

А.Н. Азарнова<sup>1</sup>

A.N. Azarnova

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ  
АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
МЕДИАТОРА И СТОРОН В ХОДЕ  
МЕДИАТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ****THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL ANALYSIS  
OF THE INTERACTION BETWEEN  
MEDIATOR AND PARTIES DURING  
MEDIATION NEGOTIATIONS**

*Настоящая статья посвящена рассмотрению медиативных переговоров как социально-психологического взаимодействия медиатора и сторон. Обсуждается психологическое содержание этого взаимодействия на различных его этапах, ключевые функции медиатора в данном взаимодействии.*

**Ключевые слова:** медиация, медиатор, социально-психологическое взаимодействие, конфликт, представления, переговоры.

*The present article considers mediation negotiations as a socio-psychological interaction of a mediator and parties involved. The psychological content of the interaction at various stages, the key functions of the mediator in the interaction are discussed herein.*

**Keywords:** mediation, mediator, socio-psychological interaction, conflict, presentations, negotiations.

Медиация – процедура урегулирования споров путем добровольных переговоров сторон с участием нейтральной независимой стороны (посредника). Медиация как правовой институт начала официальное существование в России с 1 января 2011 года (Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»), при этом она в настоящее время представлена в различных формах – как медиация, интегрированная в деятельность органов гражданской юрисдикции (нотариальная, судебная и др.), а также функционирующая помимо них (так называемая частная медиация).

Перспектива внедрения медиации как правового института в России определяет необходимость создания эффективных программ подготовки профессиональных медиаторов. На сегодняшний день в нашей стране функционирует несколько крупнейших научно-практических центров, осуществляющих подготовку таких специалистов – в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и других городах. Вместе с тем, отсутствуют единые стандартные требования к уровню подготовки лиц, прошедших профессиональное обучение в области медиации, и, соответственно, единая система его оценки. В связи с

этим задача создания таких стандартных требований и эффективных программ подготовки на их основе приобретает острую актуальность и практическую значимость.

Решение этой задачи возможно за счет детального психологического изучения и анализа профессиональной деятельности медиатора, построения ее модели, выявления ключевых целей и задач медиатора на различных этапах его деятельности, построения в соответствии с ними модели компетенций. Модель же компетенций, в свою очередь, позволит создавать эффективные программы подготовки профессиональных медиаторов, а также системы их оценивания.

Обращение к источникам, посвященным проблеме медиации, показывает, что:

1) подавляющее большинство современных отечественных публикаций посвящено скорее юридическим, нежели психологическим аспектам медиации;

2) описание профессиональной деятельности медиатора и медиации как процесса осуществляется путем перечисления основных этапов медиативных переговоров, их содержания, действий медиатора и сторон на каждом из этапов. Так, структура медиативных переговоров включает в себя следующие фазы: вступительное слово медиатора, презентация (выступления) сторон, дискуссия по выработке тем для обсуждения, индивидуальные встречи медиатора со сторонами (кокусы), дискуссия по выработке вариантов со-

<sup>1</sup> Доцент кафедры практической психологии факультета психологии и педагогики НОУ ВПО «Российский новый университет».

глашения, подготовка проекта соглашения, выход из медиации. При этом отмечается, что данная последовательность этапов является эмпирически обусловленной и была выработана в зарубежной конфликтологии в результате осмысления практического опыта по ведению медиативных переговоров [1]. Однако остается не до конца проясненным вопрос о логическом принципе, обуславливающем именно данную последовательность фаз, а также вопрос о том, до каких границ данный алгоритм может быть видоизменен в каждом конкретном случае медиативных переговоров. Что еще более существенно, с нашей точки зрения, – это то, что психологическое содержание медиативных переговоров так и остается «за кадром». Ответ на все эти вопросы может быть найден посредством создания психологической модели процесса медиативных переговоров.

В ходе решения данной задачи автором настоящей статьи в период с августа 2011 г. по июнь 2012 г. было осуществлено наблюдение за ходом 65 медиативных переговоров, из них в 20 случаях она выступала в качестве ко-медиатора (то есть осуществляла включенное наблюдение). Помимо наблюдения работа над данными медиативными переговорами включала в себя постпереговорные опросы и глубинные интервью с медиаторами и сторонами конфликта. Особенно тщательному анализу подвергались ситуации срыва медиативных переговоров или тупиковые ситуации (когда переговоры оказывались под угрозой срыва). В качестве медиаторов выступали слушатели, проходившие или прошедшие профессиональную подготовку в соответствии с различными программами обучения медиаторов, в общей сложности около 29 человек. Часть ситуаций, с которыми работали медиаторы (31 ситуация), были учебными, в остальных случаях имела место работа с реальными ситуациями и реальными участниками конфликта.

