

3.6. Подготовка проекта соглашения

Этап подготовки проекта соглашения логически следует из предыдущей фазы медиативных переговоров. Выше говорилось о том, что

в ходе дискуссии по выработке вариантов соглашения стороны обсуждают каждый вопрос, вынесенный на повестку дня, и приходят к конкретному соглашению по каждому из спорных моментов. Мы говорили о том, что в ходе этого обсуждения медиатор фиксирует достигнутые договоренности.

На этапе подготовки проекта соглашения приходит время для того, чтобы подытожить достигнутые договоренности и еще раз критически взглянуть на них — действительно ли это то, что подходит сторонам? Этап называется «подготовкой проекта соглашения», потому что совокупность формулировок, отражающих найденное сторонами решение (итог переговоров) впоследствии войдут в медиативное соглашение, оформляемой в письменном виде.

С процедурной точки зрения этап подготовки проекта соглашения выглядит следующим образом.

Медиатор предлагает сторонам подвести итоги обсуждения, заслушав формулировки наработанных предложений еще раз. «Итак, уважаемые Иван и Мария, давайте подведем итоги вашей работы. Сейчас я зачитаю формулировки найденных вами решений. Прошу вас внимательно слушать их: важно, чтобы они были ясными и точно отражали смысл достигнутой вами договоренности. Итак, первое:..... Все правильно, Мария? Все правильно, Иван? Это действительно то, что подходит вам, Мария? Вам, Иван? Понятны ли вам ваши действия по исполнению этого пункта соглашения, Иван? Вам, Мария? Есть ли что-то в этом пункте, что осталось неясным, то, что нуждается в обсуждении?»

Эти слова не должны прозвучать формально — медиатору важно убедиться в том, что достигнутое соглашение действительно будет устойчивым. Устойчивость его обеспечивается тем, что каждый пункт соглашения отражает решение, которое: а) полностью понятно сторонам, им ясно, какие конкретные действия и в какие конкретные сроки должна предпринять каждая из них, понятны способы осуществления этих действий; б) подходит сторонам, т.е. напрямую отвечает их потребностям и интересам; в) соответствует имеющимся у сторон возможностям (ресурсам) и учитывает имеющиеся у них финансовые, временные, морально-психологические и иные ограничения; г) находится в рамках значимых для сторон норм — юридических, морально-нравственных, религиозных, этнических, психологических и иных. В том, что соглашение действительно будет устойчивым и стороны будут добровольно исполнять его, медиатор и убеждается, задавая

сторонам соответствующие вопросы и внимательно наблюдая за реакцией отвечающих.

Если какие-то конкретные детали в достигнутых соглашениях вызывают у сторон несогласие, медиатор инициирует обсуждение этих деталей и прояснение причин несогласия — фактически переговорный процесс возвращается к этапу дискуссии по выработке вариантов соглашения.

Последовательной проверке на устойчивость и исполнимость подвергается каждая из достигнутых на предыдущем этапе договоренностей. Медиатор по очереди проговаривает каждую из них и задает сторонам указанные выше вопросы. Интересно, что на данном этапе медиативных переговоров, в отличие от всех предыдущих, медиатор оперирует прежде всего вопросами закрытого типа.

Когда все пункты будущего медиативного соглашения проверены, медиатору бывает полезно задать сторонам вопросы, отражающие их отношение к достигнутому соглашению в целом.

«Итак, уважаемые Иван и Мария, сейчас я еще раз зачитаю формулировки будущего соглашения. Прошу вас внимательно послушать их, оценив достигнутую договоренность в целом. (Зачитывает). Скажите, Мария, понятен ли вам смысл достигнутого соглашения и ваши действия по его исполнению? Вам, Иван? Действительно ли это то, что вам подходит, устраивает вас, Мария? Вас, Иван? Есть ли какие-то обстоятельства, которые не были учтены и которые могут потенциально воспрепятствовать исполнению этого соглашения — с вашей точки зрения, Мария? С вашей, Иван?».

Медиатор внимательно смотрит на стороны, задавая этот вопрос. Ведь несогласие или сомнения стороны могут не всегда выражаться в словесном заявлении — чаще оно находит свое отражение в выражении лица, позе, интонациях говорящего. Медиатору важно обращать на это внимание и своевременно реагировать: «Вы говорите, что вам это действительно подходит, Мария, но, как мне показалось, ваш голос звучит при этом не очень твердо...», приглашая, таким образом, сторону к более развернутому высказыванию.

