

# СПОР РАЗРЕШАЕТСЯ ИЗНУТРИ

Трансформативный  
подход в медиации



Николай ГОРДИЙЧУК



Николай Гордийчук – востоковед, переводчик, международный медиатор Центра медиации и права, научный сотрудник Федерального института медиации.

### Что общего между медиацией и медитацией?

Наверное, шутка, в которой как бы случайно перепутаны слова «медиация» и «медитация», хотя бы раз в жизни приходит на ум каждому, кто знает оба этих слова. Но, на самом деле, так ли далека медиация от особых ментальных упражнений, известных в самых разных культурах?

Европейской цивилизации идея внутренней трансформации личности знакома еще со времен Античности. Процесс перехода от состояния невежества к мудрости, от обыденного восприятия мира и заблуждений к истине, требовал от человека постоянных усилий и выполнения определенных «духовных упражнений». Такие упражнения души были чем-то сродни тренировке обнаженного тела, или «гимнастике», но отличались от нее и назывались любовью к мудрости, или по-гречески «философией».

Некоторые из этих упражнений нужно было выполнять самостоятельно. Для иных был необходим неравнодушный и требовательный наставник, каковым для многих афинских юношей из аристократических семей, живших в IV веке до н.э., стал философ по имени Сократ.

Сократ вел с учениками беседы, в которых он ничего им не объяснял, ничего не навязывал и ничему не учил, а лишь задавал уточняющие вопросы. Сам же он, если верить легенде, говорил про себя так: «Знаю только то, что ничего не знаю». Тем не менее, отказавшись от роли учителя, сообщающего готовые и непререкаемые истины, Сократ открывал своим ученикам неведомое прежде сладкое чувство ненасытной и бескорыстной любви к вечно недостижимой мудрости. И тем самым наставлял на путь бесконечной трансформации самих себя.

То, что обычно понимается под трансформативным подходом в медиации – это, в сущности, ее важнейшая сердцевина, это уникальный ключ для выхода из конфликта. Пожалуй, именно трансформативный подход ставит медиацию в особое положение по отношению к другим методам разрешения споров. Но, в то же время, сформулировать и объяснить этот подход достаточно трудно, поскольку он во многом основан на представлениях о природе человека, на философских предпосылках, на понимании свободы. Здесь медиация, и без того являющаяся междисциплинарной наукой, лежащей на границах юриспруденции, психологии и ряда других дисциплин, соприкасается с областями, которые традиционно относят к сферам философии, искусства и даже духовных практик. Однако, вместе с тем, трансформативный подход имеет свои законы и область применения, он является методом, который можно понять и использовать на практике.

«Духовные упражнения» были известны и в разных школах эллинистической и римской философии. Собственные приемы имелись и у стоиков, и у эпикурейцев, и даже у киников. При всех существенных различиях с точки зрения конкретных практик и упражнений, все они имели общее назначение и цель – врачевание человеческих страстей, единодушно признаваемых главной причиной всех несчастий. Такое врачевание понималось как длительная забота о своей душе, ведущая к постепенной трансформации индивида и требующая от него постоянных оздоровительных процедур в форме медитаций, бесед и определенного набора интеллектуальных практик.

Для стоиков, например, огромное значение имела выработка особой духовной бдительности, позволяющей постоянно помнить о философских принципах и универсальных, «естественных» законах жизни, и благодаря этому всегда контролировать собственные эмоции и встречать любые жизненные невзгоды, конфликты или несчастья во всеоружии. Бдительность философа-стоика направлена, в частности, на то, чтобы ясно и в любой ситуации отличать

те явления, которые зависят от нас, от того, что от нас не зависит, и из-за чего, как следствие, мы не можем и не должны страдать. Кажется, этот принцип не устарел до сих пор и мог бы сделать счастливее многих современных людей.

Но главное тут не та или иная философская максима, а принцип духовных упражнений, ведущих к постепенной трансформации лично-

принимают конфликт, история «духовных упражнений» и внутренней трансформации имеет к медиации самое непосредственное отношение.

### Трансформация в споре

Так какие же изменения могут или должны происходить в ходе процедуры медиации?

На что должны быть направлены усилия человека, который проводит эту процедуру (или участвует в ней) и хотел бы осуществить некую трансформацию? Собственно, в чем заключается трансформативный подход, и чем он отличается от других методов проведения медиативной процедуры?