Материалы, полученные в ходе наблюдения, опросов, интервью и последующего анализа их данных позволили сделать вывод о том, что процесс, осуществляющийся в ходе медиативных переговоров, можно рассматривать как социально-психологическое взаимодействие медиатора и сторон конфликта, предметом которого в большинстве случаев являются субъективные представления сторон о конфликте и которое направлено на реализацию общей цели – формирование согласованных представлений сторон относительно решения (решений), позволяющих снять (или смягчить) противоречие, лежащее в основе конфликта. При этом решение понимает-

ся как алгоритмы действий сторон, которые им предстоит предпринять для того, чтобы урегулировать конфликт. Таким образом, ключевым понятием, описывающим психологическое содержание медиативных переговоров, является понятие социально-психологического взаимодействия.

Категория взаимодействия, по свидетельству ряда авторов [2; 3; 4; 5], является одной из наименее однозначных и мало разработанных в современной психологической науке. Проблема взаимодействия так или иначе затрагивалась в зарубежной психологии в рамках теории социального действия (Я. Парсонс), социально-бихевиоральных теорий диадического взаимодействия (Д. Хоманс, Д. Тибо, Г. Келли), теорий ролей (Э. Гоффман, Р. Линтон), символического интеракционизма (Дж. Мид, Г. Блумер), транзактного анализа (Э. Берн). Вместе с тем, как показывает анализ, в рамках зарубежной психологической традиции взаимодействие исследуется в отрыве от реальных условий жизнедеятельности человека, вне условий его деятельности и социально-исторического контекста. В нашей стране проблема взаимодействия исследовалась в работах Б.Ф. Ломова, Г.М. Андреевой, Б.Г. Ананьева, М.И. Лисиной, А.А. Леонтьева и многих других. При этом можно отметить неоднозначность подходов к определению этого понятия. Так, понятие взаимодействия трактуется рядом авторов широко – как «случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковременный, вербальный или невербальный личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок» [6, с. 52]. Такое использование термина «взаимодействие» характерно, например, для Б.Ф. Ломова, Б.Г. Ананьева, М.И. Лисиной, Н.Н. Обозова, Г.В. Дьяконова и др. Другие авторы оперируют данной категорией, используя более узкую ее трактовку, подразумевая под взаимодействием способ реализации совместной деятельности, цель которой требует разделения и кооперации функций, согласования и координации совместных усилий (А.Н. Леонтьев, А.А. Леонтьев, Г.М. Андреева, Н.Н. Обозов, Р.Л. Кричевский). В центре внимания, таким образом, оказывается понятие совместной деятельности как системообразующего фактора взаимодействия.

Несмотря на постулируемую многими отечественными психологами необходимость изучения феномена взаимодействия, его исследование в рамках структуры совместной деятельно-

сти представлено в современной отечественной социальной психологии лишь отдельными (немногочисленными) работами. Так, А.Л. Журавлев рассматривает взаимодействие как единицу психологического анализа совместной деятельности. Данным автором описаны семь типов взаимодействия: сотрудничество, противоборство, уклонение от взаимодействия, одностороннее содействие, одностороннее противодействие, контрастное взаимодействие, компромиссное взаимодействие [4, с. 28]. Серьезный вклад в разработку проблем взаимодействия внес Г.А. Давыдов, который проанализировал социально-психологическое содержание взаимодействия, осуществил теоретико-методологическое обоснование понятия взаимодействия как системообразующего фактора совместной деятельности. Развивая идеи Г.А. Давыдова, Н.Н. Азарнов детально разработал понятие социального взаимодействия, ввел понятие ситуации взаимодействия как единицы анализа взаимодействия, обосновал составляющие ситуации взаимодействия, выделил ее объективное и субъективное содержание, разработал вопрос о понимании целого ряда социально-психологических феноменов как производных социального взаимодействия.

