

Вопрос 4. Конфликтология и медиация

1. Социальные конфликты

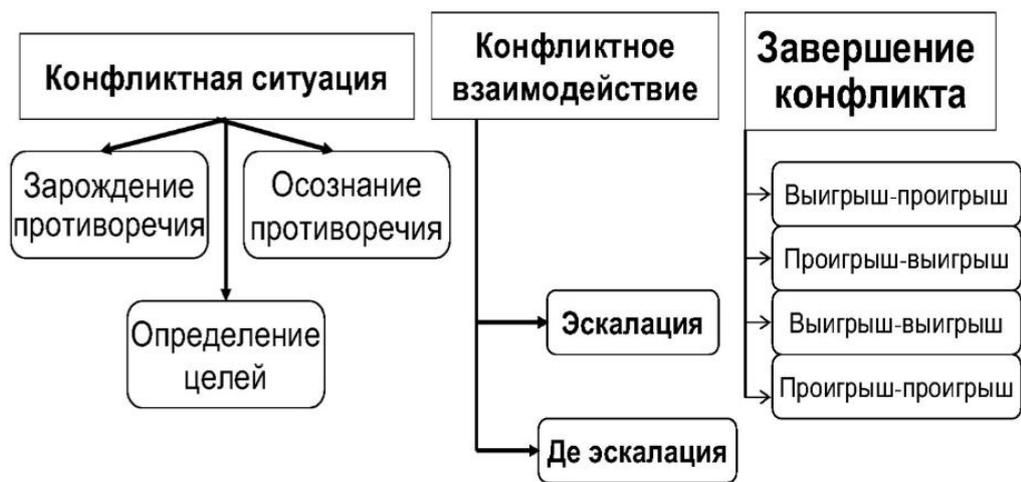
Конфликт - важная составляющая социально-психологических проблем, но, несмотря на постоянно растущее число исследований в этом направлении, проблема конфликта остается во многом неразрешенной. В отечественной и зарубежной психологической науке существуют различные взгляды на природу конфликтов и их социальную роль. Противоположные позиции представлены как в зарубежной психологии и социологии.

В процессе конфликта изменяется система отношений и ценностей, люди как бы по-иному начинают воспринимать реальность, совершая поступки, которые были для них ранее несвойственны.

Конфликтом принято называть трудноразрешимое противоречие, связанное с противоборством и острыми эмоциональными переживаниями. Буквально слово "конфликт" означает "столкновение".

Конфликты, как правило, **возникают между людьми в связи с решением тех или иных вопросов их жизнедеятельности, а также в условиях противоречий**. Однако не всякое противоречие приводит к конфликтам. Это случается тогда, когда оно затрагивает интересы людей, социальный статус личности или группы, престиж, моральное достоинство.

<1> Сорокина Е. Г. Конфликтология в социальной работе. М., 2013.



Стадии конфликта:

1. - ст. (латентная)

зарождение
осознание противоречия
формулировка соц. направленности
возникновение конфликтной ситуации

2. ст. (открытая)

Повод (инцидент)
конфликтное взаимодействие

3. Ст. – завершение конфликта

Динамические стадии конфликта <1>

<1> Аникина В. П., Воеводина А. А. Политология в схемах и таблицах. Самара, 2011.

Социальная работа как учебная дисциплина призвана решать весьма важные задачи по формированию социального работника-профессионала, среди которых овладение умениями с гражданских, гуманистических позиций анализировать и оценивать социальные явления и конфликтные ситуации, компетентно определять пути и способы оптимального разрешения социальных проблем, а также овладение знаниями методик моделирования и прогнозирования социальных процессов, происходящих в обществе, конкретных общностях и малых группах.

Социальная работа рассматривается как деятельность, цель которой - разрешение разнообразных конфликтов человека (клиента), попавшего в силу тех или иных жизненных обстоятельств в кризисную ситуацию. Поэтому в современных условиях социальная работа как прикладная наука вынуждена опираться на парадигмы различных теорий. Например, в толковом словаре "Социальные технологии" отмечены два подхода: системный, или структурный (социально-организационный), и психосоциальный.

