

Тема 10 Медіація та посередницька діяльність.

Конфлікт є поширеним, всередині команди, або між командами, всередині організації або між організаціями, навіть всередині країни або між країнами.

Конфлікт не обов'язково негативний, це симптом проблеми, про яку не подбали. Або рутини, яка більше не актуальна. Однак, якщо не впоратися належним чином, більшість конфліктів швидко створюють негативні наслідки. Відносини руйнуються, партнерські відносини руйнуються. Час, ресурси, гроші витрачаються даремно.

Надзвичайно важливо запобігати, управляти та вирішувати конфлікти, це і є мета медіації. Третя сторона допоможе іншим сторонам врегулювати суперечку, з якою вони більше не можуть впоратися самотійно.

Для початку висунемо визначення медіації як діяльності.

Медіація (від лат. Mediation - посередництво) — це процес діалогу, який впроваджується нейтральною третьою стороною, щоб допомогти двом іншим сторонам вирішити свої розбіжності добровільним, консенсусним способом.

В Україні -- це нова форма залагодження правових спорів, яка прийшла до нас із західних країн. Спочатку в Україні деякі громадські організації почали її впроваджувати у кримінальних справах. Сьогодні медіація має великий потенціал для розвитку в інших спорах з органами влади, комерційних спорах, сімейних, трудових тощо.

Медіація – це:

- позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів (пункт 4 частини першої статті 1 [Закону України "Про медіацію"](#) (далі - Закон);
- структурований процес, незалежно від його назви або посилання на нього, за допомогою якого дві або більше сторін спору намагаються самотійно, на добровільній основі, досягти згоди для вирішення спору за підтримки медіатора ([Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради "Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах"](#));

- процес врегулювання спорів, у межах якого сторони з допомогою одного чи кількох медіаторів проводять переговори щодо спірних питань з метою досягти домовленості (пункт I [Рекомендації Рес \(2002\) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах](#));
- метод розв'язання конфліктів/спорів, за допомогою якого дві або більше сторін конфлікту/спору намагаються в межах структурованого процесу за участю посередника/медіатора досягти згоди для його розв'язання (пункт 4 [Державного стандарту соціальної послуги посередництва \(медіації\), затвердженого наказом Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 № 892](#));
- метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту;
- інструмент, призначення якого усунути негативні наслідки конфлікту чи покласти край непорозумінням, що виникли між сторонами;
- позасудова процедура врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів його сторін за допомогою одного або кількох нейтральних посередників (медіаторів) ([Національна асоціація медіаторів України](#)).
- медіація є важливим етапом реалізації "Програми відновлення для неповнолітніх, які є підозрюваними у вчиненні кримінального правопорушення.

Медіація може бути проведена до звернення до суду, третейського суду, міжнародного комерційного арбітражу або під час досудового розслідування, судового, третейського, арбітражного провадження, або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу.

У разі звернення до суду, сторони можуть примиритися, у тому числі шляхом медіації, на будь-якій стадії судового процесу. Результат домовленості сторін може бути оформлений мировою угодою ([пункт 7 статті 49 ЦПК України](#)).

Особливостями процесу медіації є чітка структурованість та гнучкість, а також орієнтованість на пошук взаємовигідного рішення, яке враховувало б інтереси кожного. Може бути корисною у багатьох конфліктах, а особливо тих, що чутливі до збереження стосунків у майбутньому і ризиків репутаційних втрат (сімейних, комерційних, трудових тощо). Може бути застосована незалежно від того, чи знаходиться справа у суді.