Практика обучения показывает, что нередко медиатору хочется достичь идеального результата — того, чтобы стороны пришли к прочному, устойчивому, долгосрочному и вполне конкретному соглашению по всем вопросам, которые послужили основой для конфликта. Однако это возможно далеко не всегда. Как правило, решение конфликта, найденное на медиации, может быть расположено на определенной

точке следующих континуумов: а) итоговое — промежуточное соглашение (итоговое содержит окончательную договоренность относительно противоречий, лежащих в основе конфликта, промежуточное помогает зафиксировать частичное разрешение проблемы, к работе над которой еще предстоит вернуться в ходе последующей медиации либо вне ее); б) принципиальное — конкретное соглашение (в зависимости от степени разработанности конкретных деталей соглашения — дат, цифр, способов осуществления тех или иных действий и т.п.); в) частичное или полное разрешения противоречий, лежащих в основе конфликта); г) постоянное — временное соглашение (предполагающее договоренность, действительную в течение определенного срока, или бессрочную); д) предметное — процедурное соглашение (предполагающее указания на содержание действий сторон по урегулированию противоречий конфликта либо указания на способы или принципы осуществления этих действий). Ни один вариант, ни одна точка указанных континуумов не является заведомо «плохим» решением. А реальность такова, что иногда даже при самых благоприятных условиях стороны могут прийти лишь к частичному временному процедурному соглашению, и, учитывая особенности их конфликта, это уже является значимым результатом.

Бывают медиации, которые с объективной точки зрения заканчиваются «ничем» — сторонам не удается договориться ни по одному из вопросов. Медиатор может в таких случаях испытывать дискомфорт, чувство вины и профессиональной несостоятельности. Однако более глубокий анализ процесса и в особенности получение обратной связи у сторон конфликта показывает, что дела обстоят не так уж плохо.

Во-первых, достаточно нередким является случай, когда, несмотря на неудачу с точки зрения достигнутого результата, медиация побудила каждую из сторон к анализу происходящего, подтолкнула задуматься о причинах тех или иных поступков (как собственных, так и другой стороны). Это уже очень важный результат. В итоге стороны встречаются через некоторое время (обычно выступает с более активной инициативой одна из них), чтобы вернуться к обсуждению и попытке решения конфликта. Эти повторные встречи чаще происходят в ходе медиации и нередко увенчиваются успехом.

Во-вторых, медиация дает сторонам возможность лучше понять оппонента по спору, более ясно осознать его потребности, мотивы, побуждения, ограничения, более реально воспринять конфликт. Иногда

сторона после безуспешной работы над конфликтом на медиации начинает понимать, что питала иллюзии в отношении второй стороны. Автору этой работы однажды довелось услышать от участницы медиации следующее: «Ну что же, я сегодня поняла, что в глубине своей души не могла и не хотела смириться с реальностью. Мне казалось, что до него (вторая сторона конфликта. — А.А.) надо просто достучаться, объяснить ему, и он все поймет. Мне не хотелось ни огорчать его, ни ссориться с ним, я поэтому и не обращалась в суд, хотя юристы обещают мне стопроцентный выигрыш. Сегодня я поняла, что это все — иллюзии. Очень печально, однако это реальность. Я теперь понимаю, что моя история — не для переговоров, я буду обращаться в суд». Можно ли в этом случае считать медиацию безрезультатной или «проваленной»?

Медиатор тщательно выверяет вместе со сторонами каждую формулировку медиативного соглашения — и обязательно вносит поправки в свои записи. На основе этих записей оформляется итоговый документ — медиативное соглашение.

Медиативное соглашение в обязательном порядке заключается в том случае, если речь идет о медиации, интегрированной в деятельность органов юрисдикции, однако автор настоящей работы настоятельно рекомендует оформлять медиативное соглашение в письменном виде и в том случае, если речь идет о так называемой частной медиации, в которой, к примеру, договариваются друг с другом свекровь и невестка, преподаватель и студентка, соседи по коммунальной квартире или коллеги по работе. Ведь текст соглашения, оформленный в виде документа, под которым стоят подписи сторон, имеет и чисто психологический эффект, несравнимый просто с устной договоренностью.

Существуют юридические нюансы составления текста медиативного соглашения, отраженные в Законе о медиации. Так, в медиативном соглашении должны содержаться сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, согласованных сторонами обязательствах, условиях и сроках их выполнения.

Если же в результате медиации стороны не пришли к согласию ни по одному из вопросов, то в этом случае заключается не медиативное соглашение, а соглашение о прекращении процедуры медиации без достижения согласия по имеющимся спорным моментам.

