

Відкрийте для себе трансформаційну силу медіації в книзі «Зцілення ран конфлікту: Медіація може допомогти».

Цей незамінний посібник, створений провідними експертами, пропонує практичні техніки та глибоке занурення в мистецтво медіації. Дізнайтеся, як медіація може об'єднувати, зцілювати стосунки та будувати стійкі рішення для більш гармонійного майбутнього. Незалежно від того, чи є ви медіатором, юридичним експертом або просто захоплюєтеся вирішенням конфліктів, ця книга збагатить вас інсайтами. Приєднуйтеся до нашої подорожі взаєморозуміння, де діалог сприяє зміцненню миру у світі.

**АЛЕН ЛЕМПЕРЕР** – професор кафедри лідерства та переговорів в European University Institute, професор університету Брендайс, афілійований співробітник і член виконавчого комітету Програми переговорів в Гарвардській Школі Права.

**ЖАК ЗАЛЬЦЕР** – всесвітньо визнаний експерт з медіації, має 40-річний досвід досліджень в управлінні конфліктами, а також виступав медіатором у понад 80 конфліктах.

**ОРЕЛЬЄН КОЛСОН** – професор політичних наук в Бізнес Школі ESSEC, директор Інституту досліджень і освіти з питань переговорів (IRENE Париж, Сінгапур і Брюссель).

**ІРИНА КОРДУНЯН** – сертифікована медіаторка, співавторка підручника «Шлях до медіації».

**МІШЕЛЬ ПЕКАР** – асоційована співробітниця Saïd Business School Оксфордського університету, виконавча директорка і співзасновниця Co-Dev, Inc.

**ЮДЖИН Б. КОГАН** – викладач Гарвардського університету, консультант та спікер про стратегії впливу в переговорах і лідерстві.

ISBN 978-617-95350-8-6



9 786179 535086

ЗЦІЛЕННЯ РАН КОНФЛІКТУ  
МЕДІАЦІЯ МОЖЕ ДОПОМОГТИ



АЛЕН ЛЕМПЕРЕР • ЖАК ЗАЛЬЦЕР • ОРЕЛЬЄН КОЛСОН • ІРИНА КОРДУНЯН  
МІШЕЛЬ ПЕКАР • ЮДЖИН Б. КОГАН

# ЗЦІЛЕННЯ РАН КОНФЛІКТУ

МЕДІАЦІЯ МОЖЕ ДОПОМОГТИ



# **ЗЦІЛЕННЯ РАН КОНФЛІКТУ. МЕДІАЦІЯ МОЖЕ ДОПОМОГТИ**

**Ален Лемперер  
Жак Зальцер  
Орельєн Колсон  
Ірина Кордунян  
Мішель Пекар  
Юджин Б. Коган**

**Перекладено з англійської за виданням:**  
«Mediation. Negotiation by Other Moves» (Wiley 2021)  
by Alain Lempereur, Jacques Salzer, Aurélien Colson, Michele Pekar,  
Eugene B. Kogan

**Переклад з англійської мови:**  
І. Кордунян

УДК 316.775.3:316.485.6  
З 97

Ален Лемперер  
Жак Зальцер  
Орельєн Колсон  
Ірина Кордуня  
Мішель Пекар  
Юджин Б. Коган

З 97 Зцілення ран конфлікту. Медіація може допомогти — Київ: Видавництво РАЦІО, 2024, 344 с.

У світі, наповненому конфліктами, знаходження шляхів до примирення та порозуміння є надзвичайно важливим.

Книга «Зцілення ран конфлікту: Медіація може допомогти» досліджує трансформаційну силу медіації як дороговказу до миру та відновлення. Автори – міжнародна команда експертів – глибоко розкривають принципи та практики медіації, пропонуючи практичні інструменти та стратегії для вирішення спорів у різних контекстах – від особистих та сімейних конфліктів до корпоративних та міжнародних суперечок.

Спираючись на десятиліття досліджень та реального досвіду, автори створили всеохоплюючий посібник, який є водночас доступним та глибоко інформативним. Ця книга є безцінним ресурсом для медіаторів, юридичних професіоналів, політиків та всіх, хто цікавиться мистецтвом вирішення конфліктів. Вона представляє медіацію не лише як інструмент для врегулювання спорів, але й як засіб для сприяння порозумінню, повазі та тривалому миру.

ISBN 978-617-95350-8-6

Перекладено з англійської за виданням:

«Mediation. Negotiation by Other Moves» (Wiley 2021) by Alain Lempereur, Jacques Salzer, Aurélien Colson, Michele Pekar, Eugene B. Kogan

Переклад з англійської мови: І. Кордуня

Книга надрукована за фінансової підтримки Європейського Союзу в межах Проєкту «CONSENT», що реалізується Українською академією медіації. Її зміст є виключною відповідальністю колективу авторів і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.



Шановні читачі,

З великою радістю представляю вашій увазі цю книгу, що стала результатом творчої праці колективу авторів, які на початку повномасштабного вторгнення вирішили в такий спосіб підтримати українців. Ця книга, «Зцілення ран конфлікту. Медіація може допомогти», є свідченням непохитної віри в силу діалогу та медіації, які можуть стати ключем до вирішення конфліктів і досягнення порозуміння.

Книга показує, як медіація може бути використана не тільки для вирішення особистих або корпоративних спорів, але й у великих масштабах для зцілення націй та спільнот. Вона відкриває ширші перспективи для зміцнення гармонії в суспільстві.

Висловлюю слова глибокої вдячності Алену Лемпереру, Жаку Зальцеру, Орельєну Колсону, Ірині Кордунян, Мішель Пекар та Юджину Б. Когану за відкритість ваших сердець для українців. Ваша щедрість, з якою ви ділитеся досвідом і знаннями, та щира співпраця є прикладом справжньої підтримки та солідарності.

Ми щиро сподіваємося, що ця книга знайде відгук у серцях читачів і стане корисним інструментом у ваших руках. Хай вона веде вас шляхом відновлення та надихає на побудову майбутнього, заснованого на взаємоповазі та розумінні.

З повагою,  
Луїза Романадзе  
Президентка Української академії медіації,  
Керівниця Проєкту ЄС «CONSENT»

«Ця книга доводить, що медіація може бути корисною в усіх сферах життя суспільства. Яскравим прикладом є використання медіації патрульними поліцейськими, що сприяє як розв'язанню проблем, так і забезпеченню поваги до гідності. Медіація заохочує ненасильницьку позитивну взаємодію між громадянами та поліцією.»

*Крістофер С. Купер,  
адвокат, медіатор, колишній офіцер поліції Вашингтона  
та сержант морської піхоти США*

«У сучасному світі нам доводиться виконувати роль медіаторів майже в усьому, що ми робимо: медіація є важливим аспектом справжнього лідерства та успіху. Цю книгу варто прочитати не лише експертам і практикам, а й тим, хто хоче сприяти інклюзивності та взаємному розумінню.»

*Енріко Летта,  
колишній прем'єр-міністр Італії*

«Глибина медіації видається неосяжною. Ця книга очевидно дає можливість зануритися на рівень глибше.»

*Наталія Мазаракі,  
професорка Державного торговельно-економічного університету*

«Якщо ви любите французьку кухню, Посібник Ескоф'є з сучасної кулінарії слугує довідником вже протягом 100 років. Якщо вам більше цікава медіація, відтепер ви можете звернутися до цієї книги. Вона є видатним збірником всього практичного, що вам потрібно знати: від сканування ландшафту, підготовки ґрунту, прийняття рішення щодо принципів, до управління через злети та падіння медіації, запобігання помилкам і налаштування правильних систем цінностей.»

*Пітер Маурер,  
колишній президент Міжнародного комітету Червоного Хреста*

«Як медіатори можуть сприяти розв'язанню конфлікту, надаючи самим сторонам можливість вести переговори більш ефективно? Ця книга потрібна як науковцям, так і практикам: після огляду існуючих практик медіації та окреслення відповідних принципів вона пропонує поради щодо того, як найкраще структурувати процес медіації і сприяти кращому розумінню сторонами свого конфлікту, а також розробці й оцінці альтернативних рішень.»

*Роберт Мнукін,  
медіатор і професор права Гарвардської Школи Права  
та Гарвардської програми переговорів (PON)*

«Ця книга необхідна медіаторам і фахівцям, які працюють у контексті гуманітарних питань, розвитку, миру та безпеки. Провівши понад 30 років в ООН у надзвичайних ситуаціях у Сомалі, Руанді, Бурунді, Газі, Іраку та Сирії, я був свідком наслідків конфліктів. Сучасний світ потребує медіації як для запобігання, так і для вирішення конфліктів. Мій висновок із книги полягає в тому, що медіація – це мистецтво, навичка, яку потрібно практикувати, і якій можна навчитися. Дуже рекомендую цю книгу.»

*Панос Мумціс,  
помічник Генерального секретаря ООН,  
виконавчий директор Global Executive Leadership Initiative  
та колишній гуманітарний координатор кризи в Сирії*

«Криза проявляє основу людей, їхню суть, а також загострює проблеми, непомітні у звичайній життєвій метушні. Конфлікт завжди є сигналом про необхідність змін. Медіація може підтримати учасників складних ситуацій у досягненні порозуміння та віднайденні рішень, які вони не змогли б знайти наодинці і які б відповідали інтересам, потребам, цінностям, суті людей, що в цій ситуації опинились. Автори цієї книги щиро діляться своїм професійним досвідом, висвітлюючи системність та деталі медіації. Запрошую медіаторів України до дослідження і обговорення цього важливого доробку.»

*Катерина Наровська,  
президентка Національної асоціації медіаторів України,  
медіаторка, фасилітаторка, тренерка і викладачка*

«Як радниця з переговорів я часто відмічаю критичну важливість відповідальної медіації. Ця чудова книга пропонує секретні ключі до досягнення успіху для всіх сторін.»

*Калінсо Ніколаїдіс,  
почесна професорка Оксфордського університету  
та професорка European University Institute (EUI)*

«Без відповідних знань і підготовки медіаційні спроби часто зазнають невдачі. Автори оптимізують весь процес медіації.»

*Тетсудзі Окумура,  
професор менеджменту Університету Тойо (Токіо, Японія)*

«Після конфлікту Україна опиниться на перетині стійкості та оновлення. У цій книзі досліджується трансформаційна сила медіації як дороговказу, що освітлює шлях до порозуміння та відновлення. В той час як ми будемо орієнтуватися в складнощах післявоєнного відновлення, ці сторінки запрошують вас відкрити для себе історії людей, які використовували силу діалогу для формування майбутнього, заснованого на єдності та розумінні. Ласкаво просимо до подорожі, де медіація стає наріжним каменем для зцілення та побудови більш гармонійного майбутнього.»

*Мартін Панош,  
Почесний консул України в Зальцбурзі*

«Конфлікти – невід’ємна частина існування людства. Війна – найвища ступінь ескалації в суспільстві, яка у будь-якому випадку залишає рани. Автори взяли за концептуально важливе питання, як в найскладніші часи знайти можливість залишатись на стороні мирного шляху. Що актуально як для Homo Sapiens, так і для фахівців.»

*Аліна Сергєєва,  
ІМІ сертифікована медіаторка, адвокатка, дослідниця, засновниця  
та представниця Української Національної секції в GEMME*

«Нам випала унікальна можливість жити у настільки турбулентні часи, коли конфлікти виникають на кожному кроці, від маленьких та незначних до масштабних, руйнуючих. І ми як ніколи розуміємо, що сьогодні нам потрібні інші форми, методи та інструменти, щоб долати виклики. В цій ґрунтовній роботі автори книги глибоко та всебічно досліджують медіацію, аналізують її рушійну «магічну» силу та можливі ризики, а також надихають читачів на мирне та екологічне вирішення спорів!»

*Світлана Сергєєва,  
адвокатка, сертифікована медіаторка ІМІ та ДАА,  
віцепрезидентка Української академії медіації,  
членкиня правління Асоціації правників України*

«Зважаючи на зростання конфліктів у сучасному світі, медіація потрібна як ніколи. Ця добре зрозуміла та глибоко інформативна книга про сучасну медіацію, дуже практична та проілюстрована низкою хороших прикладів. Мені щиро приємно рекомендувати цю чудову книгу студентам, професійним медіаторам і взагалі усім, хто практикує медіацію неформально, іншими словами, більшості з нас.»

*Вільям Урі,  
співавтор книги *Getting to Yes* і автор книги *The Third Side**

«Я завжди рекомендую цю книгу студентам, тому що взаємодоповнюючі професійні профілі та погляди авторів поєднуються з талантом і глибоким розумінням мирного та демократичного використання медіації.»

*Жак Фаже,  
професор права та соціології Університету Бордо*

«Військові командири мають оволодіти не лише мистецтвом війни, а й мистецтвом медіації. Сотні офіцерів із 120 країн світу отримали користь від принципів, які пропонує ця книга, застосовуючи їх у військових операціях.»

*Лоїк Фіназ,  
Віце-адмірал (у відставці), Військовий Коледж (Франція)*



«Наша місія полягає в підтримці спроможності ізраїльтян, палестинців та інших регіональних гравців вести переговори більш ефективно. Нам потрібно щодня використовувати медіаційні методи, описані в цій книзі.»

*Іхаб Хатіб і Ліор Франкієнштайн,  
виконавчі директори Єрусалимської неурядової організації  
«Інститут стратегій переговорів»*

«Для кожного, хто цікавиться медіацією або як довідник для досвідчених практиків, ця книга є доступним і повним ресурсом, написаним досвідченими медіаторами світового рівня. Багато дипломатів і радників ЄС вже з користю застосовують її зміст протягом більше ніж десятиліття.»

*Ант'є Херберг,  
медіаторка та радниця Європейської служби зовнішніх справ,  
засновниця MediatEUr*

*«Я не кажу одному того, чого не міг би свого часу сказати іншому, лише трохи змінивши наголос, і я повідомляю йому речі або несуттєві, або загальновідомі, або такі, що можуть піти на користь обом. Немає такої вигоди, заради якої я дозволив би собі дурити їх.»*

Мішель де Монтень, «Проби», 794В



# ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	12
<b>Подяки</b> .....	17
<b>Про авторів</b> .....	19
<b>Вступ</b> .....	23
<b>1. Периметр:</b> Дослідіть існуючі медіаційні практики, перш ніж підбирати методи .....	33
<b>2. Доцільність:</b> Зважте всі плюси та мінуси медіації, перш ніж брати в ній участь .....	57
<b>3. Принципи:</b> Налагодьте принципи роботи, перш ніж діяти .....	89
<b>4. Підготовка:</b> Структуруйте попередню медіацію, перш ніж розпочинати сесію .....	121
<b>5. ПОРТАЛ:</b> Підготуйте ґрунт, перш ніж переходити до вирішення проблеми .....	161
<b>6. Від минулого до сьогодні:</b> Визначте проблеми, перш ніж шукати взаємовигідне рішення .....	193
<b>7. Від сьогодні до майбутнього:</b> Сформууйте можливі рішення, перш ніж укласти угоду .....	231
<b>8. Підводні камені:</b> Підготуйте запитання, перш ніж діяти .....	269
<b>Висновок: Етична перспектива та постановка запитань</b> .....	315
<b>Бібліографія</b> .....	329

## ПЕРЕДМОВА

### МЕДІАЦІЯ СТИМУЛЮЄ ЗАКОН ЛЮДЕЙ

---

Війни позбавляють нас багатьох радощів. Кожен день стає небезпечно нестабільним і приносить свою частку смутку. У будь-якому місці та в будь-який час жорстокість може вразити наших близьких і раніше безпечні місця, і коли страхи та втрата контролю осідають, наш гнів зростає по відношенню до тих, хто відповідальний за ці несправедливі страждання. Але війни також виявляють те, що є найважливішим в житті, по-перше, саме життя, його дорогоцінне збереження та продовження, а по-друге, його справжнє значення, що складається зі свободи, гідності та поваги до прав людини; життя, де внутрішнє почуття справедливості та солідарність у біді відмовляються за будь-яку ціну піддатися агресії і зміцнюють бажання зберегти нашу незалежність. Як не дивно, але війни також дають нам уявлення про те, яким може бути світліше завтра. Так само, як ми боремося за те, що є справедливим у час війни, так само ми готуємо себе до того, що робити наступного дня, у час миру. Медіація служить такому довготривалому миру та допомагає людям відновити контроль над своїм життям. Вона може підтримати родини, сусідів, організації, громади, нації у тому, щоб зшити разом нитки людяності, які були розірвані.

Створення цієї книги *«Зцілення ран конфлікту. Медіація може допомогти»* було розпочато в перші місяці повномасштабного вторгнення Росії в Україну, продовжувалось під систематичними атаками агресора, і було завершено в той час, як Україна продовжує доводити свою незламність. Процес редагування та написання довелося адаптувати до графіків погодинних відключень світла і повітряних тривог; але, незважаючи на перешкоди, робота виконана з цілковитим натхненням силою та стійкістю українського народу, підтримкою міжнародної спільноти, а головне – переконанням у тому, що справедливість переможе. Навіть у найтемніші часи ця книга слугувала орієнтиром до світла.

У книзі досліджується, як медіація може застосовуватися в різноманітних конфліктних ситуаціях, наприклад, коли розлучається

подружжя, коли орендар і власник сваряться, коли дві компанії не можуть домовитися щодо виконання контракту тощо. Медіація може бути використана по всій Україні, щоб допомогти кожному, хто зіткнувся з конфліктом.

Ця книга покликана стати відповідальним компаньйоном для кожного українця та українки, які вже є чи можуть стати медіаторами, або які є чи можуть бути сторонами медіації або іншими залученими особами. Мета авторів – супроводжувати читачів на кожному кроці, починаючи з моменту, коли вирішення конфлікту здається неможливим, до підписання угоди та її реалізації, через підготовку та покрокове розуміння сторін, визнаючи, що важливо для кожної з них у сьогоднішній та шукаючи разом з ними рішення для кращого майбутнього на їхній власний вибір. Автори написали цю книгу, щоб підтримати медіаторів і сторони, пропонуючи їм перевірені теорії, моделі та концепції, а також найкращі практики медіації для мирного вирішення спорів.

У книзі досліджуються різноманітні виміри медіації, її межі і принципи, а також її застосування в різних сферах життя – від сімейних, цивільних, трудових, комерційних спорів до політичної та міжнародної арен. Медіація розглядається як інструмент із трьома складовими, який використовується для вирішення проблем, побудови та/або відновлення стосунків між людьми і налагодження структурованої комунікації між сторонами. Окреслено можливі пастки на шляху вирішення конфлікту та запропоновано рекомендації щодо їх подолання. Розкрито як питання етики, так і відповідальності не тільки медіатора, а й сторін спору. Завдяки кожному розділу читач розвине власні методи дій, а також свою гнучкість у підходах до розв'язання конфліктів, що сприятиме досягненню відповідальних результатів із довготривалою стійкою дією.

*«Зцілення ран конфлікту. Медіація може допомогти»* покликана відкрити кожному читачеві спектр можливостей медіації. Вона заснована на десятиліттях критичного аналізу та досвіду авторів, здобутого за роки роботи в міжнародних організаціях, урядах, громадських організаціях, бізнесі. Автори пишуть про медіацію не просто як теоретики, вони практикували її по всьому світу і перевірили те, про що пишуть.

Їхні підходи пропонують практичні поради для медіаторів та сторін спору, завдяки яким вирішення спорів може стати менш напруженим, що, у свою чергу, збільшує шанси на досягнення взаємозадовільних рішень. Автори переконані, що ефективність медіації забезпечується доречними методами та описують ті із них, які вони самі застосовують на практиці. Звісно, успіх медіації не може бути гарантований у кожному конфлікті, але коли процес проводиться відповідально, сторони на рівних можуть отримати набагато більше переваг – наприклад, визнання почуттів, позбавлення почуття провини за допомогою перспективних рішень, а також досягнення зовнішнього та внутрішнього миру усіма зацікавленими сторонами. У книзі перелічено багато переваг цього альтернативного методу вирішення спорів порівняно із традиційним судовим розглядом, і читачам надається право вирішувати, який метод вони вважатимуть найбільш доречним, кожен у своїй справі.

Автори намагалися адаптувати книгу до суспільства воєнного часу, тому наблизили теорії медіації до суворой української дійсності та потреб. Назва складається із двох частин, де перша окреслює основну мету цієї книги – *Зцілення ран конфлікту*, а друга, її підзаголовок, *Медіація може допомогти* – натякає на можливості, які пропонує медіація як метод створення безпечного простору діалогу.

Ця книга пропонує практичну філософію та прийоми, які можуть стати ще більш корисними, коли українське суспільство долатиме виклики, спровоковані довгою та виснажливою війною, несправедливо закарбованою на його долі. Чому так? Тому що медіація є демократичною у своїй основі: вона понад усе розширює можливості людей, цінує їхню незалежність у судженнях. Вона підтримує пошук і прийняття рішень безпосередньо сторонами, що підвищує ймовірність виконання цих рішень. Медіація довіряє людям і їхній мудрості, вона ґрунтується на переконанні, що сторони краще знають, що їм потрібно, ніж будь-хто інший, хто займає владні позиції, з якими б добрими намірами він не був. Медіація заснована на перевазі «автономії» (факт встановлення наших власних правил) над «гетерономією» (факт нав'язування правил кимось іншим). Оскільки медіація відновлює переговори між людьми, вона зберігає останніх як основне джерело права. У медіації *головний закон є перш за все законом людей*, а не

законом авторитету, внутрішнього чи зовнішнього. Медіація передбачає світогляд, заснований на принципах рівності та справедливості, і відкидає недемократичну тенденцію авторитетної фігури вказувати людям, що робити, вдаючи, що вона знає краще. Медіація антиавторитарна. Сторони залишаються в центрі уваги та дії. Роль медіаторів лише у тому, щоб сприяти розв'язанню конфлікту сторонами, допомагати їм зосередитися, по-перше, на їхніх спільних інтересах і на тому, як їх творчо втілити, а по-друге, на їхніх відмінних мотиваціях для пошуку настільки ж креативних рішень. Зрештою, медіація підштовхує людей самостійно шукати те, що для них найбільш важливо, і шляхи для того, як краще жити разом, тоді як традиційні методи судового розгляду продовжують вирішувати, хто правий, а хто ні. Медіація зміцнює відчуття власної незалежності.

Незважаючи на невпинні зусилля щодо пом'якшення наслідків, багато українських громадян зазнали невимовних страждань. Ми віддаємо належне і визнаємо мільйони внутрішньо переміщених осіб, біженців, ветеранів, військових, громадян у зонах активних бойових дій, на звільнених або тимчасово окупованих територіях, таку велику кількість зруйнованих міст, сіл та будинків. Попри надзвичайно складні життєві обставини, українці, де б вони не проживали, виявляють дивовижну стійкість та солідарність перед неспровокованою агресією, сприяють перемозі свободи і справедливості та прямують разом до кращого життя. Тим не менш, будь-який конфлікт щоразу, коли він розпалює жорстокість, незалежно від того, які зусилля були використані для протидії йому, породжує настільки глибокий рівень травми, що може створити більший ризик нерозуміння, ненависті та ненавмисної помсти. У такому складному контексті, де іноді нам здається, що жодні засоби не здатні допомогти, медіація може сприяти єдності громадян, соціальній згуртованості та безпеці для всіх. Коли виникає жорстокий конфлікт, незалежно від його форми, він всюди сіє страждання, у розумі та тілі людей, а медіація нагадує сторонам про їхню спільну долю – жити одна з одною в мирі – що, у свою чергу, дозволяє їм шукати рішення та стійке партнерство, яке ніхто не вважав за можливість, перш ніж спробувати.

Дивлячись у майбутнє, українська держава та суспільство отримають значну користь від скоординованих зусиль усіх державних та



приватних суб'єктів, які працюватимуть разом. Медіація – це перевірний часом метод, який дозволяє зібрати за одним столом сторони з різними, іноді здавалося б, непримиренними позиціями. Попри все, вона може позитивно перетворити бар'єри на можливості, зруйновані стосунки на довгострокові партнерства, суттєві проблеми на стійкі рішення, а сум – на радість. Медіація використовує позитивну філософію та багато інструментів, які підтримують тих, хто переслідує відповідальні цілі – спільну безпеку та добробут, відповідальними методами – м'який принциповий процес, спрямований на розширення повноважень сторін, і відповідальні результати – стійкі відносини та рішення, які покращують життя кожного.

*Ірина Кордунян і Ален Лемперер*

## ПОДЯКИ

---

Насамперед ми висловлюємо вдячність кожному захиснику та захисниці України, які боронять свободу всього цивілізованого світу, і завдяки яким створення *«Зцілення ран конфлікту. Медіація може допомогти»* стало можливим у реаліях сьогодення.

Дякуємо кожній жінці та чоловіку, які зробили свій внесок у теорію і практику медіації в усьому світі: нашим наставникам, колегам, друзям, дослідникам, тисячам медіаторів та учасникам семінарів з медіації.

Ми вдячні нашим наставникам і першопрохідцям у сфері медіації: Грему Еллісону, Мішелю Барньє, Беатріс Блохорн-Бреннер, Жану-П'єру Бонафе-Шмітту, Жанні Бретт, Гі Каніве, Ерве Кассану, П'єру Драї, Жаку Фаже, Роджеру Фішеру, Томасу Фьютаку, Стіву Голдбергу, А.Ж.Д. Груму, Мішель Гійом-Хофнунг, Сержу Гіншару, Шарлю Жарроссону, Гансу Кельману, Етьєну Ле Руа, Жану-Клоду Мажанді, Пітеру Мауреру, Мішель Мейер, Бобу Мнукіну, Крістоферу Муру, Жаклін Морінеу, Мірко Ніколічу, Бруно Оппетіту, Жерару Плюїєтт, Сімоні Розес, Френку Сандеру, Джиму Себеніусу, Жан-Франсуа Сіксу, Алану і Арі Сліфка, Говарду Стівенсону, Ларрі Саскінду, Сіду Тополу, Хьюберту Тузарду, Біллу Урі, Кіту Веббу, Енді Вільямсу, Говарду Уолпу та Івану Закіну.

Ця книга не побачила б світ, якби не наші колеги та друзі: члени Гарвардської програми переговорів, IRENE в ESSEC, Дослідницького центру вирішення спорів Kellogg, Оксфордської програми переговорів, зокрема Ліліан де Андраде, Міріам Бакке, Стівен Бенсімон, Крістіан Блан, Лінда Бенрайс, Жан-Мішель Бланкер, Боб Бордоне, Клод Брудерлейн, Ніколас Бернс, Тесса Баєр, Паола Чеккі-Дімельо, Еріка Ченовет, Ален Крістнахт, Крістофер Купер, Тім Каллен, Джаред Курхан, Джоселін Дахан, Оуен Дарбішир, Флоррі Дарвін, П'єр Дебаті, Лоуренс де Карло, Жак Декур, Бруно Дюпре, Мартін Ювема, Люк Фоконе, Лоррейн Філліон, Паміна Фірчоу, Пол Фішер, Марі Фіцдафф, Ліор Франкєнштайн, Гарі Фрідман, Бруно-Андре Жиродон, Дон Грінстайн, Жан-Едуар Грезі, Жером Грімо, Ерік Герін, Сью-

зен Хеклі, Шейла Хін, Софі Генрі, Антье Херберг, Джоселін Ерве, Джек Хіммельштейн, Девід Хоффман, Серджіо Харамілло Каро, Ізабелла Джин, Алан Дженкінс, Тед Джонсон, Сандра Джонс, Пітер Каммінга, Мішель Нуреддін Касса, Джеймс Кервін, Іхаб Хатіб, Марк Кіреджян, Енн Ландуа, Енріко Летта, Джастін Левек, Марія Медісон, Джозеф Майла, Патрісія Мальбоск, Франческо Марчі, Ліз МакКлінток, Джеррі МакХью, Олівер МакТернан, Філіп Мілберн, Джордан Морган, Ніколас Моттіс, Анаїд Нахікян, Каліпсо Ніколаїдіс, Юджин Ніндорера, Фаб'єн Нсенгімана, Шарлотта Пайє, Рікардо Перес Нукель, Габріель Плейнс, Білл Репп, Джим Рейман, Ерве Ремо, Тіна Робіоль, Монік Сасьє, Веронік Шнайдер, Ден Шапіро, Лінда Сінгер, Маріанн Суке, Гуан Субраманян, Арно Стіmek, Крістіан Тудероз, Жоель Тіммерманс-Делварт, Еммануель Тронк, Майкл ВанРойен, Девід Вейл та Андреас Венгер.

Ми дякуємо Фіоні П. Нунан за її внесок у переклад книги англійською, а також нашим дослідникам та асистентам: Джуліанні Брілл, Ларі Каземажу, Джейсі Кокс, Кетрін ДеКурсі, Майклу Дюмону, Отум Галіндо, Сарі ЛаМорі, Сесіль Сегіно та Елізі Віллер.

Дякуємо Катерині Чистофоровій за її внесок у редагування українського перекладу.

Висловлюємо подяку нашим колегам із різних інституцій, таких як Університет Брендайс, College of Europe, ENA, Політехнічна Школа (École Polytechnique), Школа Бізнесу ESSEC, Європейська Комісія, Європейський інститут миру, Європейський офіс зв'язку з розбудови миру, European University Institute (EUI), Інститут миру Сполучених Штатів, Альянс з миробудови, Міжнародна асоціація з управління конфліктами, Гарвардський університет, Інститут політичних досліджень Sciences Po-Paris, Міністерство закордонних справ Франції, Saïd Business School Оксфордського університету, UNITAR.