Конфликт в свете используемых в социальной работе традиционных теоретических подходов рассматривается как явление, скорее, деструктивное и потому требующее скорейшего вмешательства. Следовательно, профессиональное взаимодействие с клиентом, как правило, строится в форме психосоциальной терапии, цель которой - разрешение конфликтов или предотвращение их развития. Социальный работник должен знать: сущность и формы проявления социального конфликта в современных условиях общественной и личной жизни; закономерности, особенности возникновения и развития социальных конфликтов. Социальный работник должен уметь: применять модели решения конфликтов в сфере социального обслуживания, развития социального партнерства; осуществлять технологии посредничества в конфликте, их социально-психологического обеспечения; проводить мониторинг конфликтности локальных социумов, где присутствует конфликт, поведение становится сознательным.

В рамках социальной работы конфликт может рассматриваться на следующих уровнях.

1. Уровень фундаментальной социологической теории как методологически ориентированной базы профессиональной деятельности социального работника, как отправной точки для социального взаимодействия. Конфликт рассматривается как явление всеобъемлющее, содержащее в себе как положительные, так и отрицательные функции, способное выступать основой и дестабилизации, и стабильности социальных отношений.

2. Средний уровень. Социальный работник может использовать те или иные учения как основные подходы к анализу реальных социальных противоречий и конфликтов.

3. Уровень определенного вида психосоциальных технологий, которые позволяют осуществлять профилактику, диагностику, разрешение конфликта и управление конфликтной ситуацией.

Первым шагом социального работника в понимании проблемного поля социального конфликта, содержания деятельности в рамках конфликтного взаимодействия должно стать определение понятия "конфликт". Это сделать не просто.

Современных исследователей все больше и больше занимает вопрос о **легитимности**, обоснованности их деятельности перед лицом как безграничных возможностей, так и "опасностей" современного естествознания. В связи с этим все чаще "классическое" естествознание определяют как частный случай современного естествознания и ставят вопрос о роли субъекта в социальной науке, пытаются ответить на вопросы: зачем? почему?

Так, где заканчивается противоречие и начинается конфликт? Английский социолог Э. Гидденс четко разводит такие понятия, как "конфликт" и "противоречие". По его мнению, конфликт - реальная борьба, не зависящая от причин, его вызвавших, тогда как противоречие

- это несовпадающие интересы, которые не всегда приводят к столкновению. Разводя понятия "конфликт" и "противоречие", другие авторы называют "противоречие" конфликтной ситуацией.

"Социальная работа является особым видом деятельности, цель которой - удовлетворение социально гарантированных и личностных интересов и потребностей различных групп населения, создание условий, содействующих восстановлению или улучшению способностей людей к социальному функционированию".

В рамках данного определения социальной работы конфликт необходимо рассматривать во всех аспектах его развития в социуме: противоречие - конкуренция - конфликт.

На стадии противоречия (предконфликтной), как правило латентной, возрастает социальная напряженность, взаимодействие становится конкурентным, но сами отношения не приняли характер конфликта. С этой точки зрения **конфликт может стать объектом научного исследования социального работника с нескольких позиций, а именно:**

- как процесс взаимодействия индивидов, как многоуровневого феномена, основаниями которого являются неудовлетворенные базовые потребности и тесно связанные с ними противоречия в интересах, ценностях и целях (бытовые, семейные, управленческие и т. д.);
- как предупреждение и разрешение противоречий, столкновений на основе упреждающего решения социальных проблем как предмета социальной работы.

Конфликт можно рассматривать как одну из форм борьбы, в которой цели могут носить негативный характер.

Социальные конфликты могут быть **конструктивными и деструктивными, но не хорошими или плохими.**

Пример: раздел наследуемого имущества при отсутствии завещания и наличии несовершеннолетних детей. Если наследники придерживаются принципа справедливости в рамках законодательной системы, то, скорее всего, конфликт разрешится конструктивно. Если кто-то из наследников пытается обойти закон, пренебречь интересами несовершеннолетних детей, права которых может отстаивать социальный работник, то отношения обострятся до враждебных, и результат будет деструктивным.

Адвокаты или представители социальных служб могут побуждать участников конфликта к совместной работе по выработке общего решения, тогда результат будет позитивным. Следовательно, конфликт можно рассматривать как благоприятную возможность и движущую силу к изменению.

Люди, попадая в конфликт, ведут себя различным образом: от избегания проблемы и ухода от сотрудничества до судебного процесса и борьбы.