Медіатор сприяє кращому взаєморозумінню між сторонами, щоб вони могли будувати рішення своїх проблем на основі спільної згоди та справедливості.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МЕДІАЦІЇ



Щоб дізнатися більше про визначення медіації, перегляньте статтю колишнього директора IMI Майкла Літца «Stop Shovelling Smoke! Give users a classic definition of mediation»»:

<https://imimediation.org/2011/08/30/stop-shovelling-smoke-give-users-classic-definition-mediation/>

У жовтні 2010 року «Шлях від «ні» до «так» був темою 20-хвилинної доповіді на TED (некомерційна організація в США, що займається розповсюдженням ідей, що повинні змінити світ), яку виголосив Вільям Урі, один із провідних світових фасилітаторів суперечок і член Консультативної ради

ІМІ. Незалежно від того, чи стосується ваш конфлікт громади, сім'ї, бізнесу чи політики, те, як ви та інша сторона бачите конфлікт, має велике значення для його розвитку та результату. Це, мабуть, одна з найбільш надихаючих і повчальних промов, які коли-небудь стосувалися вирішення конфліктів. Відео https://www.ted.com/talks/william_ury_the_walk_from_no_to_yes

Вільям Урі, автор книги «Як дістатися до «Так» (Getting to Yes), пропонує елегантний, простий (але нелегкий) спосіб досягнення згоди навіть у найскладніших ситуаціях — від сімейного конфлікту до, можливо, Близького Сходу. Книга «Як дістатися до «Так» (Getting to Yes),» друкується вже понад тридцять років і за цей час допомогла мільйонам людей досягти взаємовигідних угод як на роботі, так і в особистому житті. Цей наочний посібник включає такі принципи, як: не торгуйтеся щодо посади, відокремлюйте людей від проблеми та наполягайте на об'єктивних критеріях. Завдяки простим прикладам зрозумій як досягти «Так» та спрощуй весь процес переговорів, пропонуючи високоефективну структуру, яка забезпечить успіх усім учасникам.

Існує вісім ключових слів або фраз, які потребують коментарів щодо кваліфікації:

- ***процес діалогу***
- ***нейтральна позиція***
- ***процес добровільний***
- ***процес консенсуальний***
- ***медіатор сприяє взаєморозумінню***
- ***медіатор працює для досягнення справедливості***
- ***досягнення спільної згоди***
- ***творчий і динамічний процес***

Вони є найважливішими елементами визначення. Деякі з них відносно безпроблемні, тоді як інші трохи більш відкриті для інтерпретації та навіть суперечок. Звичайно, існує не одна модель посередництва.

По-перше, медіація — це процес діалогу, розмови, спілкування, який розпочинається посередником в надії, що воно буде якісним. Це може бути тому,

що раніше або в інший час діалог між двома сторонами, які звертаються за допомогою, був поганим або взагалі неможливим.

По-друге, посередник займе нейтральну позицію, і це по відношенню до інтересів двох сторін. Наскільки це можливо, посередник намагатиметься забезпечити дотримання та просування цих інтересів шляхом збалансованого діалогу та обміну.

По-третє і четверте, процес є добровільним і консенсусним у тому сенсі, що кожна з двох сторін присутня за власною волею, на них немає примусу або сильного тиску, і вони погоджуються консенсусом з певними правилами гри для тристоронньої розмови, яка відбудеться між ними та посередником. Дійсно, саме ці правила або принципи можуть забезпечити взаємну повагу та збалансований, сподіваємось, конструктивний діалог. Ніякого образливого тощо.

По-п'яте, посередник сприяє зростанню кращого взаєморозуміння сторін, оскільки їхні відмінності інтересів, потреб та мотивацій досліджуються шляхом діалогу і в результаті краще осмислюються. Це часто передбачає об'єднання інтересів, емоцій та ідентичності двох учасників конфлікту, які присутні для посередництва.

Шосте і сьоме, медіатор працює над досягненням справедливості при розгляді інтересів сторін. І його нейтралітет, очевидно, може допомогти у цьому разом із досягненням спільної угоди між ними щодо їх примирення.

Тут слід зазначити, що акцент робиться на тому, щоб сторони самі вибудовували рішення своїх проблем, своїх розбіжностей.