## ПРО АВТОРІВ

---

**Ален Лемперер** – медіатор у конфліктах і кризах, який протягом 30 років запроваджує програми відповідальної медіації та переговорів по всьому світу. Він є Професором кафедри лідерства та переговорів в *European University Institute (EUI)*; керує програмою *Global Executive Leadership Initiative* з відповідальних переговорів для вищих керівників гуманітарних організацій. Він є афілійованим співробітником і членом виконавчого комітету Програми переговорів (PON) в Гарвардській Школі Права, де він викладає *Harvard Mediation Intensive*, а також інші освітні програми. Він перебуває у відпустці з Університету Брендяйс як Професор кафедри Алана Б. Сліфки та колишній директор Програми вирішення конфліктів і співіснування. Раніше він був Професором кафедри переговорів і медіації ESSEC. Він є автором, співавтором або редактором понад двох десятків книг і 150 статей, розділів і доповідей 17 мовами. Надавав консультації в 75 країнах в рамках взаємодії з міжнародними або неурядовими організаціями (EU, ICRC, MSF, OECD, UNITAR, WHO, WWF тощо), урядами і глобальними корпораціями (Airbus, BCG, Co-Dev, Forvia, McKinsey, Sanofi-Pasteur тощо). Заснував і понад 15 років очолював Європейський інститут *Igéné*, а також проєкт *Negotiators of the World* для медіації між лідерами в Бурунді та Демократичній Республіці Конго. Як член мережі медіаторів ООН, він фасилітував зустрічі зацікавлених сторін в рамках *International Dialogue on Peacebuilding and Statebuilding*, а також серед ізраїльтян і палестинців в рамках *Forward Thinking* та *PON Negotiation Strategies Institute*.

**Жак Зальцер** – всесвітньо визнаний експерт з медіації. Має 40-річний досвід досліджень в управлінні конфліктами, а також виступав медіатором у понад 80 конфліктах. Він є афілійованим співробітником Університету Париж-Дофін і співавтором 17 книг. Співзасновник багатьох навчальних програм із медіації в інших університетах та інститутах Африки, Америки та Європи: Бельгії, Швейцарії, Німеччини, Італії, Греції, Румунії, Чехії, Чорногорії, Албанії; навчав медіаторів на Гаїті та в Кот-д'Івуарі. Як медіатор або дослідник залучався до розв'язання конфліктів у багатьох сферах, популяризуючи сімейну, шкільну, трудову, корпоративну, екологічну та політичну

медіацію. Сприяв побудові діалогу на робочих місцях, а також між ізраїльськими та палестинськими громадянами, між різними громадами північного Іраку (після війни). Він підготував мирні переговори в Малі між урядом і опозиційними групами з півночі країни.

**Орельєн Колсон** – Професор політичних наук в Бізнес Школі ESSEC і з 2008 року є директором Інституту досліджень і освіти з питань переговорів (IRENE Париж, Сінгапур і Брюссель). Його книги видані 15 мовами, наукові праці з міжнародної медіації та переговорів опубліковані в рецензованих журналах. Був радником прем'єр-міністра Франції (1998–2002); керував переговорними та медіаційними місіями у понад 40 країнах, у тому числі для Європейського Союзу, Міністерства закордонних справ Франції та агентств ООН. Брав участь у постконфліктних медіаційних заходах, зокрема в Африці. Двічі обирався провідними неурядовими організаціями до керівного комітету Європейського офісу зв'язку з розбудови миру. Був членом міжнародної консультативної ради Європейського інституту миру. З 2012 по 2021 рік на прохання Європейського Союзу очолював групу управління Центрів передового досвіду зі зниження радіаційних, хімічних, біологічних, ядерних ризиків, партнерства щодо співпраці та безпеки, що об'єднує 62 країни. Його регулярно запрошують поділитися думками та найкращими практиками щодо медіації з широким колом бізнес-лідерів і державних високопосадовців. З 2014 року обирається до місцевої міської ради, що передбачає застосування багатьох практичних навичок з медіації.

**Ірина Кордунян** – українська медіаторка з досвідом врегулювання приватно-правових спорів. Вона є співавторкою підручника *«Шлях до медіації»* (ВВП Мрія 2022), створеного для широкого кола читачів, включаючи студентів різних спеціальностей, наукових співробітників, медіаторів та інших зацікавлених темою мирного врегулювання конфліктів осіб. Авторка і співавторка понад 10 наукових робіт, статей або доповідей з медіації. Активно займається популяризацією медіації як ефективного способу вирішення конфліктів під час війни та у післявоєнний період. Від початку повномасштабного вторгнення була запрошена спікеркою з лекціями на тему післявоєнної медіації для студентів-магістрів Програми вирішення конфліктів і співіснування в Університеті Брендяйс, студентів Tufts University та лекцією про навички медіації для бізнес-лідерів у SMBS – Salzburg Business School.

**Мішель Пекар** – асоційована наукова співробітниця Saïd Business School Оксфордського університету, де викладає за Оксфордською програмою переговорів з 2013 року. Вона є виконавчою директоркою і співзасновницею Co-Dev, Inc., компанії, що спеціалізується на переговорах, медіації, фасилітації та лідерстві. Має 25-річний досвід у переговорах та медіації як практик, старша тренерка і наставниця у більш ніж 20 країнах; проводила тренінги з переговорів, медіації та лідерства для керівників компаній, дипломатів ООН (Женева та Відень) і аспірантів з бізнесу та інженерії в Європі (College of Europe, ENPC, ESSEC, Kedge Business School, Mannheim Business School, University of Corsica, University of Massachusetts-Boston тощо). Була директоркою Програми міжнародного розвитку в Бізнес Школі ESSEC в Парижі, де вела переговори про всесвітні стратегічні альянси та партнерства з провідними бізнес-школами по всьому світу. Працювала в фандрейзингу у Гарвардському університеті. Брала участь у розвитку політики США в Штаті Вісконсін. Вона є редакторкою книги *«The First Move: A Negotiator's Companion»* (Wiley 2010); у вільний час пише вірші та твори в жанрі фантастики.

**Юджин Б. Коган** – експерт зі стратегічного використання впливу та влади у переговорах та управлінні – викладає у Гарварді (Division of Continuing Education, Professional & Executive Development Programs). Протягом більш ніж 15 років він допомагає тисячам керівників у всьому світі приймати найефективніші рішення у широкому діапазоні ситуацій, включаючи екстремальні. Завдяки ідеям, що ґрунтуються на великих дослідженнях – зокрема, книзі, написаній у співавторстві, *«Mediation. Negotiation by Other Moves»* (Wiley 2021) – і багаторічному вивченню (включаючи особисті контакти) досвіду, таких майстрів дипломатії як Генрі Кіссінджер, Кондоліза Райс та Колін Пауелл, він допомагає клієнтам розробляти стійкі та далекоглядні структури лідерства. Надаючи персональний коучинг та командний тренінг англійською, французькою та російською мовами, він сприяє розвитку керівників державного та приватного секторів, а також високоефективних команд у Сполучених Штатах Америки, Європі, Азії та на Близькому Сході. Як член колективу коучів в Гарвардській Школі Бізнесу, він працював індивідуально з мерами міст зі Східної та Західної Європи щодо інноваційних підходів до комунікації та управління командами за безпрецедентних міжнародних умов.

Має ступінь Ph.D. (доктор філософії) у галузі міжнародних відносин з Університету Брендяйс (Бостон, США). Його дисертація була удостоєна премії Програми переговорів (PON) Гарвардської Школи Права за кращі дослідження з дипломатичних переговорів. Він також має професійні сертифікації з переговорів, медіації та лідерства від Програми переговорів (PON) Гарвардської Школи Права.

## ВСТУП

### НАВИЩО НАМ МЕДІАЦІЙНІ МЕТОДИ?

---

Медіація включає чотири ключові поняття, які становлять основу цієї книги: *конфлікт*, *авторитет*, *Інший* та *методи*. Давайте дослідимо ці терміни та як вони пов'язані з метою нашої книги.

#### Конфлікт

Конфлікт – це неминуча частина життя. По-перше, ми всі переживаємо внутрішні конфлікти між антагоністичними прагненнями різних частин нашої ідентичності. По-друге, коли ми об'єднуємо групи людей, напруженість між ними може виникнути з багатьох причин: зіткнення цінностей і норм, розподіл ресурсів, визначення чи тлумачення правил, механізми винагород і санкцій тощо. Багато факторів провокують конфлікт, який із часом може поглиблюватися.

З позитивної точки зору, *конфлікт має творчий характер*; його поява допомагає виявити, наскільки застарілими чи несправедливими можуть бути певні соціальні системи. Конфлікт виражає розчарування перед обличчям уявної чи пережитої несправедливості, тривалого пригнічення та заперечення ідентичності. Він провокуює нові запитання, розхитує усталені звички, а також може стимулювати інновації. Американська активістка за громадянські права Септіма Пуансетт Кларк (1898–1987) зауважила: «Я дуже вірю в те, що коли є хаос, він створює простір для чудового мислення. Я вважаю хаос подарунком». Конфлікт є двигуном «творчої деструкції», теоретизованої економістом Йозефом Шумпетером (1942). Це світла сторона конфлікту.

Але, з іншого боку, *конфлікт – це деструктивне явище*. Конфлікт, що виникає між певними групами – країнами, організаціями, підприємствами, а також окремими особами, ставить під загрозу солідарність, співпрацю та взаємну комунікацію, і вирізняється егоїзмом, конкуренцією та переконанням у власній правоті. Конфлікт часто породжує агресію і завдає страждань. Він має вбудовану динаміку до загострення – того, кого звинувачують першим, провокують на



відплату, підживлюючи новий напад більшої інтенсивності, що викликає ще більш масовану контратаку тощо. Як правило, кожна сторона спору прагне домінувати над іншою, нав'язуючи при цьому своє рішення. Накопичення збитків та жертв призводить до руйнування стосунків, заперечення особистості (ідентичності), марнування часу та ресурсів. Результатом конфлікту є глибокі емоційні збитки (наприклад – смуток, гнів, страждання) та значні матеріальні втрати (а це – витрачені ресурси, знищення майна). Найбільш руйнівну силу мають збройні конфлікти, у яких відбувається порушення особистої недоторканності та гідності людини (поранення, зґвалтування, смерть, масовані вбивства та геноцид).

Ця суперечлива реальність конфлікту, що є потужним рушієм змін, але у той же час й агентом руйнування, викликає характерне для будь-якого суспільства занепокоєння: як керувати конфліктами? Як їм запобігти, пом'якшити, усунути або навіть трансформувати? І хто має втручатися у цей процес? Це підводить нас до наступного пункту.

## **Авторитет**

Системи вирішення конфліктів зазвичай побудовані на авторитеті. У приватному житті батьки мають авторитет в очах своїх дітей та уповноважені встановлювати правила вирішення конфліктів у межах сім'ї. В організаціях керівництво вищого рівня має «формальні» повноваження врегульовувати конфлікти працівників нижчого рівня, зважаючи на своє офіційне звання чи посаду в ієрархії. Загалом у суспільстві закон, розрізняючи, що є правомірним, а що ні, визначає кожну людину частиною системи запобігання та регулювання конфліктів. Проте, якщо предметом спору є тлумачення правової норми, компетенцією вирішення такого конфлікту закон наділяє суддю. У кожному вищевказаному випадку на авторитетну особу покладається задача припинення конфлікту.

Проте у сучасному суспільстві вплив авторитету має свої межі через сукупність факторів, зокрема: зростання індивідуалізму; руйнацію моральних або релігійних норм; занепад, оновлення або відмову від традиційних авторитетів – батька, тренера, професора, священника, поліцейського тощо; посилення впливу лібералізму та його дерегуляцію;

демократизацію суспільств і систем прийняття рішень; підвищену прозорість і становлення під питання ієрархії в організаціях (тобто «плоску організацію»); занепад фордистського бізнесу як бюрократичної організації; оспорування легітимності – наукової, технічної, юридичної, адміністративної, та упереджень – патріархату, гендеру, раси, етнічної приналежності, сексуальної орієнтації – і натомість посилення ролі механізмів участі, зокрема консультацій, діалогу та переговорів.

У книзі «Перший Хід: Помічник Перемовника» (Lempereur and Colson, ed. Pekar 2010) підсумовано тенденцію цього величезного соціологічного руху: «нав'язуйте менше і пропонуйте більше». В управлінні конфліктом, незалежно від контексту, залучені сторони навряд чи приймуть рішення, нав'язане їм третьою стороною. Кожна людина бажає зберегти контроль над своїм життям, планами та траєкторією, включаючи й конфлікт та його врегулювання.

Зростання популярності переговорів як способу спільного прийняття рішень узгоджується з цим відходом від одностороннього диктату зверху вниз. Але що відбувається, коли переговори зазнають невдачі і сторони не можуть укласти угоду, яка б задовольнила їх обох? Одна з можливостей – це повернутися до авторитету: керівника чи судді. Іншим варіантом є залучення третьої сторони, нейтральної та неупередженої, для відновлення переговорів, сприяння ефективній комунікації, надання сторонам можливості дослідити конфлікт, визначити їхні основні потреби, подумати про можливі рішення, оцінити їх і, нарешті, обрати ті, які вони добровільно та взаємно зобов'язуються виконати. Кількома словами, це те, що являє собою медіація: вона передбачає *ведення переговорів іншими способами*. Вона посилює тенденцію, згідно якої *закон перш за все є законом людей* (Lempereur 2011a, 2011c).

Медіатори самі по собі не є авторитетами. Вони не мають права приймати рішення. Вони не примушують, не обирають фаворитів і дуже рідко встановлюють обмеження. Навпаки, завжди прагнуть розширити повноваження сторін; сприяють, заохочують і мотивують. Роль медіаторів – це дивне мистецтво, оскільки сторони визнають їхню присутність за столом переговорів саме тому, що медіатори не мають над ними формальної влади. Ось чому, коли медіація завершується

успіхом, сторони з більшою ймовірністю визнають угоду, яку вони уклали самостійно – за підтримки медіатора – і визнають силу переговорного процесу за сприяння третьої сторони та його легітимність.

## Інший

Зіткнення з конфліктом і відмова від присутності зовнішнього авторитету не обов'язково означає, що кожна сторона окремо має повну силу для формування результату. Сторони повинні працювати разом і їхня співпраця є незамінною змінною в рівнянні: рівно як сторони є частиною проблеми, у той же час вони є частиною її рішення. Жодна зі сторін не може ігнорувати іншу, і навпаки. Кожній належить певна роль у виникненні конфліктної ситуації, а тому кожна з них є відповідальною за її подолання.

Ось чому Інший є фундаментальною темою цієї книги. Насправді поставити іншого в центрі комунікації важливо для:

- *кожної зі сторін конфлікту*, яка може розвинути емпатію щодо іншої, тобто поставити себе на її місце для того, щоб процес переговорів будувався на принципі взаємообміну, де кожна сторона краще розуміє іншу;
- *медіатора*, який замість того, щоб взяти конфлікт під свою владу, зберігає контроль обох сторін над ним та його вирішенням через взаємне визнання «двох інших», які зі свого боку визнають одна одну.

Медіатор виконує роль посередника між двома «іншими». Центральність іншого викликається в:

- *минулому*, у час конфлікту, для якого характерним є ігнорування чи осудження іншого, різне сприйняття і протилежне бачення «цього» радикально відмінного «іншого», відокремлення та відчуження від іншого, створення негативної відмінності;
- *сьогоденні*, у час медіації, що сприяє діалогу між двома відчуженими іншими, дозволяючи аналізувати спільне та відмінне між ними у їхніх наративах, щоб сприяти взаємному визнанню ідентичностей і потреб, де кожен інший може повернутися в оновлену близькість один з одним, і де цей можливо відновлений зв'язок сприяє готовності до пошуку рішень;

- *майбутньому*, яке все ще може бути невизначеним, але яке можна побудувати разом, створивши спільну основу для оновлених відносин, де інший не просто «присутній зі мною», а де інший бачить себе таким, що має *майбутнє* «разом зі мною».

Інтеграція «іншого» відбувається через поглиблення розуміння, що вимагає активного сприйняття, тобто методичного використання технік активного слухання та дослідження інформації про іншу сторону, які для всіх видаються рутинними навичками, проте, як правило, потребують покращення. Майстерний прояв медіатором розуміння двох сторін часто є платформою, яка дозволяє їм обом краще зрозуміти одна одну.

## Методи

Кожен може зімпровізувати та зіграти роль медіатора, деякі навіть досягають у цьому успіху: між братами та сестрами, між батьками і родичами в суперечці, між однокласниками або друзями, колегами по роботі тощо. Розділ 2 присвячений дослідженню питання «неформальних медіаторів».

Однак факт залишається фактом – за винятком окремих випадків, ефективна медіація рідко ґрунтується *лише на інстинктах*. Безсумнівно, деякі люди мають більш розвинену емпатію, ніж інші. Вони від народження вирізняються своїм доброзичливим та уважним ставленням до співрозмовника. Однак вони можуть не застосовувати деякі фундаментальні інструменти формування запитань, резюмування або повторення, які медіатор повинен освоїти перед проведенням медіаційних сесій. Оволодіння такими навичками в ході практики або методом спроб та помилок може бути повільним процесом і, що найгірше, призвести до невдач, яких можна було б уникнути. Медіація складається з *методів*: принципів та практичного досвіду, медіаційних інструментів, перевірених технік, способів ідентифікації можливих пасток – все це формує практичний корпус, який кожен може здобути та застосовувати (Lempereur, Salzer, and Colson 2007). У міру зростання досвіду медіаційної практики такі методи необхідно перевіряти, уточнювати та коригувати в постійному процесі навчання.

Наша книга інтегрує методи і досвід. Як науковці та медіатори в цій галузі, в тому числі в середовищах з високим рівнем стресу, великими ставками та наслідками, ми поєднуємо знання та практичний досвід, оскільки застосовували і вдосконалювали їх протягом десятиліть, працюючи з міжнародними організаціями, урядами, неурядовими організаціями та корпораціями. В результаті моделі, інструменти та приклади, запропоновані в цій книзі, розвивають кілька можливих методів для медіації. Ми сподіваємося, що ця книга буде:

- *корисною*, незалежно від того, є ви потенційним чи професійним медіатором, стороною конфлікту, юристом, радником або зацікавленою стороною;
- *практичною* (але не спрощеною), оскільки надає операційні принципи; вона порушує реальні проблеми та пропонує конкретні рішення;
- *ненав'язливою* (але не малозрозумілою), бо спонукає до самосвідомості, наполегливих роздумів, здатності переглядати дії та змінювати курс;
- *всебічною*, оскільки розглядає *медіацію в цілому як процес*, а тому може застосовуватися до більшості видів медіації – дипломатичної, сімейної, кримінальної, споживчої, трудової, корпоративної тощо, навіть якщо кожна сфера має свої особливості (Lempereur 1999b, 1999d);
- *спеціалізованою*, тому що це книга, яка відкриває кожному читачеві можливість вибору дій та інструментів, які можуть бути адаптовані до індивідуальних потреб, досвіду та контексту, щоб побудувати власний шлях медіації.

Написання цієї книги є частиною більшої мети, яка виходить за межі однієї публікації. Йдеться про те, щоб допомогти змінити парадоксальну тенденцію: чому медіація й досі так мало практикується в усьому світі, незважаючи на її величезний потенціал? Хоча багато організацій користуються послугами медіаторів, медіація залишається відносно мало використовуваним механізмом, порівняно з надмірною кількістю справ у суді. Можливо це пояснюється відсутністю достатньої кількості доступної інформації про те, що конкретно пропонує медіація: як приймаються рішення, які її переваги та межі, як розгортається процес, які її етапи, яка роль медіатора, на що можуть розраховувати сторони тощо?

Це те, чим ця книга пропонує поділитися з читачем, щоб якомога більше людей, відповідно до своїх обставин, вважали медіацію корисним підходом до подолання конфлікту або навіть хотіли самі стати професійними медіаторами.

## Огляд книги

**Розділ 1 – *Периметр*** надає огляд існуючим практикам медіації. Що на сьогодні становить сферу медіації? Незалежно від того, чи є медіатори неформальними, тимчасовими чи інституційними, та незалежно від сфери їхньої діяльності, вони освоюють дедалі більше простору в особистому, соціальному, економічному, адміністративному та політичному житті. Ми створюємо ландшафт цих видів діяльності, ілюструючи широкий спектр практик і моделей медіації. У цьому розділі висвітлюються деякі варіанти розмежування – до та під час медіації, а також деякі рекомендації щодо їх використання.

Зіткнувшись із цією різноманітною реальністю, **Розділ 2** досліджує *Доцільність* медіації. Які її переваги та межі? У яких ситуаціях слід вибирати медіацію як спосіб вирішення конфлікту? Окрім медіації, ми визначаємо сім підходів до врегулювання спору із залученням третьої сторони, які можуть бути додатково застосовані у процесі подолання конфлікту. Ми також аналізуємо дві серії критеріїв, які сприяють медіації: перша перераховує блоки, які заморожують сьогоднішнього; друга звертається до потенціалу медіації для оновленого майбутнього між сторонами.

Яких основних правил та вказівок повинні дотримуватися медіатори, щоб гарантувати якість процесу? У **Розділі 3** розглядаються сім *Принципів* медіації: незалежність, нейтральність, неупередженість, справедливість, конфіденційність, повага до закону та самовизначення сторін. Досліджуючи ці фундаментальні принципи у контексті їх практичного застосування, ми звертаємо увагу на випадки виникнення суперечностей між ними та способи їх подолання. Наприклад, як залишатися нейтральними, дотримуючись принципу справедливості угоди? Як поєднати конфіденційність і повагу до закону?

**Розділ 4** присвячений *Підготовці* медіаційних сесій, починаючи з попередньої медіації. Незалежно від того, є ви медіатором, стороною конфлікту або радником, ви повинні підготувати основні елементи до початку медіації. Як запропонувати, прийняти або відмовитись від медіації, чи, за необхідності, нав'язати її? Як обрати медіатора (медіаторів)? Як виглядає «договір про проведення медіації»? Кого необхідно залучити до процесу? Як підготуватися сторонам і медіатору? Які способи ведення медіації обрати? Як облаштувати місце проведення медіації? Є багато питань – стратегічних, оперативних чи просто практичних, до яких потрібна підготовка.

У **Розділі 5** викладено те, що ми називаємо *ПОРТАЛОМ (PORTAL)*, тобто вступні шість початкових кроків для об'єднання та структурування процесу медіації:

- *Presentation – Презентація*: встановіть контакт між сторонами та медіатором.
- *Objectives* – Цілі медіації: з'ясуйте, що є медіацією, а що ні; якою буде роль медіатора і чого медіатор очікує від сторін.
- *Rules – Правила*: поясніть сторонам керівні принципи процесу та отримайте згоду на їх дотримання.
- *Time & Steps – Час та кроки*: перевірте, чи підходить час медіаційних сесій для сторін, розклад та дату завершальної зустрічі, а також окресліть наступні етапи медіаційного процесу.
- *Agreement – Угода*: востаннє з'ясуйте, чи погоджуються сторони з усіма пунктами угоди, які вони домовилися виконати.
- *Launch* – Запуск процесу: розпочніть роботу над конфліктом, змістом медіації.

Далі за змістом книги слідує два розділи, присвячені методам, які застосовуються на наступних етапах медіації. Перший стосується розуміння проблем минулого, а другий шукає ефективні рішення для майбутнього.

Вирішення проблем у **Розділі 6** досліджує *Взаємозв'язок Минулого та Сьогодення*. Перш ніж розпочинати процес вирішення конфлікту, необхідно визначити передумови його виникнення. У цьому процесі дослідження незамінними інструментами стануть техніки роботи із

запитаннями, резюмування, рефреймінгу та повторення, а також керування емоціями. Цей етап включає три послідовні кроки, які іноді можуть переплітатися:

1. *Визначте проблеми:* запропонуйте кожній стороні розповісти своє бачення конфлікту та висловити ключові вимоги.
2. *Розширте розуміння проблем:* детально досліджуючи відповідні наративи та позиції, спробуйте визначити основні потреби, мотиви чи інтереси, які є важливими для кожної зі сторін.
3. *Взаєморозуміння:* працюйте над взаємним визнанням причин конфлікту та поточних потреб сторін.

Розв'язання проблем у **Розділі 7** веде від *Сьогодення до Майбутнього*. Щойно взаємне розуміння першопричин конфлікту та визнання потреб один одного досягнуто, медіація зосереджується на тому, як сформулювати рішення та сценарії для майбутнього, які зможуть задовольнити потреби, визначені в сьогоденні. У такій ситуації можуть бути використані три послідовні кроки:

1. *Змодельуйте рішення:* продумайте якомога більше варіантів рішень. Дайте відповідь на питання – «Як знайти рішення для себе та для інших з аспектів кількості та якості?» Тут будуть представлені техніки створення цінності та креативності, а також можливості для медіатора пропонувати ідеї.
2. *Оцініть варіанти:* сформулюйте критерії обґрунтування для того, щоб обрати варіанти рішення, вигідні для обох сторін.
3. *Прийміть рішення:* за можливості, підсумуйте та оформіть взаємне зобов'язання, наступним кроком для якого є забезпечення його подальшого послідовного виконання.

На завершальному етапі медіації увага фокусується на наступних кроках, що супроводжують виконання домовленостей, а також на висловленні вдячності сторонам за участь у процесі, незалежно від того, досягли вони згоди чи ні. Президент США Барак Обама говорив: «Важкі речі є важкими». Успішна медіація не є винятком, і, ймовірно, на цьому шляху будуть виникати численні перешкоди. Як їх передбачити та виправити – чи, принаймні, навчитися ними керувати?



Останній, **Розділ 8**, досліджує потенційні *Перешкоди*, пастки, які медіатор повинен вміти врегулювати, незалежно від того, як вони виникли. Деякі медіатори можуть мати добрі наміри, проте їхня інстинктивна поведінка може призвести до негативних, непередбачуваних наслідків. Ми визначаємо ймовірні причини такої поведінки та пов'язані з цим ризики, а також пропонуємо практичні підходи, щоб уникнути таких «підводних каменів». Інші проблеми виникають через поведінку однієї або обох сторін. Знову ж таки, деякі дії, які, на їхню думку, слугують задоволенню власних інтересів, насправді завдають шкоди самому процесу медіації. Інші проблеми виникають, незважаючи на зусилля сторін. У цьому розділі пропонуються методи подолання медіатором цих критичних моментів у взаємодії зі сторонами.

Наш **Висновок** ілюструє тісний зв'язок між запитаннями та етикою як інструментами медіатора. Він пропонує більше ніж просто техніку, а радше філософію для себе та інших, для медіатора та сторін.

Останній пункт щодо формату книги стосується прикладів:

На сторінках цієї книги, скрізь, де ми наводимо приклади, чи то з документованих подій чи з досвіду авторів, з метою ілюстрації того, що описується, ми будемо використовувати цей стилістичний макет.

- **У цьому форматі ми надаємо практичні пропозиції чи формулювання, які можуть служити натхненням для медіаторів у розробці власних методів.**

Нехай ця книга допоможе медіаторам, посередникам, сторонам, захищеним учасникам та всім іншим на шляху до мирного, конструктивного та продуктивного вирішення конфліктів. Приємного читання!

## РОЗДІЛ 1

### ПЕРИМЕТР

---

#### Дослідіть існуючі медіаційні практики, перш ніж підбирати методи

Перш ніж розглядати методи медіації, ми пропонуємо ознайомитися з переліком існуючих медіаційних практик, що дасть нам можливість дослідити широту та багатство медіації. Після короткого огляду походження слова у цьому розділі буде розглянуто численні приклади – неформальні, ситуативні (*ad hoc*) чи інституційні, які впливають на формування сучасної культури медіації. Розглядаючи масив прикладів медіації, у цьому розділі розмірковується про те, що велика різноманітність практик може надихнути нас на мирне розв'язання конфліктів.

#### Походження практики та її слів

##### Стародавні джерела

Історичні тексти розповідають нам про використання медіаційних практик у часи античності. Дослідження (Cardinet 1997) показують, що згідно з письмовими документами медіація бере свій початок приблизно в 500 році до нашої ери. Слово *mesites*, написане на папірусі, відноситься до Мітри, напівбога і напівлюдини, створюючи таким чином зв'язок між людством та божественним. У своїй «Конституції для Афін» Аристотель зазначає, що Солон є примирителем двох таборів. У другому столітті нашої ери *mesites* було перекладено латиною як «медіатор». Людям як індивідам або як приналежним до різних соціальних груп необхідно було визначити, хто буде «посередником» серед них, а також між ними, Богом та Всесвітом.

А от у християнській теології одне з перших використань цього терміну з'являється у посланні апостола Павла до Тимофія, який називає Ісуса «медіатором між Богом і людством» (1 Тимофія 2:5). У 1265 році слово *mediateur* вперше з'являється у французькій мові

у «Романі про Троянду» Жана де Мена. У 1382 році з'являється слово *immédiat*, запозичене від латинського *immediatus*, що означає «прямий і без посередника»; у 1478 році слово *médiat* від латинського *mediatus* застосовується для позначення непрямої дії. У значенні «посередник, призначений для примирення осіб або сторін» французьке використання слова *mediateur* датується шістнадцятим століттям. Слово *mediation* нагадує давньоанглійське *midd*, що означає «середину». У 1540 році воно означало «розділити на дві рівні частини». До середини сімнадцятого століття значення цього слова було «займати середнє місце або положення». «Виступати медіатором, втручатися з метою примирення», ймовірно, бере початок із 1610 року, тоді як «врегулювати шляхом медіації, гармонізувати, примирити», імовірно, з середини 1500-х років (Online Etymology Dictionary 2020). У 1694 році термін *медіація* з'являється у словнику Французької академії. Потім він широко використовується, навіть у літературі, наприклад, у байці Лафонтена «Стерв'ятники та голуби»: «Вони спробували свої сили у медіації / Щоб примирити ворогів, або розійтись» (La Fontaine 1668, Fable VIII, 7th book).

### **Вікфорт: старий і важкий «статус медіатора»**

Дипломат, народжений у Голландії, Авраам де Вікфорт (1606–1682) пильно спостерігав за дипломатією XVII століття під час Вестфальського конгресу 1648 року. У 1680–1681 роках він опублікував «*Посол і його функції*» – науковий аналіз цієї професії, яка на той час знаходилась на стадії повного розквіту. Як ілюстрація того, як утвердилася практика медіації між суверенними державами, розділ XI тому 2 має назву «*Про медіацію та послів-медіаторів*». Вже тоді Вікфорт відмітив складність завдання: «*Статус медіатора – один із найважливіших для посла, а медіація – одне з його найнеприємніших завдань*».