Задача социального работника в рамках профессии - направить конфликт в позитивное русло и добиться его разрешения с минимальными потерями для всех участников. Не менее важным является умение обучить клиентов элементарным навыкам по выходу из конфликта или его разрешению.

Профессиональная деятельность социального работника в условиях конфликта осложняется двумя обстоятельствами.

1) Во-первых, конфликты не всегда прогнозируемы. Возникновение конфликта и его специфика как социального явления могут быть разнообразными и зависеть от индивидуальных особенностей участвующих в нем субъектов. Так, по утверждению Э. Гидденса, конфликты могут возникать даже при отсутствии объекта конфликта:

противоречие или противостояние интересов не обязательно ведет к открытой борьбе, но столкновение может иногда возникнуть и между сторонами, которые неоправданно полагают, что их интересами пренебрегают. Примеры - религиозные, этнические конфликты.

2) Во-вторых, социальному работнику иногда трудно оставаться в рамках профессионального поля, сохранять дистанцию при конфликтном взаимодействии двух и более субъектов, не быть втянутым в конфликт. Примером может служить ситуация, когда социальный работник вынужден выступать в роли "посредника" или "адвоката", а потому вступать в конфликтные отношения с другими субъектами конфликта - официальными или неофициальными лицами, учреждениями.

В процессе профессиональной деятельности социальному работнику необходимо учитывать, что рост социальной напряженности в обществе обусловлен:

- насилием, которое влияет не только на физическое состояние человека, но и на его психику и сознание;
- манипулированием сознанием располагающихся на нижних ступенях социальной лестницы индивидов или социальных групп в сочетании с ограниченной информацией о тех или иных событиях и социальных процессах;
- маргинальностью нижестоящих по социальной лестнице индивидов в совокупности с их разобщением, которое препятствует осознанию ими неудовлетворенности своего положения и обусловленной этим мобильностью;
- условиями, необходимыми для защиты собственных интересов.

Таким образом, негативные процессы, сопровождающие развитие современного общества, обуславливают необходимость конфликтологических знаний для профессиональной деятельности социального работника. <1>

<1> Сорокина Е. Г. Конфликтология в социальной работе. М., 2013.

2. Управление конфликтами

Управление конфликтом – это сознательная деятельность, осуществляемая на всех этапах возникновения, развития и завершения конфликта.

Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Выделяют также такие **управляющие воздействия**, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта.

1) Понятие "предупреждение социального конфликта"

Важным способом управления конфликтами является их **профилактика**. Под предупреждением (профилактикой, предотвращением, превенцией) конфликта понимается процесс воздействия на него на предконфликтной (латентной) стадии в целях ликвидации источников возникновения противоречий либо их смягчения, локализации, пресечения и др.

Профилактика конфликта – это совокупность мероприятий, направленных на преодоление социальных противоречий в целях сохранения и укрепления нормального состояния, порядка в определенной сфере или обществе в целом. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Профилактика конфликтов – это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов – создание таких условий деятельности и взаимодействия

людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первый взгляд более важной, на самом деле не является такой.

Предупреждение, профилактика и предотвращение конфликта - понятия-синонимы. Они отражают лишь некоторые особенности одного и того же, в сущности, явления.

Предупреждение конфликта традиционно понимается как предотвращение его нежелательного развертывания с помощью заранее принятых мер. Оно заключается в воздействии на источники, причины общественных противоречий, провоцирующих социальное напряжение, до момента возникновения открытого противостояния, т.е. до факта осознания оппонентами значимости и фундаментальности назревших проблем.

В результате превентивных мер социальный конфликт либо устраняется, т.е. ликвидируется полностью или частично, либо смягчается, т.е. ослабевает, становится более умеренным, с менее тяжкими последствиями, либо локализуется.

2) Условия предупреждения социального конфликта.

Объективные социальные факторы предупреждения социального конфликта, по мнению специалистов-конфликтологов, составляют:

- стабильность в обществе, успокаивающая экономическая, политическая, экологическая среда, окружающая человека, материальное обеспечение благосостояния и воспроизводства семьи и др.;
- уверенность населения в завтрашнем дне, высокий уровень социальной мобильности как результат благоприятных условий жизнедеятельности;
- равные возможности в реализации позитивного потенциала людей, в удовлетворении их жизненно важных экономических, политических, социальных, духовных потребностей;
- справедливое и гласное распределение материальных и иных благ;
- разработка нормативных процедур предупреждения и разрешения социальных противоречий и др.