Хоча деякі посередники можуть стати директивними, коли вони сприймають можливу матеріалізацію вирішення конфлікту, з яким вони знайомі, загалом посередник сподіватиметься ненаправлено сприяти виникненню такого, яким будуть володіти обидві сторони, оскільки вони самі побудували його між собою.

Часто це творчий і динамічний процес, який може досить суттєво змінити взаємне сприйняття сторін та майбутню взаємодію.

МЕДІАЦІЯ ДЕ І НАВІЩО?

Медіація охоплює величезну різноманітність сфер, у яких можна вимагати посередництва.

У розлученнях та інших сімейних конфліктах, у комерційних спорах між клієнтами та компаніями, а також у спорах на робочому місці, або міжособистісних, або тих, що стосуються груп працівників та їх представників. Крім того, медіація часто відіграє фундаментальну роль у міжнародних відносинах, де ставки часто можуть бути дуже високими.

Закінчення конфліктів і воєн, встановлення міцного миру, а потім розбудова примирення після припинення бойових дій.

Незважаючи на таку різноманітність сфери, однак, посередництво зазвичай вимагається, коли між сторонами відбувається невелика кількість проблемної динаміки взаємодії.

5 випадків, коли медіація може бути ефективною:

- сторони у пастці поганих норм і моделей спілкування
- переговори невдалі, не можливі або вже програні
- напружені емоції спотворюють або руйнують діалог
- недовіра сторін одна одній
- відмінності та невідповідності цінностей

Почнемо з того, що сторони можуть опинитися в пастці поганих норм і моделей спілкування, які постійно породжують певний ступінь взаємного нерозуміння.

Хороший посередник може усвідомити це досить швидко і діагностувати, як покращити слухання та діалог, використовуючи деякі прості методи.

Або, як варіант, переговори між двома сторонами можуть бути або неможливими, або невдалими, або вже провалилися.

І роль посередника полягатиме у сприянні вдосконаленню шляхом, наприклад, консультування щодо зміни порядку денного, організації чи логістики переговорних сесій.

По-третє, емоції між сторонами можуть бути настільки інтенсивними і негативними, що діалог сам по собі спотворюється або руйнівний. Тут роль

посередника полягатиме в тому, щоб визнати силу емоцій, а не уникати їх, намагатися знайти своє коріння та об'єкти та побудувати діалог.

Тут також можливі різноманітні методи, як ми побачимо пізніше.

Деякі посередники розділятимуть сторони на групи, щоб дослідити історичні та психологічні витоки сильних емоцій, таких як образа та гнів.

Інші дозволять контрольоване протистояння протягом більш тривалих періодів.

По-четверте, обидві сторони можуть мало довіряти один одному або зовсім не довіряти.

—Що це може означати зазвичай?

Дуже часто одна чи інша сторона сумнівається в чесності та чесності іншої, або вони можуть підозрювати свою надійність і компетентність у певній сфері.

Крім того, вони можуть поставити під сумнів добру волю та наміри іншої сторони. Коли такі погляди присутні, завдання посередника може полягати в поступовому формуванні взаємних уявлень обох сторін або в певних припущеннях і стандартах цінності, в які обидві сторони твердо вірять і на які вони покладаються.

Це посилення на ціннісні відмінності та невідповідності припущень є нашим п'ятим елементом.

У багатьох сферах людських конфліктів та на багатьох різних рівнях, міжособистісному, міжорганізаційному тощо, посередництво може відігравати вирішальну роль у розкопці ціннісних відмінностей, виведенні їх на поверхню, як би. Показуючи, як вони стали фігурувати в конфлікті, часто несвідомо для противників, і в пошуку методів їх примирення або зробити їх менш проблематичними для майбутніх взаємодій сторін.

Такі відмінності нагадують нам, звичайно, про відмінності щодо відносин, ввічливості, часу та простору тощо, про які ми посилалися в ході міжкультурних переговорів.

МЕДІАЦІЯ: РОЛІ ТА СТИЛІ

Медіатори мають різну професію, ролі та навички. Це можуть бути, наприклад, юристи, колишні судді чи дипломати. А також різні особисті переваги і стилі, коли мова йде про спілкування з людьми, які перебувають у конфлікті.