Как уже упоминалось, настоящая работа посвящена психологическим аспектам медиации, поэтому, если читателю нужна точная

информация относительно форм документов, образцы, рекомендации по их оформлению, правильнее будет обратиться к соответствующим источникам.

Медиативное соглашение может быть оформлено непосредственно в ходе медиации (на обсуждаемом этапе), однако гораздо удобнее сделать это после заключительного слова медиатора, когда переговоры будут полностью завершены. Данный документ выдается на руки каждой из сторон, каждый экземпляр содержит подписи обеих сторон.

3.7. Заключительное слово медиатора

Заключительное слово медиатора, или «выход из медиации» – последний этап переговоров, нередко воспринимаемый как чисто формальный (и совершенно напрасно). В ходе данного этапа медиатор решает важную задачу психологического завершения переговорного процесса: стороны вместе с медиатором приложили немало сил для урегулирования конфликта, и теперь приходит время подвести итоги, еще раз оценить достигнутый результат и мысленно «поставить точку». Еще одна важная функция данного этапа – обеспечение медиатора обратной связью относительно особенностей и стиля его работы с тем, чтобы в дальнейшем при необходимости он мог внести необходимые коррективы в свою деятельность, в свои способы взаимодействия с участниками переговоров.

Открывая заключительное слово, медиатор выражает благодарность сторонам за работу и поздравляет их с достигнутым результатом. Например, это может звучать так: «Уважаемые Иван и Мария! Мы все хорошо потрудились за эти три часа, и я поздравляю вас с тем, что вам удалось прийти к согласию и выработать договоренность по решению вашего спора. Благодарю вас за проделанную работу!»

Далее медиатор предлагает сторонам ответить на несколько вопросов, которые помогают всем присутствующим подвести итог проделанной работы: «Завершая нашу встречу, прошу вас ответить на несколько вопросов, которые помогут нам подвести итоги проделанного пути».

Не существует «правильного» или «стандартного» списка вопросов, которые предлагаются сторонам в ходе заключительного слова медиатора. Однако здравый смысл подсказывает, что медиатору важно, во-первых (и в основных), убедиться, что достигнутое соглашение *действительно устраивает обе стороны*. На медиации иногда бывает так, что человек вроде бы и соглашается с тем или иным

предложением, однако спустя непродолжительное время начинает сомневаться, колебаться (нередко в таких случаях сомнения и колебания есть и на гораздо более ранних этапах обсуждения, но медиатор не уделяет им внимания либо подавляет). Эмоциональная волна, схлынув, может оставить после себя неприятное чувство того, что ты согласился на что-то, что тебе не очень подходит (совсем не подходит). Поэтому медиатору важно еще раз задать сторонам вопрос относительно их удовлетворенности достигнутой договоренностью. Этот вопрос может звучать, например, так: «Мы достигли договоренности, которую сейчас я прочитал вам вслух. Скажите пожалуйста, действительно ли она устраивает вас? Действительно ли она отвечает вашим интересам и вашим возможностям? (Обращаясь к сторонам по отдельности) Вашим, Иван? Вашим, Мария?»

Задавая этот вопрос, медиатор внимательно смотрит на участников, считывая, улавливая как словесные, так и невербальные сигналы (выражение лица, поза, интонация и паузы при ответе и т.д.). Уверенное, бодрое, твердое «да» помогает медиатору еще раз убедиться, что было достигнуто действительно качественное соглашение. Однако если есть что-тостораживающее (отсутствие внятного ответа, паузы, неуверенность, растерянность, обида, гнев в интонациях или даже отрицательный ответ), медиатору нельзя это игнорировать. Немножко это похоже на ситуацию в загсе при заключении брака: «Согласны ли вы взять в жены такую-то и такую-то?» Решение слишком ответственно и повлечет за собой весьма значительные последствия, и к ответу на такой вопрос нельзя относиться формально. Поэтому медиатору важно, во-первых, отразить в своем высказывании это впечатление неоднозначности ответа («Вы говорите, Мария, что решение вас устраивает, но голос ваш сейчас дрожит (но я не слышу уверенности в ваших интонациях; но у меня сейчас чувство, что что-то мешает вам действительно согласиться с принятым решением и т.п.))» и услышать реакцию стороны. Вероятно, она действительно недовольна соглашением, сомневается в нем, а может быть, существуют и иные причины ее неуверенного ответа, которые также важно прояснить. Во-вторых, в таких случаях медиатор говорит участникам о возможности возвращения к обсуждению договоренности («Мы можем снова вернуться к обсуждению договоренности, пересмотреть ее, если это важно и нужно для вас – сейчас или в другое время»). Иногда бывает так, что участник переговоров выражает желание воспользоваться возможностью, о которой говорит медиатор, иногда – нет. В любом