При наличии в социуме перечисленных факторов антиконфликтное действие реализуется самопроизвольно с положительным эффектом, причем без специально организованного управленческого воздействия на ситуацию. В противном же случае необходима целенаправленная, систематическая антикризисная работа.

Общая логика предупреждения социального конфликта включает, как подчеркивают ученые, следующие взаимосвязанные моменты:

- 1) как можно более раннее распознавание и выявление противоречий, провоцирующих социальный конфликт;
- 2) сбор полной, объективной, всесторонней оперативной информации о сути, источниках и причинах конфликта;
- 3) структурно-динамический анализ и диагностику развертывающегося противоборства;
- 4) конфликтологический анализ совокупности имеющихся в резерве ресурсов, технологических методов, приемов, средств, и определение возможностей в целях смягчения, ослабления, пресечения или локализации противостояния;
- 5) прогнозирование развития конфликтной ситуации в целях определения возможных вариантов и ситуаций будущего противостояния;
- 6) определение правил конфликтного взаимодействия.

Успех профилактической работы определяется рядом предпосылок:

- знанием общих принципов управления социальными структурами;

- уровнем общетеоретических знаний в конфликтологии по сущности, видам, этапам развития социального конфликта;
- глубиной анализа конфликтной ситуации;
- владением технологическими приемами управления конфликтами (для недопущения перехода конфликта в стадию развертывания);
- адекватностью применяемых способов и средств предупреждения конфликта;
- умением пользоваться психологическими механизмами влияния на участников конфликта.

По содержанию, направленности, организационным формам выделяют следующие методы управления конфликтами:

- организационно-административные, основанные на законодательных, нормативно-правовых актах, распоряжениях и т.д.;
- экономические, обусловленные и поддерживаемые материальными стимулами, позволяющие учитывать и удовлетворять экономические интересы конфликтующих сторон и т.п.;
- социально-психологические, связанные с формированием определенных ценностных ориентиров в мировоззрении и поведении социальных групп и др.

Содержание методов конкретизируется в зависимости от ситуации, целей и задач управленческого воздействия на конфликт. Профилактика конфликта в обществе как элемент социального управления - это своего рода наука и искусство, требующие особых знаний, умений и навыков. В психологическом, индивидуальном плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвигание нормативов, которые заблокировали бы первоначальные агрессивные намерения конфликтующих сторон.

Надежный путь предупреждения конфликта – **налаживание и укрепление сотрудничества. Конфликтологами разработан ряд методов поддержания и развития сотрудничества:**

- согласие, состоящее в том, что возможного противника вовлекают в совместную деятельность;
- практическая эмпатия, предполагающая «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия и готовности ему помочь;
- сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данное время и расходятся;
- взаимное дополнение партнеров, которое состоит в использовании таких черт будущего соперника, которыми не обладает первый субъект;
- исключение социальной дискриминации, которое запрещает подчеркивание различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другим;
- неразделение заслуг -- этим достигается взаимное уважение, и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды;
- психологический настрой;
- психологическое «поглаживание», которое означает поддержание хорошего настроения, положительных эмоций.

Названные методы поддержания и укрепления сотрудничества, конечно же, не являются исчерпывающими. Но все, что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между людьми, укреплению их взаимного доверия и уважения,

«работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если он все-таки возникает, – помогает его разрешить.

Сотрудничество в целях предотвращения трудовых конфликтов на предприятиях, как правило, направлено на «профилактику» возможных трудовых конфликтов. Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, психологи, социальные работники и социальные педагоги – т.е. специалисты, имеющие специфическую профессиональную подготовку в области конфликтов. **Она может вестись по четырем основным направлениям:**

- 1) создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;
- 2) оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций (важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов);
- 3) устранение социально-психологических причин конфликтов;
- 4) блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям.

Существуют **объективные обстоятельства, способствующие профилактике деструктивных конфликтов:**

- создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации;
- справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации;
- разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций;
- успокаивающая материальная среда, окружающая человека.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. **К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы:**

- структурно-организационные условия предупреждения конфликтов (оптимизация структуры фирмы, с одной стороны, как организации, с другой -- как социальной группы);
- личностно-функциональные условия предупреждения конфликтов (соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность);
- ситуативно-управленческие условия (принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников, особенно подчиненных).