Насправді більшість експертів з медіації схильні стверджувати, що медіатор приймає різні позиції або ролі під час сеансів і цикл медіації, від вступу до завершення. Але те, як він чи вона це зробить, багато в чому буде залежати від індивідуальних уподобань, а також про глибину, довжину та складність спірного курсу.

Ось шість найважливіших ролей:

- 1. роль голови-провідника***
- 2. роль судді-наглядача***
- 3. роль комунікатора-фасилітатора***
- 4. дослідник проблем і ресурсів***
- 5. роль лідера та авторитету***
- 6. агентом реальності***

На початку медіатор відіграватиме ***роль голови-провідника***, який відповідатиме за процес, структуруючи тристоронню взаємодію, що відбуватиметься під час сесій.

Сторони очікують від медіатора неупередженості певним чином гарантувати справедливу та збалансовану взаємодію між ними.

Вони також очікують, що посередник матиме чітке уявлення про майбутній шлях, яким потрібно слідувати.

Аналогічним чином, навіть під час розмови з обома сторонами, важливо, щоб медіатор виконував ***роль судді-наглядача***, регулюючи поведінку та уникаючи будь-яких ексцесів, які можуть бути непродуктивними або дисфункціональними під час сеансу.

По-третє, ми повинні підкреслити **роль комунікатора-фасилітатора**, яку багато хто вважає, і я цілком справедливо вважаю, серцевиною посередницької діяльності.

Медіатор повинен використовувати всі свої психологічні навички, щоб налагодити конструктивну комунікацію між сторонами.

Допомогти їм вийти за межі жорстких або надто догматичних позицій. І вирватися за межі норм, які самі по собі гальмують пошук творчих рішень проблем.

Дійсно, **дослідник проблем і ресурсів** - це четверта роль, що доповнює попередні.

Медіатор повинен допомогти сторонам знайти шляхи до інноваційних перспектив і рішень, які значною мірою трансформують їхній підхід до себе і до іншої сторони, що є предметом спору.

По-п'яте, медіатор може бути покликаним відігравати **роль лідера та авторитету**. Особливо за обставин, коли він володіє значним професійним досвідом і знаннями, які можуть мати безпосередній вплив на спосіб вирішення спору.

Очевидно, що тут йдеться про адвоката-медіатора.

Завдяки своєму досвіду та знанням як судового, так і позасудового врегулювання, він може порадити та проконсультувати обидві сторони щодо правових та фінансових наслідків вирішення спору, які здаються можливими, як за столом переговорів, так і поза ним.

Нарешті, медіатор повинен тримати всіх на землі і бути **агентом реальності**, нагадуючи їм про ризики і витрати, пов'язані з можливими рішеннями, а також про їхні можливості. А також прив'язувати їх до часових рамок, які розрізняють короткострокові, середньострокові та довгострокові пропозиції та рішення.

Сторони не подякують йому або їй, якщо саме вирішення спору виявиться побудованим на поганому фундаменті або нереалістичним з огляду на ресурси сторін і повсякденні обмеження, в яких їм доводиться діяти.

Професор права Леонард Л. Ріскін (Leonard L. Riskin) висловив деякі суперечності та взаємодоповнення між цими ролями у корисній сітковій діаграмі. Вона підкреслює вибір медіатора, з одного боку, оціночної директиви або фасилітаційної позиції, а з іншого - вузького або широкого визначення проблеми.

По мірі просування сесії медіатор може відчувати, що врегулювання близьке.

І якщо це рішення здається найкращим для обох сторін на даному етапі, він або вона може стати більш оцінчним і директивним у підході. І навпаки, тривала фасилітація може мати вирішальне значення для появи творчих рішень, які передбачають зміну відносин між двома сторонами в суперечці.

