

## МЕДИАЦИЯ КАК РАЦИОНАЛЬНЫЙ СПОСОБ УРЕГУЛИРОВАНИЯ ЦЕННОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

© 2008 О.В.Аллахвердова

Санкт-Петербургский государственный университет

В статье обсуждается сложность урегулирования конфликтов, обусловленных столкновением ценностей. Описывается технология медиации как эффективный способ переговоров при разрешении таких конфликтов. Доказывается, что урегулирование конфликта возможно только при участии нейтральной стороны – медиатора. Показано преимущество ведения переговоров по стратегии «выигрыш – выигрыш» и обсуждается последовательность работы медиатора, приводящая к такому результату. Приводятся примеры, демонстрирующие возможности такой стратегии.

Сформулированный У. Джеймсом в конце XIX в. «закон диссоциации образа при изменении сопровождающих элементов»<sup>1</sup> гласил: сознание, в первую очередь, выделяет в предъявленном объекте те качества, которые отличают его от других объектов, сопровождающих его предъявление. Отсюда следует (и, к сожалению, экспериментально подтверждается), что даже понятие «мы» формируется только через понятие «они». Поэтому же самоидентификация с другими людьми по любому признаку (по крови, языку, конфессии, росту и т.д.) психологически невозможна без оппозиции к тем, кто этим признаком не обладает. Аргументы в защиту сделанного судьбой или человеком выбора является лишь рационализацией неосознанно сделанных отторжений. При отождествлении себя с какой-либо социальной группой (например, с этносом) человек склонен рационально думать, почему он относит себя к данной группе, но, прежде всего, он, не всегда осознавая этого, отрицает свою принадлежность к другим подобным группам. Потому-то аргументы позднее могут пересматриваться, изменяться. Устойчива же только не в полной мере осознаваемая оппозиция «я не такой, как они». Сказанное сразу обостряет проблему взаимодействия между людьми с разными ценностными установками. Действительно, как научить себя уважать тех, кого заведомо признаю чужими и неосознанно отвергаю?

Именно поэтому люди часто исходят из рационально не обоснованного постулата о «правильности» собственной культуры и «странности» или даже неразвитости всех иных

культур. Эта позиция, как известно, называется культуроцентристской, т.е. такой, при которой «моя культура» и основанные на ней способы решения проблем ставятся в центре мироздания, оцениваются как наиболее эффективные, и, стало быть, как истинные, а все прочие – как отклонения от этого единственно верного пути<sup>2</sup>. (Показательны самоназвания религиозных конфессий: *православные, правоверные* и т.д.). К этому можно добавить и присущий всем людям в той или иной форме эгоцентризм – помещение себя в центр мироздания и социальных отношений. Силовое, экономическое или технологическое превосходство одной группы людей над другой обычно побуждало превосходящую сторону навязывать свои ценности более слабым и менее технологически и экономически развитым соседям. В эпоху великих колониальных и прочих империй культуроцентризм представлялся самоочевидной и единственно возможной точкой зрения.

Много веков потребовалось человечеству, чтобы понять, что способы жизнедеятельности людей, живущих в разных условиях, не могут оцениваться по какой-либо одной шкале. Сильный импульс этому прозрению был придан усилением взаимозависимости людей, уплотнением контактов, ускорением средств коммуникации и темпа общения. В постоянно ускоряющемся вихре общения столкновения людей, представляющих разные культуры, разные способы решения, в сущности, одних и тех же проблем, стали повседневым явлением. Кроме того, все большая выгода кооперации, сотрудничества, потребность в достижении

<sup>1</sup> Джеймс У. Психология. – М.: 1914. – С.124 – 145.

<sup>2</sup> Леонович О. Введение в межкультурную коммуникацию. – М.: Гнозис, 2007.

компромисса, с одной стороны, и малая эффективность силовых методов – с другой, заставили усомниться в доселе непреложной истинности культуроцентризма<sup>3</sup>.

Сегодня всеми признается, что существуют универсальные общечеловеческие моральные ценности, регулирующие поведение личности во всех культурах. Другое дело, что форма выражения этих ценностей может быть различной. Р.Льюис, формулируя положение об эмпатии (способности к сопереживанию) как важнейшем условии преодоления «культурного империализма», культуроцентризма и «культурной близорукости», замечает, что в глубинах человеческой природы гораздо больше общего, чем различного, а непредубежденное, искреннее, доброжелательное отношение к партнеру из другой культуры помогает преодолеть усвоенные ранее стереотипы – схематичные и весьма часто негативные представления о других народах и странах<sup>4</sup>.

