

МЕДИАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

Е. Л. ДОЦЕНКО

ИГРЫ С ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ: ОБНАРУЖИТЬ И ОСТАНОВИТЬ

Ответственность — центральное явление в медиации. По признаку ответственности медиация особенно ясно отличается от судебной практики, выступая, как отмечено в названии закона, альтернативным средством урегулирования споров. Обращаясь в суд, граждане *передают ответственность* за решение спора на третье лицо, облаченное для этого специальными полномочиями — судью. В медиации *вся полнота ответственности* за содержание договоренности и ее исполнение *лежит на сторонах*. В этом суть альтернативы: не кто-то решает за нас, а решаем мы сами! Но вот с ответственностью у людей вообще, и в нашей стране в особенности, есть немало трудностей.

Люди остро чувствуют, что, освобождаясь от ответственности, они одновременно лишают себя и неких возможностей. Так, отдав суду право (и ответственность) решить свой спор, люди сразу же ищут способы вернуть себе возможность повлиять на предстоящее решение судьи. В правовых рамках это происходит в процессуально оформленном состязании сторон. Вне правовых рамок в ряде случаев стороны стремятся повлиять на решение суда, оказывая влияние на судью как на человека, или на его иные социальные позиции (родитель, друг, родственник и т. п.). В последнем случае мы имеем дело не только с нарушением норм права, но и с морально-психологической неправомерностью действий стороны. Поскольку это есть стремление получить возможность влиять, не беря на себя всю полноту ответственности за принятое решение («таскать каштаны из огня чужими руками»).

Люди склонны уклоняться от ответственности, во-первых, потому, что она сопряжена с грузом последствий. Дело в том, что с доисторических времен под ответственностью чаще понимали вину. И даже сейчас стороны склонны говорить «*я не виноват*» или «*это его вина*», тем самым направляя мышление к поиску наказания или возмещения ущерба. Срабатывает стереотипная связь: кто виноват, тот и платит (или расплачивается). Тогда как гораздо продуктивнее было бы вместо «вина» использовать слово «ответственность»: «*на ком лежит ответственность за...*», «*я отвечаю (лишь) за то, что...*», «*ваша ответственность состоит в том, что вы...*» и т. п.

Во-вторых, склонность людей уклоняться от ответственности обусловлена грузом обязательств, сопряженных с нею (подобно тому, как «инициатива наказуема»). Действительно, кто затеял, тому и делать, или отвечать в случае неудачи.

В силу указанного, медиатору приходится иметь дело с постоянными попытками сторон снимать ответственность с себя, одновременно стараясь сохранить за собой возможности, сопряженные с этой ответственностью. Дисбаланс между ответственностью и правами сам по себе уже усиливает напряженность между сторонами. Умение работать с дисбалансом между ответственностью и возможностями составляет важную часть компетентности медиатора. А именно, требуется:

- уметь распознавать попытки уклониться от ответственности,
- управлять процессами ее распределения,
- фиксировать продуктивное распределение ответственности между сторонами, обеспечивая тем самым исполнение достигнутых договоренностей.

Опишем в качестве примера некоторые распространенные деформации, связанные с распределением ответственности. Основные моменты в работе медиатора с ответственностью мы организуем в форме описания игр, которые можно выделить в поведении сторон. Игрой в данном случае мы будем называть систематически (регулярно) используемую последовательность действий, объединенных общей логикой, которая реализует интересы одного или большего количества игроков (участников, вовлеченных в эти действия).

Игра 1: «Только вы!» («Без вас мы — никак»).

Клиент (одна из сторон, или обе) считает, что медиатор отвечает за результат, за успешность переговоров по урегулированию спора. Звучит это примерно так:

- «помогите нам решить»,
- «только вы способны это сделать»,
- «только благодаря вам можно добиться того, чтобы...»,
- «как только мы уже не пробовали..., поэтому лишь теперь...»
- «без вас мы никак не сможем...».

Иногда это не явные фразы подобного рода, а лишь своеобразно построенные высказывания, за которыми угадывается стремление переложить всю полноту ответственности на посредника:

- «мы уже давно не можем решить наш спор, нам нужна чья-то помощь»,
- «я полагаю, что медиатор — это именно тот специалист, который нам нужен».

Но от этой внешней мягкости они не становятся менее разрушительными и опасными для процесса переговоров. Признаки наличия провокации едва заметны: подчеркивание «именно», однозначное «нам нужен» и т. п.