В принципі, медіатор може змінювати свій підхід залежно від характеру та розвитку спору, а також відмінностей в інтересах та цінностях сторін. Така гнучкість і адаптація, природно, є ключовою навичкою і здатністю медіатора.

ПЕРЕВАГИ МЕДІАЦІЇ

Перш за все, медіація розширює можливості сторін у їхньому прагненні врегулювати конфлікт. Сторони можуть вийти з процесу медіації в будь-який момент. Останнє слово залишається за ними. І ця фундаментальна особливість відрізняє медіацію від арбітражу або будь-якої судової системи. Арбітр або суддя в кінцевому підсумку прийме рішення, і сторонам доведеться поважати цей висновок, незалежно від того, подобається він їм чи ні.

Натомість медіація - це добровільний процес. Він базується на консенсусі. Іншими словами, кожна сторона має право вето до самого кінця. В результаті сторони відчувають себе в безпеці. Їм нічого не можна нав'язати, і, почуваячись у безпеці, вони можуть долучитися до процесу з доброю волею.

З цієї першої переваги випливає друга. За допомогою медіації домовленість буде досягнута лише тоді, коли всі будуть згодні, і саме тому, що рішення прийняті всіма, їх реалізація буде більш гладкою.

І навпаки, уявіть собі ділову суперечку, врегульовану судовим рішенням, яке не подобається жодній зі сторін, або обом сторонам.

- Чи буде це рішення виконано швидко і добросовісно?
- Безумовно, ні.

Оскільки медіація прокладає шлях до безперешкодної реалізації рішень, які сторони обрали самі, медіація сприяє стійкості угоди в довгостроковій перспективі. Ще однією перевагою медіації є те, що вона використовує час швидко і розумно.

З одного боку, для того, щоб розпочати медіацію, не потрібно багато часу. В той час як більшість судових інстанцій перевантажені, що призводить до тривалих затримок для позивачів.

Сторонам тут просто потрібно домовитися про звернення до медіації, а потім визначити правильного медіатора - і все. В результаті, звичайно, медіація, швидше за все, обійдеться набагато дешевше. Платити одному медіатору за короткий період часу дешевше, ніж двом юристам за довший період часу.

З іншого боку, після початку медіації сторони можуть присвятити вирішенню конфлікту стільки часу, скільки їм потрібно, тоді як більшість суддів змушені поспішати з висновками, щоб перейти до наступної справи.

А маючи весь необхідний час для вирішення конфлікту, сторони можуть за допомогою медіатора розкрити всі першопричини конфлікту. Вони можуть навіть виявити несподівані фактори, які сприяли виникненню ситуації.

І навпаки, в більшості судових систем суддя не має права розширювати рамки початкової справи.

З цієї ж причини, маючи достатньо часу, сторони можуть провести мозковий штурм і уявити інноваційні рішення, замість того, щоб поспішати до старих рутинних дій. Така гнучкість дозволить медіації укладати інклюзивні угоди, що охоплюють усі аспекти конфлікту за допомогою інноваційних рішень, і ця ексклюзивність знову ж таки посилить стійкість угоди. І останнє, але не менш важливе: медіація може допомогти відновити відносини між сторонами, тоді як у суді це навряд чи можливо.

У багатьох конфліктах матеріальна угода, хто що робить, виявляється менш важливою, ніж міжособистісний вимір. Бізнес-партнерам потрібно знову співпрацювати в майбутньому, і це має набагато більше значення.

Ця перевага підкріплюється ще однією особливістю медіації. Вона є конфіденційною, і навіть конфліктуючі сторони можуть мати цей спільний інтерес. Давайте збережемо наш спір конфіденційним. Жоден з наших конкурентів не повинен знати про рішення, про які ми домовилися, щоб відновити партнерство.

Тепер дозвольте мені підсумувати всі ці переваги за допомогою кількох ключових слів: розширення прав і можливостей сторін, безперешкодне впровадження, швидке і мудре використання часу. Дешевше, інклюзивне, стійке, інноваційне, перспективне, конфіденційне.

