

Медиация — процесс переговоров, в котором медиатор (посредник) выступает организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы участники пришли к наиболее выгодному, реалистичному и удовлетворяющему интересам всех сторон соглашению, в результате выполнения которого конфликт будет урегулирован.

Алгоритм процедуры медиации

Этап 1. Установите контакт с участниками конфликта

Цель: настроить на деловой разговор, чтобы в дальнейшем выработать конкретные договоренности.

Представьте и обозначьте свои функции во время встречи:

«Меня зовут..., я ученик... . Сегодня нам предстоит процедура медиации. Я ваш медиатор — независимая сторона в поисках решения вашего конфликта. Во время встречи я буду следить за ее регламентом и за тем, чтобы каждый из нас не отступал от цели. Все, что здесь произойдет, конфиденциально (о деталях нашего разговора никто не узнает, для администрации я доведу только ваше решение)».

Назовите цель встречи. Сформулируйте ее точно, позитивно. Дайте установку не на анализ прошлого, а на получение выгод каждой стороной в будущем: «К концу нашей встречи мы с вами решим, как вы будете сотрудничать в будущем, так чтобы интересы каждого из вас учитывались».

Проговорите регламент. Коротко назовите этапы и общее время встречи: «Сначала я хотел(а) бы услышать факты о конфликте от каждой стороны. Затем мы вместе подумаем над возможными решениями, которые устроят обе стороны, после чего примем решение о пути выхода из конфликта. В нашем распоряжении есть один час?».

Получите первичную обратную связь. Узнайте, есть ли у участников встречи вопросы по процедуре. Если есть — ответьте на них.

Результат первого этапа медиации: участники имеют представление о процедуре и длительности встречи, позиции медиатора. Они лояльно относятся к вам как медиатору, транслируют готовность к основному диалогу, настроены на поиски решения конфликта.

Этап 2. Выявите потребности сторон

Цели: собрать факты о конфликте, выявить потребности, понять выгоды каждой из сторон от разрешения конфликта.

Задайте вопросы о сути конфликта каждой из сторон. Примерные вопросы:

- Что привело к конфликту?
- Почему произошло именно так?
- Какими чувствами для вас сопровождается конфликт?
- В чем, по-вашему, основная суть конфликта? Правильно ли я вас понял(а), что суть конфликта, по-вашему, заключается в...?

Выявите потребности, которые лежат в основе поведения сторон конфликта.

Понять потребность — значит, определить, в чем нуждается участник конфликта, что именно ему нужно, в какой сфере лежит желаемый результат — в сфере действий, отношений, коммуникации, переживаний. Признаки, которые указывают на наличие потребности и которые можно выявить в высказываниях участников конфликта (табл. 1).

Таблица 1 Типичные потребности конфликтующих сторон и их признаки

Потребность	Признаки
Безопасность	Моральное и физическое насилие, вторая сторона избыточно или неадекватно требует, невозможность выполнять деятельность в созданных второй стороной условиях
Самоуважение	Нарушены личные границы (постоянное вмешательство второй стороны, чрезмерная оценочность, непрошенные советы, отсутствует личное время, явное неравноправие), не принимает всерьез, насмехается, вторая сторона игнорирует данные обещания, обесценивает результаты
Самореализация	Отсутствует возможность полноценно действовать, жесткие стандарты, которые не дают возможности проявлять инициативу и собственное мнение, недобросовестная конкуренция
Поиск справедливости	Апеллирует к правовым аспектам, ущемляет права, жалуется а предвзятость, неравноправие, желает получить моральное удовлетворение, вторая сторона игнорирует имеющиеся договоренности и обстоятельства
Материальное удовлетворение	Констатирует произведенные расходы, материальный ущерб, заявляет о собственных финансовых обстоятельствах, фиксирует материальную сторону дела

Получите обратную связь. Уточните у сторон конфликта, правильно ли вы поняли их потребности. Примерные вопросы:

- Правильно ли я понял(а), что для вас самое главное — это... (*безопасность вашего ребенка во время прогулки, возмещение ваших затрат за услуги, которые не были оказаны, возможность участвовать в принятии решений*)?
- Действительно ли для вас важно...?
- Есть ли еще что-то, о чем я не сказал(а)?

Определите выгоды каждой из сторон (**табл. 2**).