Теоретико-методологические основания анализа категории социального взаимодействия, разработанные в трудах данных авторов, были применены к решению вопроса об описании социально-психологического содержания процесса медиативных переговоров. Собственно медиативные переговоры могут быть поняты как взаимодействие медиатора и сторон конфликта, включенное в более масштабные виды деятельности участников, направленные на реализацию определенных целей и мотивов. Целью медиативных переговоров, в наиболее удачном с точки зрения прогноза успешности переговоров случае, разделяемой всеми участниками, включая медиатора, является нахождение приемлемого для сторон решения конфликта, которое снимало бы его основное противоречие. При этом предметом взаимодействия в большинстве ситуаций, как показывает проведенный анализ, являются субъективные представления сторон о конфликте. Решение же конфликта, найденное сторонами, может быть понято как согласованные представления сторон об алгоритмах действий, которые им предстоит предпринять для того, чтобы урегулировать конфликт.

Психологический анализ взаимодействия медиатора и конфликтующих сторон в процессе переговоров по урегулированию конфликта позволяет выявить промежуточные цели данного

взаимодействия, последовательное достижение которых приводит переговоры к основной цели – нахождению решения.

1. Выявление представлений сторон о конфликте. Психологическим содержанием взаимодействия медиатора и сторон при реализации данной цели является экспликация, сопоставление и совместный первичный анализ представлений сторон о конфликте. Результат – осознанные и скорректированные (обогащенные, уточненные) представления сторон и медиатора о конфликтной ситуации. Реализация указанной цели взаимодействия осуществляется в медиативных переговорах в основном на этапах презентации сторон и дискуссии по выработке тем для обсуждения.

2. Совместный анализ представлений сторон о конфликте. В процессе реализации данной цели имеет место взаимодействие сторон и медиатора, направленное на углубленный анализ представлений сторон о конфликте. Результат: осознанные и скорректированные представления участников переговоров относительно значимых мотивов, целей, ресурсов и ограничений (как своих, так и партнера), а также противоречий, лежащих в основе конфликта; для медиатора – уточненные собственные представления о конфликте и его восприятии участниками (сторонами). Как показывает наблюдение, реализации данной цели в переговорах обычно в наибольшей степени соответствует этап дискуссии по выработке тем для обсуждения, а также первая половина кокуса (индивидуальной беседы).

3. Поиск вариантов разрешения конфликта (как во взаимодействии медиатора с одной из сторон, так и во взаимодействии медиатора с обеими сторонами конфликта одновременно). При реализации данной цели имеет место взаимодействие сторон и медиатора, направленное на анализ представлений сторон о конфликте, их (представлений) трансформацию с целью формирования представлений о возможных вариантах разрешения конфликта (то есть алгоритмах действия сторон, снимающих или смягчающих противоречие, лежащее в основе конфликта); при этом взаимодействие может осложняться стремлением стороны (сторон) получить выигрыш в переговорах за счет другой. Результатом являются сформированные представления сторон о возможных вариантах разрешения конфликта. Реализация данной цели в медиативных переговорах осуществляется на этапах индивидуальных бесед и дискуссии по выработке вариантов соглашения.

4. Критический анализ найденных вариантов, выявление наиболее удачных из них (как во взаимодействии медиатора с одной из сторон, так и во взаимодействии медиатора с обеими сторонами конфликта одновременно). Речь идет об анализе и критической оценке возникших у сторон представлений о возможных вариантах разрешения конфликта, выборе наиболее удачных из них, то есть тех из них, которые оцениваются сторонами как приемлемые (с учетом интересов сторон, а также имеющихся у них ресурсов и ограничений) и снимающие противоречие, лежащее в основе конфликта. Как и на предыдущем этапе, стремление сторон получить максимальный выигрыш за счет партнера способно существенно осложнить ход взаимодействия на данной фазе и потребовать определенных действий со стороны медиатора. Результатом являются сформированные представления сторон о наиболее оптимальных вариантах разрешения конфликта. Реализация данной цели в медиативных переговорах осуществляется также на этапах индивидуальных бесед и дискуссии по выработке вариантов соглашения, отчасти – на этапе подготовки проекта соглашения.

5. Координация найденных вариантов, их частичная реализация, формирование медиативного соглашения. Психологическим содержанием взаимодействия при достижении данной цели является уточнение и согласование представлений сторон о действиях, которые в будущем предпримет каждая из них и которые снимут противоречие, лежащее в основе конфликта. При наличии соответствующей возможности – реализация отдельных вариантов разрешения конфликта, то есть осуществление в ходе медиативных переговоров одной или обеими сторонами действий, направленных на снятие или снижение остроты противоречия, лежащего в основе конфликта (сюда относятся, например, принесение извинений, предоставление сторонами определенной информации друг другу и т.п.). Результат – взаимно согласованные и отраженные на материальных носителях в виде текста соглашения представления сторон об алгоритмах их действий в ближайшем будущем, снимающих или снижающих остроту противоречия, лежащего в основе конфликта. Как показывает наблюдение, данная цель достигается в медиативных переговорах на этапах дискуссии по выработке вариантов соглашения и подготовки проекта соглашения.