Корисні посилання:

<https://globalmediationgroup.net/>

<https://namu.com.ua/ua/info/mediation/in-the-world/>

<https://imimmediation.org/>

Отже, Медіація — це переговори, які веде довірена нейтральна особа.

Роль нейтральної сторони -посередника — полягає в тому, щоб допомогти учасникам розібратися в своїх проблемах і дійти консенсусу. Це може включати допомогу сторонам у укладенні угоди, вирішенні суперечок, налагодженні ефективних комунікацій, побудові або покращенні стосунків тощо. Медіатори не стають на чийсь бік. Медіатори неупереджені.

Медіація — це конфіденційний процес, у якому те, що обговорювалося або погоджувалося приватно, не розголошується іншим без згоди всіх. Якщо медіація використовується для того, щоб уникнути або вирішити суперечку, і якщо медіація не приводить до угоди, сторони все одно можуть звернутися до суду. Деталі того, що відбувалося під час медіації, не будуть розголошуватися та використовуватися в судовому засіданні. Медіатори дотримуються конфіденційності. Зазвичай сторони ділять завдання вибору медіатора та вартість медіації.

Проведення медіації: Метод шести кроків

Метод шести кроків:

1. Введення процесу
2. З'ясування фактів
3. Вивчення основних мотивів
4. Вивчення можливих рішень за столом
5. Отримання зобов'язань
6. Завершення процесу

Шість кроків полягають у наступному:

Перший - вступ до процесу. Другий - з'ясування фактів. Третій - вивчення основних мотивів. Четвертий - вивчення можливих рішень за столом переговорів. П'ятий - отримання зобов'язань, і шостий - завершення процесу.

Тепер давайте проаналізуємо кожен з цих етапів більш детально. **Перший** етап, який є дуже важливим, полягає у представленні всього процесу. Ви повинні пояснити мету і метод зустрічі. Пояснити, що таке медіація. Це сприяння вирішенню конфлікту на різних етапах, коли кожна сторона намагається задовольнити свої інтереси краще, ніж шляхом прийняття одного рішення за столом переговорів. Нагадайте також, що медіація не є ні судовим рішенням, ні арбітражем. У будь-який момент будь-яка сторона може вийти з процесу і запропонувати свої альтернативи. Ви також можете трохи пояснити, як ви бачите свою роль медіатора. Ви організовуєте неупереджений процес, сприяєте обговоренню, наділяєте сторони повноваженнями, але не ухвалюєте рішення. Останнє слово буде за сторонами. У цьому вступі також важливо встановити кілька основних правил. Не перебивати, взаємна повага. Ви надаєте слово. Повна конфіденційність того, що говориться під час сесії. І якщо потрібно, ви можете підкріпити це правило конфіденційності додатковим правилом. Повне заперечення, якщо будь-яка конфіденційна інформація витікає з кімнати, інша сторона має повне право її заперечувати. Останнє ключове правило: сторони зобов'язуються виконувати будь-яку домовленість, пам'ятаючи про те, що за