Для специалистов-конфликтологов, большой интерес представляют и **социально-психологические условия профилактики конфликтов**. Они более легко поддаются управленческим воздействиям по сравнению с объективными и организационно-управленческими предпосылками.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. **Есть несколько соотношений, основных балансов, сознательное или несознательное нарушение которых может привести к конфликтам:**

- баланс ролей (если человек принимает (интернализует) отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит);

- баланс взаимозависимости в решениях и действиях (каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости);
- баланс взаимных услуг (Если: человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается);
- баланс ущерба (если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить, ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал);
- сбалансированность самооценки и внешней оценки.

Несомненно, предусмотренные контрактом эти и другие условия помогают избежать конфликтных ситуаций, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Методы нормативной регуляции:

- неформальный метод (устанавливает оптимальный вариант повседневного поведения);
- метод формализации (письменная или устная фиксация норм с целью устранения неопределенности выражаемых сторонами требований, расхождений в их восприятии);
- метод локализации ("привязывание" норм к местным особенностям и условиям);
- метод индивидуализации (дифференциация норм с учетом личностных особенностей и ресурсов людей);
- метод информации (разъяснение необходимости соблюдения норм);
- метод выгодного контраста (нормы сознательно завышаются, а потом постепенно "спускаются" и фиксируются на психологически приемлемом уровне, который выше их стартового уровня).

В конечном итоге **на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует.** Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность. Социально-психологические способы предупреждения конфликтов носят более частный характер. В интересах предупреждения возникновения конкретных конфликтов можно использовать различные приемы, которых гораздо больше, чем условий и способов. Нормативные способы профилактики конфликтов означают не только установление норм, но и контроль за их соблюдением. В таких случаях указываются цель, средства и правила самого контроля. <1>

<1> Кильмашкина Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: Учебник для студентов вузов. М., 2009.

3. Конфликты с участием социального работника

Социальный работник не только посредник в конфликтах, но и сам может являться участником конфликтов: внутриличностных, межличностных (социальный работник — администратор, социальный работник — социальный работник, социальный работник — представитель социального института, социальный работник — клиент и т.д.), групповых (социальные работники - социальные работники, социальные работники — администрация, социальный работник — родственники и т.д.).

Внутриличностные конфликты социального работника могут быть вызваны неудовлетворенностью статусным положением, низкой заработной платой, условиями труда и отдыха, недостаточной защищенностью самих «защищающих», значительной психологической нагрузкой и невозможностью снять напряжение после рабочего дня.

Межличностные конфликты между социальным работником и администрацией возникают из-за нарушений норм профессиональной этики, недостаточной профессиональной компетентности, низкой мотивации социального работника, стремления социального работника удовлетворить свои потребности, получить определенные блага путем трудовой деятельности, выполняемой без особого желания и интереса, неадекватной оценки и оплаты труда, высокого уровня психологического напряжения и невозможности снять напряжение после рабочего дня и рабочей недели, а также индивидуальных особенностей и личностных качеств социального работника.

Социальные работники имеют различные ценности, цели, интересы, уровень образованности и общей культуры, различный профессиональный опыт, поэтому противоречия и конфликты в системе «социальный работник — социальный работник» явление нередкое. Они возникают в результате разногласий в вопросах соблюдения профессиональной этики, выборе методов и стилей взаимодействия с клиентом; данные конфликты относятся к этическим. Между социальными работниками, имеющими значительный стаж работы, и молодыми коллегами возникают амбициозные конфликты, когда каждый пытается доказать, что он более профессионален. Противоречия и конфликты между социальными работниками, возникающие на почве разногласий по поводу выбора путей и способов разрешения проблемы клиента, относятся к категории профессиональных.

Конфликты между социальным работником и специалистом другого учреждения возникают чаще всего вследствие недобросовестного выполнения должностных обязанностей одним из субъектов, участвующих в разрешении проблемы клиента, а также связаны с индивидуально-психологическими особенностями субъектов противоречия.

Конфликты между социальным работником и клиентом возникают из-за недобросовестного отношения к выполнению своих обязанностей со стороны социального работника, индивидуально-психологических особенностей клиентов (недоверие, подозрительность, тревожность, обидчивость, ворчливость, агрессивность и т.д.) и социальных работников (безответственность, безынициативность, лживость, зависть, жадность и т.д.).

