренность. При этом они должны использовать язык и термины сторон конфликта и вместе с ними формулировать договор. Запись договоренности выявляет, действительно ли все было одинаково понято или еще имеются различные представления относительно согласованного решения. «Договор», - имеющий законную силу или только как волеизъявление, - служит в качестве «памятки» для фазы реализации и для последующей оценки.

Осуществление, контроль и работа над будущими проблемами

Договоренность должна содержать не только общие заявления о намерениях участников. Необходимо точно и четко указать, что должна делать каждая сторона в отдельности, в какой форме, к какому сроку и т.д., и как можно проверить выполнение обещаний в случае необходимости.

Так как базовые условия изменяются или некоторые части договора могут оказаться непригодными, необходимо согласовать правила, каким образом поступать в таких случаях. Во всяком случае целесообразно, - в том числе в качестве контроля за эффективностью работы медиаторов, - провести последующую встречу или, по меньшей мере, получить по телефону или в письменном виде информацию, действительно ли достигнутое соглашение способствовало разрешению конфликта. Для этого необходимо назначить срок.

Во время оценочной встречи можно рассмотреть проблемы, которые возникли при осуществлении соглашений и в случае необходимости решить их. Если речь идет о серьезных проблемах или если нужно заново провести переговоры по всему договору, можно назначить срок для дополнительных переговоров.

Подписание и завершение

Если договоренность была таким образом записана и дополнена, ее записывают полностью и участники подписывают ее. Участники конфликта и медиаторы получают по одному экземпляру договора. Если соглашение должно стать договором, имеющим законную силу, ему нужно придать законную форму у нотариуса или адвоката.

В завершение медиаторы поздравляют участников с разрешением конфликта, желают им всего хорошего в осуществлении договора и предлагают дальнейшую помощь. Примирившиеся противники символическим жестом свидетельствуют об окончании спора. Это может быть рукопожатие, слова примирения, бокал шампанского или тому подобное.

Как должно быть сформулировано соглашение

- Пользуйтесь ясным, простым языком!
- Будьте точны
- Никаких неопределенных понятий (скоро, разумно, часто)
- Точно указываете сроки
- Соблюдайте пропорциональность (все должны взять на себя примерно равные обязательства, действия одной стороны не должны зависеть от действий другого)
- Используйте позитивный язык (не А прекращает, а А сделает)