Конвенція про мирне вирішення міжнародних зіткнень (І Гаазька конвенція), підписана в Гаазі в 1907 році, визначала своєю основною метою в Частині I: «*Підтримку загального миру*». Шлях, якому слід віддати перевагу для досягнення цієї мети, був визначений у Частині II: «*Добрі послуги та медіація*».

Медіація є темою досліджень вже протягом кількох століть. У Франції наукові праці з медіації датуються початком XX століття. Бібліографія

за період 1945–1959 років містить близько 572 посилань на книги та статті (Meunaud and Schroeder 1961). Ці праці стосуються переважно медіації у трудових відносинах та колективних спорах, а також у міжнародних відносинах.

### Значення слова

З точки зору етимології, медіація складається із сукупності простору, часу, об'єкта, мови або особи-медіатора, яка протистоїть небезпекам безпосередньої участі, що може призвести до надмірної реакції та конфронтації. Історично медіація має два різних значення, друге з яких становить предмет цієї книги:

- *Заступництво або втручання на користь іншої особи, яку ми представляємо.* Наприклад, агентство нерухомості виступає посередником між продавцем житла та потенційними покупцями. Це слово зберігає значення «рівного» заступництва для всіх сторін.
- *Неупереджене зовнішнє втручання, запропоноване конфліктуючим сторонам або запрошене ними, для організації комунікації з метою побудови взаємоприйнятних рішень.*

Медіатори<sup>1</sup>, модератори, фасилітатори, нейтральні особи, посередники, треті сторони, омбудсмени... Існує багато термінів, але вони стосуються однієї і тієї ж ситуації: наявність медіатора – особи або групи людей, яка втручається у конфлікт між двома чи більше сторонами, прагнучи сприяти переговорам між ними з метою досягнення мирного взаємовигідного рішення. Вікфорт визначав: «...слово *медіатор* досить добре виражає його функцію: воно означає правильно поставити себе посередині, щоб об'єднати разом частини, які роз'єдналися». Для позначення самої дії медіації дієслово «*to mediate*» є звичним в англійській мові, тоді як французький сучасний еквівалент – *médier* – є рідко вживаним.

---

1 Медіатор – особа, яка пройшла спеціальну підготовку з медіації.

## Медіатори: огляд сучасної практики

Для початку давайте перерахуємо ключові елементи, важливі для розрізнення медіаційних практик:

- *Час*: медіація може бути превентивною, постконфліктною або навіть післясудовою (наприклад, для підтримки виконання рішення судді в сімейних або кримінальних справах).
- *Сфери*: це стосується сфер спорів, до яких може бути застосована медіація – сімейна, шкільна, корпоративна, екологічна, міжнародна тощо.
- *Цілі*: сприяння, відновлення, зцілення, відбудова відносин. Існують навіть цілі прийняття рішень, які відходять від формування угод самими сторонами, щоб, перш за все, досягти рішення: оцінювальна медіація (з метою оцінки у світлі закону; Fruchter 2019) та медіація-арбітраж (Baril and Dickey 2014; Bickerman 2018), де медіатори стають арбітрами або передають справу на арбітражний розгляд, забезпечуючи таким чином впевненість щодо її врегулювання, що заздалегідь погоджено сторонами.
- *Кількість учасників*: особиста або колективна медіація (учасниками є команда, велика група, країна).

Не претендуючи на вичерпність, у цьому розділі буде розглянуто, *хто* може бути залучений до медіаційного процесу, а також *де* і *як* ці медіатори діють. Виокремлено три основні категорії: неформальні, спеціальні (*ad hoc*) та інституційні медіатори.

### Неформальні медіатори

Неформальні медіатори (посередники) не називають себе медіаторами, але можуть займатися діяльністю дуже близькою до медіації. Такими посередниками можуть виступати будь-які особи, які у повсякденному житті допомагають сторонам слухати й розуміти одна одну та спільно приймати рішення. Наведемо приклади цих неформальних посередників:

- *Учень*: між однокласниками.
- *Вчитель*: між учнями, колегами, батьками та вчителями, між останніми та учнями.

- *Колега по офісу, керівник, представник профспілки або представник персоналу*: між людьми на роботі, з клієнтами або постачальниками.
- *Агент, брокер або представник*: вступає в певний момент як об'єктивний примиритель, а не як захисник конкретної сторони.
- *Юрист*: між сторонами конфлікту.
- *Місцевий депутат*: між виборцями, між останніми та економічними суб'єктами чи урядом.
- *Губернатор*: між місцевими та федеральними органами державної влади, або між двома місцевими органами влади, або в їхніх відносинах з економічними суб'єктами.
- *Поліцейський*: між конфліктуючим подружжям, між наймачами та власниками приміщень, між протестувальниками (Cooper 2003).
- *Військовослужбовець під час миротворчої місії або представник гуманітарної місії*: між воюючими сторонами, між останніми та цивільним населенням.

У цьому списку висвітлено численні ролі, функції та професії, які включають неформальні моменти медіації. Відповідно до чіткого визначення медіації, медіаторами вважаються лише особи, які не є сторонами конфлікту і не пов'язані з ними. Але на практиці медіація використовується людьми з різних сфер діяльності (як перелічено вище) і грає набагато більш значущу роль як метод врегулювання відносин або вирішення певної проблеми. Замість того, щоб бути авторитетом, радником чи учасником переговорів від власного імені зі своїми мотивами, неформальні медіатори не втручаються у спір задля задоволення власних інтересів чи для надання переваги одній зі сторін. Однак завжди існує невеликий ризик переходу від неформальної медіації до інших форм втручання, таких як арбітраж. Ось чому медіація, як подано в цій книзі, вимагає професіоналізму, дотримання принципів та етики.

Зацікавлені сторони повинні прийняти медіатора як такого, а також його підхід до медіації. У неформальному процесі найчастіше нейтральна сторона втручається у конфлікт без офіційного визнання своєї ролі: медіація залишається неявною і відбувається навіть без усвідомлення сторонами. Якщо ж медіатор щиро виявляє бажання допомогти сторонам вирішити проблему, по відношенню до якої він

немає жодної особистої зацікавленості, і за умови, що сторони довіряють його розумінню позицій усіх учасників, такий медіатор користуватиметься повагою та авторитетом. Таким чином, якщо неформальні медіатори володіють практичними навичками, вони можуть ефективно використовувати потенціал медіації. Але недостатньо проявити свої добрі наміри, сторони також повинні прийняти медіатора у цій ролі, принаймні у спосіб, що не є прямо вираженим. Іноді сторони можуть виявити бажання отримати пораду або рішення, ухвалене органом влади, або навпаки бути проти втручання сторонньої особи у конфлікт, який вони намагаються вирішити самостійно.

Давайте тепер дослідимо дві основні моделі «формальних» медіаторів, які визнаються такими сторонами.

### **Медіатори Ad hoc (спеціальні)**

У певних випадках зовнішня третя сторона несе відповідальність за допомогу учасникам спору у пошуку його рішення.

#### **Хто визначатиме ціну на сировину?**

Довгостроковий контракт визначає ціни, за якими транснаціональна компанія постачає певну сировину іншій компанії. Контракт охоплює обсяги і ціни – близько одного мільярда доларів на п'ять років. Ціна на цю сировину різко зростає на ринках і перевищує більш ніж на 30% ціну, встановлену в початковому контракті. Компанія-виробник просить переоцінити ціну продажу відповідно до ринкових змін. Покупець відмовляється, посилаючись на довгострокові зобов'язання, взяті сторонами при укладенні початкового контракту, пропонуючи підвищення лише на 4%. Суперечки тривають кілька місяців. З обох сторін юристи готуються до судових процесів; кожна вірить, що зможе переконати суддю. Однак, нарешті, сторони погоджуються на медіацію. Кілька сесій протягом двотижневого періоду призводять до проміжної переоцінки ціни, встановлення мінімальних обсягів закупівлі та перегляду періодичного підвищення або зниження ціни залежно від ринкових умов. Медіація дозволила кожній компанії продовжувати свої комерційні відносини, не обтяжуючи їх коливаннями ринку.

Краще, коли сторони спонтанно обирають особу медіатора, але іноді зовнішнє авторитетне джерело влади (державна адміністрація, суддя, вищий керівник) визначає медіатора за принципом *nolens volens*, тобто незважаючи на те, згодні з цим сторони чи ні. Основною характеристикою медіаторів *ad hoc* є те, що вони припиняють свою діяльність після завершення місії.

### **Медіатори: приречені зникнути... або служити козлами відпущення**

Бутрос Бутрос-Галі, колишній Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй, прокоментував свій досвід роботи медіатором в міжнародних конфліктах таким чином: *«Якщо ваша медіація завершується успішно, ви повинні зникнути, тому що [конфліктуючі] держави скажуть, що вони змогли вирішити свої проблеми самотужки; а якщо ваша медіація зазнає невдачі, ви повинні заздалегідь погодитися служити козлом відпущення. Я звик до цього. Я робив це все своє життя...»* (Boutros-Ghali 1995).

Існує багато сфер, де медіатори *ad hoc* надають свої послуги на приватній основі або виступаючи представниками влади чи в рамках роботи в центрах медіації – від глобальних проблем до незначних суперечок (Bensimon and Lempereur 2007).

- *Міжнародні відносини*: під час політичної кризи або збройного конфлікту ООН або регіональна організація (Африканський союз, Ліга арабських держав, Європейський Союз) призначає спеціального представника (посла) з метою сприяння примиренню (Mitchell and Webb 1988; Faget 2010; Colson and Lempereur 2011).
- *Відносини між компаніями*: через незалежних та спеціалізованих медіаторів або через корпоративні центри медіації (Salzer, Fefeu, and Saubesty 2013).
- *Індустріальні відносини* та трудові спори, міжособистісні конфлікти між співробітниками (Colson, Elgoibar, and Marchi 2015; Euwema 2019).
- *Між поліцією та громадою*: як приклад, у США низка поліцейських департаментів співпрацює з медіаційними організаціями для того, щоб мати можливість надавати послуги з медіації та покращити відносини між співробітниками правоохоронних органів



і громадами, в яких вони живуть і працюють (Walker, Archbold, and Herbst 2002). Дослідження також вивчає роль медіації в роботі поліції (Cooper 2003).

- *Між сусідами*: незначні суперечки можуть бути врегульовані за медіації місцевих асоціацій, що також дозволяє зміцнити місцеву демократію (Faget 2010; Susskind and Lempereur 2017).
- *У школі*: шкільні медіатори (спеціально підготовлені дорослі або учні; Cardinet 1997).
- *Між членами родини*: сімейні медіатори (Parkinson 2014).

Ці офіційні, але тимчасові медіатори, як правило, є досвідченими людьми, які користуються авторитетом за свою мудрість та неупередженість, або визнаються такими й навчені медіації. Іноді це професіонали на пенсії (Lempereur 1998b) або позаштатні консультанти. Інший підхід полягає у залученні кількох медіаторів – моделі спільної медіації – як показано в наступному прикладі.

### Колегія медіаторів у Новій Каледонії

До 1988 року у Новій Каледонії відбулась серія зіткнень між прихильниками та противниками незалежності. 22 квітня ескалацією кризи стало захоплення активістами руху за незалежність у заручники 27 поліцейських (*жандармів*), які утримувалися на острові Увеа. 5 травня спецпідрозділ Національної жандармерії здійснив штурм, звільнивши заручників, але втративши при цьому 21 людину. Нова Каледонія опинилася на межі громадянської війни. Прем'єр-міністр Франції Мішель Рокар направив у цей район групу медіаторів, координованих Крістіаном Бланом. Медіаційна місія складалася з медіаторів різних профілів, які доповнювали один одного (юридичні, адміністративні, духовні лідери). Вони уважно вислухали представників різних етнічних груп Нової Каледонії. У результаті їм вдалося об'єднати конфліктуючі сторони та скликати переговори, які успішно завершилися Матіньонською угодою 26 червня 1988 року.

Яким би не був результат, ці офіційні, але тимчасові медіатори припиняють свою місію після того, як проблема була вирішена або справа визнана такою, що не має перспектив на успіх.

## Інституційні медіатори

Ці медіатори є частиною медіаційної організації, що гарантує безперервність їхньої ролі. Інституційні медіатори є офіційними працівниками організації (державного органу, компанії тощо) та її зовнішніх партнерів (споживачів, користувачів, замовників, постачальників тощо), які прагнуть врегулювати скаргу, яку вони вважають справедливою або виправданою за законом. Крім того, великі організації призначають медіаторів, відповідальних за вирішення внутрішніх суперечок.

Започаткуванню професії інституційних медіаторів ми завдячуємо шведам, які створили *омбудсмена* в 1809 році, особу (*man*), відповідальну за місію (*ombuds*), у даному випадку за встановлення справедливості між державою та її громадянами. Подібна посада стала поширеною у сусідніх скандинавських країнах, таких як Фінляндія в 1953 році, потім у Великобританії та Сполучених Штатах у 1960-х роках. У 1973 році Франція створила Медіатора Республіки, щоб полегшити урегулювання суперечок між урядом і громадянами. Багато університетів започаткували служби омбудсменів.

Навіщо призначати інституційних медіаторів? Мета полягає в тому, щоб встановити безпосередній зв'язок між особою та організацією, яка, на перший погляд, виглядає як бюрократична машина. Навіть в організаціях, які культивують повагу до прав, людина може відчувати себе розгубленою або безсилою у моменти, коли вона стикається з рішеннями, які здаються несправедливими або такими, що порушують її права. У цих випадках медіатори можуть допомогти провести між особою та організацією *ex post* (попередню) перевірку якості таких рішень. Навіть якщо організація призначає медіаторів та здійснює оплату їхніх послуг, вона повинна гарантувати незалежність їхніх суджень та дій для того, щоб вони могли забезпечити пошук справедливих рішень між організацією та заявником. Насправді, беручи до уваги зростання популярності медіації, такі послуги будуть лише служити довгостроковому іміджу медіаційних об'єднань (Lempereur 1998b). Багато керівників організацій щиро цінують, що «їхні» інституційні медіатори виконують критично важливі функції та сприяють зменшенню конфліктів і підвищенню задоволеності зацікавлених сторін у результаті отриманих послуг.

Незалежно від того, до якої організації належать медіатори, вони, як правило, використовують метод, що характеризується наступним:

- Письмова медіація, що здійснюється на підставі скарги, поданої однією із зацікавлених сторін (наприклад, працівником або користувачем, з одного боку, відповідним відділом – з іншого).
- Перевірка відповідності договірним нормам або чинному закону.
- Тест на справедливість, який проводять медіатори.
- Пропозиції медіатора (або медіаційної комісії), з якими сторони можуть погодитися або ні. Ці поради іноді відкривають шлях до нових переговорів.

Додаткова перевага інституційних медіаторів полягає в їхній здатності рекомендувати, в межах своєї організації, впровадження рішення, запропонованого наприкінці медіації. Таким чином, існує узгодженість між поставленою проблемою, запропонованим рішенням і особами чи організаціями, які беруть участь у реалізації цього рішення.

Інституційна медіація також має на меті запропонувати узагальнені рішення, повністю інтегруючи можливість створення прецедентів, на які можна буде посылатися пізніше. Завдяки своїй ролі, інституційні медіатори неминуче виявляють закономірності в інтерпретації та вирішенні деяких повторюваних конфліктів; у кінцевому підсумку вони створюють деяку передбачуваність результату. Крім того, на підставі набутого досвіду вони формують рекомендації зі своєї діяльності, про що у відповідних випадках повідомляють свої організації або навіть оприлюднюють їх у річних звітах. Ці рекомендації часто допомагають оновити організаційні структури та процедури.

Нарешті, саме інституційний медіатор (а не сторони) пропонує варіанти рішення у вигляді висновків чи рекомендацій. Таким чином, інституційні медіатори уособлюють модель «медіатор-радник», яку ми проаналізуємо далі. Можна прослідкувати, що ця типологія медіаторів – неформальні, спеціальні, інституційні, перегукується з різноманітністю практик медіації.

## Різновиди медіації

Наведені вище категорії медіаторів ілюструють різноманітність моделей медіації (Lempereur 1999a), що використовують різні *методи* та втілюють різноманітні *практики*.

## Моделі, методи та практики

Що ми маємо на увазі під цими трьома категоріями?

**Моделі** – Під «моделями» ми маємо на увазі не приклади для наслідування, а досить широкі типи медіаційних підходів, що мають характеристики, притаманні більшості медіаторів (Lempereur, 1999a). Наприклад, можна виділити *медіаторів-радників* і *фасилітаторів*.

- *Медіатори-радники* намагаються знайти рішення для сторін. Таких медіаторів також називають *оціночними*, оскільки після того як сторони висловили свої позиції, медіатори надають пропозиції, які вони вважають доречними, виваженими та справедливими. Сторони залишаються вільними у тому, слідувати цій пораді чи ні, змінювати чи коригувати її.
- *Медіатори-фасилітатори* допомагають сторонам знайти власні рішення. Таких медіаторів також називають *фасилітативними* (Brown 2002); не пропонують жодних варіантів, а намагаються знайти рішення через діалог між сторонами. Вони заохочують сторони пояснити свої позиції та сподіваються, що останні визнають інтереси одна одної. Подібно до акушерок, коли настає час, вони готують їх до радісних «пологів» або сприяють їм. Такі фасилітатори переконані, що сторони завжди розуміють свої проблеми краще, ніж медіатор, і тому лише вони спроможні дійти найкращого для них рішення.
- *На стику двох моделей* знаходяться медіатори-заохочувачі, що *пропонують ідеї*, а не вчать як діяти. Виходячи з власного досвіду, медіатори доповнюють ідеї сторін, якщо останні не дійшли до них самостійно. Це виглядає як подарунок у вигляді ідей, незважаючи на те, сприймуть сторони ці пропозиції як доречні чи ні. Одним словом, ці медіатори вголос аналізують те чи інше рішення. Розуміючи, що вони не є стороною конфлікту, медіатори без порад, наполягань, тиску тощо передають сторонам «ключі до справедливого рішення».

Залежно від того, яку роль виконують медіатори – *радника або фасилітатора*, вони використовують різні ресурси. Відповідно до класичної типології (French and Raven 1959), медіатори можуть використовувати різні ресурси влади щодо сторін: вони можуть демонструвати досвід, якому сторони довіряють; їхній статус може надавати їм особливу *легітимність*; сторони можуть *цінувати свої стосунки з ними*; вони самі можуть володіти *критично важливою для сторін інформацією*; можуть *винагороджувати* або *чинити тиск* на сторони.

**Методи** – У межах цих трьох ключових моделей медіатори вибирають метод, тобто той підхід, який найкраще відповідає поставленим цілям. Цей процес вибору є гнучким. Варіантів методів багато, і ми до них ще повернемося. Наприклад, чи є на етапі відкриття медіації усна домовленість чи письмова угода про правила процесу? Ми спілкуємося письмово чи усно, віч-на-віч, за допомогою відеоконференції чи телефоном? Як час, присвячений аналізу минулого, розподіляється по відношенню до того, скільки часу вже витрачено на дослідження майбутнього? Хто оформлює остаточну угоду – сторони, їхні юристи чи самі медіатори під наглядом сторін?

**Практики** – На більш детальному рівні, в межах вибору методів, кожен медіатор має свій особистий «спосіб ведення процесу». Стил медіації може відрізнитися у однієї і тієї ж людини, залежно від ситуації, з якою вона стикається. Стили медіації проявляються в деталях підбору слів, способі вітання, управлінні простором і часом, поставлених запитаннях, використанні пауз, переході від усних ідей до письмового викладення рішення та інших різноманітних ініціативах медіатора.

### **Деякі змінні елементи**

Надзвичайна різноманітність практик медіації пояснюється зокрема великою кількістю можливих варіантів методів. Щоб проілюструвати це різноманіття, у наступних таблицях представлені основні змінні елементи, які складаються у нескінченну кількість комбінацій. Наразі ми зосередимо увагу на ключових варіантах.

Питання добровільної участі у медіації або, навпаки, її нав'язування, заслуговує бути проаналізованим першочергово (до того, як воно досліджуватиметься далі у Розділі 4). Що відбуватиметься, залежно від того, почують сторони пропозицію («Як щодо медіації?») чи отримають наказ («Ви повинні спочатку звернутися до медіації!»)? Насправді, коли суддя каже сторонам: «Я наполегливо рекомендую вам взяти участь у медіації», вони більш-менш змушені це зробити, навіть якщо суддя додасть: «Чи згодні ви?». На медіаційних сесіях ми достатньо часто чули від сторін спору такі вислови, як «ми не хотіли викликати невдоволення судді».

**Таблиця 1.1**

**До початку медіації**

<p><i>Названий як такий</i> – майбутній процес чітко позначений як «медіація».</p>	<p><i>Не названий як такий</i> – ми діємо так само, але не називаємо те що відбувається «медіацією».</p>
<p><i>Надання великого обсягу попередньої інформації про медіацію</i> – сторони отримали більш-менш розгорнуту інформацію про принципи, процедуру, цілі та правила медіації.</p>	<p><i>Надання обмеженого обсягу попередньої інформації про медіацію</i> – сторони беруть участь у медіації, володіючи невеликою кількістю інформації про те, як працює медіація, або зовсім не маючи такої інформації.</p>
<p><i>З офіційною згодою на медіацію</i> – сторони усно або письмово кажуть «так» на пропозицію медіації, попередньо витративши більш-менш тривалий час на роздуми.</p>	<p><i>З поверхневим прийняттям медіації, без глибокого розуміння того, що становить собою медіація</i> – сторони експериментують з медіацією, «щоб побачити», без попереднього глибокого обмірковування або тому, що суддя чи інший орган влади запропонував їм це зробити.</p>
<p><i>З договірним або юридичним зобов'язанням</i> – відповідно до закону або застереження про медіацію у договорі сторони зобов'язані звернутися до медіації до початку судового розгляду (залежно від країни, такі положення можуть застосовуватися у справах щодо банкрутства, розірвання шлюбу, трудових спорів тощо).</p>	<p><i>Участь без договірних або юридичних застережень, що вимагає медіації</i> – у разі виникнення конфлікту сторони за взаємною згодою вирішують брати участь у медіації, не приймаючи попередньо певних зобов'язань.</p>

Часто висувається гіпотеза, що лише медіація, яка цілковито була погоджена сторонами на самому початку, призведе до укладення угоди. Однак ймовірність успішного завершення процесу в обох випадках досить висока. Якщо участь у медіації є обов'язковою, незалежно від того, бажають цього сторони чи ні, вони повинні принаймні спробувати процес медіації. У випадках, коли медіація добре побудована і проведена, сторони відчують себе визнаними, усвідомлюють, що мають спільну мету – зрозуміти одна одну, врешті-решт досягають згоди частіше, ніж очікувалося.

**Таблиця 1.2**

**Від кого? Та з ким?**

<i>Внутрішньо</i> – медіація стосується внутрішніх відносин у групі (сім'ї) або організації (компанії, державному органі).	<i>Зовнішньо</i> – медіація стосується зовнішніх партнерів, групи чи організації: клієнтів, постачальників, користувачів.
<i>З офіційними інституційними медіаторами, медіаційними органами або центрами медіації.</i>	<i>З неформальними медіаторами або незалежними медіаторами в тимчасових місцях.</i>
<i>З одноосібним медіатором.</i>	<i>З командою медіаторів (спів-медіаторів).</i>
<i>За присутності сторін</i> – сторони спору беруть участь у сесіях особисто.	<i>За відсутності сторін</i> – під час медіаційних сесій присутні лише представники сторін (юристи, виборні представники, агенти тощо).
<i>За присутності всіх зацікавлених сторін.</i>	<i>За присутності лише деяких зацікавлених сторін</i> – лише основні, оскільки залучення всіх учасників ускладнить процес.

Коли сторони не присутні особисто і представлені кимось іншим (другом, партнером, юристом тощо), на початку медіації медіаторам необхідно з'ясувати коло повноважень представників щодо прийняття рішень. Таким чином, коли переговори перейдуть на стадію пошуку рішення, а потім до його затвердження, медіатор розумітиме, який із шляхів буде наступним: ще доведеться отримати зовнішнє схвалення або вже можна укласти угоду тут і зараз із представником, уповноваженим приймати рішення від імені сторони-довірителя.

Особиста участь або відсутність багатьох залучених осіб (багатостороння медіація) має особливі труднощі:

### Іноді зацікавлених сторін конфлікту є багато

- *Розлучення* – батько і мати ... але й діти? Або бабуся чи дідусь, хто міг би допомогти з опікою над дитиною?
- *Спадкування* – всі спадкоємці? Основні з них? Далекий родич? Вірна домогосподарка, яка отримує символічну частку?
- *Співволодіння* – усі співвласники багатоквартирного будинку? Чи тільки співвласники, які найбільше залучалися до роботи, проведеної у саду?
- *Інфраструктурний проєкт* – мер, будь-хто із сусідів, чи хтось із їхніх представників? А як щодо екологічних груп та власників бізнесу? Є потреба залучати державного чиновника чи представника? Чи представника будівельної компанії? (De Carlo and Lempereur 1998; De Carlo 2005; Matsuura and Schenk 2016).
- *Суттєві зміни в політиці* – що робити, якщо необхідно перевизначити політичні округи, політику штату чи федеральну політику? (Lempereur 1998c).

Різні критерії впливають на кількість осіб, яких потрібно залучити до процесу. Більш ефективним, принаймні на початку, може бути сприяння комунікації між невеликою групою учасників. Також важливо залучити ключові сторони, які здатні вплинути на кінцеве рішення. І навпаки, в дусі інклюзії деякі медіатори схиляються до ідеї, що участь максимальної кількості суб'єктів, навіть «найменш» важливих, сприятиме легітимності кінцевого результату, а отже його безперешкодній реалізації. Критеріями також є вік, стан здоров'я, правова дієздатність. У найскладніших багатосторонніх медіаціях бажано проводити зустрічі в певній послідовності: під час перших сесій, на яких присутні виключно ключові сторони, стане очевидним, кого ще потрібно залучити до процесу.

Питання про кількість людей за столом переговорів стає ще більш важливим з огляду на те, що одна сторона не буде ділитися однаковою інформацією або у той самий спосіб в присутності іншої (Colson 2004, 2007). Під час медіації, навіть якщо одна зі сторін хоче висловитися



спонтанно, важливо бути максимально інклюзивними – це інша сторона або сторони, їхні юристи, самі медіатори? Будь-яка присутність є фільтром для обміну інформацією. Щоправда, відповідно до гіпотези, медіатори, які за замовчуванням доброзичливі до всіх, мало впливають на те, що було сказано, а що ні. Наприклад, побоюючись «відплати», деякі сторони можуть утриматися від демонстрації своїх поглядів: «Що подумає мій юрист? А юрист іншої сторони, чи може вона заперечити те, що я маю намір сказати?» У такому випадку, медіатори можуть звернутися до «методу кокусів» (*caucus method*), який ми далі обговоримо в книзі: *caucuses* (ймовірно, походить від алгонкінського слова *caucausu*; Online Etymology Dictionary 2020) – це приватні зустрічі з певною стороною, метою яких є забезпечення вільного поширення інформації.

Якщо існує спокуса обмежити коло сторін, присутніх під час медіації, необхідно уникати створення протилежного ризику, пов'язаного з відсутністю певних сторін, які могли б у майбутньому відмовитися від угоди, укладеної без них, і, як наслідок, перешкодити її виконанню. Варто відзначити два типи відсутності:

- *Відсутність тих, хто приймає рішення.* Не дивно, що вони не приймуть домовленості, досягнуті без них іншими сторонами. Угода є обов'язковою лише для тих, хто її формує, а потім підписує. У цьому проявляється важливість присутності, на певному етапі, всіх зацікавлених суб'єктів.

### **Судовий процес між забудовником та співвласником**

Забудовник житлового комплексу судиться з новим співвласником через протікання даху. Відповідальність може бути покладена як на забудовника (через гідроізоляційні якості використовуваних будматеріалів), так і на співвласника, який, можливо, пошкодив дах, встановивши димохід, що не було заплановано на початку. Забудовник захищений страхуванням, а тому співвласник і забудовник домовляються від імені страховика. Проте, якщо останній буде відсутній під час медіації та не підпише угоду, її реалізація є мало-ймовірною.

- *Відсутність тих, хто впливає на прийняття рішення.* Певні ключові суб'єкти можуть здаватися другорядними на перший погляд, проте за лаштунками впливати на процес врегулювання конфлікту. Осіб, які впливають на прийняття рішення досить складно розпізнати, але коли вони будуть ідентифіковані, корисно залучити їх до процесу, за згодою інших сторін спору.

**Таблиця 1.3**

**Від кого? Та з ким? (продовження)**

*У присутності тільки сторін –* сторони не супроводжуються кимось, хто міг би дати пораду.

*У присутності допоміжних сторін –* присутні інші особи, які можуть надати неформальну (друг, член родини, союзник) або офіційну (експерт, юрист) пораду.

**Опіка над дитиною**

Медіація у справах про розлучення вирізняється тим, що, зазвичай, один із подружжя ніби погоджується з іншим, але виступає проти рішення, яке здається розумним і відповідає його інтересам. Він неодноразово відкидає варіанти угоди. У кінцевому підсумку з'ясується, що його супротив у переговорах є відображенням тиску, який він відчуває з боку власних батьків. Замість того, щоб ходити по колу, краще розпочати поглиблену дискусію з бабусею та дідусем – прихованими співрозмовниками, щоб виявити причини їхнього занепокоєння. Їхня участь допоможе сформувати угоду, яка, за можливості, поєднуватиме потреби дітей, матері, батька, бабусь і дідусів.

Присутність чи відсутність юристів заслуговує на особливу увагу, оскільки у цьому питанні позиції розходяться: *«Юристам завжди раді»* або *«в певний момент медіації»*, або *«головна умова – відсутність юристів під час медіації!»*

- Деякі медіатори переконані, що під час процесу мають бути присутні лише сторони, тому що це їхня історія; завдання полягає в тому, щоб останні змогли відновити свій контроль над конфліктом, без стороннього втручання. Сторони завжди зможуть проконсультуватися зі своїми юристами поза межами медіаційних сесій.