Возможные выгоды сторон от разрешения конфликта

Потребность	Признаки
Безопасность	Скорректировать требования от второй стороны: их уменьшить, бóльший учет индивидуальных факторов, увеличить гибкость. Изменить условия деятельности: смягчить, другой эмоциональный тон, бóльшая стабильность. Исключить насилие. Снизить или исключить вмешательства второй стороны. Установить четкие рамки вмешательства второй стороны
Самоуважение	Уважительный тон взаимодействия. Возможность проявлять инициативу и действовать самостоятельно. Пересмотр стандартов требований
Самореализация	Честная конкурентная система. Признать права на индивидуальный стиль деятельности. Четко соблюдать договоренности и обязательства
Поиск справедливости	Уважать права другой стороны. Компенсировать моральный ущерб. Публичные извинения. Правовые гарантии справедливости дальнейшего взаимодействия
Материальное удовлетворение	Выплатить компенсации. Возврат денег за неоказанную или некачественную услугу, порчу имущества. Предоставить дополнительные услуги

Примерные вопросы:

- Что вы хотите получить в конечном итоге?
- Какой результат вас устроит?
- Вы бы хотели, чтобы... *(с вашим ребенком общались в другом тоне, мнение родителей учитывалось при выборе программ)* или еще что-то?
- Правильно я понимаю, что вам хотелось бы, чтобы... *(дети имели возможность подвижного отдыха, вам были принесены извинения)*?

Результат второго этапа медиации: участники высказались о конфликте, вы получили сведения о лежащих в основе их конфликта неудовлетворенных потребностях и подготовили участников к этапу поиска решения, выгодного обеим сторонам.

Этап 3. Сблизьте интересы сторон

Цель: сформулировать на основании выявленных выгод возможные решения конфликта, которые будут удовлетворять обе стороны.

Предложите сторонам высказать предложения по выходу из конфликта с максимальными выгодами. «Давайте представим, что конфликт решен и обе стороны получили то, что хотели. Как вы поймете, что конфликт исчерпан?»

Проговорите выгоды, которые стороны получают. Используйте при этом формулировки самих участников медиации. Примените следующую схему:

Свойство (действия)	(признак действия участника медиации, например, предоставил льготы, извинился, корректно оценил, дополнительная услуга)
преимущество	что появляется сверх имеющихся на данный момент возможностей, например, возможность получить нечто новое, психологическая безопасность, индивидуальный подход)
выгода	(сэкономил средства, сохранил спокойствие, ощутил уважение)

Например:

- Если... (одна сторона предпримет некоторые шаги, появятся некоторые новые свойства ее действий и соответствующие преимущества и выгоды), то вы... (другая сторона предпримет ответные шаги, обеспечит появление таких свойств, преимуществ и выгод).
- Когда вы получите... (свойство, преимущество), это позволит вам... (выгода).
- Когда мы с вами сделаем... (свойство), это даст вам возможность... (преимущество) и вы получите... (выгода).

Предложите участникам ответить на вопросы:

- Как вы думаете, что произойдет, если мы сделаем вот так..., а не так...?
- А можно ли...?
- Что вы хотите получить для себя? А что сделать в ответ для другого?
- Каким образом другая сторона может помочь вам...?
- Что бы вы хотели изменить в ближайшее время?
- Что мы можем сделать с вами прямо сейчас?

Получите обратную связь. Уточните у участников, удалось ли найти взаимовыгодное решение: «Правильно я понимаю — если мы поступим с вами согласно выбранному решению, то это устроит обе стороны? Есть ли еще что-то, что необходимо обсудить?» Если у какой-то из сторон есть возражения, дополнения, вернитесь к началу этого этапа.

Результат третьего этапа медиации: участники высказали конкретные решения и пожелания. Вы содействовали сближению интересов. Путем обсуждения достигнуто согласие о взаимовыгодном решении конфликта

Этап 4. Выработайте вместе с участниками и закрепите договоренности

Цели: сформулировать итоговое решение, достичь четких договоренностей по дальнейшему взаимодействию.

Резюмируйте общее взаимовыгодное решение:

- Итак, мы с вами договорились о том, что...
- Мы пришли к соглашению...
- Мы решили...

- Всех устроит такое решение: ...

Проговорите со сторонами их последующие действия:

- Вы со своей стороны...
- Вы предлагаете...
- Вы действуете так..., а вы...
- Способы, благодаря которым вы в дальнейшем будете взаимодействовать...

Получите **обратную связь** — достигнута ли договоренность:

- Как вы оцениваете найденное решение?
- У вас остались пожелания или вопросы?

Результат четвертого этапа медиации: участники выработали решение, которое удовлетворяет обе стороны, определили способы выхода из конфликта и вектор дальнейших действий.