Эти и многие другие вопросы впервые были сформулированы в книге американских медиаторов Роберта Буша и Джозефа Фолдже-ра «The Promise of Mediation. Transformative Approach to Conflict» (в русскоязычном переводе – «Что может медиация? Трансформативный подход к конфликту», М. 2007), вышедшей в свет в 1994 году и почти сразу завоевавшей широкую известность и признание среди специалистов в области урегулирования споров.

## Собственные приемы для врачевания человеческих страстей имелись и у стоиков, и у эпикурейцев, и даже у киников

сти, ее способов восприятия мира и моделей взаимодействия с другими людьми. Сам этот принцип пережил немало изменений в средневековой христианской культуре и в психологических теориях новейшего времени. И коль скоро медиация – это процедура разрешения спора, влияющая на то, как его участники взаимодействуют друг с другом в конфликтной ситуации, и на то, как они вос-

В отличие от большей части книг по медиации, часто содержащих лишь похвалу этой разновидности урегулирования и практические советы по подготовке и проведению медиативной процедуры, в работе Буша и Фолджера открыто обсуждались ценности и идеология, лежащие в основе медиативной практики, а также подробно разъяснялись собственные теоретические предпосылки. Книга стимулировала интеллектуальную дискуссию и, как часто бывает в таких случаях, вызвала одномоментный всплеск интереса и критики в свой адрес.

Трансформативная теория утверждает, что, когда мы обращаемся за помощью к медиатору, мы стремимся получить нечто большее, чем просто способ достичь договоренностей по какому-либо конкретному вопросу. И, находясь в состоянии конфликта, мы больше всего страдаем не из-за неспособности отстаивать какие-то права, реализовать свои интересы или достигнуть каких-либо целей, а потому что конфликт вынуждает нас выбирать определенную модель поведения по отношению к самим себе и другим людям, которая вызывает в нас отторжение или даже отвращение. Поэтому конфликт – это, прежде всего, кризис во взаимоотношениях между людьми, а главная задача медиатора – помочь его преодолеть.

Процесс эскалации конфликта, или деградации взаимоотношений, если использовать термины трансформативного подхода, можно представить в виде нисходящей спирали. В процессе движения по ней мы ощущаем себя все более сла-

быми и все больше замыкаемся в себе, а наше отношение к бывшим партнерам или соседям становится все более негативным, пока мы не достигнем точки демонизации (то есть и вовсе перестаем видеть в них людей). Вмешательство медиатора заключается в том, чтобы придать зашедшему в кризис взаимодействию противоположную динамику. При этом участники конфликта постепенно переходят из состояния слабости и беспомощности в состояние силы

## Трансформативная теория утверждает, что, когда мы обращаемся за помощью к медиатору, мы стремимся получить нечто большее, чем просто способ достигнуть договоренностей по какому-либо конкретному вопросу

и контроля над собственной ситуацией, от состояния замыкания в себе к состоянию отзывчивости и внимательности к другому.

Как и деградация отношений, их восстановление – процесс с нарастающей динамикой. Когда участники медиации начинают движение вверх по восходящей спирали, этот процесс идет все более уверенно. Чем больше они убеждаются в способности совместно решать свои проблемы, тем более уверенными в себе и внимательными друг

к другу они становятся, и тем меньше требуется дальнейшее вмешательство со стороны медиатора. В модели Фолджера и Буша эти сдвиги называются расширением личных возможностей (empowerment shift) и признанием (recognition shift).

### С точки зрения медиатора

Трансформативную модель медиации не назовешь легкой для медиатора. Фактически его работа имеет три аспекта, про которые медиатор должен думать одновременно.

Во-первых, в течение всей своей работы он поддерживает высокий уровень внимания к тому, что говорят участники, и к тому, как они это говорят. Эта техника, впрочем, не отличается от классического «активного слушания», известного медиаторам других школ. Активное слушание – это состояние, когда медиатор слушает участников, имея определенную задачу – распознать в речи признаки слабости и замкнутости на себе,

которые одновременно являются возможностями для вмешательства медиатора с целью поддержать участников, и, как следствие, способствовать позитивным сдвигам в их взаимоотношениях. Во всяком проявлении агрессии, нервозности или страха трансформативный медиатор видит возможность осуществить те сдвиги, которые в своей совокупности развернут динамику конфликта на 180 градусов.