случае, это его осознанное решение: медиатор предоставляет возможность, а участник решает, воспользоваться ей или нет. В нашей практике был случай, когда участница переговоров явно с тяжелым сердцем сказала, что удовлетворена достигнутым результатом (ее лицо даже потемнело при этом). Однако на вопрос медиатора о том, не хочет ли она снова вернуться к обсуждению соглашения, ответила: «Нет, что вы. Я настаиваю на том, чтобы соглашение было именно таким. Мой работодатель (вторая сторона спора) считает правильным так поступать со мной после того, что я пошла на значительные уступки и полностью отказалась от денег, которые могла бы получить. Я поступила с ними этично, и моя совесть чиста. Я удовлетворена этим. То, как поступили они — их выбор, их ответственность, и отвечать за этот выбор они будут не передо мной... пусть они выбирают сейчас деньги. Пускай. Жизнь не измеряется деньгами. Все возвращается. Так что ничего больше я обсуждать не хочу». Представитель второй стороны на протяжении этого монолога саркастически улыбался.

Может показаться, что такая реакция женщины свидетельствует о том, что медиатор на протяжении переговоров плохо работал с балансом сил, в результате чего интересы одной из сторон оказались ущемленными. Отнюдь нет. В ее руках были все козыри, и «силы» были как раз на ее стороне, она хорошо это понимала. Женщина просто приняла собственное решение, и это решение невозможно было объяснить исходя из концепции рационального мышления. Было видно, что это решение далось ей непросто, однако оно было прочным, устойчивым. Это и есть то, что называется свободным выбором человека. И медиатор может обращать внимание на несоблюдение интересов, дисбаланс сил, показывать стороне имеющиеся у нее возможности и т.п., однако выбор, который делает человек, не всегда предсказуем, и важно его уважать.

Вторая важная тема, которую поднимает медиатор в ходе заключительного слова — *обратная связь сторон* по поводу процесса медиации. Это впечатления сторон относительно собственно процесса, того, что делал и говорил медиатор, того, в какой мере удавалось ему содействовать сторонам в ходе переговоров (или он скорее препятствовал им). Обратная связь нужна не столько сторонам (хотя она немного снимает накопившееся в процессе общения с медиатором напряжение, если оно возникло), сколько самому медиатору, она помогает ему увидеть слабые места и недочеты в собственной работе. Вопрос, задаваемый медиатором с целью получения обратной связи, может звучать,

например, так: «Прошу вас также выразить ваше мнение относительно моей работы в качестве медиатора. Скажите, пожалуйста, удовлетворены ли вы процессом работы? Было ли вам комфортно? Может быть, хочется сказать мне что-то в качестве пожелания на будущее?»

Когда стороны полностью удовлетворены соглашением, когда медиатор действительно неплохо поработал, рассчитывать на развернутый ответ не стоит, обычно они говорят что-то вроде: «Спасибо, все было замечательно, мне было комфортно». Однако иногда приходится слышать в свой адрес и менее лестные вещи, например: «Спасибо, конечно, но почему вы слушали только Петра, а на меня не обращали внимания?» или «Вы на меня давили». В таких случаях медиатору лучше не спорить и не защищаться, не доказывать, что человек чего-то не понял («Как это я вас не слушал? Вы ошибаетесь!») или «Я не давил на вас, вам это показалось!»), иначе получается парадоксальная ситуация: вроде бы медиатор просит об обратной связи, но тут же ее и обесценивает («Заткнись!»). Важно при необходимости конкретизировать обратную связь, в особенности тогда, когда она имеет вид обобщенного высказывания («Скажите, пожалуйста, в какие моменты и в чем проявлялось это давление» или «Если я правильно вас понял, вы говорите о том, что в ходе медиации вы чувствовали недостаток моего внимания к тому, что вы говорите. Это так? Скажите пожалуйста, в какие моменты это впечатление было особенно сильным?»). Такие вопросы помогают сформулировать обратную связь более предметно, а также обработать возможные манипуляции сторон: некоторым людям в силу их личных особенностей нравится обесценивать даже то, что сделано очень хорошо, и конкретные вопросы помогают прояснить, действительно ли за словами стороны кроется определенная реальность или нет. Прояснив в случае необходимости обратную связь, медиатору важно поблагодарить за нее участников («Спасибо большое! Я уделю этому внимание! (Буду учитывать это в дальнейшей работе)»), сделав это без излишней самокритики и самоуничтожения, сдержанно и доброжелательно к себе и говорящему.

