

СВИДЛЕР ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА
ассистент кафедры управления персоналом
Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы
АНДРЕЕВА ОЛЬГА ИВАНОВНА
ст. преподаватель кафедры управления персоналом
Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы

ПРОБЛЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ ВУЗА ТЕХНОЛОГИИ ПОСРЕДНИЧЕСТВА

АННОТАЦИЯ. Данная статья посвящена исследованию основных проблем, возникающих при обучении студентов технологии посредничества. В ней указаны ошибки, совершаемые обучающимися в ходе занятий, и предложены возможные пути подачи материала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: интересы, кокус, коммуникативные техники, компромисс, медиация, медиатор, повестка переговоров, посредник, посредничество, принципы медиации, процедура переговоров, сотрудничество.

1. Что такое медиация?

Медиация, или посредничество, относится к так называемым методам альтернативного решения споров (АРС). Все формы АРС направлены на то, чтобы избежать судебных издержек и сохранить время. За счет использования АРС в большинстве случаев участники спора разрешают разногласия быстро и к взаимному удовлетворению сторон (Джон Р. Эллисон, 2006).

Медиация достаточно универсальна. Она позволяет разрешать конфликты различных уровней, в том числе и межличностные конфликты, и межгрупповые. Именно эти конфликты являются наиболее распространенными причинами обращения людей за помощью к соответствующим специалистам: психологам, конфликтологам и социальным работникам. Медиация (посредничество) – процесс разрешения конфликта с помощью третьей, нейтральной, стороны. Важно подчеркнуть именно нейтральность посредника. Человек, который берет на себя обязательство помочь в разрешении конфликта, ни в коем случае не должен стать одним из конфликтующих. Его задача – не заставлять стороны принимать те или иные решения. Стороны сами принимают решения и договариваются только добровольно. Все решения продиктованы их стремлением достичь согласия по важным вопросам. Важно добавить, что решения достигаются не посредством компромисса, как часто кажется новичкам. Компромисс – лишь одна из возможных стратегий разрешения конфликтной ситуации, которая в полной мере не

отвечает интересам сторон и только частично удовлетворяет их потребности. Задача медиатора – помочь сторонам максимально удовлетворить свой интерес и при этом не ущемить интересы оппонента. Балансировать на этой грани достаточно сложно, но с практикой приходит и опыт.

Медиация, или посредничество, как технология сформировалась сравнительно недавно, хотя отдельными техниками человечество пользовалось веками. В 60-х годах прошлого века в США технология посредничества стала активно развиваться и оказалась настолько эффективной, что на данный момент она законодательно регламентирована и практически любое дело, прежде чем быть передано в суд, проходит этап медиации. Посредники работают и на коммерческих, и на добровольных началах. Юридически они защищены и, как адвокаты, имеют право не свидетельствовать против своих клиентов в рамках судебного разбирательства. В Европу медиация пришла несколько позже, в конце 70-х – начале 80-х годов, и продолжает свое развитие. Существуют Медиационные центры в Германии, Австрии, Франции, Бельгии, Испании, Италии [8]. В России медиация как метод урегулирования конфликтов начала осваиваться в начале 90-х. Были проведены первые тренинги, и появились сертифицированные посредники, т.е. люди, имеющие право официально заниматься практикой, чья квалификация не вызывает сомнений. Также появилось большое количество консалтинговых и юридических фирм, которые пытаются обучать навыкам

медиации. Практически все эти фирмы в большей или меньшей степени отходят от классической схемы ведения посредничества, а иногда и просто подменяют понятия. В России посредничество как способ разрешения коммерческих конфликтов впервые закреплено в нормах Арбитражного процессуального кодекса 2002 года. В статье 135 АПК РФ (Действия по подготовке дела к судебному разбирательству) разъясняется право сторон обратиться за содействием к посреднику, в целях урегулирования спора, и последствия совершения таких действий, а в статье 158 АПК РФ (Отложение судебного разбирательства) разъясняется, что суд может отложить судебное разбирательство по ходатайству обеих сторон в случае их обращения за содействием к суду или посреднику в целях урегулирования спора. Разработка специального, акта регулирующего деятельность посредников, уже проведена, и в настоящее время проект закона о посреднической деятельности находится на рассмотрении в ГД РФ [7].