визначенням домовленість буде лише тоді, коли обидві сторони згодні на це. І наприкінці цього вступу отримайте схвалення обох сторін або загального підходу, або цих правил. Це корисно з двох причин. По-перше, якщо згодом ситуація стане напруженою, ви зможете нагадати, що сторони погодилися на ці правила, і це допоможе їм поважати процес. Крім того, ви вже зробили великий крок вперед. Коли сторони увійшли до кімнати, вони, ймовірно, ні про що не домовлялися. Тепер вони домовилися про спільний процес, щоб спробувати вирішити їхній спір. Тепер перейдемо до другого етапу - з'ясування фактів. Мета цього етапу - допомогти обом сторонам і собі отримати повну картину того, що сталося в конфлікті. Можливо, ви захочете підкинути монетку, щоб вирішити, хто першим представить свою версію подій. Поки ця сторона пояснює свою версію, використовуйте активне слухання. Ставте доброзичливі, відкриті запитання, щоб допомогти учаснику максимально прояснити ситуацію. Не перебивайте іншу сторону і допоможіть їй вислухати презентацію. Потім запросіть іншу сторону представити свою версію тієї ж історії. Використовуйте активне слухання, щоб дати можливість кожній стороні ще раз переглянути факти. І на цьому етапі процесу, як правило, сторони досягають додаткових кроків у правильному напрямку. Можливо, з'явилася низка непорозумінь, які вдалося усунути. Можливо, сторона зрозуміла, що те, що вона сказала або зробила, не маючи жодних негативних намірів, мало катастрофічний вплив на іншу сторону, викликавши таким чином негативну реакцію, яка вийшла з-під контролю. І останнє, але не менш важливе: були з'ясовані реальні та гострі моменти розбіжностей. Як кажуть медіатори, сторони тепер згодні з тим, у чому вони не згодні. Третій етап. Тепер ми допомагаємо сторонам вийти за рамки фактів і дослідити основні мотивації. Що їм насправді потрібно і чому. Перелічіть разом зі сторонами низку питань, які необхідно вирішити, щоб рухатися вперед. Запитайте по черзі обидві сторони, що для них дійсно важливо і чому. І тут дуже важливо вийти за рамки поверхневих вимог. Перейдіть до основної мотивації. Копайте все глибше і глибше, щоб зрозуміти, чому людині потрібно те, про що вона просить. Попросіть іншу сторону продемонструвати розуміння інтересу першої сторони, пояснивши при цьому, що розуміння не

означає згоду. Зосередьте увагу обох сторін на мотивах, які вони назвали. Тепер, щоб проілюструвати цей момент, а особливо різницю між поверхневими вимогами та основними мотивами, давайте проаналізуємо реальний історичний приклад. Ви чули про Нову Каледонію? Так от, Нова Каледонія - це далекий острів у Тихому океані, на захід від Австралії. Його відкрив Джеймс Кук у 1774 році, а потім колонізувала Франція. У 1946 році вона стала французькою заморською територією. А трохи пізніше, у 1980-х роках, на острові почалися серйозні громадянські заворушення через питання незалежності. Приблизно половина населення, корінні канаки, хотіли, щоб Нова Каледонія стала незалежною, а інша половина, калдоки європейського походження, хотіли залишитися у складі Французької Республіки. Ситуація загострилася у 1988 році із захопленням заручників, жертвами, смертями до такої міри, що прем'єр-міністр Франції Мішель Рокар вирішив відправити на острів посередницьку групу на чолі з Крістіаном Бланом. Посередникам вдалося змусити обидві сторони вийти за межі початкових позицій,

У 1988 році ситуація загострилася настільки, що прем'єр-міністр Франції Мішель Рокар вирішив відправити на острів посередницьку групу на чолі з Крістіаном Бланом, що почалася криза із захопленням заручників, жертвами, смертями. Посередникам вдалося змусити обидві сторони вийти за рамки початкових позицій, незалежності чи не незалежності. Це означає, що немає зони можливих домовленостей. Посередники обговорили з лідером сепаратистів Жаном-Марі Тібау, чому він хоче незалежності. Тжібау описав незалежну Нову Каледонію з такими рисами: прапор канаків на офіційних будівлях, учні шкіл можуть вивчати мову своїх предків у школі, музей, що демонструє місцеві культури до прибуття Кука, кращі дороги, справедливий розподіл нікелевих ресурсів між громадами і т.д., і т.п.. Всі ці основні мотиви, визнання минулого, визнання окремої культури, розвиток економіки і т.д., можна було б вирішити, залишаючись у межах Французької Республіки.

Тепер, коли на Етапі 3 визначено основні мотиви, настав час шукати взаємоприйнятні рішення. Нагадайте сторонам, що не існує єдиного рішення для

вирішення зазвичай багатогранної проблеми. Скоріше, слід шукати пакетну угоду, що включає в себе кілька рішень різного типу.