Реализация перечисленных целей в ходе взаимодействия участников и медиатора предполагает также решение медиатором на всем протяжении переговоров специфических собствен-

ных задач. Перечислим основные из них, кратко описав психологическое содержание взаимодействия медиатора и сторон в процессе их реализации.

1. Систематическое снижение эмоционального напряжения сторон: медиатор реагирует на вербальные и невербальные проявления сторон, являющиеся выражением их эмоционального состояния, причем эти реакции имеют сложный избирательный характер и определяются многими факторами – особенностями ситуации медиативных переговоров, степенью интенсивности эмоциональных проявлений стороны (сторон), особенностями их выражения. Характер реагирования медиатора на поведение сторон, являющееся выражением их эмоционального состояния, определяется представлениями медиатора о структуре медиативных переговоров, роли медиатора в них, о допустимых границах проявления эмоций и многими другими, а также имеющимися в его арсенале социально-психологическими умениями. Однако снижение эмоционального напряжения сторон не является задачей, которая решается путем однонаправленного психологического воздействия медиатора на сторону (сторону) конфликта: практика анализа конкретных ситуаций медиативных переговоров показывает, что в данных случаях правильнее говорить о взаимодействии как системе взаимообусловленных действий медиатора и сторон.

2. Организация медиативных переговоров и управление ими является второй «сквозной» задачей, которую решает медиатор на протяжении всей медиации. Медиатор, приступающий к переговорам по урегулированию конфликта, имеет определенные представления относительно медиации, ее структуре, основных этапах и их психологическом содержании, роли медиатора на каждом из этапов и т.д. В процессе переговоров медиатор действует в соответствии с этими представлениями: формирует и уточняет представления участников относительно основных этапов медиации и их содержания, правил поведения на медиации, побуждает участников к тем или иным действиям, прерывает стороны, задает им вопросы, объявляет о перерывах или необходимости удалиться (например, при переходе к этапу индивидуальных бесед) и т.п. Практика анализа конкретных ситуаций медиативных переговоров показывает, что и в этом случае речь идет о сложной системе взаимообусловленных действий медиатора и сторон – социальном взаимодействии.

3. Обеспечение коммуникации сторон. Речь идет о выполнении функций посредника, обеспе-

чивающего передачу информации от одной стороны конфликта к другой и обратно. В социальной психологии и конфликтологии хорошо исследованы коммуникативные барьеры, характерные для общения и взаимодействия конфликтующих сторон (стороны «не слышат» друг друга); в задачи медиатора входит обеспечение передачи значимой с точки зрения разрешения конфликта информации от стороны к стороне и обратно без ее искажений, дополнений и упущений.

4. Фиксирование промежуточных и итоговых договоренностей предполагает взаимодействие медиатора со сторонами, направленное на согласование их представлений относительно конфликта и вариантов его разрешения, а также уточнение вербальных формулировок, являющихся выражением данных представлений. При этом медиатор записывает данные формулировки.

Описание структуры и содержания взаимодействия медиатора со сторонами в ходе переговоров позволяет выявить, описать и систематизировать ключевые компетенции медиатора, а это, в свою очередь, открывает широкие перспективы для создания систем оценки компетентности медиаторов, а также дифференцированных программ обучения для слушателей с различным уровнем изначальной подготовленности, представителей различных профессио-

нальных групп, проходящих курс обучения профессиональной медиации.

### Литература

1. Калашникова С.И. Медиация в сфере гражданской юрисдикции. – М. : Инфотропик Медиа, 2011. – 304 с.

2. Азарнов Н.Н. Взаимодействие личностей в производственных организациях // Вестник Российского нового университета: сборник научных трудов. – Серия «Социально-гуманитарные науки». – М. : РосНОУ, 2007. – Вып. № 1. – С. 94–106.

3. Давыдов Г.А. К проблеме закономерностей взаимодействия личностей в организации // Вестник Российского нового университета : сборник научных трудов. – Серия «Социально-гуманитарные науки». – М. : РосНОУ, 2007. – Вып. № 1. – С. 126–130.

4. Климентов В.Л. Медиация в схемах и таблицах. – М. : Радуница, 2011. – 160 с.

5. Психология : словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М. : Политиздат, 1990. – 494 с.

6. Шамликашвили Ц., Ташевский С. Азбука медиации. – М. : Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2011. – 64 с.