Успехи технологий посредничества в разрешении конфликтов во многом обусловлены наличием выработанных и неуклонно соблюдаемых принципов (Сатикова С.В., Андреева О.И.).

Первый принцип – добровольность: никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они этого не хотят по какой-либо причине. Все решения принимаются только при взаимном согласии сторон. Кроме того, каждый из участников этих переговоров может отказаться от медиации и прекратить переговоры на любом этапе.

Второй принцип – равноправие сторон. Участники в процессе переговоров имеют одинаковые права участвовать в переговорах и принимать решения; социальные, материальные и другие различия не влияют на ход обсуждения.

Третий принцип медиации – конфиденциальность: все, о чем говорится во время переговоров, остается внутри этого процесса; все записи, которые ведет посредник, уничтожаются.

Четвертый принцип, который обязательно должен соблюдаться во время медиации, это принцип нейтральности медиатора. Важно, чтобы посредник сохранял независимое, беспристрастное отношение к каждому участнику переговоров. У него не должно быть никаких предубеждений, стереотипов, заранее готовых решений. Как только посредник чувствует, что у него появляются эмоциональные оценки («этот прав, тот не прав» и т.д.), он теряет свою нейтральность и должен отказаться от ведения медиации. В этом случае он из нейтрального помощника в

решении конфликта превращается в третьего участника спора.

Соблюдение этих принципов определяет качество ведения переговоров. Студентам трудно следовать принципам. В тренинге много времени посвящено проработке того, каким образом необходимо общаться со сторонами конфликта, чтобы принципы не нарушались. Особенно нелегко соблюдать принципы нейтральности и равноправия сторон. Очень часто начинающие посредники стараются поддержать клиента, чья точка зрения им близка. Это нарушает баланс и ведет к срыву переговоров и потере доверия со стороны клиентов.

2. Требования к организации переговоров

Подготовка к переговорам чрезвычайно важна. Во-первых, необходимо иметь текст вступительного слова медиатора. Даже если на тренингах студент неоднократно произносил его, по ходу работы стороны могут задавать вопросы и тем самым отвлекать посредника. Не имея перед собой «шпаргалки», можно сбиться и забыть рассказать о важных моментах медиации. Во вступительном слове посредник задает временные и поведенческие рамки, разделяет зоны ответственности, то есть объясняет участникам, за что отвечает он сам, а за что несут ответственность клиенты. Это помогает сделать процесс переговоров прозрачным и сформировать адекватные ожидания. Во-вторых, необходимо подготовить помещение для проведения переговоров. Обычно это не составляет труда, нужно только правильно организовать пространство вокруг стола переговоров, предоставить сторонам бумагу и ручки. Зачастую, когда начинаются переговоры, посредник просит стороны что-либо записать, и сразу же начинаются поиски необходимых принадлежностей. Это может произвести неприятное впечатление на клиентов. В-третьих, посреднику необходимо психологически настроиться и не пасовать даже перед самыми «страшными» клиентами. Медиатор – руководитель процесса, в его руках сосредоточены рычаги управления, он может контролировать ход переговоров и остановить их, если стороны стремятся не договориться, а просто поругаться в присутствии третьего лица или попытаться манипулировать посредником с целью привлечь его на свою сторону.

3. Наиболее распространенные ошибки

3.1 Ошибки, связанные с реализацией технологии посредничества (знакомство, участники, регламент).

Работа посредника начинается с вступительного слова. Это тот инструмент, который позволяет медиатору руководить обсуждением и направлять его в конструктивное русло. Важно, чтобы сказанное медиатором нашло отклик у клиентов. Во время произнесения вступительного слова не только предоставляется необходимая информация о ходе процесса, принципах медиации, ответственности сторон, но и налаживается контакт, возникает доверие к посреднику. Все это во многом облегчает дальнейшую работу и снижает риск возникновения сопротивления со стороны клиентов. В реальной медиации оно обычно занимает 10-15 минут, однако студенты справляются с ним за 3-5 минут. Медиаторы-новички пытаются как можно быстрее пройти эту первую стадию переговоров и перейти к непосредственному обсуждению проблем клиентов. Допускать этого не следует, слишком велика вероятность, что стороны не осознают того, о чем говорит медиатор; порой они просто не слышат слов посредника.