Обратная связь участников – драгоценный материал, при условии правильной ее обработки она может стать неоценимым ресурсом в совершенствовании профессионального уровня медиатора.

Помимо указанных двух тем, некоторые авторы рекомендуют в ходе заключительного слова также поднимать вопрос о том, как видят стороны возможности будущего использования медиации в собственной жизни. Вопросы, посвященные этому, могут звучать примерно так:

«Скажите, пожалуйста, будете ли вы в дальнейшем при возникновении конфликтов и споров обращаться к процедуре медиации?», «Скажите, пожалуйста, будете ли вы рекомендовать своим знакомым медиацию как процедуру урегулирования конфликтов и споров?», «Скажите, пожалуйста, готовы ли вы рекомендовать меня как медиатора своим знакомым и деловым партнерам?» Необходимость постановки таких вопросов признается не всеми, к тому же, как отмечают многие, эти вопросы не всегда могут звучать комфортно для сторон. Поэтому их использование или неиспользование остается вопросом личного выбора медиатора.

Завершая заключительное слово, медиатор еще раз благодарит стороны и прощается с ними. Медиатор, как уже много раз упоминалось, — лицо нейтральное, не вовлеченное в отношения сторон и, в свою очередь, не имеющее никаких отношений со сторонами конфликта, помимо тех, которые связаны с процедурой медиации. По этой причине медиатору лучше воздержаться от каких бы то ни было взаимодействий со сторонами, не обусловленных медиативной процедурой, до ее полного окончания и прекращения отношений со сторонами, связанных с нею. Неэтично, например, обсуждать с одной из сторон поведение другой, проявившееся в ходе переговоров, даже после формального завершения процедуры. Медиатор не принимает подарки от одной из сторон конфликта, отказывается от услуг, которые она может предложить (например, помочь навести порядок в помещении, довести до дома). С большой осторожностью медиатору стоит подходить к решению вопроса о допустимости своего участия в банкете по случаю окончания переговоров. Нарушения принципа нейтральности и невовлеченности, пренебрежение этическими вопросами связаны с опасностью обесценивания результатов медиации по крайней мере одной из сторон, предъявления медиатору претензий по поводу его реальной или мнимой ангажированности.

... Итак, медиация завершена, и стороны — нет, уже не стороны конфликта, а стороны переговоров, потому что конфликт исчерпан, забрав с собой оформленное соглашение, разошлись. Медиатор может поздравить себя с тем, что переговоры состоялись — были ли они очень успешными, просто привели к относительно удовлетворительному результату или даже провалились, не так уж важно, гораздо важнее то, что они были, происходили в реальности, даже если медиатор допускал ошибки и «говорил глупости». Он старался и сделал все, что от него зависело, все, что он мог сделать, находясь на своем отрезке жизненного и профессионального пути.

Когда стороны уходят и переговоры завершены, подводя итоги сделанного, медиатор встречается с еще одним персонажем, приносящим порой гораздо больше проблем и огорчений, чем самый «трудный», эмоционально разрушающий участник конфликта. Это — Внутренний Критик, который есть в пространстве личности каждого из нас и который у кого-то сухо констатирует допущенные просчеты и недоработки, а у кого-то бесчинствует, уничтожая, превращая в пыль все сделанное, даже самое удачное и многообещающее. Внутренний Убийца, он не дает двигаться вперед, он бесконечно ворчит и наказывает. «Очень плохо». «Просто стыд, а не медиация, ты все провалил». «Это занятие — для других, у тебя это никогда не получится».

Удивительно, как самый способный медиатор, легко справляющийся с эмоциональными бурями сторон в ходе переговоров, порой обмякает и становится совершенно беспомощным при появлении Внутреннего Убийцы.

Нам всем нужно уметь с ним справляться. И это — тема для отдельной работы.

Внутреннему Критику не нужно, чтобы ты чему-то учился (ведь обучение невозможно без ошибок). Внутреннему Критику нужно, чтобы ты умел все и сразу (желательно без всякого обучения, ведь элемент всякого обучения — ошибки). Партия Внутреннего Критика всегда одна и та же, он дует в одну дуду, а его «ария» легко распознаваема.

Выяснить отношения с ним, установить комфортную дистанцию, а может быть, научиться отправлять его хотя бы на время «погулять» — задача медиатора, который осваивает свое дело и учится всю жизнь.