- Інші медіатори вважають, що якщо сторони вже користуються послугами юристів, доцільніше залучити останніх до процесу, щоб вони також знали та розуміли суть стосунків між їхнім клієнтом та іншою стороною. Дійсно, зазвичай, юристи безпосередньо не контактують з «іншою стороною», а лише з власним клієнтом чи юристом іншої сторони. Тому вони далекі від того, щоб знати все, що відбувається в цих відносинах. Якщо вони присутні, то краще розумітимуть, що виходить із процесу і, таким чином, зможуть краще проконсультувати свого клієнта.

У медіації використовуються кілька засобів комунікації, що сприяє різноманітності медіаційних практик. Ми згадаємо основні з них.

- *Письмові документи* – переважна більшість інституційних медіаторів працює з письмовими документами. Сторони та медіатори обмінюються листами та записками. Незважаючи на те, що рекомендовані листи з повідомленням про отримання залишаються більш доцільними для ведення обліку документів, якими обмінялися, документи, які надсилаються електронною поштою як вкладення, все частіше стають нормою. Якщо від початку до кінця комунікації відбуватимуться лише через електронну пошту, то ця «кібер-медіація» може упустити першопричини конфлікту та не проаналізувати поведінку кожної зі сторін, враховуючи відсутність прямої взаємодії.
- *Телефон* – за допомогою телефонних дзвінків, як правило, можна швидко прояснити певний аспект. Іноді, враховуючи терміновість, медіацію можна провести лише телефоном, паралельно надсилаючи на електронну пошту необхідні документи чи запропоновані варіанти угоди. Наприклад, суперечки щодо купівлі чи продажу цінних паперів мають вирішуватися швидко. В інших справах може статися так, що телефонного дзвінка від медіатора буде достатньо, щоб допомогти подолати небажання певної сторони приєднатися до медіаційної зустрічі.

### **Несправний побутовий прилад**

Незадоволений дороговартісним приладом, який магазин відмовляється ремонтувати, покупець звертається до медіатора. Телефонного дзвінка від медіатора до менеджера магазину було достатньо, щоб

клієнта зустріли там того ж дня для врегулювання проблеми, без додаткового втручання третьої сторони.

Таблиця 1.4

### Яка система компенсації?

<i>Самофінансування</i> – сторони беруть на себе витрати на медіацію.	<i>Субсидована</i> – усі витрати або певну частину покриває установа.
<i>Платна</i> – медіатори отримують винагороду за свої послуги.	<i>Волонтерська</i> – медіатори не отримують жодної грошової компенсації.
<b>За допомогою яких засобів зв'язку та яких форматів зустрічей?</b>	
<i>Письмово</i> – шляхом обміну листами у паперовому чи електронному форматі.	<i>Усно</i> – віч-на-віч, за допомогою відеоконференції або телефону.
<i>З індивідуальними зустрічами на початку</i> – медіатори спочатку зустрічаються з кожною зі сторін особисто.	<i>Спільна зустріч на початку</i> – медіатори спочатку приймають усі сторони разом.
<i>Індивідуальні зустрічі чергуються зі спільними.</i>	<i>Єдиний формат зустрічі</i> – індивідуальні або спільні.

- *Відеоконференція* – удосконалені системи відеоконференцій (Zoom чи інші) подолали прірву між комунікаціями електронною поштою та особистими зустрічами. Сторони та медіатори одночасно можуть чути та бачити один одного, а також показувати та навіть редагувати документи, якими вони діляться на екрані. Цей досить новий засіб, який став «новою нормою» у 2020 році через обмеження, пов'язані з COVID-19 у багатьох країнах, виявився ефективним способом заощадити час та зменшити викиди вуглецю, оскільки сторони можуть зустрічатися, перебуваючи в різних частинах країни або взагалі на різних континентах.
- *Зустрічі віч-на-віч* – тим не менш, цей формат медіації залишається пріоритетним способом взаємодії між сторонами та медіаторами, оскільки такі зустрічі оптимізують обмін інформацією та дозволяють учасникам зрозуміти «настрій у кімнаті», невисловлені елементи, які виявляють, чи рухається медіація в правильному напрямку. Ці зустрічі мають кілька форм між початком і кінцем – індивідуальні для кожної сторони, у підгрупах, об'єднуючи всі сторони – кожна зі своїми перевагами та недоліками. Ці різні типи зустрічей будуть докладніше розглянуті у Розділі 5.

**Таблиця 1.5**

**Як щодо фактору часу?**

<i>Єдина зустріч.</i>	<i>Кілька послідовних зустрічей.</i>
<i>Стислість зустрічі</i> – наприклад, від 1,5 до 4 годин у кримінальній чи сімейній медіації.	<i>«Зустріч-марафон»</i> – медіація триває безперервно протягом вихідних, кількох днів або навіть тижнів. Наприклад, спір між банками різних країн, який два роки передавався до суду, був вирішений протягом тижня шляхом інтенсивної медіації.
<i>Загалом короткотривала</i> – медіація зосереджується на зустрічі тривалістю кілька годин.	<i>Загалом довготривала</i> – медіація триває кілька днів, місяців або навіть років.

**Де?**

<i>На «нейтральній» території</i> – рівновіддалене між сторонами місце, приміщення медіаційного центру або ратуші.	<i>В місці виникнення спору або на території однієї сторони, за згодою іншої</i> – наприклад, на будівельному майданчику, де було завдано шкоду.
--	--

**Угода та пост-медіація**

<i>З пропозиціями щодо рішень від сторін.</i>	<i>З пропозиціями щодо рішень від медіатора.</i>
<i>З остаточною письмовою угодою</i> – складено самими сторонами, їхніми юристами чи медіаторами, або комбінацією вищевказаного. Ця письмова угода може бути затверджена судом з метою забезпечення її виконання.	<i>З остаточною усною домовленістю.</i>
<i>З визначенням подальших дій</i> – узгодження з медіаторами наступних кроків реалізації та завершення угоди.	<i>Без подальших заходів</i> – подальші дії покладаються на самі сторони.
<i>Зі звітом після завершення процесу</i> – медіація є предметом аналізу практики та обміну між медіаторами.	<i>Без звіту після завершення процесу</i> – без організованого обміну думками між колегами про завершені медіації.

Звичайно, медіація може одночасно поєднувати набір елементів, взятих з обох стовпців таблиць, наведених вище. Це різноманіття стрімко збільшується з огляду на багатоманітність послідовностей медіації, аспект, який більш детально розглядається в Розділах 5–7. Цей порядок змінюється, в залежності від кількості сторін, навичок і підготовки медіаторів, технічного характеру справи, відмови однієї зі сторін віч-на-віч зустрічатися з іншою, напруженості між сторонами тощо. Більше того, це також сприяє незмінному різноманіттю особистостей: жоден медіатор не схожий на іншого, залежно від підготовки, спеціалізації в тій чи іншій сфері, досвіду, особистих якостей, відкритості й уважності, авторитету чи об'єктивності. Медіація є глибоко «живим» процесом з багатьма варіаціями (Fiutak 2009).

### **Висновок: надмірна кількість методів чи їх відсутність?**

Медіація ілюструє девіз Європейського Союзу 2000 року: «Об'єднати в різноманітності» (*In Varietate Concordia*). За константою, бажанням сприяти мирному розв'язанню конфліктів між сторонами, ґрунтуючись на прийнятті ними підходу, що характеризується його динамізмом і пластичністю, постає мінливість медіаційних практик. Однак за такою активністю медіації важливо не пропустити наступні ризики.

*Перший ризик – це баналізація медіації, її використання в будь-якій ситуації, що призводить до певної медіаційної манії. Необхідно точно визначити, коли і чому варто брати участь у процесі медіації, а коли доцільно скористатися іншими механізмами втручання. Це стосується доцільності медіації та критеріїв її застосування, які будуть розглянуті у Розділі 2.*

### **На борту літака – марна медіація**

Використання мікромедіації відображає зростання труднощів у спілкуванні людей безпосередньо один з одним при вирішенні дрібних суперечок. Раніше у літаках, коли пасажира дратував сусід (зазвичай, через удар коліном у сидіння або занадто нахилену спинку під час обіду), питання вирішувалося безпосередньо з цією особою. Авіакомпанії відзначають зростаючу тенденцію пасажирів звертатися за допомогою до бортпроводників, а не намагатися самостійно

вирішити свій конфлікт, покладаючись на елементарні правила цивільної бесіди.

Як наслідок попереднього, *другий ризик полягає у відсутності методів*, чи то медіатори не знають про існування методів, чи, навпаки, стурбовані очевидним релятивізмом, який випливає з різноманітності можливих методів, або ж покладаються лише на власні інстинкти в ході процесу. Цей ризик стосується кожного з нас, коли нас просять взяти на себе роль неформальних медіаторів. Але й інституційні та ad hoc медіатори також не застраховані від потрапляння в цю пастку.

Більше того, *третій ризик становлять недоречні методи*. Медіатори застосовують моделі та рефлексії, набуті протягом попереднього професійного досвіду в інших сферах діяльності. Це стосується, зокрема інституційних та ad hoc медіаторів, які під час планування медіації знаходяться під постійним наглядом, але в кінцевому підсумку залишаються самі по собі під час самого процесу.

### **Навіть фахівцям з медіації може бракувати методів**

- Медіатори у кримінальних справах, які іноді обираються з числа колишніх суддів або комісарів поліції, можуть розглядати медіацію як частину кримінального позову, не обов'язково використовуючи весь потенціал більш методичного підходу, включаючи досягнення взаємного розуміння причин, які призвели до кримінального правопорушення.
- Деякі медіатори, які часто виявляються ефективними в пошуку рішень, в меншій мірі зосереджуються на відновленні відносин між людьми. У цьому випадку мова йде не лише про роботу над конкретною проблемою, а й над стосунками.

Процес медіації передбачає свої методичні вимоги. Ігнорувати їх або застосовувати недоречні, принципово чужі для медіації методи, означає ризикувати невдачею процесу або принаймні позбавити себе переваг на користь вирішення конфлікту.

У цьому і є завдання книги: мова не йде про пропозицію *методу*, ніби існує лише один метод, а скоріше – про синтез *методів*, які походять

з достатньої кількості джерел і досвіду, та можуть гнучко застосовуватися до різних ситуацій. Йдеться не про те, щоб обмежитися однією моделлю, а про те, щоб зацікавитися кількома, сформувати підхід, який дозволить кожному медіатору знайти свої власні способи залучення до медіації. З цією метою ми намагатимемося запропонувати якомога більше методів як досвідченим медіаторам (яким іноді настільки зручно користуватися *одним методом*, що вони в кінцевому підсумку ігнорують інші, які можуть бути корисними), так і початківцям, які наважуються на цей делікатний шлях, залежно від їхньої особистості, або з оманливим відчуттям, що вони знають все, або з паралізуючим – що вони не знають нічого.

Для того, щоб структурувати цей метод, медіатори та сторони в конфлікті можуть покладатися на те, що ми називаємо «Сімома стовпами медіації», які будуть розглянуті в наступних розділах.

### **Сім стовпів медіації**

1. *Постійно закликайте* Сторони взяти на себе відповідальність за механізм врегулювання шляхом мобілізації активного спілкування між ними та поступового взаємного визнання.
2. *Забезпечте принципи*, тобто «правила взаємодії», які дозволять кожному залишатися на шляху вирішення проблеми.
3. *Впорядкуйте етапи* цього процесу, з різними стадіями: від прийняття медіації до, якщо можливо, угоди.
4. *Визначте проблему* та її елементи шляхом поглибленого аналізу її вимірів.
5. *Шукайте шляхи* вирішення для того, щоб сторони змогли визначити, що їм підходить.
6. *Подолайте підводні камені*, які виникають і перешкоджають вирішенню проблеми протягом усього процесу.
7. *Закріпіть точки згоди* (або розбіжностей) з метою поступового досягнення мирного та реалістичного рішення, яке буде реалізовано всіма сторонами.





## РОЗДІЛ 2 ДОЦІЛЬНІСТЬ

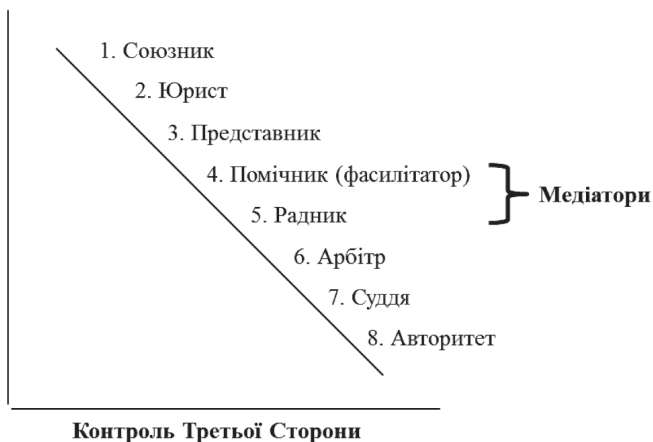
### Зважте всі плюси та мінуси медіації, перш ніж брати в ній участь

У яких ситуаціях можна обрати медіацію як спосіб вирішення конфлікту? У чому полягають її численні переваги, а також обмеження? Це основні питання, які мають поставити собі сторони конфлікту та медіатори перед початком самого процесу. Цей розділ допоможе визначити доцільність медіації як процесу втручання. Дійсно, треті сторони можуть діяти по-різному, тому корисно від самого початку зробити огляд спектра втручання.

### Медіація серед інших видів втручання третіх сторін

У ситуаціях, де одна або обидві сторони доходять висновку, що вести прямі переговори більше неможливо, виникає необхідність втручання третьої сторони. Є велика різноманітність типів стороннього втручання, вісім із них представлені нижче (див. Малюнок 2.1).

#### Автономія Сторони



МАЛЮНОК 2.1 8А: Медіація в спектрі підходів третіх сторін.

## Вісім підходів втручання третіх сторін

Ці методи втручання розташовані за принципом переходу від більшої автономії для сторін до більшого контролю з боку третьої сторони.

- 1. Союзник** – якщо сторони бракує впевненості, і вона усвідомлює наявність потреби у зовнішній підтримці, доцільно запросити третю сторону сісти поруч за столом переговорів або взяти участь у зустрічі у складі аудиторії. Незважаючи на те, що така особа чи група підтримки не є суттєвим експертом у справі та зберігає мовчання, її присутність забезпечує стороні комфорт.
- 2. Юрист** – якщо ситуація містить юридичну складову, доцільно залучити особу, яка розуміє закон, його технічну та відповідну мову й виклики, і може представляти зацікавлену сторону. Остання, звісно, має право прийняти чи відхилити висновки та пропозиції юриста.
- 3. Представник** – у деяких ситуаціях доцільно звернутися до третьої сторони, яка виступатиме представником або тому, що вона добре обізнана в певній галузі (наприклад, регіональний експерт), або вона знає одну чи обидві сторони.

### Генеральний Штаб Національних сил оборони Бурунді (Wolpe et al. 2004; Colson and Lempereur 2011; Lempereur 2021)

На початку 2000-х років, після громадянської війни, яка забрала життя 1 із 20 бурундійців, делікатний процес національного примирення передбачав зокрема інтеграцію сил оборони та безпеки. Протягом декількох місяців представники регулярної армії та збройних рухів залишалися в глухому куті з багатьох питань, таких як узгодження рангів і розподіл посад. Під час серії спільних зустрічей, на яких збиралися керівники всіх колишніх воюючих сторін, були залучені треті особи (зокрема, двоє співавторів цієї книги). Вони діяли дипломатично, використовуючи методи вирішення конфлікту, як це роблять послы. Також було залучено військових експертів як помічників-консультантів. Згодом сторонам вдалося самостійно, без сторонньої підтримки, врегулювати всі ключові питання. Протягом цього періоду треті сторони залишалися доступними у фоновому режимі як присутні учасники, щоб надати допомогу, яку сторони вважали б корисною; вони були

готові втрутитися «за необхідності», але сторони не скористалися цими послугами. Факту їхньої присутності виявилось достатнім.

4. **Помічник або фасилітатор** – якщо прямі переговори зайшли в глухий кут, сторонам може стати у нагоді сторонній фасилітатор, який виступатиме як медіатор. Ставлячи запитання та дотримуючись послідовності кроків щодо вирішення проблеми, цей тип третьої сторони прокладає шлях до подолання конфліктної ситуації, дозволяючи таким чином сторонам згенерувати власні рішення.
5. **Радник** – зіткнувшись із тими ж труднощами погіршення стосунків і тупикової ситуації, сторони можуть звернутися до особи, яка, окрім надання методів і підказок щодо процесу, запропонує свою оцінку, тобто поділиться порадами щодо змісту поставлених питань. Зважаючи на експертні знання та досвід Радника, сторони уважно розглянуть його рекомендації, які, знову ж таки, вони можуть прийняти або відхилити.
6. **Арбітр** – якщо, незважаючи на залучення одного з попередніх типів сторонніх осіб, сторони не змогли прийти до взаємного рішення й існує терміновість, втома та/або бажання прийняти рішення, доцільно призначити третю особу, якій сторони довіряють і чие рішення вони погоджуються прийняти апріорі. Ця форма «приватного правосуддя» розповсюджена у багатьох цивільних спорах, зокрема у спорті.
7. **Суддя** – якщо «приватна третя сторона» не може вирішити їхню справу, сторони можуть звернутися до «державної інституції», яка виконує вирішальні функції, зокрема в рамках судового провадження правових спорів. У такому випадку суддя повинен буде провести належну судову процедуру, а отже, певною мірою залучити сторони до процесу, перш ніж прийняти рішення, і з цієї причини цей тип відрізняється від останнього втручанням третьої сторони – Авторитету.
8. **Авторитет** – для того, щоб вирішити конфлікт сторони (одна або обидві) можуть попросити авторитетну особу прийняти рішення. Однак у такому разі сторони повністю втрачають контроль над кінцевим результатом. Цей варіант є доцільним у ситуації, яка потребує негайного врегулювання, з консультацією або без неї.

## Суперечливі медичні діагнози

У лікарнях різні медики іноді ставлять одній людині різні діагнози. Вони не можуть дозволити собі домовлятися нескінченно, тому що під ризиком здоров'я пацієнта. Тому вони покладаються на керівника відділення, спеціальна експертиза якого є *авторитетною*. Ієрархічний авторитет просять прийняти рішення про те, як надалі здійснювати медичне лікування пацієнта.

## Додаткові підходи до мудрості

Медіація включає різні стилі втручання третьої сторони, які варіюються між фасилітативним і оціночним режимами. Стиль може бути гібридним і запозичуватися з інших режимів, особливо, рухаючись вгору по сходах (див. Малюнок 2.1) до більшої автономії, як показав згаданий вище приклад Бурунді. В інших випадках медіація, якщо вона не вдається, може відкрити шлях до більш авторитарних способів втручання. Медіація та ці вісім підходів (8А) є взаємодоповнюючими формами «мудрості», і, залежно від конфліктів та контексту, кожна з них може виявитися доречною для врегулювання розбіжностей і досягнення рішення.

## Зіткнення із суміжними патологічними випадками

Патології конфлікту існують. Певні групи чи особи можуть жити лише у стані систематичного протистояння іншій групі чи особі, тим самим намагаючись підтвердити власну ідентичність. Конфлікт перетворюється на сенс їхнього життя. Як описує Рене Жирар (1972, 1982), у певних контекстах переважає ідентифікація «козла відпущення» з постійним викриттям і деструктивною, змагальною логікою. Досить часто людина не може впоратися зі складною ситуацією через інші психологічні патології, такі як шизофренія, глибока депресія, порушення інтелектуального розвитку тощо.

Медіація передбачає мінімальний обсяг можливого діалогу та розуміння, створюючи поріг, після якого медіація стає неможливою. У таких випадках рішення залежить від авторитету – судді, лікаря чи психіатра.

## **Бажання нав'язати, помститися чи покарати**

У конфліктах, коли жертва пережила надзвичайно сильні страждання, вона *хоче* подати позов, застосувати санкції, помститися чи покарати. Дослідження показали, що в цих ситуаціях (хоча сторони спочатку не бажали брати участь у медіації) процес справді задовольнив більше вимог, понад ті, що сторони собі уявляли.

*Нав'язати* – коли одна сторона вважає себе правою, вона може захотіти домогтися застосування санкцій, не звертаючи уваги на бажання та доказові аргументи іншої сторони. Оскільки медіація потребує слухання та розуміння, вона погано реагує на чисту вимогу нав'язування. Однак, як показує досвід, сторони з таким підходом до процесу, коли вони залучаються до медіації (наприклад, на прохання судді або в рамках застосування договірною положення про обов'язкову медіацію), здатні змінюватися, якщо вони знаходять в іншій стороні визнання правомірності їхньої вимоги щодо компенсації.

*Помститися* – культура «око за око, зуб за зуб» стосується відплати, якої медіація тримається осторонь. Проте, за прагненням помсти може приховуватися потреба у справедливості, яку медіація допоможе визнати та переформулювати. Медіація може бути доречною для створення простору, де проводиться чітка діагностика ситуації, включаючи заподіяні та відчуті страждання, і, отже, де обговорюються умови пропорційної та законної компенсації за завдану шкоду.

*Покарати* – ця вимога відрізняється від логіки відплати, оскільки вона спрямована не на те, щоб інший страждав від того, що ми постраждали, а на справедливе покарання через судовий процес. Вважається, що це покарання має на меті відшкодувати шкоду, завдану правопорушенням – відплатна справедливість, і запобігти його повторенню в майбутньому – стримувальна справедливість. Це вимагає втручання авторитету, ієрархічного або судового, чия роль полягає у призначенні покарання – судового вироку. Навіть коли готовність покарати існує, використовується кримінальна медіація, особливо у провадженнях щодо незначних правопорушень (Lempereur 1999с). Наприклад, медіація збільшує шанси на те, що «невеликі»

правопорушники зрозуміють вплив своїх протиправних дій на потерпілих і визнають свою провину шляхом вибачення. Вона також надає скаржнику повноваження визначати компенсаційні заходи.

### **Коли час має значення**

*Швидкість* є головним критерієм у різноманітних видах прийняття рішень, починаючи від найпростіших ситуацій – суперечки між командами під час спортивного змагання, до найсерйозніших, таких як визначення відповідальності за нещасний випадок на виробництві або ситуації із захопленням заручників. Оскільки медіація не є найшвидшим підходом, вона часто є не найбільш доцільною формою врегулювання там, де час має суттєве значення.

### **Чи знаходиться гравець в офсайді?**

Під час футбольного матчу, чи можуть дві команди обговорювати, сперечатися та домовлятися годинами, щоб дійти спільного рішення про те, чи знаходиться гравець в офсайді, тобто поза грою? За цей період настане ніч, а матч так і не продовжиться. Завдяки існуванню сучасних технологій, зокрема відеоповтору, найкращим варіантом є прийняти рішення арбітра, щоб якнайшвидше відновити матч, навіть якщо це не задовольнить певного гравця чи команду й наступного дня заповнить шпальти газет.

Таким чином, кожного разу, коли ситуація вимагає певного прискорення у прийнятті рішення, щоб запобігти тривалому блокуванню, погіршенню стану, або навіть спричиненню людської катастрофи – виникає необхідність втручання авторитета. Цей аспект посилюється в ситуації, коли рішення також включає в себе конкретні технічні, наукові чи юридичні питання. Звернення до експерта з відповідної сфери дозволяє усім заощадити час.

Однак факт залишається фактом – надання переваги «негайності» здійснюється за рахунок нехтування іншими критеріями, у тому числі *якістю* рішення, зокрема його легітимністю, сприйнятою залученими сторонами. «Швидке» рішення, процес прийняття якого виключає час для комунікації, перешкоджає глибокому взаємному

розумінню, залишає глибинні причини конфлікту недослідженими, не гарантує, що буде досягнуто взаємовигідний результат, а також не запобігає повторній появі конфлікту. Стаючи на захист медіації, варто сказати, що існує напруга між «швидкістю» та стійкістю рішення, між негайністю та легітимністю. Медіація, через її повільний і більш обережний стиль прийняття рішень, сприяє комплексному врегулюванню конфлікту. Авторитетна особа, така як суддя може призначити «термінову» медіацію, яка дасть змогу розморозити ситуацію, скориставшись цим часом для взаємних пояснень. За умови, що медіація проводиться «в певні терміни», вона може бути не лише терміною, але й швидко завершитися – успішно або ні. Наприклад, перш ніж вирішити, чи є володіння фабрикою законним, суддя може розпорядитися провести швидку медіацію між сторонами.

Важливим фактором, від якого залежить, вдаватися до медіації чи ні, є організація комунікації. Медіація доповнює інші підходи втручання в конфлікт, забезпечуючи своєрідний розподіл праці. З одного боку, ухвалення рішення залишається за сторонами. З іншого боку, медіатори відповідають за процес та організацію комунікації, що дозволяє сторонам зосередитися на проблемах, не турбуючись про те, «Хто за ким буде говорити?» і «Чи мене добре вислухали і зрозуміли?» Медіатори стають схожими на перекладачів з української на українську та з почуттів на почуття, допомагаючи сторонам слухати та розуміти одна одну, навіть коли конкретне рішення відсутнє. У той час як медіатор зосереджується на процесі, сторони можуть зосередитися на своїх стосунках і проблемі, що розглядається. Медіатор гарантує, що процес добре налаштований, щоб підвищити ймовірність вирішення спору в будь-який момент.

Зіштовхнувшись із різними підходами до втручання третіх сторін, запитуємо себе: навіщо обирати медіацію? У наступних параграфах буде розглянуто ряд обґрунтувань, які доповнюють більш інтуїтивні критерії, пов'язані з нашою культурою та особистими цінностями. Є два типи аргументів на користь використання медіації: перший пов'язаний із минулим, яке потрібно подолати; другий зосереджується на майбутньому, яке потрібно сконструювати (переконструювати). Давайте розглянемо обидва.



## **Минуле, яке потрібно подолати: сім аргументів на користь медіації**

Ця перша серія аргументів зосереджена на перешкодах з минулого, які заважають прогресу в сьогоденні. Які типові бар'єри може подолати медіація?

### **Розірвання стосунків та спілкування**

Батьки не бачили свою дитину 10 років. Власник не відповідає на термінове звернення орендаря. Компанія не доставляє замовлення, незважаючи на численні повідомлення. У кожному випадку одна сторона уникає контакту з кількох можливих причин: страх звинувачення, агресії чи присоромлення з боку іншої сторони; бажання більше не страждати від насильства (фізичного чи словесного); труднощі у виконанні договору; відмова іншої сторони; або навіть позиція сили, що призводить до заперечення будь-яких вимог.

Прийняття присутності нейтральної особи між собою та іншим є першим кроком до відновлення діалогу. Іноді просто пропозиція «іншого» про медіацію сприймається як знак відкритості, і цього достатньо, щоб відновити прямі переговори, що сприяє вирішенню проблеми, без необхідності участі зовнішніх медіаторів.

У випадку повного розриву стосунків доцільно залучити третю сторону, яка виконає роль медіатора між сторонами. Існує два варіанти:

- *Сторони погоджуються зустрітися одна з одною:* медіатор організує спільну зустріч сторін, за винятком випадків, коли було прийнято рішення про проведення приватних зустрічей.
- *Сторони відмовляються зустрічатися одна з одною, але погоджуються спілкуватися через медіатора:* медіатор зустрічається з ними по черзі та бере участь у «човниковій дипломатії». Передаючи повідомлення між сторонами та надаючи власні бачення чи пропозиції щодо розвитку стосунків, медіатор виконує роль спільного представника. У результаті сторони або змінюють своє уявлення про «іншого» і погоджуються зустрітися, або процес й надалі проходить без будь-якої фізичної зустрічі.

В останньому випадку медіація служить не для відновлення відносин між сторонами, а для встановлення достатнього контакту для вирішення проблеми: сторони не бажають зустрічатися одна з одною, вони просто хочуть вирішити проблему. Насправді досвід показує, що існують чотири різні сценарії, з точки зору фокусу та результатів, що визначають *Матрицю Медіації* (див. Таблицю 2.1), яка відображає матрицю Відповідальних Переговорів (Lempereur 2018).

1. *Медіація без прогресу у стосунках або рішенні.* У цьому випадку стає ймовірним втручання стороннього авторитету, наприклад, арбітра чи судді. Однак бувають ситуації, коли після завершення медіації сторони відновлюють прямі переговори.
2. *Медіація з рішенням, але без відносин.* «Проблемно-орієнтована медіація» є транзакційною, тобто стосується лише суті конфлікту, але не якості відносин між сторонами суперечки. Однак без побудови стосунків існує ризик, що рішення буде короткостроковим.

**ТАБЛИЦЯ 2.1** Матриця медіації.

<b>Фокус на налагодженні відносин</b>	<b>Так</b>	(3) Медіація, орієнтована на стосунки	(4) Медіація із повністю реалізованим потенціалом
	<b>Ні</b>	(1) Невдала медіація	(2) Проблемно-орієнтована медіація
		<b>Ні</b>	<b>Так</b>
<b>Фокус на вирішенні проблем</b>			

3. *Медіація з відновленням відносин, але без рішення.* Деякі медіації спрямовані лише на відновлення стосунків між сторонами, не маючи на меті вирішення змістовних питань спору. «Медіація, орієнтована на стосунки» розглядається як процес переходу, який створює умови для того, щоб безпосередні відносини могли відновитися між сторонами. Ці відновлені стосунки дозволяють

сторонам самостійно знайти рішення. Метафора, яку можна використати для пояснення цієї ситуації – це провід-стартер, який другий водій використовує, щоб допомогти завести автомобіль, що заглох. Людина, яка пропонує провід, фізично не штовхає машину, що заглохла, але служить каталізатором, який дає змогу іншому водію продовжувати рух самостійно.

### **Корпоративні відносини та делікатна конфіденційність**

Дві компанії в чутливому технологічному секторі були готові брати участь у тривалих і дорогих судових процесах із непередбачуваним результатом. Медіаторам вдалося відновити спілкування між ними. Щойно їхні лідери віднайшли нитку своїх колишніх стосунків, вони попросили медіаторів віддалитися від переговорів, щоб порушити вкрай конфіденційні питання. За відсутності медіаторів сторони склали остаточний договір, який містив певні пункти, відомі лише їм.