Во-вторых, медиатор должен постоянно следить за соб-

ственным состоянием и проверять свое внутреннее желание соответствовать принципам трансформативной практики. Эти принципы включают: 1) доверие к тому выбору, который делают стороны в той или иной ситуации; 2) уважение к участникам, даже если их поведение отличается от принятого в культуре и социальном окружении медиатора, или не оправдывает его ожиданий; 3) внимательность и отзывчивость к желаниям, потребностям и чаяниям участников; 4) уравновешенность и спокойствие, которые не должны покидать медиатора, даже если эмоции переполняют участников; 5) терпение, которое медиатор должен проявлять к ходу переговоров, не пытаясь их ускорить или направить в какое-либо определенное русло;

6) смирение медиатора, который осознает, что ему известно о конфликте намного меньше, чем его участникам, а также помнит, что именно участникам, а не ему, придется столкнуться с последствиями принятых во время медиации решений. Иными словами, трансформативный медиатор во время процедуры занят своего рода духовными упражнениями, направленными на подавление собственного эго. Эта практика заключается в том, что он старается все время осознавать и нейтрализовывать собственные цели, желания и опасения, и отличать свою повестку от повестки людей, с которыми он работает. Главная внутренняя работа, которую должен делать медиатор – подавлять в себе директивный импульс, то есть желание направить ход перегово-

ров в определенное русло. Он должен следовать за участниками, а не вести их в ту сторону, которая кажется ему правильной (например, не заставлять участников быть «конструктивными», что вполне допускается в других моделях медиации).

В-третьих, медиатор должен способствовать трансформации конфликта, осуществляя интервенции с помощью коммуникативных техник, имеющихся в его арсенале. Базовых техник четыре: «отражение» (reflection), «обобщение» (summarizing), «проверка» (checking in) и «невмешательство» (staying out). Самый основной прием – «отражение» – предполагает по возможности точное повторение сказанного участником, в тех случаях, когда медиатор чувствует необходимость поддер-

## ЮРИДИЧЕСКИЕ СЕМИНАРЫ И КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

**СЕМИНАРЫ**  
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ И СДЕЛОК  
Москва, 21—25 апреля

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**  
ЮРИДИЧЕСКОЙ КАРЬЕРОЙ  
Москва, 24 апреля

**ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ**  
ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ  
Москва, 24—25 апреля

**РЕФОРМА ГРАЖДАНСКОГО КОДЕКСА РФ**  
Москва, 21—23 мая

**ПРАВОВОЙ РЕЖИМ НЕДВИЖИМОГО**  
ИМУЩЕСТВА И СДЕЛОК С НИМ  
Москва, 26—30 мая

**ВЕЧЕРНИЕ КУРСЫ**  
ПРАВОВОЙ РЕЖИМ НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА И СДЕЛОК С НИМ  
Москва, 23 апреля—04 июля  
(2,5 месяца)

**ВЕДЕНИЕ СУДЕБНЫХ СПОРОВ**  
Москва, 14 мая—11 июля  
(2 месяца)

**АНГЛИЙСКОЕ КОНТРАКТНОЕ ПРАВО**  
Москва, 21 мая—30 июня  
(1,5 месяца)

**МЛОГОС**  
юридический институт

НА СЕМИНАРАХ И КУРСАХ ВЫСТУПАЮТ:  
Витрянский В.В., Сарбаш С.В., Маковская А.А., Бевзенко Р.С.,  
Шиткина И.С., Хвалей В.В., Скловский К.И. и др.

тел.: +7 (495) 771 59 27  
+7 (495) 772 91 97  
e-mail: info@m-logos.ru  
http://www.m-logos.ru



жать участника. При этом медиатору стоит воспроизводить не только слова, но и уровень энергии, внутреннего напряжения говорящего, избегая при этом отождествления с участником и воспроизведения его эмоций. Помочь участникам структурировать переговоры должны «обобщения», которые время от времени делает медиатор, вычлняя из потока естественного общения проблемы и точки зрения участников по каждой из них. В трансформативной модели процесс медиации не имеет членения на фазы, поэтому медиатор помогает сторонам формулировать повестку по ходу их взаимодействия. Это трудный навык, потому что медиатор не имеет права сказать участникам: «А теперь хватит ругаться и давайте, изложите свою позицию по порядку». Такая фраза была бы эквивалентна следующему посланию: «Вы не можете излагать свои взгляды четко. Вы слабые». Она произвела бы прямо противоположное воздействие на динамику конфликта и противоречила бы принципам трансформативного подхода. Третья техника – это «проверка» состояния участников процедуры, направленная на выяснение их желаний относительно дальнейшего хода процедуры. С их помощью медиатор может удостовериться в том, что участникам комфортно находиться внутри процедуры, и что они довольны своим участием. Проверки, в частности, считаются удобным инструментом при работе в условиях дисбаланса власти, когда в медиации участвуют люди, находящиеся между собой в иерархических отношениях или обладающие разным социальным статусом. В этом случае, в некоторых культурах челове-