Первое, что нам следует ясно осознать: *Сила попыток сторон переложить ответственность на медиатора или на своего оппонента кроется не столько в них самих, а в том, как на них отреагирует медиатор.*

Распознать наличие обсуждаемой игры быстрее всего именно по собственному состоянию — желанию помочь сторонам, ощущение себя если и не спасителем, то, по меньшей мере, благодетелем и т. п. Подобные провокации ведут к тому, что медиатор воодушевляется, начинает «тащить на себе» не только процесс (что нормально), но и озадачивает себя тем, чтобы придумать для клиентов приемлемое для них решение.

Разрушительность этой игры состоит в следующем:

1. Медиатор начинает работать больше, чем работают стороны — как будто ему результат нужнее, чем им. При этом нарушается

важное условие успешной медиации: решение проблемы — это задача сторон, а не медиатора. Решение проблемы — это обязанность сторон, это их интерес. Если нарушить это условие, то:

а) стороны будут низко ценить найденное решение (как не свое, полученное извне),

б) стороны не успеют «выстрадать» свое решение, «переболеть» другими, менее продуктивными и выгодными решениями;

в) у сторон останется впечатление, что «можно было бы и лучше», закрадывается мысль, что что-то еще недоработано;

г) рождается ощущение, что им чего-то недодали, «как-то недообслужили» («недоласкали», «недолюбили»), а они сами переплатили.

Все вместе указанные эффекты формируют иждивенческую установку потребителя, которому выдают продукт в готовом виде.

2. Поскольку у сторон поддерживается иждивенческая установка, они меньше работают, теряется энергия поиска. Это тоже разрушает медиацию, поскольку закрывается самый главный источник идей — знание сторонами тонкостей своей ситуации. Медиатор никак не может быть осведомлен о проблеме в той же мере, в которой вовлеченные стороны. Медиатор не может быть настроен на интересы сторон в той же мере, в которой они сами. Следовательно, медиатор может предложить удачное решение лишь случайно, а это слабая надежда на успех.

Последствия подобной ошибки медиатора могут сказаться очень быстро, в виде новой игры — «Да, но...», — описанной Э. Берном. В ней стороны в каждом вашем предложении (вариантах решения) будут находить некий изъян, в силу чего оно не может быть ими принято.

Но это еще терпимо. Гораздо хуже, если стороны примут ваше предложение! Это закладывает мину замедленного действия (как отдаленные последствия) под медиативное соглашение, поскольку сильно повышается вероятность того, что стороны не будут его выполнять. Потому что не выстраданное, но принятое соглашение явно или подспудно воспринимается как чужеродное, а от чужого

способа отказаться легче, чем от своего. Гораздо труднее отказаться от того решения, которое было выработано в результате собственных усилий, в котором сохранились воспоминания о «кровавых битвах» — это буквально кровное, родное, потому что далось с трудом.

Противодействие.

В последней мысли лежит идея того, как медиатору избежать ошибки, если стороны играют в игру «Только вы». Вряд ли стоит на высказывания *«помогите нам решить»*, *«только вы способны это сделать»*, *«без вас мы никак»* сразу реагировать отказом: *«ну уж нет, решение вашей проблемы — это ваша задача»*, или: *«я не буду решать вашу проблему»*. Скорее всего, у сторон сложится впечатление, что вы отказываетесь им помочь, что они зря пришли к вам, что их обманули. Ведь в большинстве случаев стремление возложить всю ответственность на медиатора — это не злостный умысел, а ошибочное представление или привычка мышления. Как правило, клиенты еще пока не знают, что можно распределить ответственность отдельно за процесс и отдельно — за содержание.

Поэтому возвращать сторонам ответственность за решение проблемы необходимо мелкими шагами.

Вначале можно согласиться с ними, но лишь частично:

— *«благодарю, но без вашей активности я не так уж много смогу сделать»*,

— *«спасибо за доверие, я же в свою очередь сильно рассчитываю на ваше желание найти такое решение проблемы, которое наилучшим образом будет соответствовать вашим интересам»*.

Удобно также отвечать, используя словосочетание «совместными усилиями»:

— *«конечно, совместными усилиями мы сделаем гораздо больше, чем по отдельности»*;

— *«надеюсь, с моей помощью вы в полной мере проявите свою способность найти приемлемое для вас решение»*.

Можно отреагировать универсально неопределенно: *«давайте посмотрим, каковы наши/ваши возможности...»* и т. п.

А можно даже пойти в атаку: *«расскажите, как вы себе это представляете...»*. В этом случае есть вероятность, что приняв ваше предложение, стороны в ходе ответа почувствуют нереалистичность своих ожиданий.

В дальнейшем возвращать сторонам ответственность за решение проблемы тоже следует постепенно — не в виде общих деклараций, советов или наставлений, а технологически каждый раз по частному случаю, когда для этого возникает возможность.

Игра 2: «А почему я?»