Для того чтобы эта стадия прошла эффективно, необходимо превратить монолог медиатора в диалог людей, которые собрались за столом переговоров с одной целью – объединить свои силы для разрешения сложной ситуации, в которой оказались клиенты.

Нередко допускается ошибка при знакомстве со сторонами конфликта. Известно, что людям приятно, когда к ним обращаются по имени или имени-отчеству, в зависимости от ситуации и того, как они представились (Е.Н.Иванова, 1997). Часто студенты не записывают имен клиентов. С этим легко бороться, достаточно лишь несколько раз в ролевых играх представиться нетрадиционными, трудно запоминающимися именами, например, Протагор Епифанович или Глиkerия Аркадьевна. В дальнейшем студенты уже не забывают фиксировать для себя имена.

Затем необходимо четко определить круг участников переговоров. Такой вопрос выносится на обсуждение в начале переговорной сессии, но не всегда посредник может сразу определить, кто же может повлиять на решение ситуации. Важно не бояться потратить на обсуждение какое-то количество времени, поскольку от участия всех необходимых для решения спорных вопросов лиц зависит качество итогового соглашения.

Следующим важным моментом является соглашение о времени работы. Обычно студенты просто объявляют, что переговоры продлятся 2-3 часа, не спрашивая, сколько времени есть у клиентов. Для того чтобы перейти к следующему этапу,

необходимо точно знать, сколько времени сегодня стороны могут потратить на обсуждение, а также иметь представление о перерывах. Обе стороны должны четко понимать, как долго сегодня продлится работа и когда будут перерывы. Это внесет ясность в регламент и позволит спокойно работать. Медиатору остается только поглядывать на часы и следить за тем, чтобы не отстать от согласованного графика.

Несоблюдение процедуры переговоров.

Процедура переговоров едва ли не самая важная часть процесса. От того, насколько точно она будет соблюдена, зависит качество переговоров и эффективность решений. Чаще всего студенты до начала работы не верят, что в процедуре невозможно пропустить какой-либо из этапов. Пропуск стадии означает, что работа не будет выполнена, договоренности не будут достигнуты, а медиатор может столкнуться с серьезными проблемами в ходе реализации своих задач. Стадии переговоров должны строго следовать одна за другой: вступительное слово посредника, презентация сторон, дискуссия, формулирование повестки переговоров, выработка предложений и составление соглашения. Серьезные проблемы возникают при переходе от одной стадии к другой. Каким образом закончить одну стадию и перейти к следующей? Трудности обычно связаны с тем, что новички не вполне понимают, что же они хотят услышать от клиентов. Задача медиатора – помочь сторонам структурировать свои мысли так, чтобы получить исходный материал для работы. В данном случае медиатору необходимо четко сформулировать 3 вопроса: что произошло, как вы себя при этом чувствуете и что бы вы хотели видеть результатом сегодняшней встречи. Конкретные вопросы помогут клиенту действительно сконцентрировать внимание на волнующих его проблемах, а ответы дадут информацию о самом конфликте.

Самая распространенная процедурная ошибка – отсутствие повестки переговоров. Чаще всего до этой стадии они вовсе не доходят, утопая в огромном количестве предложений клиентов по разрешению конфликта. Следовательно, контроль над ситуацией потерян. Медиатор идет на поводу у клиентов, которые совершенно не знают специфики процесса. Нельзя, не проводя знакомства, не узнав, что привело их сюда, в чем состоит их проблема, заниматься поиском выхода из ситуации. Все эти стадии закономерны, каждая имеет определенное раз и навсегда место, за исключением кокуса или индивидуальной встречи с клиен-

том. Несмотря на то что в теоретической части тренинга уделяется большое внимание обсуждению показаний для проведения кокуса, студенты увлекаются процессом переговоров и не чувствуют момента для разговора «с глазу на глаз». Тренерам приходится очень внимательно наблюдать за учебной медиацией и на первых порах вмешиваться в процесс, указывая на необходимость личной встречи.