Личность можно представить в виде матрешки. Самая маленькая матрешка как бы содержит набор базовых ценностей, сходных для всех людей: уважение близких и друзей, здоровье, материальное благосостояние, ощущение осмысленности жизни. Следующая матрешка представляет набор ценностей, сформировавшихся в данной цивилизации. Так, в западной цивилизации формируется приоритет личности, а в восточной – приоритет коллектива. Затем идет матрешка, содержащая набор социокультурных ценностей, порожденных специфическими условиями данного региона или страны, например отношение ко времени, или приоритет человеческих отношений перед сугубо деловой стороной сделки, неформальных отношений перед формальными. Затем следует матрешка, выражающая профессиональные ценности, часто зафиксированные в виде не только формальных предписаний, но и профессиональных этических кодексов, получающих в последние десятилетия большое признание и распространение во всем мире. В ситуации конкретного как личного, так и делового взаимодействия может быть «задействована» любая из этих матрешек. Перспективы становления общей основы международной деловой культуры зависят от того, насколько совокупность

объективных и субъективных факторов будет способствовать повышению значимости ядра, представленного набором базовых этических ценностей.

В качестве одного из самых важных примеров можно назвать принятые в 1994 г. в маленьком швейцарском городке Ко международные «Принципы бизнеса». Инициаторами этого документа стали руководители крупнейших транснациональных корпораций «Филиппс», «Кодак» и др.<sup>5</sup>. «Принципы» представляют собой первую успешную попытку синтеза этических принципов, лежащих в основе цивилизационных ценностей Востока и Запада. О том, что мир в целом движется, несмотря на все конфликты, к принятию общей, глобальной этики, свидетельствуют и серьезные успехи движения, ставящего своей целью сотрудничество мировых религий.

Целый ряд конкретных международных исследований в области деловых переговоров свидетельствует: достижение соглашения возможно только в том случае, когда выигрывают обе стороны (так называемая стратегия win-win). В конфликтной ситуации стороны должны рассматриваться не как конкуренты, а как партнеры. Однако на сегодняшний день – это все же скорее желание, чем реальность. При взаимодействии часто можно наблюдать конфликтное поведение, опирающееся на силовое давление, направленное на достижение собственных целей в ущерб другим людям, которые воспринимаются как оппоненты. Результат реального или воображаемого (ожидаемого) ущемления своих интересов другой стороной и создает конфликт, психологическое эмоциональное напряжение (страх).

Все возможные причины конфликта даже перечислить невозможно. Конфликт может вызываться непониманием, плохим настроением, дурным характером, грубостью в поведении и т.д. К конфликту могут вести различные позиции по решению проблемы, разные мнения, разные интересы. Иногда отмечают нехватку чего-либо, например денег или власти, невыполнение норм и правил и т.п. С позиции практической целесообразности удобно выделить пять основных групп причин возникновения

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 1999

<sup>5</sup> Brett J., Adair W., Lempereur A., Okumura T., Shikhirev P., Tinsley C., Lytle A. Culture and Joint Gains in Negotiations // Negotiation Journal. Vol. 14. – №1. Jan 1998. – P.61 – 86.

конфликта. Вслед за У.Ф.Линкольном<sup>6</sup>, выделим такие факторы:

- Структурные.
- Информационные.
- Ценности.
- Отношения (установки, стереотипы).
- Поведенческие реакции.

*Структурные* факторы существуют объективно, независимо от нашего желания и возможностей, и не могут быть изменены в процессе разрешения конфликта. К структурным факторам относятся географические границы государств, наличие или отсутствие полезных ископаемых, климатические и погодные условия и т.п., т.е. практически все географические и природные факторы. К структурным факторам также относятся: политическая система государства, законодательство, система социальных и политических институтов и структур и т.п. К ним же относятся возрастные различия, половые различия. Особенно важно помнить, что индивидуальные особенности человека также относятся к структурному фактору. Иными словами, переделать человека и заставить его изменить свой характер в рамках текущего конфликта невозможно. Таким образом, существует множество причин конфликта, которые преодолеть просто невозможно. Но тогда как быть с такими конфликтами? Ведь их, вроде бы, не представляется возможным урегулировать по определению.