*4. Медіація з відносинами та рішенням.* Це медіація, яка повністю реалізує свій потенціал у плані побудови відносин і вирішення проблем. Незважаючи на те, що цей варіант виглядає як ідеал, сторони можуть захотіти відмовитися від нього, коли вже є рішення проблеми або відновлення відносин. Набагато краще, якщо медіація буде успішною в цих двох аспектах; але і сторони, і медіатор пам'ятають, що інколи може бути рішення без стосунків, і навпаки. Відновлені стосунки – це як «вишенька на торті», але другий сценарій, який би дискомфорт він не приніс, може виникнути, навіть якщо надія полягала в тому, щоб забути про минуле та побудувати спільне майбутнє. Можливо, єдине майбутнє, що настане після медіації – це реалізація реалістичного рішення конкретної проблеми, яке хоч і є обмеженим, але водночас важливим.

### **Негативні емоції та ризик ескалації**

Ігнорування негативних емоцій має ризик завести в глухий кут або спровокувати вибух пізніше (Lempereur 2003b, 2014a). Таким чином, обмін своїми переживаннями може послужити конструктивній меті у вирішенні конфлікту, особливо якщо сторони висловлять їх разом,

а не одна проти одної. Після емоційного розрядження, яке сприймається іншою стороною (яка виявляє емпатію, якщо не співчуття), відбувається перехід до обміну раціональними аргументами.

Тим не менш, ці токсичні емоції – страх, смуток, гнів, сором тощо – якщо ними не керувати, часто псують стосунки. Емоції можуть переповнювати не тільки тих, хто їх відчуває, але і тих, хто підпадає під їхній вплив: «Ти знову будеш жалітися...», «Заспокойся!» У цих прикладах слухач реагує на емоції, відмовляючись їх визнавати, що може значно загострити висловлені почуття. Співрозмовник може або віддзеркалювати ці емоції (сльози одного породжують сльози іншого), або трансформувати їх (страх одного викликає гнів іншого). Якщо емоційна спіраль закручується, сторони більше не можуть ефективно зосереджуватися на проблемах.

Особливо негативні емоції підживлюють надмірну агресію, незалежно від того, чи є вони односторонніми, чи, найчастіше, взаємними. Агресія може виражатися письмово (надсилання рекомендованого листа сусідам, колишнім чоловіку/дружині чи товаришам; погрози електронною поштою багатьом адресатам) або усно (тон голосу, крик), підкреслюватися спеціальним підбором слів (іронія, звинувачення, ганьба, погроза), а також мовою тіла та манерою поведінки. Таким чином, співрозмовники опиняються у стані ескалації, який вони більше не розуміють і не здатні повністю контролювати.

Щоб зупинити цей цикл, кожна сторона вимагає першого кроку від «іншої». Всі вони можуть довго чекати, як кам'яні статуї. У цьому заблокованому контексті медіація є доречною, оскільки зовнішня третя сторона, з якою всі погоджуються зустрітися, буде міст «припинення вогню» через прірву негативних емоцій. Цей образ медіаторів із білим прапором чи блакитними шоломами може застосовуватися як до війн між країнами, так і до конфліктів між групами та окремими особами.

Медіатори, готові зрозуміти кожного, відсіюють агресію; вони перекладають повідомлення сторін, передаючи їхній зміст без агресивного тону, що робить їх придатними для сприйняття. У цих випадках медіатори самі повинні знати, як розпізнавати, приймати та вітати емоції, враховувати, називати та направляти, не відкидаючи їх (Розділ 8).

Вони є свідками драми як випромінюваної, так і сприйнятої емоції, а також їх змішування (Lempegeur and Colson 2004, Розділ 6). Вони приводять кожну зі сторін до взаємного усвідомлення: «*Як наші емоції взяли гору над нашими стосунками?*» Ми часто бачили, наприклад, у кримінальній медіації, як кілька годин обговорення можуть змусити кожну сторону щиро визнати: «*Ми обидві розсердилися...*» Після цієї дедраматизації медіатор може зосередитися на «медіації, орієнтованій на стосунки». Після того як зв'язок відновлено, медіатор відходить і залишає сторони самостійно вирішувати проблему, якщо це можливо. Або в рамках «проблемно-орієнтованої медіації» медіатор продовжує допомагати сторонам формулювати потреби, що лежать в основі їхніх емоцій, і разом шукати рішення.

### **Плутанина накопичених проблем**

Здебільшого у сторін є не *одна* проблема, а *багато*. Крім того, у них можуть бути різні проблеми, кожна з яких оцінюється від більш до менш важливої, відповідно до їхніх власних пріоритетів. Якщо їм не вдається розібратися в цій плутанині самостійно, медіація є доцільним виходом.

### **Постачальник, клієнт і виконання контракту**

У цьому конфлікті Клієнт А вважає верховенство права головним критерієм; з іншого боку, постачальник В наголошує на відсутності інформації, невідповідних техниках роботи та особистих нападках. У діалозі кожна особа повторює важливі для себе моменти, старанно уникаючи звернення до тих, що стосуються іншої.

ОСОБА А: Стаття 42 цього регламенту передбачає, що у питаннях транспортування відповідальність несе виробник.

ОСОБА Б: Але ви не надали нам жодної інформації про якість...

А: У будь-якому випадку, шість років тому ви завдали нам неприємностей щодо ... Ми з цим не погодились.

Б: Про що ви говорите? Це ще ви скаржитесь? Ви бачили, як приймали наших представників? Ви, здається, обляяли їх на чім тільки світ стоїть.

А: У нашій компанії ми віддаємо перевагу прямоті. Коли нам є що сказати, ми говоримо про це відверто.

Б: Але поставлена продукція повністю відповідала умовам контракту.

А: Я вже говорив вам, що стаття 42 ...передбачає відповідальність виробника.

А та Б постійно повторюють самі себе, а діалог обертається по колу (також див. Розділ 6).

Кожен може поспостерігати за цими паралельними «монологами» в конфліктних ситуаціях, як у переговорах, так і в судових процесах. Їхня мета – лише представити іншій стороні аргументи, які стосуються нас, не відповідаючи на аргументи, висунуті іншою стороною. Це вперте повторення одних і тих же слів, без вдавання в деталі та пояснення кожного з моментів, важливих для іншої сторони. Такий «недіалог» викликає взаємне ігнорування, що заважає вирішити проблеми другої сторони. З іншого боку, завдяки медіації, у діалозі, організованому третьою стороною – «*триалозі*», піднімаються питання, якими обмінюються усі його учасники. У медіації більшого значення надається визнанню важливої ролі медіатора як організатора зустрічей (Lempereur 2015c), який складає порядок денний, враховуючи пріоритети обох сторін. Медіатор забезпечує дотримання цього порядку та допомагає прояснити ключові питання конфлікту, щоб кожна сторона послідовно вирішувала важливі моменти для себе *та* для іншої.

У попередньому прикладі медіатори виділили окремий проміжок часу для обговорення, щоб сторони могли по черзі висловити свої позиції щодо наступних питань:

*Сторона А:*

- Застосування статті 42.
- Сліди минулих суперечок («*Шість років тому...*»).

*Сторона Б:*

- Реальність браку інформації.
- Зустріч представників, що була сприйнята як образа.
- Перевірка відповідності поставленої продукції контракту.

З цього моменту та за умови дотримання добросовісності при висловленні позицій медіатор запрошує кожну сторону по черзі підсумувати те, що створює проблему для іншої. Це взаємне визнання, що супроводжується прийняттям можливих розбіжностей щодо тлумачення фактів, сприяє появі потенційних рішень проблем, на які посилається кожна сторона.

На додаток до такого зіставлення пріоритетів, ще одним джерелом комплексності є те, що медіація відзначається успішним управлінням *багатьма переплетеними, незалежними, але пов'язаними конфліктами*. Те, що на перший погляд може здаватися одним конфліктом, насправді є *багатьма глибинними* конфліктами. У судовому процесі судді відчують роздратування, коли виявляється, що за одним конфліктом приховуються декілька інших, оскільки будучи призначеними для врегулювання конкретного спору, вони не можуть винести рішення щодо іншого, навіть якщо воно пов'язане з першим. Медіатори, з іншого боку, здатні керувати комплексністю різноманітних елементів конфлікту.

### **На фермі: одна справа тягне за собою іншу**

Суд призначає медіатора, який допоможе заключити угоду між фермером у скрутному фінансовому положенні та його кредиторами. Під час зустрічі медіатор, слухаючи пояснення фермера, усвідомлює, що останній знаходиться у двох інших конфліктах: зі своєю дружиною (щодо розлучення) та зі своїми братами (щодо правонаступництва батьківської ферми). Медіатор, відчуючи, що конфлікти пов'язані між собою і знаючи, що вирішення одного може допомогти розморозити інший, береться за роботу з фермером і його дружиною, з одного боку, і з фермером та його братами, з іншого. У результаті вони досягають двох різних угод: однієї – щодо розлучення та іншої – щодо спадкування. Ці два конфлікти залагоджено, фінансові можливості фермера покращуються: з кредиторами укладається угода про збереження домовленості та реструктуризацію заборгованості. Вирішення фінансового конфлікту з кредиторами є результатом попереднього вирішення двох інших спорів. Якби не було застосовано медіацію, кожен конфлікт вирішувався б ізольовано. Як часто буває у випадках банкрутства,

господарство було б ліквідоване за низькою ціною, а кредитори в кінцевому підсумку отримали б менше, ніж те, що вони отримали за довгостроковою угодою, яка дозволяє продовжувати сільсько-господарську діяльність.

### Взаємне непорозуміння

Конфліктуючі сторони часто не розуміють одна одну, вони живуть зі своїм минулим як єдине ціле, а інші (чи то особа, відділ в організації, етнічна група чи нація) автоматично переходять на «негативну» сторону. Інший є недобросовісним та уособлює «вись зла». Французький філософ Жан-Поль Сартр (1944) підсумував це наступним чином: «*Пекло – це інші*». Як ми потрапили до цієї Маніхейської Ялти між іншим і мною?<sup>2</sup> Як детальніше буде описано в Розділі 6, медіатор допомагає розкрити це як для себе, так і для кожної зі сторін, перевіряючи за допомогою запитань, чи вони почули та зрозуміли одна одну. Мета такого підходу полягає в тому, щоб крок за кроком досягти взаємного розуміння з питань, щодо яких виникали розбіжності. Медіатор пояснить суттєву різницю між *розумінням* і *згодою*: одна сторона може розуміти та визнавати, що відчуває інша, *але* все одно не погоджуватися з нею. Сторона, яка «розуміє», може в той же час продовжувати висловлювати інший наратив реальності, розподілу обов'язків і наслідків, які з цього походять, щоб знайти прийнятне вирішення конфлікту.

### Сварки між інтернаціональним подружжям

З початком війни в Україні у шлюбі між українкою та німцем, які проживають у Німеччині, частіше стали виникати непорозуміння.

---

<sup>2</sup> Як відомо, Ялтинська конференція (4-11 лютого 1945 року) між лідерами США (Ф. Д. Рузвельт) і Великої Британії (Вінстон Черчилль) з одного боку, та СРСР (Й. Сталін) – з іншого, певною мірою уособила в собі поділ світу на два табори. Ця дуальність переважала в часи Холодної війни і повністю відродилася із повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Концепція «Маніхейської Ялти» показує розкол між мною та іншим, де «я» правий, а «вони» помиляються. Сторони знаходяться по різні боки і борються одна з одною. У будь-якому спорі, а особливо у конфліктах, де присутнє насилля та сильні емоції, існує тенденція недооцінювати, принижувати, відкидати та/або дегуманізувати іншого. Тут світогляд обох сторін є маніхейським.



Чоловік, не розуміючи причин, незадоволений тим, що його дружина постійно роздратована, а дружина – тим, що він не приділяє їй достатньо уваги. Подружжя звернулося до знайомого психолога за медіацією, у процесі якої з'ясувалося, що дружина переживає через своїх батьків, які перебувають в Україні, і це робить її вразливою. Вона пояснила, що потребувала емоційної підтримки від чоловіка.

Взаємний брак інформації та нерозуміння зростає, коли конфліктуєчі особи, групи чи організації належать до радикально різних культур: національних, а також професійних – як, наприклад, інженер у конфлікті з юристом. Додатковим фактором, який сприяє медіації, є наявність «мультикультурної» особи, добре знайомої з різними сучасними «світами», яка, ймовірно, відіграє роль культурного інтерпретатора, щоб кожна сторона змогла краще зрозуміти іншу. Цю важливу роль культурної медіації, наприклад, беруть на себе асоціації кримінальної медіації в Парижі.

### **Інтерпретація культури Іншого, мого ближнього**

- У Паризькому навчальному центрі з медіації (CMFM) завжди намагаються призначити принаймні одного медіатора (у випадку співмедіації) того самого культурного походження, що й сторона конфлікту.
- У рамках Асоціації кримінальної допомоги (AARE) у медіації брали участь мати-француженка та батько-алжирець. Мати більше року не мала зв'язку зі своїми дітьми, які жили в Алжирі. Асоціація подбала про залучення медіатора алжирського походження до команди медіаторів. Протягом всієї медіації батько-алжирець дивився тільки на алжирського медіатора і звертався тільки до нього. Наприкінці зустрічі було досягнуто першої домовленості, і мати одразу змогла поговорити зі своїми дітьми телефоном, а пізніше – зустрітися з ними.
- У ювенальних судах у Парижі та Нантері африканські студенти, які проживають у Франції, разом із членами Лабораторії культурної антропології Етьєна Леруа Університету Париж I, виконують роль культурних медіаторів між суддею та дітьми африканського походження.

## Відсутність чітких правил або встановлених законів

Усі ситуації, де не вистачає простого, зрозумілого та односпайно визнаного правила, становлять потенційне середовище для конфліктів. Кожна сторона посилається на «своє» правило або «правильну» інтерпретацію невідомого правила.

### **Юнацтво: хто встановлює правила?**

Говорячи про підлітків, не існує абсолютного правила у який час вони можуть йти на зустріч із друзями і коли мають повертатися додому, щодо можливостей тривалих подорожей поодиночі чи в групі, або кого вони можуть обирати собі у друзі. Часто батьки, аргументуючи це батьківською відповідальністю, встановлюють правила, проти яких виступають їхні діти-підлітки. Останні, вже вважаючи себе дорослими, підтверджують свою нову ідентичність у протистоянні з батьками. Кожна сторона, відчуваючи себе легітимною, відстоює свої взаємні позиції.

Коли пряма комунікація між сторонами стає складною і включає постійне перебивання одна одною, виникає потреба організувати обмін інформацією та встановити нові правила гри: це виклик медіації.

Цей заклик також стосується сфер, де швидкий розвиток технологій не дозволяє людям взяти час на роздуми, щоб надати виважену відповідь; те саме стосується авторського права на розповсюдження творів в Інтернеті. Більшою мірою врегулювання конфліктів, що виникли в результаті транзакцій в Інтернеті, створює потребу в медіації з боку Форуму прав в Інтернеті для організації онлайн або особистої медіації між користувачами Інтернету та провайдерами веб-послуг. Медіатор, який допомагає в тлумаченні та легітимності неявного чи явного правила, допомагає сторонам узгодити правила, які вони вважають взаємоприйнятними.

## Відсутність підходящого місця

Люди, групи чи організації, які перебувають у конфлікті, розмежовані лінією фронту. *Нічийна земля* виникає між непрохідними територіями, де кожній стороні заборонено перебувати в просторі іншої.

Наприклад, два департаменти однієї компанії розташовані на двох різних ділянках; через конфлікт більше ніхто не ходить в офіс іншого «табору». Достатньо кількох метрів, щоб побудувати стіну розділення. Незважаючи на те, що між колегами з цих департаментів знаходиться лише один поверх, їм може бракувати нейтрального простору для переговорів.

У всіх цих випадках, коли учасники спору відмовляються «йти» на територію іншої сторони, медіатор підбирає підходящий нейтральний простір. Це місце матеріалізується, якщо сторони погоджуються на фізичну зустріч: медіатор пропонує офіс, кафетерій, стіл, оточений зручними стільцями, скромний готель у сусідній країні, Женеву або будь-яке інше сприятливе місце (*див.* логістичний аспект, Розділ 4 про підготовку до медіації). Медіація часто передбачає ретельний вибір і підготовку місця для проведення переговорів, якого не вистачає сторонам.

У деяких випадках цей «підходящий простір» може бути символічним. Якщо учасники конфлікту відмовляються від зустрічі або не мають фінансової можливості, тоді медіатор діє як передавач, що забезпечує безперервний обмін повідомленнями між ними.

### **Адам Керл у Біафрі: медіатор-передавач**

Адам Керл (1916–2006), винятковий автор і перший постійний професор Департаменту *Досліджень Миру* в Бредфордському університеті, виступав медіатором у війні між жителями Біафри та урядом Нігерії (1967–1970), допомагаючи сторонам у пошуку рішення для завершення кризи.

### **Недовіра до іншого та впевненість у третій стороні**

У ситуації конфлікту минулий досвід змушує особу чи групу підозріло ставитися до іншої. Виходячи з негативного досвіду, вона боїться найгіршого:

- *З тим же співрозмовником:* сторона вже була «ошукана» раніше, і тому вона більше не хоче ризикувати.
- *Або з іншими співрозмовниками в подібній ситуації:* сторона зазнала шкоди деінде і боїться повторення таких подій.

Минулий болісний досвід пробуджує обережність та небажання взаємодіяти з іншою стороною, які проявляються навіть тоді, коли причини для цього вже зникли. Медіатор уважно аналізує ситуацію, виявляючи джерела недовіри, щоб сторони змогли рухатися вперед. Ця підозра може виникнути під час спільних або приватних зустрічей. Розуміння реальних або уявних ризиків допомагає розробити гарантії чи інші дії, що можуть сприяти відновленню довіри.

Недовіра до іншого штовхає учасника спору до третьої особи, яку не можна відхилити у такий же спосіб. Коли у підозрюючому розумі конфліктуючої сторони виникає ідея медіації, швидко постає інше питання: ким має бути ця нейтральна особа, яка викликає довіру, достатню для того, щоб подолати таку вкорінену підозру? Часто впевненість у потенційній третій стороні передуює самій ідеї медіації. Спочатку виникає думка про людину, яка заслуговує на довіру, а сама ідея медіації приходить пізніше.

### **Криза із захопленням американських заручників в Ірані**

Після ісламської революції 1979 року в Ірані, з приходом Хомейні до влади, серйозна дипломатична криза була прискорена тим, що громадян США взяли у заручники в посольстві США в Тегерані в 1980–1981 роках. Це призвело до цілковитої відсутності довіри між країнами. Обурлива риторика з обох сторін перешкоджала будь-якому контакту. Алжир, навпаки, користувався довірою обох сторін. Алжирська дипломатія створила нові можливості для комунікації між двома таборами, працюючи над розв'язанням кризи.

Ці сім обґрунтувань, наведених вище, підкреслюють як медіація допомагає *вийти за рамки незадовільного минулого*, позбавленого спілкування та довіри, де домінує ескалація негативних емоцій, плутанина проблем і взаємне непорозуміння, позначене відсутністю спільних правил і підходящого місця для зустрічей. Медіація відбувається на певному етапі, коли необхідно зрозуміти минуле, щоб рухатися до багатообіцяючого майбутнього.

## **Майбутнє, яке потрібно реконструювати: сім аргументів на користь медіації**

Зіткнувшись із конфліктом, кінцевий результат медіації для сторін полягає не в тому, щоб домовитися про минуле, а в побудові взаємоприйнятної майбутнього. На карту поставлено довговічність угоди, яку медіація враховує, відповідаючи на сім нових аргументів, цього разу – для просування вперед.

### **Збереження відносин**

У конфліктній ситуації важливо «відокремити людину від проблеми» (Fisher, Ury, Patton 1991). Навіть якщо деякі спори стосуються здебільшого вирішення проблеми, все ж людський або інтерсуб'єктивний компонент виявляється вирішальним у пошуку її рішення.

В інших випадках зіпсовані відносини важливіші за саму проблему, яка є лише симптомом. Таким чином, її визначення становить головну мету медіації. Це розглядається не як моральне питання, а як контекстуальна необхідність. Реальність підштовхує людей або групи до переговорів, змушує стояти поруч один з одним і взаємодіяти не тільки через їхнє бажання, а й тому, що вони не можуть вчинити інакше, принаймні в найближчому майбутньому. Таких прикладів тут багато.

- *Колишнє подружжя.* Можна виділити дві гіпотези. Перша вимагає більш стійких відносин.

### **Розірвання шлюбу за наявності дітей**

Батькам необхідно підтримувати стосунки, навіть мінімальні, щоб краще виконувати свою відповідну роль батьків. Діти будуть вдячні, що їхні мама і тато можуть спокійно вести діалог, не розриваючи при цьому один одного «на шматки». Все це в інтересах дітей.

### **Розірвання шлюбу без дітей**

Колишнє подружжя бажає підтримувати доброзичливі або, принаймні, нейтральні стосунки. Навіть якщо вони більше ніколи не

побачать один одного, в їхніх інтересах зберегти відносини в чітких рамках процедури розлучення, яка, як вони сподіваються, буде найменш болісною.

### **Налагодження спілкування дитини з батьком**

Після 24 лютого 2022 року колишня дружина М. виїхала за кордон з їхнім спільним сином, не отримавши на це згоди батька. М., розуміючи, що такі дії жінки вмотивовані бажанням забезпечити дитині безпеку, погодився на медіацію. Вони звернулися до медіатора, який запропонував онлайн-медіацію, оскільки колишнє подружжя знаходиться в різних країнах. У результаті сторони домовилися, що батько в будь-який час матиме можливість спілкуватися із сином телефоном чи іншими засобами зв'язку.

- *Сусіди.* Якщо тільки ви не переїдете в ізольовані регіони, ви неминуче будете стикатися з сусідами, з якими краще підтримувати доброзичливі взаємовідносини, щоб не ускладнювати собі повсякденне життя.

### **Сусіди на одному поверсі**

Попри шум з їхньої сторони до п'ятої ранку та пошкодження стін коридору двома днями раніше, ми з сусідом зацікавлені в майбутньому говорити цивілізовано з метою врегулювання питання спільного володіння.

- *Учні, вчителі, батьки.* Наші діти багато часу проводять у школі. Це також робоче місце вчителів. Від початкової до середньої і старшої школи учні, вчителі та батьки залишаються пов'язаними протягом років. Збереження якості цих відносин має фундаментальне значення для всіх (Cardinet 1997).

### **Непорозуміння в школі**

Чи я учень цього вчителя чи вчитель цього учня: «я думаю про завтрашній день». Я досі пам'ятаю той момент напруги, коли нам не вистачало поваги, і ми ледь не розпочали бійку. Мені важко

з ним розмовляти. Але завтра ми знову зустрінемося на уроці, і це викликає дискомфорт. Я б краще не пішов на заняття або сказав, що захворів. Проте зустріч неминуча: до кінця навчального семестру залишилося ще півроку. Якби ж тут були медіатори! Чи змогли б вони нам допомогти?

- *Роботодавці та працівники.* За визначенням, корпорація передбачає безперервність; незважаючи на суперечки, усі повинні працювати разом.

### Методи роботи в компанії

Чи я працівник чи керівник, я більше не терпітиму такої неповаги до запропонованих мною методів роботи. Він нічого не розуміє, як би я не намагався це пояснити. Я навіть не розглядаю варіанти звільнення чи відставки. Але завтра атмосфера все ще залишиться жахливою. Якби ж медіатори змогли допомогти йому зрозуміти переваги цих нових методів роботи!

- *Між організаціями.* Підприємства, уряди та асоціації підтримують постійні ділові відносини (клієнти, користувачі, постачальники, партнери, асоційовані особи), розірвання яких не в їхніх інтересах.

### Оренда квартири в умовах воєнного стану

Під час активних бойових дій в регіоні орендар не проживав в орендованому житлі протягом двох місяців, а тому звернувся до орендодавця (компанії з нерухомості) з проханням не сплачувати суму орендних платежів за зазначений період. У випадку відмови орендар пропонує розірвати договір, укладений строком на один рік. Який варіант має більше переваг для орендодавця, що постав перед вибором? Якщо останній відмовиться не стягувати орендну плату за два місяці, коли орендар не користувався житлом, тоді він буде змушений шукати нового орендаря, щоб не втратити постійне джерело доходу. Оцінивши усі за і проти, а також врахувавши складну ситуацію в країні, орендодавець погодився на умови орендаря.

## Підприємство і його постачальник

Компанія помічає збільшення кількості затримок у поставках, помилок, пов'язаних із замовленнями, і змін у податках без отримання попередньої інформації від основного постачальника. Ситуація настільки погіршилася, що підприємство почало розмірковувати про зміну постачальника. Припинення ділових відносин: чому б і ні? Але якими будуть витрати, пов'язані з пошуком нового постачальника? Сприяючи комунікації між двома компаніями, медіатори допомогли пролити світло на тимчасові труднощі постачальника – несподівану відставку директора виробництва. Постачальник погоджується надати пільгові умови своєму клієнту щодо майбутніх поставок після зміни директора.

## Війна як форс-мажорна обставина

Відповідно до договору поставки, укладеного між підприємством, що займається виготовленням кухонного приладдя і закладом громадського харчування, постачальник зобов'язувався передати замовлені товари у строк до 25 лютого 2022 року. Склад, де зберігалася продукція зазнав пошкоджень внаслідок обстрілу. Через бойові дії постачальник не зміг виконати своє зобов'язання у встановлений строк, що в результаті призвело до виникнення спору між учасниками договору. У процесі медіації сторони визнали війну форс-мажорною обставиною та домовилися про поставку товарів у новий термін.

- *Між країнами.* Сусіднім державам вигідно підтримувати добросусідські відносини. У випадку виникнення напруги міжнародне співтовариство зацікавлене в тому, щоб пом'якшити її за допомогою медіаційних засобів.

## Спір щодо кордону

Конфлікт з приводу кордону роками отруює відносини між двома країнами. Але чи стосується проблема лише меж кордону? А як щодо давньої історичної напруги, яка і досі має місце? Чи не настав час згадати про перенесені й завдані страждання, щоб нарешті розпочати роботу над примиренням? З точки зору сусідських відносин,



крім остаточного встановлення кордонів, як щодо обмінів через ці кордони: розвитку торгівлі між двома економіками, міжнародного обміну студентами, вивчення обох мов, створення міст-побратимів тощо? Третя сторона може сприяти зміцненню довіри між сторонами принаймні до тих пір, поки не вдасться провести прямі переговори.

Збереження або відновлення прийнятних і, в ідеалі задовольняючих стосунків, становить основу багатьох медіацій. Успіх будь-якої медіації вимірюється результатами відновлених відносин у тій мірі, яку самі сторони вважають відповідною.

### **Необхідність процесу вирішення проблеми**

Іноді учасники переговорів, яким доручено розв'язати конфлікт, пропускають кроки оголошення «своїх» рішень, тобто не приділяють увагу формуванню розгорнутого списку проблем і потреб «іншого». Результат є неоптимальним у порівнянні з рішенням, яке могли б отримати учасники переговорів, якби вони дотримувалися методичного процесу вирішення проблеми:

- Опис фактів з одночасним порівнянням версій кожної зі сторін.
- Розуміння мотивацій, потреб, інтересів і обмежень кожного учасника.
- Опрацювання усіх можливих рішень у відповідь на потреби один одного.
- Врахування позицій залучених сторін і контексту.
- Нарешті обрання збалансованого рішення серед усіх можливих варіантів, яке є виправданим і максимально враховує потреби кожного.

Учасникам переговорів все ще важко поєднати дві складові: по-перше, знати, як вести переговори про вирішення проблеми від свого імені, по-друге, структурувати процес спілкування в очікуванні такого вирішення. Таким чином, додатковий аргумент на користь медіації виникає з уже наявного «поділу праці». З одного боку, учасники відповідають за зміст медіації, а медіатори, з іншого боку, – за процес і його послідовні фази (див. Розділи 5–7).

## Потреба в конфіденційності

Незалежно від того, де відбуваються переговори (в сім'ї, по сусідству, в районній адміністрації, у школі чи на робочому місці), безпека свободи слова має бути гарантована. Сторони часто стурбовані питанням приватності навколо конфлікту та його вирішення, побоюючись за свій суспільний імідж чи особисту репутацію. Конфіденційність є важливим критерієм вибору. На відміну від інших способів вирішення спорів, медіація надає пріоритет конфіденційності, оскільки вона становить основу впевненості та довіри.

### **Дрібні злочини: я відшкодную збитки.**

### **Щоб захистити мою честь, будь ласка, не говоріть про це!**

Щорічно у Франції 30 000 кримінальних справ вирішується в рамках медіації. До дрібних злочинів належать наклепи, напади та крадіжки в магазинах. Якщо вони стануть публічно відомими, правопорушники ризикують на все життя зіпсувати свою репутацію. У медіації конфіденційність дозволяє сторонам говорити складні речі про себе чи свого опонента, реагувати одна на одну, не хвилюючись про ризик використання цієї інформації проти себе. Таким чином, результатами медіації можуть бути вибачення з наступним взаємним визнанням, а також відшкодування за осудливий вчинок. Однак умови конфіденційності не поширюються на справи щодо порушення громадського порядку. Ось чому медіатори пом'якшують принцип конфіденційності, як зазначено в Розділі 3, принципом поваги до закону. Наприклад: *«Я зобов'язуюся дотримуватися конфіденційності і прошу вас дотримуватися її. Але якби мало місце порушення громадського порядку, я був би зобов'язаний повідомити про це правоохоронні органи»*. Кожна сторона розуміє межі конфіденційності, гарантовані медіацією, оскільки вони були чітко визначені медіатором.

Щоб уникнути ризиків витоку інформації у ЗМІ, перевага конфіденційності в медіації цінується як у політичному полі, так і в економічних питаннях між компаніями.

## Правильний тайм-менеджмент

Усе зазначене вище підкреслює, наскільки багато часу потрібно для мирного подолання конфліктної ситуації, оскільки необхідно врахувати безліч факторів: встановлення (відновлення) стосунків, сприйняття та врахування емоцій, опис змісту, з'ясування потреб, проєктування варіантів рішень та прийняття зобов'язань. З цієї точки зору порівняння медіації і переговорів нагадує нам байку Лафонтена «*Черепаха і заєць*»: заєць-перемовник намагається прискорити комунікацію, закінчити її швидко. Черепаха-медіатор, навпаки, прискіпливо просувається крок за кроком, вловлюючи глибинний зміст слів, вимовлених кожною особою... і як ви думаєте, хто першим перетне фінішну пряму?