В результаті медіатор повинен заохочувати творчий підхід сторін. Чому б не запропонувати сеанс мозкового штурму? Поясніть метод мозкового штурму на цьому етапі: ніякої критики, ніяких оцінок, ніякої відповідальності, ніяких зобов'язань. Заохочуйте сторони спробувати запропонувати якомога більше варіантів. Зазвичай це приносить напрочуд плідні результати.

Про те, чи повинен медіатор висувати власні пропозиції, ми поговоримо пізніше, коли мова піде про різні пастки, яких слід уникати, або про питання, з якими слід бути обережними, наприклад, про неупередженість медіатора.

Етап 5 - це отримання зобов'язань від сторін.

Наразі на порядку денному стоїть низка можливих рішень.

Настав час сторонам взяти на себе зобов'язання щодо пакету рішень, які вони можуть серйозно реалізувати, а потім жити з ними. Певною мірою деякі з цих рішень будуть досягнуті сторонами спонтанно, просто тому, що вони відповідають їхнім основним мотиваціям.

Інші рішення буде складніше узгодити. І все ж вони залишаються абсолютно необхідними для того, щоб пакетна угода існувала. Тут вам, як медіатору, потрібно допомогти сторонам усвідомити, що ці рішення, навіть якщо вони їм не дуже подобаються, є легітимними.

Потрібно допомогти їм порівняти ці рішення з обґрунтуваннями. Об'єктивні орієнтири, які не підлягають сумніву, і які допоможуть усім за столом виміряти легітимність цих рішень.

Ці обґрунтування можуть бути пов'язані з правовою системою, про це говорить закон, або з бенчмарками, в дослідженні ринку сказано, що, або з прецедентами, в аналогічній справі було вирішено, що. Іншим способом подолання глухих кутів, з метою побудови цієї пакетної угоди, будуть компроміси. Сторона А приймає рішення з певного питання за умови, що Сторона Б приймає інше рішення. Або ж сторона А відмовляється від одного варіанту за умови, що сторона Б відмовиться від іншого.

Не соромтеся оголошувати перерву на цьому етапі, щоб сторони могли обміркувати ситуацію. Час може допомогти дозріти ситуації для вирішення. І останнє, але не менш важливе: медіатор повинен запропонувати сторонам порівняти пакет, що лежить на столі, з тими рішеннями, які вони мають поза межами столу медіації, без угоди. Які у них є альтернативи?

Це дуже важливо. Якщо сторони порівнюють компроміс на столі переговорів з тими мріями, які вони мали на увазі, коли вступали в процес медіації, то, звичайно, пакетна угода, швидше за все, буде виглядати розчаровуючою. Однак правильне порівняння полягає в зовсім іншому. Сторони повинні порівняти цю пакетну угоду з реальністю, в якій вони застрягнуть, якщо угоди не буде. І, як правило, це порівняння виявляється на користь пакету, що лежить на столі.

Пам'ятайте, що сторони погодилися вступити в процес медіації саме тому, що статус-кво їх не влаштовує. Ця перевірка реальності, виявляється більш ефективною, коли вона проводиться за зачиненими дверима, один на один, щоб не було ефекту втрати обличчя.

Тепер наш шостий і останній етап - завершення процесу.

Як медіатор, ви робили нотатки, можливо, складали проект можливої угоди. Настав час згадати, про що сторони домовилися. Зафіксуйте все письмово, щоб у майбутньому не виникало непорозумінь ні по суті, ні щодо виконання угоди.

Якщо згоди по суті ще не досягнуто, можливо, є хоча б домовленість зустрітися знову, щоб знову увійти в цикл медіації, можливо, безпосередньо на третьому, або четвертому, або навіть п'ятому кроці.

Якщо потрібен певний рівень формалізму, попросіть обох людей підписати угоду. І не забудьте привітати обидві сторони. Вони успішно знайшли рішення власної проблеми.