Да, действительно причины подобных конфликтов устранить невозможно. Но можно осознать эти причины и выработать по отношению к ним общую стратегию поведения, т.е. договориться, каким образом конфликтующие стороны будут учитывать этот фактор в дальнейшем их взаимодействии. Рассмотрим, как можно это преодолеть на примере реального конфликта.

«Экспедиционная группа готовилась к поездке на о. Таймыр, где участники должны были быть, с одной стороны, в изоляции от других людей, а с другой – находится в тесном взаимодействии друг с другом, и практически не иметь никакой возможности уйти друг от друга. В период подготовки к экспедиции обнаружилось, что почти любое взаимодействие между начальником экспедиции и завхозом, особенно в ситуации принятия решения, при-

водило к конфликту. Стоял вопрос о том, чтобы исключить завхоза из экспедиционной группы. Необходимо было исследовать, в чем причина столь неудачного взаимодействия. В результате психологического тестирования и диагностики группового взаимодействия выяснилось, что у одного из них темперамент холерика (начальника экспедиции), а у другого (завхоза) – сангвиника. Как известно, холерик эмоционально очень чувствительный, а сангвиник – внешне не чувствителен к эмоциям, «толстокожий». Проявляя свои темпераментные особенности, стороны никак не могли услышать и понять друг друга, именно это их и злило. Когда было обнаружено, что в их поведении нет злого умысла, нет стремления ущемить интересы друг друга, а проблема лишь стилевая, они с помощью посредника договорились, выработать поведенческий прием, который поможет им контролировать подобное различие темпераментов. Так они договорились, что как только будет возникать эмоциональное напряжение или излишне агрессивное поведение, кто-то из них (или оба) будет поднимать левую руку, как сигнал, что они уходят в сторону от решения проблемы, переходя «на личности». Этого оказалось достаточно, чтобы экспедиция прошла успешно, и конфликты, возникающие, как результат темпераментных различий был урегулирован. Более того, по мере контроля своих психологических особенностей, они все реже и реже тратили время на эмоциональные взрывы, повысилась способность к саморегуляции эмоционального поведения. (Из отчетов участников по результатам экспедиции)<sup>7</sup>.

Другим фактором, который играет важную роль в возникновении конфликтов, являются ценности. Ценности – то, что для нашего «Я» является настолько важным, что, как мы полагаем сами, определяет содержание наших представлений о должном и возможном для нас. *Ценности* – это мировоззрение, верования, традиции, привычки и т.п. Если столкновение произошло на уровне ценностей и если, например, какая-то из конфликтующих сторон считает, что ущемляются значимые для нее вещи, будь то вера или человеческое достоинство, то эта сторона никогда не откажется и не изменит свои ценности. В каком-то смысле ценности тоже выступают структурным фактором, по-

<sup>6</sup> Линкольн У.Ф. Переговоры с установкой на сотрудничество. – Рига: 1994.

<sup>7</sup> Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. – СПб.: СПбГУ, 2007.

скольку их невозможно изменить в рамках текущего конфликта. Но ценности выбираются человеком, поэтому есть путь, в результате которого можно урегулировать ценностный конфликт. Важно, чтобы конфликтующие стороны нашли для себя такую общую *ценность*, ради которой они готовы будут принять существующие противоречивые ценности друг друга.

Следующей группой причин конфликта является фактор стереотипов или как его называет Б. Линкольн, фактор *отношений*. Под отношениями понимаются сложившиеся негативные установки и негативные стереотипы относительно поведения каких-либо групп людей или собственного негативного опыта общения. Например, чиновники – бюрократы, все пожилые сварливы, вся молодежь распущенная; и далее вы можете дополнить сами из своего опыта, что все американцы ..., все русские..., все лица кавказской национальности..., все женщины ..., все мужчины... Этот перечень можно продолжать до бесконечности. Все такие установки всегда вызывают напряжение и отрицательные эмоции. Все упрощенные установки лишь усложняют взаимодействие людей. В таком эмоциональном состоянии человек перестает быть разумным, и конфликт может разразиться практически «на пустом месте». При этом срабатывает психологический «закон социальных отношений», сформулированный М. Дойчем: негативная эмоциональная установка имеет тенденцию вызывать в ответ негативное отношение<sup>8</sup>.