Сторона в споре (одна или обе одновременно) ожидает, что первый шаг сделает вторая сторона. Потому что каждый из них в той или иной мере:

а) не хочет рисковать, боится ошибиться, поэтому не склонен брать на себя ответственность, предпочитая подождать и посмотреть, что сделает другой;

б) не доверяет противоположной стороне, опасается быть обманутым, поэтому стремится получить кредит доверия от нее — действия, которые смогут убедить его в неопасности другого, или будут расценены как признак добрых намерений.

Проявляется игра «А почему я?!» в высказываниях

— *«Он натворил дел, пусть он и исправляет»*,

— *«Это у нее проблемы, а не у меня»*,

— *«Это вы у него узнайте»*,

— *«Это вы ей скажите»*,

— *«Я готов на компромиссы, если мой коллега...»* и т. п.

Если поддаться на эту манипуляцию, то возникает желание переубедить клиента в его недоверии (пусть даже и не сильным), доказывать, что его позиция неконструктивна.

Опасности здесь следующие:

1. Может оказаться, что медиатор взялся доказывать то, чего может и не существовать. Вы не можете знать, насколько обоснованы опасения и осторожность оппонента. Как вы будете выглядеть, если наступит момент, когда ваши аргументы окажутся неверными? А это очень вероятно, так как вы не можете гарантировать поведение

противоположной стороны. Например, мы убедили одну из сторон в беспочвенности его опасений, а вторая сторона вскоре повела себя так, что оправдала опасения первой. Доверие к медиатору оказывается подорванным.

2. Убеждая клиента в некой позиции, вы берете на себя ответственность за то, в чем убеждаете. То есть берете ответственность еще и за содержание, а не только за процесс. А взяв ответственность на себя, медиатор снимает ответственность с клиентов, что прямо противоречит задачам медиации, поскольку снижает у сторон потенциал для изменений.

Альтернативная реакция на игру «А почему я?!» состоит в том, чтобы *исследовать позицию клиента*. Нам важно найти в представлениях клиента такие виды поведения его оппонента, которые бы убедили его идти навстречу. Свои усилия следует направить на то, чтобы последовательно выяснить:

1. Что мешает данной стороне сделать свой шаг первым. Это удобнее сделать в кокусе или во время индивидуальной беседы, но можно и на самих переговорах. Можно прямо спросить:

- *«Что вам мешает...»*,
- *«Почему вам трудно...»*.

Более естественно прозвучат вопросы, задаваемые по удобному случаю, «подхватывая тему». Так, например, на опасение «Он пообещает, а потом все равно не сделает» уместно будет спросить, например:

- *«На чем основано ваше недоверие?»*
- *«Что будет, если ни вы, ни он не сделает шаг навстречу?»*

2. Какое поведение оппонента способно смягчить его недоверие:

- *«При каких условиях вы готовы поверить ему?»*
- *«Что даст вам знать, что его позиция изменилась?»*

3. Что он готов для этого сделать.

- *«Каким образом вы могли бы повлиять на его поведение?»*
- *«Что вы могли бы сделать, чтобы этого не произошло?»*
- *«Каким образом можно снять недоверие?»*

Технически вы все сделали верно, если стороны нашли способ (процедуру), которая повышает взаимное доверие сторон друг к другу. Подчеркнем: повышает доверие в сравнении с имеющимся (или недостающим) — даже маленький сдвиг следует оценивать положительно. Подобно тому как дорогу осилит идущий, проблема поддается лишь совместным усилиям. Идти мелкими шагами все же лучше, чем стоять на месте.

Игра 3: «Не может быть!».

Суть игры «Не может быть» состоит в том, что стороны предпочитают топтаться на месте, оправдывая свою негибкость (ригидность) недоверием ко всему, что ожидает их в будущем. Проявляется это недоверие в пессимистических высказываниях: *«это не получится»*, *«вряд ли удастся»*, *«маловероятно, чтобы...»*, *«вы не понимаете»*; или в прямых возражениях в адрес предложений.

Слабо осознаваемые выигрыши состоят в следующем:

1. Занять защитно-оборонительную, пассивную позицию, позволяющую не рисковать. Это по существу позиция растерянного или избыточно тревожного существа, предпочитающего ничего не менять, лишь бы избежать любых угроз, как правило, весьма неопределенных.

2. Критическая позиция позволяет дискредитировать любое предложение со стороны своего оппонента, маскируя свою деструктивную установку «объективными» возражениями или общим пессимизмом. Здесь обнаруживается более глубокий уровень конфликтного противоборства. Игра «Не может быть» представляет собой продолжение основной борьбы (на уровне осознаваемых интересов), но уже в более символическом плане. Соревнование состоит в том, чтобы как можно острее и весомее выразить сомнение в отношении того или иного предложения со стороны оппонента. Это позволяет унижить противника (подразумевается, что он «глупый», «недальновидный», «неопытный»), возвысив при этом себя (как «проницательного», «осторожного», «умного»).