Если позволяет время, отведенное на тренинг, можно отработать отдельно все сложные моменты и каждый этап медиации.

3.2 Ошибки, связанные с выполнением посредником своих функций

В ходе переговоров очень важно выполнение посредником определенных функций: обучение клиентов эффективным коммуникативным техникам, организация процесса переговоров, проверка реалистичности договоренностей, генерация предложений, расширение ресурсов участников и т.д.

В медиации очень важна работа в «едином информационном поле». Медиатор и его клиенты должны общаться на «одном языке», полностью понимая значение того, о чем говорят. Этого можно достичь, используя очень простую технику – обратную связь. Медиатор постоянно дает сторонам обратную связь или «отзеркаливает» сказанное клиентами, налаживая таким образом диалог. Обратная связь имеет несколько задач:

1. Создание единого информационного поля
2. Налаживание эмоционального контакта с клиентами
3. Снятие негативных эмоций
4. Прояснение ситуации для самих клиентов

В ходе занятий студенты начинают понимать, какими навыками необходимо пользоваться, чтобы не начать давить на клиента, если он «не понимает своей выгоды». Мы предупреждаем студентов, что решение, которое посреднику может показаться правильным и полностью адекватным ситуации, зачастую не принимается сторонами и даже вызывает агрессию. В таком случае, необходимо проверить, что в нем не устраивает стороны, какие из их интересов не удовлетворены. Медиацию иногда называют «мягким» способом урегулирования конфликта. В какой-то степени это утверждение правильно. Действительно, посредник не имеет властных полномочий и не может как судья, собрав воедино имеющиеся факты, принять единственно правильное решение. Однако не всегда процесс проходит для сторон безболезненно. Клиентам порой бывает трудно освоить необходимые для ведения переговоров

навыки. Перестать нападать на оппонента, манипулировать им и медиатором. Начать действительно решать конфликт клиенту бывает очень трудно. Бывает, что обучение конструктивно и эффективно общаться требует достаточно большого количества времени. Такие затраты времени оправданы, и обучение эффективному поведению в конфликте является одной из функций медиатора. Как только клиент начинает применять на практике полученные навыки, он сам начинает удивляться, что оппонент вполне адекватен и с ним «можно договориться». Обычно тренинг посредничества проводится на 5-ом, 6-ом курсах. К этому моменту студенты уже, как правило, получили достаточно полную подготовку, т.е. ими были прослушаны курсы общей психологии, конфликтологии, проведены тренинги знакомств, коммуникации. Когда студенты приходят к нам на тренинг, естественно оказывается, что полученные знания уже забыты, а практические навыки никогда и не применялись в жизни. Это вызывает серьезные проблемы при отработке технологий. В частности, студентам очень трудно в медиации применять техники, способствующие взаимопониманию партнеров. Чаще всего они пытаются манипулировать своими клиентами, даже не понимая, что делают. В таком случае у клиентов возникает сопротивление, посредник теряет их доверие и уже не может больше управлять процессом медиации. Начинающим нелегко перестроиться и начать работать с клиентом на его поле, исследовать его интересы.

Очень часто бывает, что студенты забывают о том, что в медиации основная задача – удовлетворить интересы сторон (Фишер Р., Юрий У., Патон Б., 2006). Этого можно достичь только применяя стратегию сотрудничества в конфликте. Работа с интересами на практике сложна. К 5-му курсу же основательно забыта вся информация, касающаяся этого вопроса. Несмотря на то, что на 4-ом курсе мы сами достаточно много времени в курсе конфликтологии тратим на решение задач, направленных на анализ конфликта, студенты не воспринимают эту информацию. На наш взгляд, необходимо больше времени отводить на практическую отработку.