Следует заметить, что преодоление фактора *отношений* сложно, так как установки и стереотипы поведения человека очень сильны. Особенно когда для человека они приобретают идеологический характер, т.е. становятся практически ценностными. Например, антисемиты, считающие себя христианами, часто оправдывают свой антисемитизм фразой из Евангелия, сказанной евреями, когда они требовали казни Иисуса: «Кровь его на нас и на детях наших». (По этому же принципу обращенные в христианство чернокожие жители Гвинеи устроили восстание под лозунгом: белые убили Бога – бей белых!). Прямое изменение подобных установок в процессе разрешения конфликта вряд ли возможно. Но можно изменить подход к конкретному человеку. В конечном счете, это

рано или поздно изменит и имеющиеся негативные установки. Как показывает наш опыт, участники конфликта после его разрешения, как правило, отмечают ослабление имеющихся у них негативных стереотипов и проявляют готовность к более толерантному поведению.

Причиной конфликта также может быть ложная, искаженная, излишняя, преждевременная или неправильно понятая *информация*. Неверное понимание фактов и событий является самой распространенной причиной конфликта. Как сказал М. Унамуно, в мире гораздо больше глупости, чем злонамеренности. К сожалению, люди, имея свое представление о тех или иных событиях, не проверяют верность своих предположений, а выстраивают свое дальнейшее поведение исходя из отрицательных ожиданий. Далее включается механизм подтверждения выдвинутых гипотез и отсекаания информации, которая не соответствует гипотезе<sup>9</sup> (Аллахвердов В.М., 2000). Иными словами подтверждается придуманный «злой умысел», который якобы пытается реализовать другая сторона, чтобы ущемить мой законный интерес.

Как известно, любая получаемая *информация о факте*, т.е. о том, что действительно произошло, сопровождается *интерпретацией*, т.е. то, каким образом человек видит и понимает то, что произошло; и *оценкой* – нашим эмоциональным отношением к тому, что произошло. Главная задача в процессе разрешения конфликта научить конфликтующие стороны понимать различия между интерпретациями и оценками фактов другими сторонами. Так, например, если наш партнер не сделал чего-либо из того, что делал всегда раньше, например, не позвонил, не пришел, не сказал, мы часто не спрашиваем, почему это произошло, а сразу делаем заключение: «он меня не уважает, скрывает или вообще не хочет со мной иметь дело». А тот в это время даже и не подозревает, что его не поняли и уже на него «обиделись», начали отдаляться или уже ищется возможность «отомстить».

Последняя группа возможных причин конфликта – собственно само *поведение*. Конфликт могут вызвать выраженное эгоистическое поведение, невыполнение обещаний или безответственность, поведение унижения, давления, манипуляции, оскорбления другого че-

<sup>8</sup> Цит. по: Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.

<sup>9</sup> Аллахвердов В.М. Сознание как парадокс. – СПб.: ДНК, 2000.

ловека, наносящее не только моральный, но иногда и физический ущерб. Конечно, в поведении проявляются вообще все причины конфликта, но, тем не менее, говоря о поведенческих реакциях, мы не имеем в виду конкретные действия (или высказывания) в конкретной ситуации в конкретный момент времени. Впрочем, это может быть целая серия реальных действий по нанесению морального, материального или физического ущерба другой стороне. Обычно односторонние действия по нанесению ущерба и эскалация конфликта происходят на той стадии конфликта, которая обозначается как инцидент.

Одним из подходов по преодолению конфликтного поведения можно считать постоянно развивающиеся курсы обучения асертивному поведению (коммуникативные тренинги и тренинги переговоров)<sup>10</sup>. В исследовании Л.Л.Басовой, проведенного под нашим руководством, показано, что в процессе обучения студентов переговорному процессу и медиации значимо ( $p < 0,01$ ) повышается межэтническая толерантность<sup>11</sup>. Но, к сожалению, трудно себе представить, чтобы все люди заранее были обучены, как вести себя без конфликтов. И пусковым моментом конфликта является «инцидент», т.е. конфликтное поведение хотя бы одной из сторон (личности, группы, государства и т.п.). Итак, с одной стороны само по себе может быть причиной конфликта, а с другой – конфликтное поведение может быть вызвано иными причинами (структурными факторами, неправильной интерпретацией информации, ценностями или стереотипами). Другими словами, именно поведение является главным в проявлении всех ранее названных причин. *И информационные, и ценностные факторы и стереотипы являются результатом ментальных образов нашего сознания, результатом нашего понимания и интерпретации получаемой информации, эмоций и поведенческих действий других людей. Даже структурные факторы, существуя объективно, воспринимаются нами через осознание их как негативных, т.е. ущемляющих наши интересы. А такое переживание и провоцирует осознание угрозы, что проявляется в конфликтном поведении.*

<sup>10</sup> Иванова Е.Н. Коммуникация в конфликте. – СПб.: СПбГУ, 2007.