В конечном итоге игрок снимает с себя ответственность и за свою пассивность, и за свою негибкость, и за нерешительность, и за

«подковерную атаку» на партнера (а порой и на медиатора). Пожалуй, игры, подобные данной, представляют собой класс едва ли не самых серьезных препятствий на пути к договоренности, поскольку формально эта позиция выглядит как осторожность и обстоятельность. И прямо адресоваться к деструктивности, к борьбе, к самоутверждению за счет оппонента и влиять на них нет возможности. Поэтому медиатору приходится работать почти на ощупь — примерно так, как если бы в темноте необходимо было бы навести хотя бы некоторый порядок на своем рабочем столе.

Переговоры сторон могут начать вязнуть и тормозиться, если медиатор позволит оппоненту возражать и доказывать свою правоту. Это приведет к тому, что температура конфликта незаметно начнет подниматься, и в какой-то момент тление снова превратится в пламя. И тогда снова все придется начинать сначала. Если стороны будут готовы повторить все снова.

Еще хуже, если медиатор сам втягивается в игру «Не может быть» и начинает искусственно «накачивать» оптимизм. Медиатор тем самым берет на себя ответственность за оптимистический прогноз, который неизбежно дается при этом. Но он не может знать будущего. В контексте переговоров оптимизм и пессимизм — это субъективная окраска прогноза, отражающая скорее ожидания и желания человека, а не описание объективной реальности. Таким образом, медиатор поддается на провокацию и берет на себя ответственность за будущее, снимая его со сторон.

Преодолеть негибкость сторон и остановить «символический мордобой» можно разными способами.

Первый способ, вероятно, самый простой — последовательно игнорировать все нежелательные проявления. Если игра «Не может быть» неглубока, то она может постепенно сойти на нет, если уверенно продолжать придерживаться процедуры медиации.

Второй способ, чаще всего наиболее приемлемый, — исследовать суть самых весомых возражений. Для этого необходимо задавать вопросы на понимание сути сомнения:

— «объясните детальнее, что вы имеете в виду, когда говорите...»

— «что вы подразумеваете, говоря «это не получится?»»

— «когда вы оцениваете возможный эффект маловероятным, то на чем вы строите свой прогноз?»

— «что бы вы хотели, чтобы мы поняли?» (на возражение «вы не понимаете»)

Этот способ позволяет оказывать точечное давление на непродуктивные попытки сторон, лежащие за пределами предмета спора — в психологических играх. Это один из самых эффективных способов работы с возражениями — исследовать их. Довольно быстро удастся обнаружить уязвимое место в возражении или скептическом высказывании и попросить его снять — так открывается путь к решению проблемы. А инициатору игры «Это не может быть» предоставляется шанс отказаться от нее.

Третий способ — «отзеркаливание» поведения стороны, что можно сделать примерно следующим образом:

— «обратите внимание, насколько часто вы дискредитируете предложения вашего оппонента; насколько она удачна для поиска решения проблемы, из-за которой мы здесь встретились?»

— «ваше поведение производит впечатление, будто вы не настроены искать решение» (условный характер толкования, с одной стороны, оставляет клиенту возможность изменить свое поведение, а с другой, не содержит вызова, который можно оценить как обвинение);

— «порой можно подумать, будто вам важнее возразить Андрею Николаевичу, чем найти решение проблемы».

Вместе с тем, отзеркаливание вряд ли уместно применять за пределами кокуса, поскольку может создаться впечатление, что медиатор отдает предпочтение другой стороне в споре.

Таким образом, даже короткое описание игр открывает возможность повышения компетентности вас как медиатора в той части, что:

а) вы способны отметить для себя, что, вероятно, один или оба клиента вовлечены в одну из игр, дающих им возможность уклониться от ответственности;

б) вы имеете ясное описание, что необходимо делать, когда у вас есть основания предполагать, что ваш клиент (или оба) начинает играть в игры по перекладыванию ответственности,

в) вы ясно представляете, как это «*что*» следует выполнять,

г) вы знаете, какие признаки говорят о том, что вам удалось в достаточной мере вернуть ответственность клиентам обратно (пусть и не полностью, но уже настолько, что можно работать дальше).

В той мере, в которой вы опробуете эти установки и обнаружите, что действительно способны сделать то, о чем выше шла речь, вы можете смело заявлять, что вы действительно готовы продуктивно работать с попытками клиентов снять с себя ответственность и вернуть ее обратно.