Для решения конфликта часто требуется совершенно оригинальный способ, поэтому одним из профессиональных требований к конфликтологу-посреднику является креативность. Стереотипы мешают творчеству, ограничивают свободу мысли. В напряженных ситуациях (в том числе, конфликтных), тенденция к стереотипным решениям

возрастает, а вероятность нахождения новых путей выхода – падает.

В связи с вышеперечисленным работа по снятию стереотипов выходит на первый план. Развитие творческой личности предполагает расшатывание и преодоление стереотипа как единственный вариант решения сложной ситуации. В первую очередь, необходимо научиться распознавать стереотипы и воспринимать это как один из способов решения проблемы в многообразии решений, а не единичный вариант. (Андреева О.И., 2003)

Лексикон посредника

Разумеется, посредник, выполняя свою роль в медиации, пользуется определенным лексиконом. О необходимости выбора «правильных» слов в общении с клиентами мы начинаем говорить студентам с первых минут тренинга и не перестаем это делать на всем его протяжении. С.В. Сатикова и О.И.Андреева составили достаточно большой перечень слов и выражений, запрещенных к использованию посредником. В основном в этот список вошли долженствования, оценочные высказывания, обещания решить проблему, а также непонятные клиентам иностранные слова (напр. кокус). Посредник – единственный человек в медиации, точно понимающий задачи технологии и несущий ответственность за ее ход. Только от его профессионализма и знаний зависит эффективность медиации.

Какая база необходима для успешного прохождения тренинга?

Для эффективного проведения тренинга необходима серьезная подготовительная работа. К сожалению, начиная работу со студентами, мы оказываемся в сложной ситуации. С одной стороны, они проходили подготовку и знают о

существовании и коммуникативных техник, и методов анализа и конфликта, с другой стороны, полученные знания забыты и никогда не использовались по назначению. Поэтому наша работа начинается с повторения уже пройденного, и требуется длительная отработка необходимых навыков в ходе тренинга. В медиации важно свободно пользоваться коммуникативными техниками, только в этом случае она пройдет успешно. Поскольку время тренинга ограничено (в учебном плане на него отводится от 12 до 24 часов), автоматизма в применении тех или иных техник не вырабатывается. Тем не менее основные задачи тренинга решаются, а уж если студент серьезно заинтересован в глубоком изучении медиации, можно рекомендовать ему дальнейшее обучение в сертифицированной организации.

Основная задача тренинга посредничества – помочь студентам осознать реальную необходимость тех или иных требований, предъявляемых к процессу. Сталкиваясь на практике с недостатками своей подготовки, они начинают четко осознавать свои ошибки и перестают сопротивляться «лишним», по их мнению, требованиям.

Таким образом, для повышения эффективности усвоения материала студентами, важно большое внимание уделять коммуникативному тренингу, особенно техникам активного слушания. Необходимо в ходе этого тренинга ориентировать аудиторию на практическое использование этих навыков в будущей профессии. Важное значение имеет продолжительность обучения технологии посредничества. Отмечена прямая связь между длительностью и эффективностью усвоения. Студенты, проходившие обучение по 36-часовой программе, смогли усвоить технологию лучше, чем те, кто обучался 24 часа.

1. Андреева О.И. Стереотип как препятствие при решении конфликтов// Ананьевские чтения: Б.Г. Ананьев и комплексные исследования человека в психологии: Материалы научно практической конференции «Ананьевские чтения - 2003». – СПб.: – 360 с.
2. Иванова Е.Н. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология. — СПб, 2003. — 240 с.
3. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты. — СПб.-Рига, 1997. — 74 с.
4. Джон Р. Эллисон. Пять способов не довести спор до суда. Ведение переговоров и разрешение конфликтов/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 226 с.
5. Сатикова С.В., Андреева О.И. Технология посредничества: Учебно-методическое пособие для студентов факультета психологии / Отв.ред. В.Н. Дежкин. Науч. Ред. Е.Ю.Косман. – СПб.:СпбИУиП, 2005 – 76 с.
6. Фишер. Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. — М, 2006. — 320 с.
7. www.arbitrage.spb.ru/zakon/Pro.html
8. www.pt-center.ru
9. www.tencon.ru