<sup>11</sup> Басова Л.Л. Кросскультурные факторы в переговорном процессе. Магистерская дисс. – СПб.: 2008.

Общественная практика показывает, что преодолеть возникновение конфликтов можно тремя способами: заставить конфликтующие стороны следовать принятым указаниям, т.е. силовым методом (когда одна сторона «выигрывает, а другая проигрывает»); либо использовать нормы и правила, т.е. законы и право (суд и т.п., когда опять одна сторона выигрывает, а вторая – нет); или вести переговоры (когда обе стороны в той или иной степени выигрывают, договорившись о взаимном удовлетворении интересов). В современном опыте урегулирования конфликтов преобладающим все еще является административно-силовым метод. Конечно, нельзя не отметить активное развитие правовой системы в России в последние 15 лет, и развитие не только общегражданской системы правосудия, но и активное развитие третейских судов, которые внесли большой вклад в мирное урегулирование конфликтов<sup>12</sup>. Однако и эта система не позволяет пока эффективно урегулировать «психологические конфликты», т.е. конфликты ценностей, или конфликты, вызванные фактором отношений и интерпретаций. Очевидно, что изменить стереотипы поведения или свои ценности приказом невозможно. В таких ситуациях возможны только переговоры. Именно поэтому нас интересуют переговоры как процесс, направленный на решение проблем или разрешение конфликта с позиции выигрыш-выигрыш.

К сожалению, негативное эмоциональное отношение «к чужим», влияние культуроцентризма и эгоцентризма сторон не позволяет им самим вступать в переговоры. Слишком сильными оказываются негативные эмоции, мешающие конструктивному ведению переговоров. Именно поэтому нам представляется, что едва ли не единственным способом разрешения ценностных конфликтов может быть *медиация, т.е. переговоры с участием нейтрального посредника*, которая позволяет последовательно подвести стороны к тому, чтобы они начали договариваться и принимать уважительно ценности другого.

Почему медиация эффективна? Цель медиации – снять негативное отношение, помочь сторонам наладить конструктивную коммуникацию, подвести людей к осознанию своих интересов, снять психологические барьеры про-

<sup>12</sup> Третейский суд. Журнал о способах альтернативно-го разрешения споров. – 2007. – №1 (49).

тивостояния и увидеть в другой стороне не врагов или оппонентов, а партнеров, без которых не могут быть удовлетворены насущные потребности, какими бы они ни были. Сторонам необходим совместный поиск взаимоприемлемых решений – договоренностей по урегулированию ситуации, т.е. выработка таких взаимных правил поведения, при которых ценности каждой из сторон будут приниматься и уважаться. Медиация – это такое общение, в результате которого снижается не только эмоциональное и когнитивное напряжение конфликтантов, но участники еще и получают удовольствие, удовлетворяя свои духовные, психологические и материальные потребности.

Чтобы достичь желаемых целей, важна четкая последовательность в ведении переговоров. Эту функцию выполняет медиатор. Первым этапом всегда является введение процедуры и правил переговоров, что само по себе создает первые предпосылки для диалога. На втором этапе медиатор обеспечивает сторонам равное право представить свои ценности и свои интересы. Конструктивная атмосфера медиации и заданные правила поведения позволяют постепенно снимать негативные эмоции. Общение сторон лицом к лицу создает предпосылки для дальнейшего обсуждения существующих противоречий, связанных, как правило, с неверным восприятием «другого», с «ложными» интерпретациями и позволяет увидеть оппонента в ином, более благоприятном контексте. Постепенно формируется готовность понять, в чем же различия и расхождения сторон и осознание скорее схожести, чем различий между ними, о которых говорит З.Льюис и др.<sup>13</sup> В случае же возникновения противостояния медиатор использует кокус или индивидуальную беседу с каждой из сторон. Такая индивидуальная беседа позволяет не только создать условия для снятия негативных эмоций, но и обеспечивает возможность, отстаивая свои ценности и установки, посмотреть не предвзято на ценности другой стороны. Главная цель медиатора на этом этапе добиться того, чтобы стороны осознали, что в их взаимодействии нет злого умысла, и есть такие ценности, ради которых они могут, без потери своего лица и авторитета, принять и уважать те ценности, по поводу которых возникли разногласия. Напри-