Але образ черепахи має певні межі. В реальності, медіація не є повільною: вона набагато швидша, ніж судовий процес, оскільки має низку переваг. По-перше, проходить тривалий період часу, перш ніж суддя розглядає справу, за винятком екстрених проміжних проваджень. По-друге, як тільки рішення прийнято в першій інстанції, з'являється можливість апеляційного оскарження, що знову ж відкладає виконання рішення. Нерідко прийняття судового рішення може затягнутися на кілька років. Медіація може бути розпочата в короткий термін і тривати від кількох днів до кількох місяців у найскладніших випадках. Таким чином, успішна медіація здатна зекономити роки на користь усіх сторін.

Крім того, необхідний для розгляду справи час, який виділяє суддя, є коротким, справді, надто коротким: сторони мають відчуття, що «їхня» справа розглядається за лічені хвилини, застрявши між десятками інших. Перед суддею аргументи сторін настільки стислі, що надання деталізованих пояснень не є можливим. Це правда, що медіація займе більше часу: спочатку щоб зрозуміти (один одного), потім вислухати (один одного), поки не буде досягнуто рішення. У судовому процесі до скороченого слухання додається ще й відчуття розчарування через час очікування результату. Медіація, навпаки, втручається швидше, а потім, як зазначає Талейран, знає, як «не поспішати».

Інші форми зовнішніх рішень (голосування, ієрархічне рішення тощо) приймаються швидко через обмежений час для дебатів перед голосуванням або для пояснення ієрархічному авторитету. Але, знову ж таки, сторони часто відчують, що їм не вистачає часу для вираження своїх позицій так само, як у суді. Тож те, як медіатори керують обмінами інформацією, сприйматиметься як втрата або виграш часу, залежно від тривалості часу, необхідного для відновлення відносин, глибокого вивчення проблеми та пошуку рішень.

Медіація добре вміє розпоряджатися часом. «Споживає» трохи, але використовує спожите ефективно.

### **Контроль витрат**

У середньому прогнозована вартість медіації залишається значно нижчою, ніж вартість судової процедури. Це найбільш згадуваний аргумент на користь медіації. Для судового розгляду справи, особливо якщо вона передбачає апеляцію, потрібні спеціалісти з права, наприклад, судові пристави та юристи, чії послуги є дорогими. Звичайно, якщо медіація проводиться паралельно з судовим процесом, витрати на одну процедуру додаються до витрат на іншу, особливо, якщо медіація не завершується укладенням угоди; але якщо вона зазнає успіху, то судовий процес припиняється, позбавляючи сторін значно більших фінансових витрат. Під час медіації юристи виступають у ролі радників і часто стягують розумну плату, оскільки заощаджений ними час дозволяє їм займатися іншою діяльністю (Lempereur, Scodellaro 2003).

Як щодо винагороди медіатора? Як правило, послуги *неформальних* медіаторів не оплачуються. Інституційні медіатори отримують винагороду від їхньої організації, а не сторін. А як щодо *ad hoc* медіаторів? Існує багато практик, які відповідають різним контекстам. Деякі асоціації надають своїм членам безоплатні послуги, як от Французька асоціація медіаторів і арбітрів (АМАРА), яка вирішує конфлікти між професіоналами аудіовізуальної сфери. У цьому випадку медіатори добровільно виділяють свій час. Якщо ні, як і за всі послуги, приватні консультаційні фірми або представники вільних професій стягують фіксовану або погодинну плату чи комісію, яка залежить від загальної

суми, що оскаржується в медіації. Певні складні справи вимагають багато часу не тільки на підготовку, а й на сесії; вони потребують досвідчених та спеціалізованих медіаторів, чії послуги є цінними, а тому дорогими для сторін. Навіть гіпотетично: якщо дві сторони погоджуються на *одного* медіатора, а не кожна з них призначає свого юриста (тобто *двох* фахівців), то витрати на винагороду за роботу медіатора виходять нижчими та розподіляються між ними рівноцінно.

Кожен самостійно оцінює цінність послуг, які надають платні чи неоплачувані медіатори (див. Розділ 4). Було б догматично вважати, що медіація має бути безкоштовною. Чим більше люди, компанії та організації звикають працювати з юристами, яким добре платять і від яких вимагають багато, тим якісніших послуг вони чекатимуть від медіаторів. Неминуче створюється ринок медіації, де діє закон попиту та пропозиції. Очевидно, що послуги досвідчених і авторитетних медіаторів будуть дорожчими. Важливо стежити за еволюцією витрат на медіацію, оскільки існує ризик того, що медіація буде розглядатися як дороговартісний процес, так само, як арбітраж. Безкоштовна медіація залишатиметься переважно *ad hoc* у формі *pro bono* і продовжуватиме переважати в неформальному та інституційному вигляді.

### **Пошук загальноприйнятного, а отже, більш стійкого рішення**

У переговорах часто зустрічається такий сценарій: дві сторони підписують пряму швидку угоду між собою, але трохи пізніше вона скасовується однією з них або не виконується взагалі. Чому узгоджене зобов'язання не реалізується? Чи сторони справді детально пояснили свої потреби? Чи досягнуті домовленості вирішили початкову проблему? Чи дійсно сторони відчували себе власниками угоди? Усі ці запитання проливають світло на потужний аргумент на користь медіації: рішення буде визнано загальноприйнятним, якщо жодна зі сторін не відчуватиме, що воно було їй нав'язане.

У конфліктних ситуаціях емоції та напруга між сторонами дають змогу сформувати міцну позицію: «мою». Тут правильним може бути тільки «моє» рішення. Конфлікт, де впираються в п'яти, також є способом збереження односторонньої самооцінки: «*Я хороша людина. Винним є інший*». З іншого боку, якщо медіація спрацьовує,

сторони знаходять достатньо часу, щоб пояснити свою точку зору іншій і по-справжньому зрозуміти одна одну. Самоповага обох сторін зберігається і зміцнюється. Інтереси кожної враховуються і легше визнається певна законність у словах і діях іншої. Процес медіації допомагає сторонам сформулювати прийнятні рішення, які не можна було уявити на початку, але які виникають, коли вони починають краще розуміти глибинні мотиви одна одної.

### **Розлучення: «2000 доларів аліментів – це занадто багато!»**

У процесі розлучення чоловік відмовляється виплачувати колишній дружині аліменти в розмірі 2000 доларів щомісяця. Вона вимагає цю суму, розрахувавши бюджет своїх місячних потреб і потреб їхніх дітей. Під час медіації чоловік каже, що розуміє необхідність цієї суми, але його нова партнерка вважає, що це було б незаслуженою розкішшю для його колишньої дружини. Для нього важливо, щоб рішення було зрозуміле і прийнятне для партнерки. Таким чином, його дратує не фінансовий аспект, як це здавалося на початку. Після того як ці відповідні потреби з'ясовані, сторони переходять до обговорення варіантів. У ході медіації обирається прийнятне для усіх сторін рішення (включаючи нову партнерку). По-перше, чоловік перераховуватиме колишній дружині аліменти в розмірі 1000 доларів, яка буде розпоряджатися цією сумою на себе і обох дітей. По-друге, він надасть до 1000 доларів для покриття частини орендної плати, яку він перераховуватиме безпосередньо агенту з нерухомості. Останнє положення гарантує, що гроші не будуть використані для інших цілей. Таким чином, угода є тривалою та відповідає потребам обох сторін.

Цей приклад підкреслює, що окрім учасників переговорів – колишнього подружжя, *квазіпереговорники*, хоч і не беруть безпосередньої участі у процесі, мають важливий вплив на вибір офіційних сторін (Colson 2007). Відмова сторони від медіації іноді пов'язана з тим, що інтереси іншої зацікавленої сторони, яка відсутня, але *вирішальна*, не беруться до уваги під час обговорення рішення. Тому підхід медіатора претендує на максимальну інклюзивність. Щоб забезпечити тривалу угоду, важливо визначити всіх відповідних дійових осіб, на яких можуть вплинути наслідки угоди, і які здатні заблокувати її чи, навпаки, захопити.

Наступний приклад ілюструє переваги медіації у пошуку рішень, які враховують потреби всіх сторін, і в організації сталості угоди шляхом передбачення змін обставин та їхніх потенційних наслідків для початкової угоди.

### **Спадщина: продавати чи не продавати будинок?**

Сестра хоче зберегти сімейний будинок з п'яти кімнат, де вона жила з батьками, нині покійними. Її брат хоче продати будинок, щоб отримати половину викупної вартості, яку він успадкував. Медіація виявляє наступне:

- Для сестри – емоційна потреба зберегти сімейний будинок і практична потреба у житлі.
- Для брата – потреба профінансувати придбання невеликої квартири у цьому ж місті для проживання його двох дітей, які навчаються в університеті.

Відштовхуючись від цих потреб, медіатор заохочує сторони уявити рішення, які раніше не обговорювалися. Сестра дозволить своїм племінникам-студентам зайняти половину будинку. Вона збереже сімейне житло, а її брат не буде нести жодних витрат на улаштування своїх дітей у місті. Після закінчення навчання дітей сестра платитиме орендну плату братові або поступово викупуватиме його частину будинку.

Оскільки рішення розробляються самими сторонами та краще відповідають їхнім численним потребам, а також потребам інших, вони не тільки добре сприймаються, але й легше впроваджуються. Щоб рішення були прийнятними, вони також повинні виглядати справедливими для обох сторін в унікальному контексті кожної ситуації. Цей важливий принцип справедливості аналізується в Розділі 3.

### **Контроль сторін над прийняттям остаточного рішення**

Якщо ви обираєте зовнішню систему прийняття рішень – арбітраж, рішення чи голосування, невизначеність зростає, оскільки наш контроль над остаточним рішенням зменшується. Покластися на третіх

сторін, означає заздалегідь погодитися з тим, що їхнє рішення може розчарувати, бо не відповідатиме нашим очікуванням, заподіявши нам біль і навіть розчарувавши інших.

З іншого боку, перевага медіації, як і переговорів, полягає в тому, що право прийняття рішення залишається за самими сторонами, що, очевидно, відповідає громадському порядку. У цьому сенсі медіація розширює простір переговорів, де сторони зберігають свою автономію та вільно взаємодіють одна з одною. Лише в крайньому випадку, у разі невдачі медіації, кінцевий результат вимагає втручання зовнішнього органу. У цьому відношенні медіація допомагає сторонам усвідомити їхню відповідальність і здатність приймати рішення. Вони самостійно контролюють *своє* рішення. Звичайно, вони можуть відмовитися від угоди, яку вони вважатимуть незадовільною; але зворотною стороною цієї свободи є те, що вони можуть прийняти та погодитися виконати угоду, яка їм підходить.

Тим не менш, буває так, що сторона, яка стикається з медіацією, відчуває своєрідне безправ'я. Можна назвати дві основні причини, що пояснюють, чому медіація може сприйматися як втручання. Однією з них є нетактовність медіаторів, які не спроможні діяти як фасилітатори, коли це необхідно, а радше переграють роль радників, і аж так, що виглядають моралізаторами та всезнайками. Інша причина – недоречний вибір медіаторів. В Африці, наприклад, медіацію, запропоновану колишньою колоніальною державою, загалом погано сприйматимуть представники незалежної держави, поспішно витлумачивши її як неокolonіальний маневр.

Медіатори повинні потурбуватися про те, щоб сторони не відчували безсилля. Таким чином, саме вони мають постійно доводити своєю поведінкою та діями, що вони роблять все можливе, щоб допомогти сторонам знайти власні рішення і, в кінцевому підсумку, нагадувати, що остаточне рішення належить їм, а не медіаторам.

\*\*\*



Маючи за мету подолання болісного минулого та побудову прийняттого майбутнього, медіація буде доцільною щоразу, коли відповідний конфлікт об'єднає деякі з 14 аргументів, наведених у цьому розділі. Немає потреби перевіряти всі критерії: але чим їх більше, тим доречнішою буде медіація. Звісно, факт залишається фактом – на початку медіації сторони можуть висловлювати свої побоювання та сумніви. Чи медіатори нейтральні? Чи достатньо вони незалежні від усіх зацікавлених сторін? Чи вони не ризикують виявитися більш прихильними до точки зору іншої сторони, ніж до моєї? Чи вони компетентні? Чи збережуть вони в таємниці те, що я їм розповім? Чи вони нав'язуватимуть нам своє бачення речей? Тому важливо, щоб медіатор, як і сторони, пам'ятали деякі ключові принципи структуривання процесу медіації. У цьому полягає мета наступного розділу.

## РОЗДІЛ 3

### ПРИНЦИПИ

---

#### Налагодьте принципи роботи, *перш ніж діяти*

Метод відповідальної медіації фундаментально побудований на принципах (Lempereur 2015a, 2016b). Кожен із них сприяє основній цінності медіації, її належному функціонуванню, а також довірі сторін і, загалом, широкій громадськості до цього способу врегулювання конфлікту. Сторони, а також медіатор мають максимально повно розуміти принципи, які у процесі направлятимуть їхні відносини та комунікацію. У результаті кожен досягне кращого розуміння своїх ролей.

Перш ніж описати ці принципи, підкреслимо, наскільки простого *знання* їх у теорії недостатньо. По-перше, важливо до початку медіації пояснити їхнє значення та заручитися згодою сторін дотримуватися цих принципів: кожна має чітко підтвердити принципи процесу та бути готовою застосовувати їх на практиці. Про ці принципи варто пам'ятати як на етапі попередньої медіації, перед зустріччю сторін із медіатором, так і у вступній промові медіатора, коли присутні сторони. Залежно від контексту, медіатор адаптує свою розповідь про принципи, роблячи її або короткою, або деталізованою, що само по собі є формою *угоди про участь у медіації* та відповідає взаємній згоді з «правилами гри», які регулюватимуть подальші комунікації (Lempereur 2003d).

По-друге, ці принципи мають застосовуватися протягом усього процесу медіації як медіатором, так і сторонами. Принципи є основою діалогу між усіма дійовими особами. Таким чином, цей розділ вимагає подвійної відповідальності як з боку медіатора (медіаторів), так і з боку сторін.

Наш досвід медіації, доповнений дослідженнями, відкриває сім основних принципів. Ці принципи не визначають медіацію в абсолютних термінах, що дозволяє підтримувати певний ступінь адаптивності

їх реалізації, але кожен із них закріплює *сильну перевагу*. Однак у деяких контекстах кожен принцип може суперечити додатковим, якщо не протилежним, засадам.

### **Принцип незалежності проти реалій ситуацій**

Власне кажучи, *незалежність* медіатора вимагає відсутності будь-якої залежності від сторін: емоційної, фінансової, ієрархічної, політичної тощо. Цей принцип є ключовим для того, щоб медіатори не відчували себе зобов'язаними надавати перевагу тій чи іншій стороні, оскільки від цього *залежатиме* їхнє власне становище. Це спрямовано на уникнення ризиків конфлікту інтересів, а також конфлікту ролей.

Однак із цього принципу є винятки, зокрема щодо неформальної медіації. Як обговорювалося в першому розділі, багато з нас у повсякденному житті змушені втручатися, як неофіційні посередники, у сім'ю, компанію чи будь-яку іншу організацію, де існують численні зв'язки підпорядкування або навіть залежності. Застосування цього принципу вимагає чіткого розуміння конкретної ситуації: медіатори мають усвідомлювати свої існуючі відносини з учасниками ситуації та, у потрібний момент, мають відступити, щоб рішення було досягнуто виключно сторонами. З іншого боку, є ризик, що ймовірна залежність медіаторів від однієї зі сторін поставить під сумнів у свідомості іншої їхню здатність бути «незалежними».

### **Майстерність бути «посередині»**

Я працюю в текстильній галузі. Ольга – моя начальниця, а я контролюю роботу Сергія, працівника швейної майстерні. Я можу виступити медіатором між Ольгою і Сергієм в суперечці лише за умови, якщо я тимчасово визнаю свою незалежність і якщо сторони, відповідно, вважатимуть мене таким. Ця здатність бути посередині не є для мене неможливою, але все ж потребує перевірки, оскільки існує ризик у ході переговорів «помінятися капелюхами» та зісковзнути з ролі медіатора в роль підлеглого (підкорюючись начальниці і діючи в її інтересах) або авторитету (підкреслюючи свій авторитет як керівника Сергія).

Щоб уникнути будь-яких непорозумінь, варто чітко вказати, що ми змінюємо «капелюхи», окреслюючи ці ролі та вказуючи, яку позицію ми зараз займаємо. Наприклад, заявивши: *«Я хотів би тимчасово залишити свою роль медіатора, щоб поговорити з вами як радник/експерт/член профспілки»*. Потім: *«Тепер я повертаюсь до ролі медіатора»*. Отож залучені сторони можуть краще зрозуміти, «звідки» походить зацікавленість третьої сторони і сформувати свою стратегію поведінки, відповідно до обставин. Неформальний медіатор має усвідомити різноманітність своїх ролей та можливість переходу з однієї в іншу.

Важливість принципу незалежності підкреслюється також тим, що він частково відповідає умовам принципу нейтралітету.

### **Принцип нейтралітету проти звернення до справедливості**

Нейтралітет медіатора свідчить про відсутність у останнього прихильності як до сторін, так і до будь-якого рішення проблеми. Але чи можна бути абсолютно «нейтральним»?

#### **Прихильність чи відторгнення**

Протягом усієї медіації я відчуваю більшу прихильність до сторони, яка сидить праворуч від мене: цього красеня чи цієї гарної жінки. З іншого боку, ліворуч, я відчуваю антипатію, навіть ворожість до цієї вузьколобої людини, яка нагадує мого колишнього начальника. Антипатії та симпатії переслідують кожного по життю, включаючи медіатора, який намагається зберігати рівновіддаленість.

Говорячи абсолютними категоріями, нейтральність передбачає *байдужість* медіатора до сторін, конфлікту, його вирішення, а також до вибору умов можливого рішення. Важливо визнати, що ідея абсолютного нейтралітету породжує міф, як показують дослідження (Mitchell і Webb 1988; Bergovitch і Rubin 1992): медіатори менш нейтральні, ніж їхні щирі наміри, які спонукають їх до медіації. Медіатори можуть мати широке коло зацікавленості у медіації: вони отримують винагороду за свої послуги; можливість посилатися на цей досвід пізніше як частину своїх професійних досягнень;

отримають корисні дані для своїх досліджень в академічній діяльності; їхня участь служить духовній місії, якщо вони священнослужителі, або їхній самооцінці тощо. Медіатори можуть бажати успіху медіації також тому, що такий результат демонструє їхні фасилітаційні навички та авторитет у цій галузі, або тому, що вирішення конфлікту зупиняє непрямі негативні наслідки, від яких вони страждають, як у випадку однієї держави, яка сприяє врегулюванню кризи між двома сусідніми державами, щоб зупинити потік біженців у свою країну. Врешті-решт, самі медіатори часто отримують конкретні вигоди від угоди, особливо якщо сторони доручають їм місію спостереження за її виконанням, або тому, що угода є для них вигідною, як у наступному прикладі.

### **Між сусідами – зацікавлений медіатор**

Співвласнику, який бажає жити у тихому просторі, не дають спокою галасливі сварки двох сусідів, які сперечаються через зберігання речей у підвалі. Покладаючись на свої приятельські стосунки з обома сторонами, він погоджується виступити неформальним медіатором між ними. Але, скоріш за все, співвласник зацікавлений у справі: чи то бажаючи забезпечити спокій, чи то, щоб підвал залишався порожнім, чи, можливо, в майбутньому він захоче там зберігати власні речі. У всіх випадках ситуація суперечить принципу нейтралітету, але це не заважає співвласнику відігравати позитивну роль.

Принцип нейтралітету, який одні заперечують через його ідеалізм, а інші підтримують заради об'єктивності, є важливим, оскільки він наголошує на тому, що медіатори, незважаючи на свої власні почуття, цінності та інтерес, який вони можуть мати стосовно результату спору, *повинні залишатися нейтральними щодо конфлікту*. Навіть якщо у медіаторів є особисті позиції, вони зберігають їх при собі, не висловлюючи їх при сторонах. Яким би не був їхній внутрішній стан, дії медіаторів під час процесу мають бути беззаперечними та демонструвати *неупередженість*, принцип, який ми досліджуватимемо далі.

Принцип нейтралітету зіштовхується з іншим – *принципом справедливості* або концепцією того, що є справедливим, а що ні, навіть поза

буквою закону. «Що є вищим за правосуддя? – Справедливість», – стверджував Віктор Гюго. Якщо медіатори переконують, що є нейтральними, чи можуть вони дозволити сторонам укласти угоду, яка здається несправедливою по відношенню до однієї зі сторін або до зацікавленого учасника, не присутнього на сесіях? Або: чи можуть вони дозволити проявити своє почуття справедливості? Як тільки принцип справедливості отримує пріоритет, принцип абсолютного нейтралітету відходить на задній план.

Спостерігаючи за діяльністю різних типів медіаторів, залежно від конкретного випадку, слід зазначити, що вони діють, віддаючи перевагу або принципу нейтральності, або принципу справедливості. Медіатори або бачать свою роль у дотриманні принципу нейтралітету, і в цьому випадку зміст процесу медіації є виключно сферою сторін, або сприймають себе як гарантів справедливості, і тому, якщо рішення здається необґрунтованим, вони запропонують сторонам взяти час для роздумів, проконсультуватися з радниками, перш ніж прийняти зобов'язання, зрадять свою точку зору шляхом її випробування на об'єктивність або навіть залишать медіацію, дозволивши сторонам домовитися між собою про угоду, яку самі медіатори вважають несправедливою. Між цими двома крайнощами та для того, щоб сторони могли обміркувати ці питання, не беручи у цьому участі, медіатори керують багатьма ресурсами, зокрема мистецтвом ставити запитання, яке розглядається в Розділі 6.

Для того, щоб подолати дилему, спричинену напругою між цими двома полюсами – нейтралітетом і справедливістю, медіатори повинні визначити послідовність своїх дій: по-перше, встановити нейтралітет, що мінімізує ризик впливу будь-якої точки зору сторін; потім, закликати до справедливості або допомагати у пошуку найбільш справедливого рішення. Початковий нейтралітет є *sine qua non* (обов'язковою умовою) для подальшого вираження справедливості. Підсумовуючи: *нейтральність завжди стоїть на першому місці*.

Нейтралітет настільки залежить від сприйняття, що психологічний підхід може допомогти цій дискусії. Тих, хто ставить під сумнів ідею прозорого й непохитного нейтралітету медіатора, підтримують

нешодавні відкриття в психології. Можливо, легше виявити емоційну брехню, коли хтось імітує симпатію, незважаючи на справжню антипатію, ніж інформаційну брехню, коли спотворюються факти. Якщо медіатори приховують свій істинний внутрішній стан, наприклад, якщо «зовні» вони демонструють нейтралітет, але в глибині душі не схвалюють одну зі сторін, – їхні справжні почуття можуть їх видати. Ідея про те, що медіатори здатні приховувати свої глибинні почуття, є радше ідеалом, ніж реальністю.

Припустімо, що один із учасників конфлікту є надчутливим і тому схильний до розвитку почуття параної та переслідування. Незважаючи на всі докладені зусилля, така особа буде ретельно випробовувати нейтральність медіатора. Медіатори насправді можуть бути нейтральними, але не сприйматися сторонами як такі.

З усіх цих причин, незалежно від того, демонструють медіатори власні почуття та цінності чи тримають їх усередині себе, здається розумним припустити, що вони не зможуть відокремитися від них і, таким чином, ніколи не будуть нейтральними в повному сенсі цього слова. Принцип нейтралітету, безумовно, є багатозначним, але має свої межі. Тому практики часто вважають за краще посилатися на інший принцип – неупередженість.

### **Принцип неупередженості проти необхідності зближення**

Єдиний спосіб реалізувати нейтральність, тобто досягти позитивних ефектів, незважаючи на прихильність медіатора, – забезпечити неупередженість процесу. Неупереджені медіатори – це ті, хто, незалежно від їхньої укорінені позиції з певних питань, *суворо підтримують рівновагу процесу*. Тут важливо відрізнити *нейтральність* (яку виявляють медіатори, зокрема щодо їхнього відношення до змісту медіації) від *неупередженості* (сприйнятої сторонами, зокрема щодо управління процесом). Оскільки нейтральність і неупередженість залежать одна від одної, це дозволяє виокремити чотири типові конфігурації (див. Таблицю 3.1).

ТАБЛИЦЯ 3.1 Матриця нейтральності та неупередженості

<b>Рішення Проблеми: ситуація, яку проживають медіатори</b>	<i>Нейтральне</i>	3	1
	<i>Не нейтральне</i>	4	2
		<i>Упереджене</i>	<i>Неупереджене</i>
		<b>Процес: ставлення медіатора, так як воно сприймається сторонами</b>	

- *Ситуація 1* утворює найбільш бажаний випадок: медіатори абсолютно нейтральні та незацікавлені у рішенні; вони також забезпечують неупереджений процес. З причин, які щойно були досліджені, ця конфігурація часто є лише теоретичною: це модель *ідеального медіатора*.
- *Ситуація 2* стосується *реалістичних медіаторів*: навіть якщо вони мають особисті вподобання щодо рішення, або щодо однієї зі сторін, або щодо типу угоди, якій надається перевага, медіатори гарантують, що вони залишаються неупередженими в управлінні процесом, який є збалансованим і бездоганим з точки зору сторін.
- *Ситуація 3* дозволяє по-справжньому дослідити різницю між нейтральністю і неупередженістю: хоча медіатори й не мають підтверджених суттєвих уподобань, вони не здатні організувати та підтримувати неупереджений процес – через брак методів чи досвіду або через вплив однієї зі сторін на них. Незважаючи на їхні зусилля, ці *незграбні медіатори* занадто захоплюються, отримуючи у результаті погану оцінку від сторін за незбалансований процес.
- *Ситуація 4* відповідає *упередженим медіаторам*: керуючись своїми особистими уподобаннями, медіатори маніпулюють процесом з метою укладення певного типу угоди. Якщо медіатори стають на бік однієї зі сторін і надають їй перевагу, вони втрачають довіру іншій.



Неупередженість медіаторів перевіряється різними формами ідентифікації (ототожнення) чи прихильності, які змушують їх відчувати себе ближчими до тієї чи іншої сторони. Наведемо кілька прикладів.

*Ідентифікація із соціальною роллю* – спираючись на особистий життєвий досвід, медіатори відчують себе ближчими до студента чи викладача, працівника чи роботодавця, продавця або покупця тощо. Відкидаючи цей суб'єктивний фактор, вони повинні бути обережними, ставлячись до всіх сторін однаково уважно. Якщо необхідно, вони організовують спільну медіацію, залучивши іншого медіатора, який має доповнюючий профіль.

### **Спільна медіація в аудіовізуальній індустрії**

АМАРА (Асоціація медіаторів і арбітрів для аудіовізуальних професіоналів) надає перевагу співмедіації, яка полягає в призначенні продюсера та сценариста як співмедіаторів у справі між двома сторонами – продюсером і сценаристом. Ризик невиконання цього полягав би в тому, що один медіатор, заздалегідь ототожнюючи себе із точкою зору, висловленою «колегою», відхилить позицію іншої сторони на підставі того, що це «*типова поведінка сценаристів або продюсерів*». Ризик того, що медіація буде несправедливою через професійні упередження, зводиться до мінімуму за наявності двох взаємодоповнюючих співмедіаторів.

*Ідентифікація із ситуацією потерпілого* – розглядаючи минулі чи теперішні дії однієї зі сторін щодо іншої як прояв домінування сильнішого над слабшим, у медіаторів може виникнути спокуса змінити баланс на користь останнього, щоб не створювати враження підтримки несправедливості. Цей ризик упередженості є важливим у кримінальній медіації. Між правопорушником та його жертвою (переслідування, погроз, вимагань, пограбування тощо) медіатори, загалом, відчують прихильність до жертви: вони швидко підтримують її та стають проти правопорушника, щоб показати останньому урок. Іноді немає злочину, а є незбалансоване співвідношення влади. І навпаки, медіатори можуть заздалегідь ототожнювати себе з сильнішою стороною, якщо остання черпає своє домінування із закону чи соціальної норми.

**«Я ототожнюю себе зі слабким або сильним»**

- *Відчуваю прихильність до слабшого:* як мені бути неупередженим у цій сімейній суперечці, де батько для того, щоб покарати свою 11-річну доньку, яка отримала погані оцінки, залишив її на всю ніч на дворі?
- *Відчуваю прихильність до сильнішого:* як я можу бути неупередженим у спорі, де директор супермаркету хоче покарати двох працівників, які з власної ініціативи дарували іграшки з полиці дітям? («Якщо так віддавати товар, навіть не повідомляючи керівника магазину, то незабаром не залишиться нічого, як тільки закрити магазин!») Проте, якщо в дитинстві я страждав від нестачі іграшок, я можу ідентифікувати себе з щедрістю персоналу.

*Ідентифікація зі статурою, віком, статтю, расою, етнічним походженням, релігією, вибором одягу тощо* – ми не завжди усвідомлюємо упередження, які формують і затьмарюють наші судження. Медіатори, як і всі люди, не є винятком. Їм необхідно постійно займатися саморефлексією для визначення своїх упереджень і проявляти виняткову самодисципліну, щоб запобігти впливу свідомих і несвідомих упереджень на їхню професійну ефективність. Хіба вони не ототожнюють себе з чоловіком, а не з дружиною, чи навпаки – з молодими, а не з літніми людьми, з білими, а не чорними, з охайними, а не з розпатланими тощо?

*Ідентифікація з добрим, привітним* – скільки може існувати упереджень по відношенню до людей, стільки ж може бути суджень щодо ситуацій. Навіть якщо зменшити шкідливу дію упереджень, все ще залишиться багато суджень. Як і будь-які інші люди, медіатори схильні до звичайних речей (*topoi*), у розумінні Аристотеля: вони віддають перевагу готовій до співпраці, доброзичливій, поступливій особистості, аніж агресивній, неприємній та балакучій. Медіатори повинні усвідомлювати спокусу віддати перевагу тій стороні, яка всіма своїми жестами віддзеркалює та підтримує їхній підхід до процесу, включно з пошуком інтегративних рішень, йдучи на поступки тощо.