4. Медиация как способ разрешения конфликтов

Медиация (от лат. *mediare* — посредничать) — это форма внесудебного разрешения споров при посредничестве третьей, нейтральной стороны (медиатора), которая помогает сторонам конфликта самостоятельно разрешить разногласия, возникшие между ними.

Медиация является наиболее мягкой формой альтернативного разрешения споров. Во время процедуры медиации стороны, участвующие в конфликте, самостоятельно приходят к взаимовыгодному решению, опираясь на опыт, знания и умения медиатора (посредника). Разрешение спора полностью зависит от воли самих спорящих.

Медиация позволяет сторонам самим решать конфликт с помощью переговорных процессов. При этом задача посредника — медиатора состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам договориться, прийти к какому-то согласию, а не выдать готовое решение. Важно заметить, что медиация будет эффективна только тогда, когда обе стороны хотят урегулировать конфликт. При этом медиатор не может выступать в качестве свидетеля и не имеет право сообщать одной стороне информацию, полученную от другой стороны.

Медиация не есть что-то отличное от переговоров, она представляет собой лишь особый вид переговорного процесса.

Медиация — переговорный процесс, при котором стороны управляют и владеют как самим процессом, так и его результатом — соглашением. Ничего не решается без согласия

сторон. **Медиатор** — профессиональный посредник — содействует переговорам между сторонами в неформальной обстановке и помогает им найти приемлемое решение.

Медиация позволяет:

- наладить отношения в семье;
- разрешить трудовой спор;
- произвести раздел имущества;
- развестись без осложнений;
- помириться с соседями;
- решить проблему общих детей при разводе.

Принципы медиации:

— *добровольность* — означает, что вступление в переговорные процессы спорящих сторон в процессе медиации является добровольным. Медиатор является свободно выбранным и устраивающим обе стороны (в любой момент сторона или стороны могут отказаться от его услуг). Добровольность проявляется и в случае выбора способа решения конфликта;

— *принцип нейтральности медиатора* — медиатор сохраняет беспристрастное, независимое отношение с каждой из конфликтующих сторон, обеспечивает равное право участия в переговорах;

— *принцип конфиденциальности* — предполагает, что все, что обсуждается в процессе медиации, останется внутри этого процесса; все записи, которые медиатор ведет в ходе переговоров, уничтожаются;

— *равноправие сторон* — означает, что ни одна из конфликтующих сторон не имеет процедурных преимуществ (обе стороны имеют одинаковые права высказывать свое мнение, определять содержание переговорных процессов и т.д.).

Медиаторство как способ посредничества в урегулировании споров использовался давно. Посредничество использовалось в международных спорах; называлось это по-разному: «посредничество», «ходатайство», «предложение добрых услуг», этим приемом пользовались представители духовенства, в отдельных случаях судопроизводство на этапе досудебного разбирательства. **Медиаторство на профессиональной основе, как важная, специфическая деятельность по внесудебному решению конфликта, является для России новшеством.** <1>

<1> Иванова О. А. Конфликтология в социальной работе. М., 2018.



Этапы медиации <1>

<1> Учреждение «Центр Медиации и Переговоров», 2014.

Трудности в реализации медиаторской деятельности состоят в следующем:

- часто участники конфликта (конфликтанты) предпринимают действия, направленные на то, чтобы «подмять» под себя оппонента, стремятся манипулировать им, «переиграть» и даже запугать его;
- часто конфликтанты предпринимают действия, направленные на то, чтобы «перетянуть» на свою сторону медиатора;
- часто конфликтанты пытаются снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем его нарушить.

Качество процесса медиации зависит от того, как профессионально медиатор реализует свои функции.