мер, супруги, несмотря на разное понимание методов воспитания ребенка, могут перестать конфликтовать, и не будут разводиться, ради сохранения семьи для него. Представители разных культурных групп на производстве могут наладить деловые взаимоотношения и принять культурные различия, ради эффективной совместной работы и получения необходимого результата. Представители разных конфессий могут относиться терпимо к религиозным ценностям других, ради сохранения мира и безопасности своего народа, своей конфессиональной группы на территории их совместного проживания.

Добиться результатов медиатору позволяют такие коммуникативные инструменты как четкая организация процесса медиации, активное слушание и работа с эмоциональным состоянием сторон, проверка на реальность выдвигаемых предложений и использование функции «адвоката дьявола». Когда стороны подготовлены к переговорам, медиатор может помочь им эффективно сформулировать предложения и провести сами переговоры таким образом, что ценности обеих сторон будут восприняты как ценности, а дальнейшее взаимодействие будет конструктивным и бесконфликтным.

Рассмотрим более подробно, как происходит процесс медиации.

*Главная роль медиатора – это организация процесса медиации.* С момента прихода клиентов на медиацию медиатор задает им правила поведения, помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, и на протяжении всей медиационной сессии поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами.

*Медиатор должен быть также активным слушателем.* (Эта роль медиатора хорошо известна психологам). Ему следует понимать как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем показать (дать обратную связь) конфликтантам, что он их *действительно услышал*. Бесстрастный повтор медиатором ранее сказанного позволяет обоим сторонам лучше понять друг друга. При этом медиатор должен разводить *события* (или факты), по поводу которых произошел конфликт, *оценку* этих событий участниками и те *чувства*, которые по поводу на-

<sup>13</sup> Льюис Р.Д. деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 1999.

званных событий переживают участники. Повторение сказанного, лишённое в исполнении медиатора эмоциональной окраски, направляет обсуждение сторон на содержательную сторону спора. Следует также заметить, что фиксация внимания к словам говорящего повышает доверие конфликтующих к медиатору.

**Медиатор как анализатор конфликта помогает сторонам осознать существенные аспекты для будущего решения проблемы. Суть этой функции в том, чтобы помочь сторонам разобраться в ситуации и, тщательно исследовать, какие могут быть варианты выхода из нее.** Как уже было сказано, медиатор не имеет права оценивать ни сам конфликт, ни поведение и действия людей в нем, ни давать какие-либо советы, в том числе и по поводу решения конфликта. (Сравните, поведение администратора или судьи). Медиатор должен приходиться на медиацию «пустым»! Это одно из основных и самых сложных правил медиации. Умение отстроиться от личных предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев - очень важно для работы. Медиатор помогает сторонам осознать, в чем их подлинные интересы и какие шаги могут быть сделаны, чтобы стороны урегулировали свои взаимоотношения.

Если стороны могут договориться с участием медиатора, то почему они не могут это сделать самостоятельно? Почему стороны сами не могут разрешить конфликт, если они заведомо знают ситуацию лучше, чем медиатор? Дело в том, что стороны обычно обсуждают на переговорах не свои интересы, а занятые в процессе конфликтной ситуации позиции. (А позиции люди готовы защищать «не щадя живота своего!»). Эти позиции, как правило, действительно несовместимы друг с другом, а потому их обсуждение не может привести к решению проблемы. Задача медиатора в процессе анализа конфликта как раз и состоит в том, чтобы показать сторонам, какие интересы стоят за их позициями. Осознав интересы, можно построить новые позиции, которые будут пересекаться, обеспечивая составление соглашения для разрешения конфликта. Но встречаются ситуации, когда интересы практически не пересекаются. В таких случаях приходится составлять соглашение только о самых важных и необходимых общих интересах. Например, «не использовать силовые методы»; «разойтись и

*больше не взаимодействовать, не вмешиваясь в дела, друг друга».*

Медиатор проверяет на реалистичность то, что говорят стороны: *реализуемость высказываемых предложений, наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений.* Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

«Что (или как) вы конкретно предлагаете сделать?»

«Как вы думаете, что произойдёт, если...?»