Зіткнувшись із цими формами ідентифікації та подібності, є три способи формування неупередженості, які відображають три різні поведінки медіатора:

- «*Я ні за одного, ні за іншого*» – у буквальному розумінні цей підхід стосується беземоційних медіаторів, які уникають будь-яких знаків – міміки, жестів, слів розуміння тощо, що можуть бути витлумачені як згода. Вони тримають рівну дистанцію: з одним, і з іншим. Така *віддаленість* часто є контрпродуктивною. Доведений до крайнощів, принцип неупередженості призводить до дегуманізованої версії медіації.
- «*Я не більше за одного, ніж за іншого*» – тут медіатори більш залучені, демонструють ознаки розуміння та входять у світ кожної сторони, постійно стежачи за своїми діями та словами, щоб забезпечити рівновіддаленість: не показуючи при цьому свою прихильність більше до однієї сторони, ніж до іншої.
- «*Я і за одного, і за іншого*» – на відміну від дотримання дистанції, цей принцип, який ми називаємо *багатосторонністю*, полягає в прихильності медіаторів одночасно до обох сторін, викликаючи довіру як в однієї, так і в іншої через збалансовану наближеність. Рухаючись від однієї сторони до іншої, медіатори стверджують, що вони разом *то з тією, то з іншою*, поперемінно виявляючи співчуття до точки зору кожної, щиро розуміючи її потреби та заперечення. Ця *багатосторонність* підштовхує сторони поглянути на медіатора з іншої точки зору. Замість зовнішнього, віддаленого, навіть незацікавленого, медіатор сприймається як близький, доступний, готовий зрозуміти позицію кожної зі сторін.

У цьому останньому підході емпатія медіатора допускається, оскільки вона спрямована послідовно на одну та іншу сторону, і кожна з них це розуміє. Навіть краще: емпатія медіатора до обох сторін викликає взаємну емпатію між ними. І саме в цьому полягає символічна користь медіації. До медіації сторона X не могла терпіти сторону Y. X знайшов медіатора, який розуміє X та Y. Якщо і X, і Y, які мають різні точки зору, зрозумілі одній і тій же людині, яка використовує багатосторонній режим слухання, вони почнуть сумніватися

в позиціях, що лежать в основі спору. Тобто, якщо медіатор здатний зрозуміти мене, а також «іншого», останній не може бути абсолютно неправим. Дії медіатора змушують Х зупинитися і перевіряти, чи на 100% його позиція вірна. Напевно, Y має свої причини; можливо, все таки варто розглянути їх? А може навіть потім переглянути позиції від самого початку?

Однак ця багатосторонність вимагає обережності. Емпатія, виражена медіатором до кожної зі сторін, не має сприйматися жодною з них як прихований знак прихильності до іншої. Цей пошук наближеності та «небайдужості» має бути збалансованим.

### **Крадіжка гаманця**

У кримінальній медіації теоретично можливе виявлення емпатії до злочинця – наприклад, розуміння потреби в грошах, сімейної історії, бажання справити враження на друзів тощо. Проте тут є ризик розчарувати потерпілого, який запитає себе, чи це (нібито багатостороннє) співчуття насправді не заперечує його статусу жертви та не зменшує відповідальність, яку несе злочинець за осудливий вчинок.

Дійсно, базові умови, які становлять ядро процесу медіації, включаючи розпізнавання особистості кожної сторони, поперемінне активне слухання – кроки, які будуть досліджені в наступних розділах, допомагають медіаторам уникати цих пасток.

### **Принцип конфіденційності проти потенційних винятків**

Принцип конфіденційності визначає таємницю, яка зобов'язує власника інформації утримуватися від її розголошення та запобігає передачі стороннім особам. Спочатку ми висвітлимо, що робить цей принцип таким сильним – зокрема, на відміну від публічних слухань у суді, а потім проаналізуємо певні обставини, за яких можливі винятки із принципу конфіденційності.

## **Сила конфіденційності**

У медіації існує дві форми конфіденційності:

- У *чітко визначеному розумінні* принцип конфіденційності застосовується до відносин між медіатором і кожною зі сторін, які спілкуються на спільних або окремих зустрічах. Те, що одна сторона розкриває медіатору, не повинно бути розголошене іншій стороні. Як довірена особа, медіатор є охоронцем відкритих сторонами таємниць. Таким чином, конфіденційна інформація переходить лише від сторони X до медіатора і лише від сторони Y до медіатора. Впевненість і довіра йдуть пліч-о-пліч у медіації.
- У *широкому розумінні* принцип конфіденційності поширюється на всіх дійових осіб медіації – тобто на сторони та медіатора – стосовно всіх інших сторонніх осіб. Поступово, у міру зростання довіри, сторонам вдається обмінюватися між собою більшою кількістю інформації завдяки медіатору. Однак, незалежно від того, скільки інформації циркулює між сторонами, які беруть участь у медіації, ця інформація захищена від цікавості сторонніх осіб грифом конфіденційності. Цей принцип поширюється на все, що сказано під час процесу. Він зобов'язує як медіатора, так і сторони зберігати зміст комунікацій у таємниці, таким чином уникаючи ризику неправильного тлумачення, перетворення або модифікації з боку інших. Цей принцип заохочує щирі взаємодії, як показано на прикладах, наведених нижче. Однак деякі винятки, що будуть представлені згодом, створюють суперечність між цим принципом і необхідністю або метою прозорості.

*Основний інтерес конфіденційності* в медіації полягає в подоланні внутрішньої суперечності в судовому процесі: правосуддя має бути публічним, за винятком закритих слухань, але ризик упередженої аудиторії може перешкодити обміну інформацією, який є необхідним для об'єктивного розуміння суперечки, визначення можливих внесків, спільного рішення, взаємного визнання сторін і, отже, фундаментального вирішення розбіжностей. Перед судом, де «все, що ви скажете, може бути використано проти вас», людина утримується від

того, щоб розповісти забагато деталей. Крім того, є спокуса звинуватити іншого і звільнити себе від будь-якої провини, а то й замаскувати всю чи частину реальної ситуації. Правова санкція також призводить до посилення образи та поляризації намірів. У кожну мить судового розгляду сторони прораховують ризик того, що інформація, якою вони володіють, у випадку її оприлюднення, обернеться проти них самих, підживить чутки або надасть важелі впливу чи санкції стороннім особам.

Оскільки медіація є конфіденційною, вона дозволяє уникнути цих пасток. Щоб допомогти визначити зону можливої згоди, медіація збільшує потік інформації між самими сторонами, а також між медіатором і сторонами, лімітуючи ризик можливого поширення конфіденційної інформації за межі цього обмеженого кола. Медіатори відіграють важливу роль у цьому відношенні, що проілюструє наступний приклад.

### **Випадок можливого харасменту на роботі**

Співробітниця скаржиться на те, що керівник перенавантажує її надскладними завданнями, висміює її зусилля та часто погрожує звільнити. Оскільки правовий підхід характеризується обмеженим обсягом фактів, доказів і застосовних правил, він фокусує лупу на мінімальній частині реальності: ймовірного харасменту. Ці лімітовані межі розширюються, а решта ігнорується. Ця *локалізована деформація* підкреслює сприйняту реальність кожної сторони, тоді як об'єктивна та спільна реальність може виявитися чимось зовсім іншим.

- Реальність, яку сприймає одна сторона, включає різні мотиви: потреба у визнанні своєї роботи, бажання просування по службі, повага до особистого життя, прагнення спокою тощо. З цієї точки зору харасмент з боку роботодавця стає нестерпним та є центром проблеми.
- Для іншої сторони сприйнята реальність включає ряд інших мотивацій: ефективне управління своєю командою, необхідність продуктивності, визнання та просування по службі тощо. Ця сторона також розуміє нестерпну реальність: звинувачення в харасменті.

Оскільки медіація є конфіденційною, вона дає сторонам можливість говорити вільно для того, щоб сприйняти цю спільну реальність і зосередитися на розбіжностях, при цьому не втрачаючи контекст. Дія спрямована на перспективу. Таким чином медіація враховує комплексну природу особистості людини; вона її розкриває, тому що люди легше відкриваються цьому процесу. Конфіденційність, тобто збереження при собі, як це не парадоксально, дозволяє говорити про все, включаючи найделікатніші теми.

Цей приклад показує, як судова процедура створює ризик оприлюднити лише частину реальності та навіть приховати її для стратегічних цілей. Це заохочує недобросовісність і страх перед наслідками, якщо одна із сторін обире діяти у дусі благих намірів. Замість того, щоб вирішити проблему, це може її загострити. Вона часто винагороджує за брехню, недбалість та тиск. Хоча правова дія має на меті врегулювати соціальні питання та покласти край проблемам, натомість вона дає їм можливість відновитися – хоча б у свідомості тих, хто страждає від почуття несправедливості, оскільки глибоко всередині себе вони знають, що насправді сталося. *«Говоріть правду, всю правду, і нічого, крім правди»* – одна із найгарніших вигадок, створених законом. Юристи це знають. З часів грецької софістики правдоподібність має більший успіх у залі суду, ніж правда. *«Сприйняття – це і є реальність»*.

Медіація надає місце для контекстуалізації вузької істини, яка у найгостріший момент, на нашу думку, є єдиним можливим баченням ситуації. У цьому випадку висловлення однієї сторони може спонукати до висловлення іншу: впевненість у відповідь на впевненість. Діалог починається, оскільки одна із сторін має відчуття безпеки, достатнє для того, щоб зробити перший крок. Так принцип конфіденційності працює на практиці.

Цей принцип виправдовує себе в інтересах не лише приватних осіб, а й організацій (Colson 2004, 2007). Компанії бажають захистити свою репутацію так само, як і окремі люди. В рамках судової системи вони боролися б і витрачали значні суми, щоб захистити свою репутацію, заперечуючи факти, якими б очевидними вони не були. На противагу, у конфіденційній медіації, розуміючи, що їхня репутація буде в безпеці, вони можуть бути готові визнати помилку та щедро компенсувати

шкоду, завдану порушенням своїх договірних зобов'язань. Медіація сприяє комунікації без страху перед санкціями. Тож вона дозволяє відшкодувати завдані збитки, на відміну від судового розгляду, де через відсутність доказів або блискуче заперечення позову правда може бути спотворена, і, як наслідок, – жодної компенсації за збитки.

### **Спiр мiж двома великими компанiями**

Після виконання договору про поставку відомою компанією на Уолл-Стріт виявилось, що товар має серйозні дефекти. Судовий процес, публічний за своєю природою, мав би руйнівний вплив на репутацію цього постачальника, навіть не беручи до уваги неконтрольовані чутки, які він породив би. Компанія віддала перевагу медіації через конфіденційність, яку вона забезпечує. Наприкінці процесу компанія виділила значні суми на відшкодування збитків, при цьому усуваючи спричинені дефекти якомога швидше, і головне – їй вдалося уникнути потрапляння в центр уваги ЗМІ та конкурентних ринків. Було вжито необхідних заходів для запобігання повторенню ситуації з товаром. Конфіденційність медіації дозволила постачальнику зберегти довіру своїх нинішніх і майбутніх клієнтів.

Отже, медіація спрямовує сторони до дискретного процесу обміну інформацією з огляду на конфіденційну угоду, яка визнає і компенсує потреби, але зберігає відносини залучених сторін та їхній зовнішній імідж. У результаті угода є більш стійкою для всіх зацікавлених сторін. У разі невдачі медіації залишаються доступними інші шляхи вирішення, включаючи судовий розгляд.

### **Можливі винятки з принципу конфіденційності**

Як би там не було, це правда, що існують винятки з правила конфіденційності. Іноді самі сторони не хочуть зберігати все в таємниці. Тому важливо надати сторонам вибір щодо ступеня конфіденційності. На початку процесу медіатор і сторони мають узгодити правила обміну інформацією. Можливі три види домовленостей:

- *Угода про неконфіденційність* – коли медіатор і сторони діють як представники організацій, де кожному з останніх необхідно обмінюватися інформацією всередині своєї організації.



## Дві конкуруючі фракції

В одній із найбідніших держав Африки у процесі мирних переговорів між представниками двох збройних політичних рухів медіатором виступив спеціально уповноважений представник Генерального Секретаря ООН. Обидві сторони та медіатор заздалегідь узгодили, що переговори будуть публічними, а їхній зміст буде доведено до відома всіх представлених груп і організацій.

- *Конфіденційність для медіатора та свобода слова для сторін* – медіатор зобов'язується зберігати конфіденційність усієї інформації, поширеної під час медіації. Потім медіатор пропонує сторонам зберігати той самий рівень конфіденційності, але іноді останні можуть забажати тримати поінформованими інших осіб, наприклад, чоловік – членів своєї сім'ї, емісар – уряд відповідної держави, представник бізнесу – керівництво, представник профспілки – членів профспілки тощо. Тут йдеться про обговорення та досягнення спільної згоди щодо застосування правила. Принцип конфіденційності застосовується у повній мірі на початку, але відкритий для подальших змін за згодою усіх сторін.
- *Угода про загальну інформацію, яка надається ззовні* – від самого початку медіації всі сторони погоджуються на конфіденційність із умовою, що узгоджений текст або перелік інформації щодо процедури та змісту медіації буде надано зовнішнім сторонам (наприклад, ЗМІ, колегам по роботі, членам родини, юристу, судді) наприкінці кожної сесії. Цей підхід із більшою кількістю нюансів, який ми рекомендуємо, дозволяє уникнути чуток і ескалації конфлікту шляхом перетворення «шуму». Це запобігає розголошенню конфіденційної інформації та комунікацій у медіації. Учасники поза медіацією, які здатні краще зрозуміти комплексність розбіжностей і досягнутий прогрес, можуть все ж таки зробити свій внесок у пошук рішень для всіх сторін.

## Один представник для всіх сторін

Фактором успіху для багатьох міжнародних медіаційних процесів є призначення єдиного представника, спільного для всіх присутніх

сторін. У процесі формування Кемп-Девідських угод 1978 року, які відновили мир між Єгиптом та Ізраїлем, президент США Джиммі Картер запропонував президенту Анвару ас-Садату та прем'єр-міністру Менахему Бегіну, щоб зовнішні комунікації відбувалися виключно через прес-секретаря президента Джоді Пауелла. Сторони погодилися з цією умовою.

У 1995 році на запрошення президента США Білла Клінтона президенти Алія Ізетбегович (Боснія), Слободан Мілошевич (Сербія) і Франьо Туджман (Хорватія) зустрілися в Дейтоні (Огайо, США) для переговорів щодо мирної угоди для колишньої Югославії. Речник Державного департаменту Ніколас Бернс здійснював контроль за усіма зовнішніми комунікаціями.

Застосування принципу конфіденційності має межу: *виняток публічного порядку*. Давайте чітко розберемося щодо периметрів цього винятку.

- *Щодо минулих подій, що становлять порушення громадського порядку* – іноді під час медіації сторони розголошують інформацію, яка свідчить про минуле порушення кримінального законодавства однією або обома сторонами. У цьому випадку медіатори дотримуються принципу конфіденційності, якщо ці факти не сприяють триваючому правопорушенню. Медіатори вислуховують сторони під грифом конфіденційності. У цьому відношенні застосовується професійна таємниця. Якщо медіатори є юристами, то цей принцип ще жорсткіший. Медіатори не зможуть розголосити в суді те, що їм було відкрито конфіденційно під час медіації, навіть якщо вони отримали докази, які можуть кардинально змінити хід справи. За такої умови медіація заохочує сторони якомога детальніше описувати свої позиції.
- *Щодо триваючого порушення громадського порядку* – конфіденційність не застосовується, якщо йдеться про продовження або потенційне скоєння злочину. Медіація не може служити фасадом для дій, що порушують закон. Медіатори нестимуть відповідальність за приховування осудних дій, навіть якщо сторони між собою дійдуть згоди. Вони мають робити усе від себе залежне, щоб сторони не використовували медіацію та конфіденційність як інструменти протизаконності. Тут медіатори не лише

мають порушити конфіденційність, а й зобов'язані розголосити відповідну інформацію. Наприклад, якщо медіаторам стало відомо, що сторони планують домовитися про те, що суперечить правилам громадського порядку щодо екологічних зобов'язань, то вони мають запобігти такій угоді, а у випадку, якщо ця угода укладається без їхньої присутності – якомога швидше повідомити про це спеціальний орган влади, навіть якщо це питання залишається спірним.

Цей правовий виняток із принципу конфіденційності підтримує довіру до медіації загалом і до медіаторів зокрема. Якщо довіра вимагає від медіаторів конфіденційності, вона також вимагає, щоб вони поважали норми громадського порядку. Якби медіатори почали служити незаконним інтересам, використовуючи конфіденційність як виправдання, постраждала б довіра суспільства до медіації.

### **Принцип поваги до закону *проти* простору для креативності**

Медіація завжди займала місце «в тіні закону» (Mnookin ad Kornhauser 1979). Медіатори втручаються в нормативний ландшафт: національне чи міжнародне право. *Закон схожий на Януса: він має два обличчя: одне є дружнім, а друге – примусовим* (Lempereur 2012b). У межах закону медіація розташовується на дружній (мирній) стороні. Медіатори, не будучи помічниками правосуддя, сприяють *альтернативному вирішенню спорів*, оскільки вони реалізують форму правового «приватного правосуддя» (Goldberg et al. 2020). Поки медіація діє в конфлікті, вона відображає закон у його добровільній формі в системі запобігання та вирішення проблем; але якщо медіація зазнає невдачі, закон у своїй примусовій формі візьме верх. Іноді звернення до цієї примусової форми правового втручання є неминучим, і широкі знання закону (що представлено судами) допомагають сторонам і медіаторам знайти доцільне рішення (Lempereur 1990, 1995). Але оскільки конфлікт складається з інших вимірів, детально розглянутих у Розділі 6, цей принцип поваги до закону реалізується у тісному зв'язку з необхідністю мислити поза звичайними правовими рамками, заповнити прогалини, вирішити правові протиріччя та подолати суперечливі тлумачення. Саме тут існує незамінний простір для творчості, що формує гнучкість і адаптивність медіації.

Розуміння принципу верховенства права, включно з прецедентним правом, є необхідним для правильного здійснення медіації, зокрема щодо правового аспекту проблем, який виражає права сторін у конфлікті. Виникають два взаємодоповнюючі принципи:

- У законі є *норми громадського порядку* (наприклад, щодо охорони здоров'я населення, навколишнього середовища, заборони дитячої праці, вчинення дрібних правопорушень чи кримінальних дій), які повинні дотримуватися медіаторами, як і кожним громадянином. Цей збірник правил вимагає підвищеної обачності з боку медіаторів, які не можуть бути співучасниками ігнорування чи обходу закону. Як зазначено вище щодо винятків із принципу конфіденційності, обережність необхідна, щоб запобігти порушенню цієї першої категорії норм.
- Закон також містить *численні договірні норми*, які не стосуються громадського порядку. Ці положення існують у договірному праві для заповнення прогалин у випадку, якщо сторони безпосередньо не зробили на них посилення, але, за бажанням, від них можна відмовитися. Оскільки ці норми є договірними, сторони мають право відійти від них за взаємною згодою. Наприклад, у деяких правових системах законом передбачається, що оплата комерційної послуги має бути здійснена «протягом 60 днів»; і так буде, якщо сторони нічого не зазначили про це у своєму договорі, але вони також можуть домовитися про оплату «протягом 30 чи 120 днів», або «після підписання договору», або «після доставки». Права, про які тут йдеться, відкриті для модифікацій.

Як висновок: закон є джерелом обмежень (зобов'язання, що накладаються громадським порядком) і мотивацією для творчості сторін (можливість застосування договірних норм).

У деяких конфліктах, що стосуються взаємовідносин чи культурних аспектів або нової сфери, для якої законодавець ще не розробив жодних положень, можуть бути відсутні будь-які правові норми або вони можуть мати норми різного ступеня – від договірних, до таких, що набувають вирішального значення для запобігання порушенню громадського порядку. Тож медіаторам потрібно мати, щонайменше, *чутливість до потенційних правових аспектів конфлікту*, щоб підлаштувати їх, відповідно до двох наступних категорій.

## Суперечки з прямим посиланням на закон, на права та на обов'язки

### Два приклади правових посилань

- Плагіат інтелектуальних творів, підробка, недобросовісна конкуренція або використання патенту без дозволу заборонені та караються згідно із законом.
- Батько хоче викреслити двох із трьох своїх дітей із заповіту, але відповідно до французького законодавства йому заборонено вибірково позбавляти своїх нащадків мінімальної частки спадку.

Зважаючи на втручання медіаторів (які не обов'язково є юристами) або юридичного експерта (юрист кожної зі сторін), важливо, щоб сторони знали свої права та обов'язки. З'являються два сценарії.

- По-перше, *сторони, поінформовані про свої права, можуть вирішити не користуватися ними*, якщо вони не відповідають громадському порядку. Ці пристосування виникають в ході медіації, коли одне рішення є більш задовільним для бенефіціара, ніж те, яке призвело б до суворого застосування закону за рішенням суду. Одне з них перебуває у положенні свободи договорів і угод, де сторона, знаючи причину, відмовляється від здійснення своїх прав шляхом поступок, які вважаються бажаними у цьому контексті.

### Три приклади угод із відмовою від прав

- Дружина знає, що вона могла б отримати 1000 доларів аліментів, але погоджується на 800 доларів, яких достатньо, і це дозволяє їй підтримувати доброзичливі стосунки з колишнім чоловіком.
- Відповідно до юридичних прецедентів, працівниця може розраховувати, що суд винесе рішення про виплату вихідної допомоги в розмірі 40 000 доларів США; але замість того, щоб опинитися без роботи, вона вважає за краще домовитися з роботодавцем про негайну зміну роботи, скорочення робочого графіка та збереження права на пенсію.
- Забудовник, чий будівельні роботи завдали шкоди в околицях, вирішує негайно виправити пошкодження, а не звертатися – хоча це

його право – до своєї страхової компанії, оскільки подальші страхові виплати були б суттєво переоцінені після цього звернення.

- З іншого боку, *сторони* за взаємною згодою *можуть звернутися до судді з проханням затвердити* їхню угоду та надати їй *юридичної сили*. Зазвичай роль судді зводиться до підтвердження законності угоди. Однак суддя користується правом висловлювати свою думку та змінювати угоду, якщо остання суперечить нормам громадського порядку.

### **Суперечки без прямого посилання на закон**

У багатьох ситуаціях принцип поваги до закону – навіть якщо він застосовний – відходить на друге місце перед неправовими аспектами спору, які заохочують до більшої креативності.

### **Простори для уяви**

- Три відділи технологічної компанії – маркетингу, виробництва та фінансів, сперечаються один з одним протягом кількох місяців. Один із них, враховуючи ринок, вважає запуск ультрасононалого нового мобільного телефону найкращим підходом. Інші, враховуючи вартість інвестицій і поточну ненадійність системи, виступають проти цього. Цей конфлікт має стратегічний, технічний, економічний і комерційний аспекти (кожен вибір пов'язаний зі своїми юридичними наслідками, які залишаються другорядними).
- В середині політичної партії кілька фракцій сперечаються щодо пріоритетів у порядку денному наступної парламентської сесії.
- Четверо братів і сестер виснажують один одного, ділячи майно, яке їм залишили батьки. Хіба кожен має не найкращу мотивацію? Наприклад, один із синів наводить аргумент, що, зі слів матері, саме цей предмет, який передається у родині протягом трьох поколінь, призначений для нього. Одна донька згадує, що останні роки вона самотужки доглядала за батьками, тоді як інші брати та сестри жили деінде. Іноді звернення до суду з таких питань призведе до холодного, вузького та випадкового застосування закону та не дозволить зрозуміти суть проблеми.

Медіація не обмежується юридичним виміром конфлікту (видима частина айсберга), а розкриває його глибинне коріння, його основоположну реальність (невидиму, занурену частину соціальних взаємодій). Здатність сторін уявити рішення, які відповідають цій зануреній частині, має вирішальне значення. Тому медіатору не потрібно концентруватися на обмежувальному правовому тлумаченні конфлікту. Те, що є «правильним» за межами «прав», також може бути делікатним, як демонструє наступний принцип.

### **Принцип справедливості проти самовизначення сторін**

Іноді у процесі укладення угоди за основу беруться правові аспекти; права дотримуються, але результат може виявитися несправедливим. Інтеграція цього принципу в медіацію вимагає детального розуміння справедливості. У кожному конкретному випадку мова йде про отримання результату, який втілює те, що є справедливим та законним; тому медіатору необхідно оцінити, у світлі своїх особистих переконань, чи є досягнута угода справедливою. Але як діяти, коли справедливість, яку сприймають сторони, відрізняється від тієї, яку сприймає медіатор? Розглядаючи принцип нейтралітету, це питання є особливо доречним у випадках, коли сторони самі погоджуються одна з одною – відповідно до принципу самовизначення, але їхні позиції суперечать почуттю справедливості медіатора.

### **Справедливість**

Наступні приклади з реального життя підкреслюють контраст між тим, що для когось здається справедливим, і тим, що для інших не обов'язково сприймається як таке.

#### **Домовленості в медіації – прийнятні чи ні?**

- *Справа 1* – подружжя у процесі розлучення досягає угоди, згідно з якою батько, який живе на відстані 1500 кілометрів, більше не буде бачитись зі своїм трирічним сином, а в обмін отримає все майно.
- *Справа 2* – одного ранку водій-кур'єр приносить на роботу медичну довідку, яка звільняє його від водіння через хворобу. Але

його керівник доручає термінову доставку, на що водій погоджується і спричиняє ДТП. Хоча у цьому випадку водій не буде нести відповідальність, він відчуває себе винним через розмір збитків, оцінених в 40 000 доларів США, і через відчуття сорому погоджується звільнитися.

- *Справа 3* – пані К., яка щодня зазнає фізичного насилля з боку чоловіка, приймає запропоноване ним правило, згідно з яким він більше не буде її бити, за винятком випадків, коли вважати-ме це за потрібне «з огляду на обставини».
- *Справа 4* – щоб задовольнити робоче навантаження стартапу, генеральний директор погоджується працювати в офісі із сьомої ранку до одинадцятої вечора, включаючи вихідні, якщо це необхідно. Якщо ні, йому доведеться піти у відставку.
- *Справа 5* – конфлікт щодо авторських прав зіштовхує продюсера та сценариста один проти одного. Фінансові збитки, завдані сценаристу, обидві сторони оцінюють у 2000 доларів, але сценарист погоджується на символічну компенсацію в 1 долар.

Безсумнівно, що концепції справедливості суперечать одна одній, і вибір сторін призводить до рішень, які багато хто визнає несправедливими. «Угода» сторін, очевидно, видає динаміку влади, коли сильніша сторона намагається нав'язати свою волю іншій. Так само як закон допомагає відновити справедливість в угоді шляхом застосування правил громадського порядку, так і цінності чи почуття сторін можуть допомогти це врахувати.

У *Справі 1* батько не може відмовитися від права бачитися з дитиною протягом усього життя; це право не є предметом торгу, воно не підлягає відчуженню, купівлі або продажу. Навіть якби батько був готовий застосувати таку угоду, він має право пізніше її розірвати. *Справа 3* ілюструє аналогічне правове обмеження: заборона насильства проти людей автоматично робить подібну угоду порушенням закону та громадського порядку. Будь-яка угода, яка суперечить цьому, є неможливою; навіть якби така угода була укладена, вона не мала б юридичної сили. У цих двох випадках, окрім принципу справедливості, медіатори знаходять у повазі до закону та правил



громадського порядку свого найкращого союзника, який допомагає запобігти таким домовленостям. Медіатори несли б юридичну відповідальність, у випадку їх схвалення, не тому, що вони несправедливі (а вони такими є), а тому, що вони незаконні. *Справа 4* розкриває правила громадського порядку, але правові норми щодо обмеження робочого часу для працівників можуть не поширюватися на генерального директора. Принцип справедливості діє наступним чином: медіатори повинні вирішити, чи хочуть вони залучати сторони до оцінки справедливості такої угоди. *Справа 2* демонструє такий підхід до справедливості: ніщо не може перешкодити особі піти з посади. Якщо на водія не чиниться тиск з метою підштовхнути його до звільнення і якщо він повністю усвідомлює, що ніщо не зобов'язує його це зробити, то він має право покинути компанію на власний розсуд. Тим не менш, медіатори стикаються з дилемою, яку ми розглянемо *нижче*: чи можна вважати водія-кур'єра найкращим суддею щодо справедливості у справі, де він є головним суб'єктом, чи медіатори повинні застосовувати власну концепцію справедливого рішення? Ті самі принципи застосовуються до *Справи 5*: якщо з юридичної точки зору сценарист має право на фінансову компенсацію, він також має право відмовитися від неї. Такий підхід виглядає шокуючим, але він може бути виправданий іншими мотивами: отримати символічне визнання, зберегти добрі стосунки з продюсером, не перешкоджати майбутній співпраці тощо.

Наведені вище приклади підкреслюють наскільки уважно медіатори мають вирішувати, чи діяти їм лише на основі справедливості, чи відповідно до тіньової справедливості в рамках закону та громадського порядку. Іншим орієнтовним принципом є принцип «співіснування» або «життя разом»: медіація, за своїм глибинним змістом, повинна дозволити сторонам продовжувати співіснувати на добровільній основі. Визнання цього принципу інколи може стимулювати виникнення рішення, яке суперечить уявленню про справедливість однієї сторони чи медіатора. Але у певних випадках угода може втілювати принцип співіснування, але не принцип справедливості. Якщо жодна імперативна норма позитивного права не застосовується, кожна сторона має можливість застосувати своє особисте бачення справедливості. У такому випадку необхідно проаналізувати, хто саме вимагає справедливого рішення.