Функции медиатора:

- медиатор выполняет аналитическую функцию — побуждает стороны проанализировать конфликтную ситуацию (в ходе анализа медиатор выслушивает все стороны, а затем задает вопросы: «Как вы считаете?.. По вашему мнению?.. Чем, на ваш взгляд, недовольна сторона? Знаете ли вы какие-нибудь подобные случаи? Как вы думаете, почему другая сторона сопротивляется вашему предложению?»);
- медиатор должен быть активным слушателем. Он должен усвоить и содержательную, и эмоциональную составляющую речи спорящих, а потом продемонстрировать спорящим, что он услышал (При этом уместны такие приемы, как «Итак, вы считаете...», «Я правильно вас понял...»), «Вы говорите, что...»;

- разводит события (факты), из-за которых произошел конфликт, оценку этих событий участниками, чувства, которые переживают участники по поводу этих событий;
- организует переговоры (договоренность с клиентами — конфликтантами, определение времени и места);
- придает переговорам конструктивный характер, содействует принятию обоюднoприемлемых условий завершения конфликта;
- выступает как генератор идей (пытается помочь спорщикам найти альтернативные решения, отличные от тех, которые ими рассматривались), способствует рассмотрению нескольких путей завершения конфликта;
- организует активное обсуждение и выбор наиболее приемлемого пути решения проблемы;
- расширяет ресурсы спорщиков (снабжает информацией или помогает найти необходимую информацию);
- контролирует, насколько реалистичны высказываемые идеи и выполнимы принимаемые соглашения. При этом могут быть использованы следующие приемы: «Что вы конкретно предлагаете предпринять?..», «Создается впечатление, что вы не...», «Как вы думаете, что произойдет, если вы не договоритесь...» и т.д.);
- профессиональные конфликтологи-медиаторы разрабатывают и применяют методы посредничества;
- медиатор обучает стороны процессу ведения переговоров;
- наблюдает за выполнением условий конфликтантами после выработки приемлемых решений.

Медиатор-профессионал должен удовлетворять определенным требованиям.

1. Медиатор должен быть независимым, нейтральным и беспристрастным, сам не должен принимать никаких решений.
2. Его задача — помочь спорящим сторонам урегулировать свои разногласия и прийти к соглашению, устраивающему обе стороны, удовлетворить интересы каждой из сторон.

Медиация возможна, когда:

- основными являются не правовые претензии, связанные с прошлым, а будущие интересы партнеров по конфликту и возможность сохранения нормальных отношений в перспективе;
- речь идет о длительных, значимых отношениях (например, если при последствиях развода затронуты интересы детей, или при длительных деловых отношениях);
- на ситуацию оказывают сильное влияние личные отношения и эмоциональная сторона конфликта (как, например, при разногласиях между акционерами);
- стороны предпочитают сохранить полную конфиденциальность, а судебные процессы, как правило, публичны;
- необходимо выработать всеобъемлющее генеральное решение, а правовой спор охватывает (или может охватить) лишь часть проблемы;
- имеют место сложные случаи, которые не могут быть разрешены в интересах обеих сторон (либо могут быть разрешены неудовлетворительно) с помощью права с его бинарным конструктом «да/нет».

Признаки сравнения	Медиация	Судебное разбирательство
Характер вступления в процесс	Добровольное вступление для обеих спорящих сторон, медиатор свободно выбранный	Недобровольное вступление, третья сторона не свободно выбранная
Участие в принятии решения	Спорящие стороны сами вырабатывают и принимают решения. По поводу спорщиков и конфликта медиатор не принимает никаких решений	Судья вырабатывает и принимает решения
Отношение к исполнению решения	Все решения принимаются по обоюдному согласию сторон. Обе стороны добровольно берут на себя обязанность выполнять принятые ими совместно решения	Спорящие стороны обязаны подчиниться судебному решению, даже если одна или обе стороны с этим решением несогласны
Цель процесса	Поиск согласия	Определить, кто из спорщиков прав и кто виноват, или разделить вину между ними
Риски	Риск медиации минимален, так как каждая из сторон в любой момент может отказаться от продолжения процесса	В суде стороны не могут прекратить переговоры, все в руках суда и роли адвокатов
Форма ведения	Медиация проходит конфиденциально	В суде конфиденциальность невозможна
Длительность	Процесс медиации относительно непродолжителен	Судебные процессы длительны по времени и более затратны