Медиатор, проверяющий реалистичность соглашения, обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

Роль «адвоката дьявола» необходима медиатору, когда стороны приходят в тупик. В этой роли медиатор задает вопросы так, чтобы сторона посмотрела на ситуацию в самом невыгодном для нее свете, обсуждая последствия, к которым она может прийти в результате своей жесткой позиции. Медиатор никогда не знает об условиях и истории рассматриваемой проблемы лучше сторон. Только участники конфликта могут сделать самую объективную экспертизу потенциально возникающих проблем в будущем. Задача медиатора в этой роли показать все возможные негативные последствия действий/бездействий или результатов от предложений стороны, оппонировав предлагаемой ситуации. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает вести себя более гибко и разумно, пытается найти реалистичные выходы для разрешения спора. Найти варианты урегулирования конфликта не всегда просто. Но медиатор не может подсказывать решение, а может лишь стимулировать стороны к поиску выхода, исполняя роль **генератора идей**. Делает это медиатор, используя вопросы:

«А что, как Вы думаете, могло бы послужить альтернативой этому?»

«Какой может быть еще способ, чтобы можно было удовлетворить как ваши интересы, так и интересы другой стороны?»

«Может, Вам нужны дополнительные гарантии выполнения этого условия?»

Посредник также имеет возможность **расширить ресурсы спорщиков**. Выполняя эту роль, медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для

обеих сторон. Для сохранения нейтральности медиатор, будь он даже по образованию психолог или юрист, не имеет права оказывать психологическую или юридическую помощь ни во время, ни в перерывах между медиационными сессиями.

Медиатор **обучает стороны процессу ведения переговоров**. Большинство участников в споре не знают, как вести переговоры и пытаются применять запрещённые приёмы («переговорные уловки»), иногда они демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника. В роли учителя медиатор обучает стороны думать, действовать и вести переговоры *с установкой на сотрудничество*.

Медиатор также **помогает сторонам составить соглашение**. Суть этой функции заключается в том, что медиатор отслеживает корректность, точность и полноту содержания соглашения. При этом он должен помочь сторонам проверить, насколько реалистично то, о чем они договорились.

Медиатор – **хранитель психологического климата**. Эта его роль тесно связана с функцией организатора процесса. Речь не идет о создании идиллии или мягкой спокойной атмосферы. Во время медиации возможны жесткое поведение и жесткие высказывания, возможно недовольство и противостояние. Роль медиатора здесь заключается в том, чтобы поддерживать конструктивное взаимодействие между

сторонами, избегая взаимных оскорблений и унижения сторон. Процедурное соглашение, принятое в начале работы медиатора, *является хорошим инструментом управления психологическим климатом*. Управляя психологическим климатом, медиатор быстро снимает напряжение и стороны спокойно, по-деловому, обсуждают и вырабатывают взаимные обязательства. Снятие негативных эмоций позволяет перейти к конструктивному обсуждению возможных вариантов решения конфликта. Практически с этого момента участники конфликта начинают самостоятельно вести переговоры. Задача медиатора на этом этапе заключается только в том, чтобы включаться в переговоры в случае, если стороны испытывают какие-либо затруднения. При этом вся ответственность за реально полученный результат, за соглашение лежит на самих сторонах. Медиация не только создает условия для урегулирования ценностных конфликтов, но и изменяет ментальность и поведение человека. Включенность в процесс принятия решения по удовлетворению своих интересов, в частности по защите своих ценностей, создает условия психологического комфорта для поведения участников в медиации, которое существенно отличается от поведения людей в процессе, например, третейского суда или психологического тренинга. Главный результат медиации состоит в том, что – ситуация взаимодействия конфликтующих сторон из, казалось бы, неразрешимой и тяжелой, превращается в конструктивную, восстанавливая нормальные взаимоотношения между сторонами.

## MEDIATION AS THE RATIONAL WAY TO RESOLVE VALUE CONFLICTS

© 2008 O.V.Allakhverdova

Saint-Petersburg State University

This article stresses the challenges of the conflict resolution process, when conflicts involve the clash in values. It demonstrates that *mediation* is an effective means for the resolution of such conflicts. This article demonstrates that conflict resolution is possible only with the presence of the neutral side's (a.k.a. mediator) participation. The preference of the «win-win» negotiation strategy is shown. Here, we discuss the steps taken by the mediator to achieve the desirable results in value conflict resolution. To illustrate the validity of the approach the real case studies using this strategy is shown.