ку, находящемуся в подчиненном положении, может быть непросто высказаться в присутствии начальника, старшего, мужчины и других. Трансформативный медиатор уважает любую линию поведения участника, однако с помощью «проверки» он может убедиться в том, что право (но не обязанность) высказаться может быть реализовано каждым участником процесса. Наконец, еще один прием, который медиатор может использовать – это молчание. Трансформативный медиатор не старается заполнить тишину своими рассуждениями, а также осознает, что если восстановление отношений уже набирает ход, лучшее, что он может

сделать – это дать участникам действовать самостоятельно. В основе трансформативной теории лежит представление о том, что люди наделены естественной способностью самостоятельно восстанавливать отношения, а задача медиатора – лишь подтолкнуть их в этом направлении.

Дар или навык?

В сущности, идеи трансформативной медиации стары как мир. Они действительно уходят корнями в духовные практики и философские школы, и прин-

## Медиатор должен способствовать трансформации конфликта, осуществляя интервенции с помощью коммуникативных техник

ципы, на которых они основаны, можно обнаружить практически в любом религиозном учении или философском труде (по крайней мере, в тех их частях, которые касаются природы человека и его мировоззрения). Однако не будем забывать, что сам по себе трансформативный подход в медиации – достаточно прагматический метод, так или иначе успешно испытанный и опробованный при разрешении конкретных споров. Безусловно, его использование требует от медиатора не только соответствующих навыков, но и определенных талантов, по большому счету сопоставимых с теми талантами, которыми обладали такие великие учителя, как Сократ. Другими словами, умение в совершенстве использовать трансформативный подход в медиации – это, безусловно, особый дар. Но, в то же время, любая успешная процедура медиации содержит в себе элементы трансформативного подхода. Этими элементами – сознательно или подсознательно – пользуется любой практикующий медиатор. И понимание принципов трансформативного подхода дает ему в руки инструмент, позволяющий успешнее разрешать сложные споры. Подобно тому, как художнику необходимо умение строить композицию, или писателю владение стилистическими приемами, медиатору требуется понимание основных законов раскрытия и движения человеческой личности. Ну а применение или даже нарушение этих законов в медиации, как и в любом искусстве (поскольку медиация, безусловно, в каком-то своем аспекте является искусством), зависит от самого медиатора, от его опыта и таланта. \*

*Лиза Паркинсон – аккредитованный семейный медиатор и тренер, специалист по социальной работе, соучредитель и координатор первой службы семейной медиации в Великобритании, эксперт Коллегии семейной медиации Юридического общества. Постоянно ведет тренинги по семейной медиации и принимает участие в работе форумов по медиации во многих странах мира. Автор десятков книг и статей, одну из которых мы сегодня предлагаем вашему вниманию.*

*Эта книга предназначена для юристов, медиаторов, судей, профессиональных консультантов, менеджеров и широкого круга специалистов, которые хотят помочь конфликтующим сторонам решить, наиболее разумным способом их конфликт.*

© Lisa Parkinson  
 © Перевод  
 ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования»  
 © Издательство  
 ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования»  
 на правах рекламы

Книги издательства можно приобрести по адресу:  
 125030, г. Москва,  
 Ленинградский проспект, д. 14,  
 корп. 1, помещение XIX  
 +7 (495) 656-35-55  
 +7 (495) 656-45-33  
 +7 (499) 940-42-58

## ИЗДАТЕЛЬСТВО МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ПОЛИТИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ (МЦУПК)

РЕКОМЕНДУЕТ ПРИОБРЕСТИ КНИГУ, ПОСВЯЩЕННУЮ МЕДИАЦИИ

ДИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО

## СЕМЕЙНАЯ МЕДИАЦИЯ

Лиза Паркинсон

Москва  
2010



МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ПОЛИТИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