Основные отличия медиации от разрешения конфликтов в суде

Социальному работнику, который общается с различными категориями клиентов (инвалиды, дети инвалидов, люди пожилого возраста — пенсионеры (работающие и неработающие), взрослые в различных сферах жизнедеятельности), приходится сталкиваться с разнообразными проявлениями социального взаимодействия. Нередко **люди, с которыми приходится общаться, находятся в различного рода конфликтах** — скрытых и явных, затяжных и острых, межличностных и групповых и г.д. Поэтому прежде чем приступить к оказанию социальной помощи клиенту (если конфликт реально существует), **социальный работник должен предпринять ряд мер, направленных на снижение напряженности между субъектами взаимодействия и налаживание конструктивного диалога и разрешение конфликта.** Для этой цели могут быть использованы различные техники медиации. При этом **социальный работник берет на себя функцию медиатора** и, сохраняя нейтралитет, строит взаимодействие на основании принципов медиации и осуществляет переговорный процесс. После снижения напряжения и перевода взаимодействия в конструктивное русло социальный работник продолжает оказывать помощь в решении тех проблем, с которыми пришел клиент.

5. Виды и техники медиации

На современном этапе разработан ряд техник и видов медиации, например, медиация, ориентированная на решение проблем, трансформативная, нарративная, семейно-ориентированная, медиация, основанная на понимании, восстановительная, оценочная медиация и др.

Медиация, ориентированная на решение проблем (*problemsolving or settlement-directed approach*). Особенностью этой техники является сосредоточенность на интересах людей, а не на их позициях. Позиция — это исход конфликта, который сторона заявляет как наиболее предпочтительный; интерес — цель, которая должна быть удовлетворена или достигнута. В рамках данного подхода медиатор вначале предлагает сторонам изложить свои позиции, а уже потом помогает им признать, что у сторон существуют общие интересы и потребности.

Трансформативная медиация (*transformative approach*). Данная техника позволяет участникам определить ход медиации, в то время как медиатор следует за ними (а не наоборот, когда участники следуют указаниям медиатора). В центре внимания остается общение сторон, предоставление им возможности по-новому взглянуть на происходящее и понять это сердцем, а не только разумом. Ключевыми компонентами медиации являются возможность слушать и слышать. Это помогает участникам конфликта пережить некую трансформацию и прийти к взаимопониманию, что, в свою очередь, способствует признанию ими потребностей друг друга и более чуткому отношению к этим потребностям.

Нарративная медиация (*narrative approach*). Нарративная техника основана на убеждении в том, что медиаторы и участники конфликта оказывают продолжительное влияние друг на друга в ходе диалога, т.е. сам процесс выглядит как процесс, в ходе которого участники излагают свой взгляд на происходящее.

Экосистемная, или семейно-ориентированная, медиация (*ecosystemic or family-focused approach*). Данная техника медиации хорошо подходит для урегулирования семейных конфликтов потому, что основной задачей в ходе разрешения подобных конфликтов является помощь семьям в преодолении грядущих перемен и сохранении нормальных отношений с детьми. Этот подход также применим к межкультурным конфликтам и спорам между людьми разных поколений.

Медиация, основанная на понимании (*understanding-based approach*). Цель этой техники заключается в разрешении спора посредством понимания, так как более глубокое понимание сторонами их собственных перспектив, приоритетов и интересов, как и перспектив, приоритетов и интересов всех других сторон, делает их способными совместными усилиями преодолеть возникший между ними конфликт. В рамках данной техники ключевое значение имеет ответственность сторон за те решения, которые они принимают. Такая техника предполагает, что именно сами участники, а не профессионалы наиболее полно представляют себе суть спора и имеют наилучшие возможности найти решение.

Восстановительная медиация (*restorative mediation*). Эта техника, являющаяся близкой по смыслу с основанной на понимании, сформировалась как самостоятельная в России и вытекает из более широкого подхода к правосудию в целом — «Восстановительное правосудие». Восстановительная медиация направлена на создание условий для диалога, в процессе которого ответственность за принятые решения лежит на сторонах — участниках конфликта и в результате которого происходят заглаживание вреда и восстановление отношений, восстановление внутрисемейных статусов участников конфликта. Основная задача медиатора — не помирить стороны, а создать такие условия для сторон и их диалога, в которых они смогут сами прийти к важному восстановительному эффекту примирения и заключению договора.

Оценочная медиация (*evaluative approach*). На основании этой техники медиатор влияет на процесс медиации, оценивая происходящее, а при определенных обстоятельствах и оказывает влияние на результат диалога, при необходимости предлагая свои варианты разрешения конфликта. <1>

<1> Иванова О. А. Конфликтология в социальной работе. М., 2018.