### **Чия справедливість?**

Використання слова «справедливість» наводить на думку про те, що існує лише один тип справедливості. Насправді уявлення про те, що воно означає, суттєво різняться. Вони змінюються від культури до культури, від одного періоду історії до іншого, від людини до людини і, звичайно, відповідно до обставин кожного випадку. Визначення справедливості різняться у медіаторів, сторін А, В або С, у філософа У або судді Х. Результат медіації можна побудувати на основі багатьох підходів та почуттів, які походять від сторін і медіатора. Давайте розглянемо кілька гіпотез.

- *Справедливість визначається сторонами* – деякі медіатори вважають необхідним, щоб сторони зберігали свободу вибору під час медіації, незалежно від балансу сил, який існує між ними. Ця самовизначеність має пріоритет над сприйняттям медіатора справедливості, доки дотримується громадський порядок. Медіатори розглядають сторони як дорослих людей і не бажають проектувати на них власні цінності та почуття щодо справедливості чи несправедливості. Це – *ліберальне бачення* справедливості, яке покладає на сторони відповідальність за їхній вибір, ризикуючи отримати результати, які сприйматимуться як несправедливі, навіть якщо вони будуть схвалені.
- *Справедливість визначається медіатором* – у цій концепції інтервенції медіатор відкрито висловлює свою думку, коли вважає рішення, ухвалене однією (або обома) сторонами, несправедливим. Медіатори ведуть себе як доброзичливі батьки або навіть як судді. Наприклад, за законом Медіатор Французької Республіки та інституційні медіатори несуть особисту відповідальність за надання висновку щодо справедливості рішення. Вони зобов'язані шукати та перевіряти наявність справедливості в угоді: *«Враховуючи сукупність усіх елементів, це здається справедливим для ...»*; *«Ми перевірили різні елементи розробленої угоди між сторонами, і ця угода здається нам справедливою...»* Якщо ця угода здається медіаторам несправедливою, вони повідомляють про це сторонам та можуть навіть відмовитися від медіації. Це – *соціальне бачення* медіації, яке пов'язане із спри-

янням справедливості у відповідності до того, чим стурбоване суспільство – у випадку інституційних медіаторів, або до особистої концепції – в інших випадках. Але таке бачення погано підходить обізнаним сторонам, які можуть відчувати себе під наглядом медіатора.

- *Справедливість визначається сторонами і медіатором* – далекий від чітких попередніх моделей, на практиці принцип справедливості часто проявляється через діалектику комунікації між сторонами та медіатором. Протягом усієї медіації медіатор запитує сторони щодо мотивів, на яких ґрунтуються їхні очікування. Ці запитання покликані з'ясувати сприйняття справедливості сторонами. У цьому *прагматичному баченні* принцип справедливості *сконструйований* в угоді через спільні зусилля.

#### ○ *Справедливість у процедурі розлучення*

*«Пане К., як розмір аліментів, який ви визначаєте, співвідноситься з доходом Пані М.?»*

*«Пане К., як ваші вимоги щодо одноосібної опіки над дітьми та обмеження права матері на зустрічі з ними лише двома днями на місяць, дозволять їй виконувати свою материнську роль та виражати любов до дітей?»*

- *Справедливість формується сторонами, з медіатором* – між ліберальним баченням і прагматичним баченням медіатор пропонує *інтегративне бачення*. Воно має на меті вироблення рішення, яке може одразу задовольнити інтереси сторін – у ліберальному розумінні їхніх індивідуальних потреб – і також більш довгостроково, зберігаючи їхні стосунки одна з одною – у розумінні тривалої соціальної рівноваги. Медіатор, ставлячи запитання, переконує сторони спільно виробити рішення, щоб досягти максимально справедливого балансу; не вимовляючи слово «справедливість», закликає сторони визнати її існування та шукати угоду, яка б її поважала. Своїми запитаннями медіатор запрошує сторони до колективного пошуку, замість того,

щоб нав'язувати версію справедливості, яка не враховує бажання сторін. Цей тип медіатора можна порівняти з архітектором, який запитує своїх клієнтів про їхні потреби та подає послідовні плани, запевняючи, що остаточні плани будинку влаштуватимуть усіх, водночас гарантуючи надійність фундаменту та стін. Такий медіатор відіграє активну роль і завдяки своєму сократівському методу дозволяє сторонам знайти прийнятне застосування того, що є справедливим у їхній справі. Цей підхід вимагає від медіаторів великої майстерності, щоб зберігати креативну напругу між пошуком справедливості та підтримкою самовизначення сторін.

- ***Які критерії правомірності ви хотіли б застосувати, щоб забезпечити баланс вигод між тим, що кожен із вас отримає та віддасть своїм дітям після розлучення?***

*Як ви складете угоду таким чином, щоб вона була справедливою для кожного з вас?*

*Тепер, коли формування угоди завершено, наскільки ви задоволені її легітимністю? Чи бажаєте ви поміркувати над цим і дати свою відповідь через деякий час?*

*Щоб не приймати рішення нашивидкуруч, я пропоную кожному з вас взяти перерву на деякий час (години, дні або тижні), щоб переконатися, що ця угода вам підходить.*

*Чи бажаєте ви звернутися до свого юриста, дітей, авторитетних родичів, які можуть надати вам поради, гарантувати реальність виконання положень угоди тощо?*

Цей заключний підхід, який об'єднує необхідність поваги до самовизначення сторін, а також соціальну функцію медіації як інструмента соціальної справедливості для уникнення зловживань владою на шкоду одній із сторін, спонукає медіатора змусити сторони заздалегідь продумати ключові аспекти угоди та її *якість*, давши їм час для консультацій перед прийняттям остаточного рішення.

Деякі медіаційні аналітики побоюються, що такий підхід може загрожувати потенціалу досягнення угоди: переслідування бажання сформулювати ідеальну угоду створює ризик не знайти її взагалі. Якщо сторони не скористаються багатообіцяючими можливостями, коли угода здається вірогідною, це може відкрити двері для постійного перегляду та зволікання, і здатне перешкодити досягненню будь-якої угоди.

Справедливість у конфлікті ґрунтується не лише на тому, що є справедливим, а й на тому, що доведено до кінця.

Враховуючи ризики відкладення процесу, радимо використовувати *«проект угоди»*, що містить положення, з якими сторони погоджуються. Якщо справедливість угоди здається спірною, корисно залишити *трохи часу для роздумів*. Пропозиція сторонам перевірити збалансованість і справедливість угоди збільшує шанси на те, що остання буде дотримана та згодом реалізована.

### **Принцип самовизначення *проти* стимулів медіатора**

Медіація – це, перш за все, справа сторін; це *переговори* іншими кроками, за сприяння третьої сторони. Медіатори допомагають сторонам сісти за стіл переговорів, краще будувати комунікації разом і шукати взаємовигідні рішення. Від початку до кінця – до, під час і після – медіація характеризується добровільністю. Для припинення медіації достатньо того, що одна зі сторін відмовляється грати за правилами або бажає вийти з неї. Загалом, *відповідальність* – це ключ, і медіатори постійно працюють над тим, щоб сторони мали відчуття контролю над рішенням та розуміли, що медіатори не змушують медіацію працювати на їхню користь, а лише відповідають за її функціонування.

Чи означає це, що медіатор є пасивним? Звісно, ні! Але інколи медіатору потрібно відступити й боротися зі спокусою підштовхувати сторони в певному напрямку чи до угоди. Чим більше сторони розуміють, що медіація є добровільною і що кожне рішення має бути узгоджене, тим ефективнішими будуть зусилля медіатора пояснити сторонам, що саме вони володіють ключем до медіації та її успіху.

*До початку медіації* – коли одна сторона бажає спробувати медіацію, іноді інша може не бачити у ній користі, або вона може вважати, що суперечку вдасться вирішити простим продовженням переговорів, або тому, що вона вирішила звернутися до суду. На цій делікатній стадії, коли одна сторона зволікає, ніщо не може змусити її до участі у медіації. Роль медіатора полягає в тому, щоб продемонструвати переваги медіації, а також її обмеження (Розділ 2), при цьому зазначаючи, що кожна сторона залишається вільною у будь-який час відмовитися від медіації, навіть якщо процес вже розпочато, наприклад, на користь судового розгляду. Нагадування про добровільність участі в медіації накладається на обов'язки медіатора від самого початку, щоб обережно заохотити скептично налаштовані сторони.

*На початку медіації* – припустимо, що обидві сторони готові спробувати медіацію: медіатор все ще має роз'яснити її рамки. Принципи медіації – незалежність, нейтральність, неупередженість, конфіденційність, повага до закону та справедливості – це деякі гарантії, які сприяють добровільній участі сторін у процесі. Постійно мобілізувати ці принципи та забезпечувати їхнє дотримання – завдання як сторін, так і медіатора. Рекомендуємо ще раз чітко підтвердити ці принципи перед початком медіації (Розділ 4) або, принаймні, на початку першої медіаційної сесії (Розділ 5), з метою отримання згоди сторін щодо них, перш ніж розпочинати поглиблені дискусії. Однак ці принципи не можуть бути нав'язані сторонам як такі: для медіатора важливо не просто представити їх сторонам, а й отримати добровільну згоду останніх на їхнє застосування шляхом укладання *угоди про медіацію*.

*Під час медіації* – техніки слухання, які медіатор використовує під час комунікації, заохочують сторони висловлюватися та підкреслювати центральне місце своїх думок протягом усієї медіації (Mnookin and Lempereur 2014). Медіатор є знавцем сократівського методу, але відходить убік, дозволяючи сторонам взяти слово, і повертається до гри лише для того, щоб переконатися, що жодна з них не піддається тиску, і щоб забезпечити безперешкодний процес комунікації та повагу до волі кожної сторони. Медіатор забезпечує рівновагу в діалозі, уникає передчасних перерв і зловживання шкідливим впливом,

оскільки ці форми обмежень можуть позбавити одну чи обидві сторони повноважень, створюючи у них враження, що вони втратили свободу вибору. Свідченням добровільності медіації є можливість виникнення бажання у однієї зі сторін покинути медіаційний стіл. Іноді, з поважних причин, медіатор може делікатно застосувати тиск на сторону, щоб та повернулася.

Такий підхід має особливі нюанси. З одного боку, медіатор уникає відмови від процесу, як тільки сторона виявляє навіть найменше невдоволення. З іншого боку, медіатор не може стати примусовим, тиснути на будь-яку зі сторін, щоб вона залишилася за столом медіації. В ідеальному випадку сторони повертаються до перемовин, оскільки визнають, що це в їхніх же особистих інтересах. Подальший процес є однаково добровільним, гнучким відповідно до побажань сторін, на відміну від судового процесу, який не дозволяє ані імпровізацію, ані модифікації для більшої зручності «сторін судового провадження». Подібним чином на сторони покладається пошук рішень: незалежно від того, діляться вони інформацією чи ні; блокують вони одна одну через позиційні торги чи вирішують поступитися тим, що є другорядним заради збереження істотного; чи присвячують вони себе мозковому штурму з метою подолати початкові бар'єри; і чи пропонують вони критерії правомірності для прийняття рішення у законний спосіб, а не використовуючи позиції сили.

*Коли остаточне рішення матеріалізується* – найформальнішою ознакою добровільності медіації є те, що зрештою сторони вільні прийняти потенційне рішення або ні. Будь-яка зі сторін може відмовитися від дотримання домовленостей. Якби остаточне рішення було нав'язане іншою стороною або медіатором, це було б порушенням принципу самовизначення. Навіть якщо у медіатора, який опинився у глухому куті, виникає спокуса відмовитися від своєї ролі фасилітатора процесу та запропонувати одне чи кілька рішень, йому відомо, що його рішення є лише одним з багатьох можливих інших і що єдине, яке має значення, це те, з яким погоджуються обидві сторони. Незалежно від того, пропонує медіатор рішення чи ні, втручається задля справедливості чи ні, має авторитет чи ні – принцип залишається таким, що кожна сторона має переважне право голосу щодо остаточного рішення.

Саме добровільна природа медіації від початку до кінця є найкращою гарантією добровільного виконання угоди. Немає потреби примушувати до її виконання, якщо згода надається добровільно. Сторони не зобов'язуються легковажно шукати рішення, оскільки розуміють, що як тільки скажуть «так», вони стануть прив'язаними до нього. Бажання приєднатися до угоди означає юридично обов'язкову готовність її реалізувати. Після того як взяття на себе зобов'язання підтверджується обома сторонами взаємним «так» (*mutuus consensus*), сторони можуть скасувати його лише взаємним «ні» (*mutuus dissensus*).

Таким чином, від самого початку медіації сторонам має бути зрозуміло, що вони не зобов'язані досягати угоди чи давати свою згоду, але якщо вони це зроблять, у них не буде іншого вибору, окрім як виконати узяті зобов'язання. Це магія свободи, яка сама себе обмежує, тому що вона була надана добровільно.

Цей добровільний характер, який охоплює всю медіацію від початку до її завершення, як її успіх, так і невдачі, демонструє місце медіації в *просторі переговорів*, де право приймати рішення належить сторонам і більше нікому. Медіація – це остаточна спроба досягти рішення шляхом переговорів, і уникнути звернення до третьої сторони, що наділена владою на прийняття рішення – до приватного органу (арбітра) або публічного органу (судді), яка прийме рішення замість сторін. Нездатність досягти медіаційного рішення завжди є ознакою того, що сторонам важко шляхом власного аналізу та самовизначення знайти можливе рішення проблеми, з якою вони стикнулися. Ця неспроможність є такою ж відповідальністю сторін, як і медіатора, оскільки сама медіація є результатом подвійної відповідальності.

\*\*\*



Сім принципів, представлених у цьому розділі, складають основу медіаційних методів. Медіатор повинен поділитися ними зі сторонами, щоб ті зробили їх своїми, і, перш за все, поєднати їх так, щоб кожна підтримала іншу в потрібний момент. Саме ця комбінація створює нескінченні стилі медіації, розташовані на континуумі, утвореному такими моделями:

- *Або медіатор менше зосереджується на змісті*, віддаючи перевагу нейтральності та неупередженості, відмовляючись від втручання, окрім процесу, таким чином забезпечуючи самовизначення сторін, їхню відповідальність, креативність у пошуку рішень, які працюють у рамках закону;
- *або медіатор більше зосереджується на змісті*, віддаючи перевагу активній багатосторонній участі, взаємодіючи з фактами та проблемами; пропонує рішення, перевіряє їхню відповідність закону і навіть справедливості і не соромиться обережно підштовхувати сторони в одному напрямку.

Теорії медіації відображають спектр втручань, які, на перший погляд, виглядають суперечливими, одночасно наголошуючи як на нейтральності, так і на справедливому втручанні. Швидше, це вказує на взаємодоповнюваність, творче протиріччя між принципами, навіть управління двома полярними термінами протягом певного часу. Це надає медіатору свободу та відповідальність за його етичний вибір, який адаптує втручання до обставин. Тим не менш, медіатор повинен навчитися чітко роз'яснювати сторонам особливості своєї особистої етики, оскільки ця інформація може вплинути на процес. Насправді вкрай бажано, щоб сторони були заздалегідь попереджені і, за можливості, самі вибирали, втручатиметься медіатор шляхом надання переваги абсолютному нейтралітету або, встановлюючи справедливість, чи забезпечуючи співіснування для того, щоб допомогти сторонам відновити спільне майбутнє.

## РОЗДІЛ 4 ПІДГОТОВКА

---

### **Структуруйте попередню медіацію, перш ніж розпочинати сесію**

Щойно суть медіації детально досліджено, важливо перейти від теорії до практики. Підготовка передуватиме дії. Досвід підкреслює важливість цього попереднього етапу медіації, який значною мірою визначає успіх майбутнього процесу. Міцний фундамент необхідний для побудови якісної будівлі. З одного боку, йдеться про підготовку до самої медіації та, зокрема, визначення медіатора. Хто відчуває відповідальність за цю підготовку? Це може бути одна зі сторін, усі сторони, суддя або зовнішня зацікавлена особа, наприклад, член сім'ї. І як обрати підходящого медіатора? За якими критеріями? Медіатор (або організація, до якої він належить) може виступити добровольцем. Проте вибір особи медіатора має бути прийнятий сторонами, що є ключовим питанням попереднього медіаційного етапу, яке буде розглянуто в цьому розділі. З іншого боку, кожна із дійових осіб має підготуватися до того, що для неї важливо: як сторони, так і їхні можливі радники, а також медіатор(и). Як підготуватися? Цей розділ надасть вам практичні відповіді.

### **Маршрут для попереднього етапу медіації**

Ідея медіації потребує її визнання всіма залученими сторонами. Так само і вибір медіатора вимагає згоди. Медіатор також підготує, у разі потреби, угоду про проведення медіації.

### **Народження ідеї: ставка**

Усі медіатори визнають існування гри «*Хто зробить перший крок?*» Хто врятується із замкнутого кола, де кожна сторона чекає, поки інша розпочне медіацію? «*Інша сторона має зробити перший крок*» іноді ставиться як передумова, що сприймається як знак поваги. Але у цьому також проявляється бажання уникнути відмови: зручніше

відмовитися від пропозиції, ніж, зробивши перший крок, отримати негативну відповідь. Ці почуття, свідомі чи несвідомі, роблять цю ініціативу делікатною – іноді до такої міри, що взагалі перешкоджають медіації.

### **Пропозиція, згода, відмова від медіації**

Упередження часто проєктуються на саму пропозицію медіації та її прийняття. Пропонувати – чи ні – і приймати – чи ні – стає проблемою влади, боротьбою між его. «Хто кому пропонує?» передає амбівалентне сприйняття сили чи слабкості. Дійсно, пропозиція медіації від сторони А до сторони Б сприймається як

- вираз сили для одних: *«Сторона А відчуває себе впевнено, оскільки не боїться ні медіації третьої сторони, ні конфронтації зі стороною Б»;*
- вираз слабкості для інших: *«Сторона А відчуває нерішучість, тому що вона віддає перевагу підтримці медіатора, а не участі в прямих переговорах або початку судового процесу».*

### **Монсеньйор Гайо: Я готовий, якщо Папа ...**

Через свою активну та орієнтовану на ЗМІ позицію на користь маргінальних людей, французький єпископ Гайо був санкціонований Католицькою церквою та втратив єпархію Евре у 1995 році. У цьому конфлікті з ієрархією Монсеньйор Гайо заявив, що прийме медіацію, якщо верховна влада Церкви – тоді Папа Іван Павло II – зробить перший крок.

Подібним чином прийняття медіації може сприйматися як

- вираз сили для одних: *«Сторона Б почувається впевнено. Вона не боїться конфронтації і майбутньої комунікації»;*
- вираз слабкості для інших: *«Сторона Б визнає хиткість свого становища, погоджуючись звернутися до третьої сторони»; «Вона боїться, що справа дійде до суду».*

Який сенс сприймати медіацію як невдачу, провал переговорів або як найслабшу стратегію? Натомість ви можете поглянути на неї крізь дві позитивні лінзи:

- *Мудрість*: кожна людина з її гідністю, цінностями та історією може на законних підставах – оскільки вона «людина» – не досягти згоди ні від свого імені, ні як представник групи (іноді мільйонів інших людей). Ось чому існують системи ієрархічного або правового прийняття рішень. Але перш ніж звертатися до представників влади, чи не було б мудро ризикнути з доброзичливим, нейтральним фахівцем у людських взаємовідносинах, який може впоратися зі складними та болючими ситуаціями? Ця третя сторона, замість того, щоб приймати рішення від вашого імені, використовує практичні методи, щоб кожна зі сторін зберегла свою гідність, маючи можливість приймати рішення самостійно.
- *Ковток свіжого повітря*: замість того, щоб замикатися в тривалому болісному сьогоденні, хіба не цікаво подумати про медіатора як про неупередженого каталізатора інноваційної логіки, нового алхіміка стосунків і несподіваних рішень?

### ***Хто першим пропонує медіацію?***

Є три можливі сценарії, жоден із яких не є повністю задовольняючим:

1. *Одна зі сторін пропонує медіацію* – спонтанно одна сторона запрошує іншу взяти участь у процесі медіації: *«Нам важко дійти згоди, давайте організуємо зустріч, де кожен із нас висловить свої занепокоєння; фасилітатор допоможе нам досягти взаєморозуміння»*. Ризик у цьому випадку полягає в тому, що джерело ідеї – одна зі сторін конфлікту, кине тінь на саму пропозицію медіації. Підозрілість, яка характеризує конфліктну ситуацію, змушує одну сторону бачити пастку у всьому, що пропонує інша сторона. Таке когнітивне упередження, яке називають реактивною девальвацією (Ross 1995), цілком імовірно, особливо, якщо інша сторона не знайома з ідеєю медіації. Отже для того, щоб заспокоїти сторони, перед початком медіації медіатор повинен надати достатньо пояснень щодо щирості та об'єктивності своєї місії, яка покликана приносити користь усім сторонам.

2. На прохання однієї зі сторін медіатор пропонує іншій стороні медіацію – щоб уникнути пастки з попереднього випадку або через те, що будь-який контакт неможливий, або тому, що сторона, про яку йде мова, відчуває, що не в змозі правильно пояснити підхід до медіації, – вона просить медіатора зв'язатися з іншою стороною та отримати її згоду на початок процесу медіації. Але в цьому випадку реактивна девальвація може запламувати самого медіатора, якого можуть звинуватити в упередженості, оскільки його обрала «інша» сторона. Якщо медіатор не буде обережним, у кінцевому підсумку він може підсилити цю підозру під час першої телефонної розмови з іншою стороною, наприклад: «Зі мною зв'язався пан Х із компанії Н, у якого з вами є проблеми щодо...». Ця сторона може побоюватися антагоністичного союзу між медіатором і іншою стороною: «Медіатор, безсумнівно, буде захищати іншу сторону, оскільки він телефонує мені від її імені!» Щоб уникнути цього ризику, коли медіатор зв'язується зі стороною Б після того як його запросила сторона А, варто зробити наступне:

- *Спочатку представтесь* (і, якщо необхідно, медіаційну організацію, до якої належите), перш ніж згадувати сторону А.
- *Назвіть*, якщо необхідно, у форматі гіпотези, *проблему, про яку йде мова*, підкресливши брак інформації та необхідність терміново вислухати Б, щоб зрозуміти, про що йдеться. Проте сприймати буквально перший варіант бачення проблеми ризиковано. Демонстрація занепокоєння цим питанням допоможе Б зрозуміти, що медіатор тримається на належній відстані від А і не ідентифікує себе з жодною зі сторін.
- *Ставте запитання* щодо того, що думає Б, щоб прямо відповісти на опір або запитання, які можуть виникнути. Визнаючи еквівалентну достовірність версії, представленій Б, і піднімаючи можливі непорозуміння щодо місії, запропонованої обом сторонам, вже на цій стадії медіатору необхідно постати як зразок слухання та розуміння, що демонструватиме те, як із стороною спілкуватимуться на медіаційній сесії.

- *Надайте перші частини інформації про потенційний процес медіації та про роль медіатора.* Зокрема, медіатор запрошує Б, як і А, у повній мірі пояснити свої позиції і запевняє, що кожна сторона, навіть у разі незгоди, буде вислухана. Потім медіатор разом із обома сторонами шукатиме рішення, які відповідатимуть їхнім потребам, і працюватиме з ними обома.
- *Опишіть переваги медіації, не приховуючи її меж (Розділ 2).* Особливо корисно нагадати потенційно упертій стороні про статистику успішності медіації (два випадки з трьох) і підкреслити, що державні органи, як і судді, визнають ефективність цього методу врегулювання. Але Б може запитати: «Як я можу бути впевненим, що остаточна угода буде дотримана?» У відповідь медіатор зазначає, що медіаційна угода може бути затверджена суддею, що робить її примусовою для виконання, без необхідності проведення судового розгляду.

3. *Медіатор запропонований сторонам зовнішнім суб'єктом* – у цій конфігурації медіація ініціюється сторонньою фігурою – спільним другом, соціальним працівником, суддею, уповноваженим по конфліктам у спортивній федерації чи політичній партії, Європейським Союзом, Генеральним секретарем ООН тощо. Цей підхід дозволяє уникнути обох попередніх пасток: уявлення про те, що медіація приховує сумнівні наміри. З одного боку, сторони, які є в'язнями вузлів, які вони більше не в змозі розв'язати, можуть з полегшенням подивитися на медіацію. З іншого боку, це також провокує у деяких сторін враження, що хтось тисне на них. Таким чином, рекомендації в попередніх гіпотезах однаково застосовуються і тут: зовнішня сторона або медіатор нагадує про них кожній із зацікавлених сторін.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що кожна сторона повинна сама визначити: продовжувати медіацію чи ні, з повним усвідомленням як ступеня терміновості, так і зрілості конфлікту.

## **Як діяти при опорі чи відмові сторони?**

Причини опору та відмови від медіації (як проаналізовано в Розділі 2) різноманітні. Коротко їх нагадаємо: сторони страждають від відчуття поразки чи безсилля; вони бояться розкривати деталі конфлікту сторонній особі («виносити сміття з хати»); бояться втратити свободу дій, через що їм доведеться прийняти рішення, нав'язане зовнішнім авторитетом тощо. Для того, щоб медіація мала шанс на успіх, медіатор повинен прислухатися до цих страхів і реагувати на них з особливою уважністю. Відмова від будь-якої медіації спирається на три великі категорії причин, які вимагають різних стратегій:

*1. Законні причини віддати перевагу іншій системі врегулювання конфлікту* – сторона може віддати перевагу прямим переговорам, рішенню ієрархічного керівника, арбітражу чи судовому рішенню через верховенство права, незважаючи на ризики; вона може навіть припинити всі дії через втому або надію, що час зробить свою справу. «Немає проблеми, яку не можна було б вирішити за відсутності рішення», – стверджував французький політик Анрі Кей (1884–1970). Після того як сторона оцінила переваги та обмеження способу вирішення конфлікту, який вона обрала, її рішення вимагає поваги.

### **Африканська традиція палавер**

Генеральний директор французької компанії, колишній суддя у комерційних справах, наводить приклад свого досвіду роботи керівником будівельного майданчика громадських робіт в Африці. Одного разу двоє африканських робітників сперечалися про те, як зберігати матеріал. Третя сторона вислухала версію кожного робітника, поміркувала, а потім прийняла рішення на користь одного з них. Але той працівник, який отримав схвальне рішення, висловив своє невдоволення. Начальник будмайданчика здивувався цьому: «Ой, невже ви не зрозуміли, що я виніс рішення на вашу користь?» Працівник відповів: «Так, але... ми цього не обговорювали!» Ця реакція змушує генерального директора задуматися: чого варте задоволення від виграшу справи для Б, якщо А не зрозумів причин? Чого варте рішення, якщо йому не передує людська розмова, яка проливає на

нього світло? Генеральний директор пам'ятав цей епізод протягом усієї своєї кар'єри у Франції.

2. *Причини, пов'язані з відсутністю розуміння медіації* – причини, чому пропонується медіація, мають бути чітко пояснені та зрозумілі. Якщо одна сторона чинить опір використанню медіації, чи розуміє вона, що її занепокоєння будуть розглянуті в процесі? Чи вважає медіація свободу вибору сторін і залишає за ними право на остаточне рішення? Як уже зазначалося, важливо пам'ятати, що «інша сторона», яку запросили до медіації, може мати підозри щодо намірів сторони, яка звернулася з ініціативою, а також щодо намірів самого медіатора. Тому не менш важливим є чітке уявлення про роль медіатора.
3. *Причини, пов'язані зі скептицизмом щодо компетентності чи незалежності медіатора* – ідея медіації сприймається позитивно, але вибір медіатора ставиться під сумнів. «Хто зможе мене зрозуміти?» Це підводить нас до наступного питання: «Кого обрати в якості медіатора?» Професіоналізм і почуття відповідальності медіатора можуть підштовхнути його запропонувати сторонам звернутися до іншого медіаційного центру або до колег, особистість, досвід чи культура яких більше підходять до ситуації. Залишається визначити особу, з якою сторони працюватимуть на засадах довіри.

Іноді довіра до потенційного медіатора передувє самій ідеї медіації. Оскільки сторони знають пані Х або певну медіаційну організацію, якій довіряють, вони долають свої упереджені думки, і попередня медіація має гарний початок. Вибір медіатора має вирішальне значення для того, щоб медіація була прийнята, і медіатор є головним каталізатором цього прийняття: «Перше, що потрібно зробити, коли я вперше бачу сторони, – це підтвердити свою легітимність». Сторони мають відчувати, що медіатор впорається зі своїм завданням.

## **Вибір медіатора**

Коли медіація запропонована, незалежно від того, хто її ініціював (друг, юрист, член сім'ї, одна зі сторін), і ідея медіації прийнята, одразу виникає запитання: хто буде керувати процесом?



## **Від ідеалізованого медіатора до найкращого медіатора: питання довіри**

Сторони конфлікту часто шукають «ідеального» медіатора, знаючи, що розуміння ідеальності різняться від однієї сторони до іншої! Це також стосується пошуку *ідеалізованого* медіатора, подібно до того, як хтось шукає ідеального чоловіка або дружину. Тож конфлікт переноситься на вибір і навіть особистість медіатора. Вибір медіатора є першою символічною угодою між сторонами. І навпаки, нездатність дійти згоди щодо медіатора означає продовження конфлікту.

### **Соціальний конфлікт в аудіовізуальних медіа**

Під час тривалого страйку сторони обговорювали медіацію та шукали медіатора, людину, яка б їх зрозуміла, і водночас експерта у своїй справі. Профспілки та керівництво розглянули низку імен і не дійшли згоди щодо жодного з них. Медіація так і не відбулася.

У певний момент пріоритетом стає пошук найкращого можливого варіанту серед знайомих або людей, яких нам рекомендують, пам'ятаючи, що медіатор – це людина, яка, як і кожен із нас, може помилятися. Факт залишається фактом: мінімум довіри є обов'язковою умовою. Ця довіра залежить від різноманітних факторів: віку, професії, статі, раси, технічної спеціальності, географічної чи культурної близькості, першого контакту та рекомендації іншої особи чи авторитету, гідного довіри. Інші критерії також можуть включати репутацію медіатора або визнаний моральний авторитет.

### **Довіра до людини**

- Єпископа Сан-Крістобала запропоновано як медіатора між мексиканським урядом і групами сапатистів.
- Уряд запропонував профспілкам водіїв вантажівок і Федерації вантажних автомобільних перевізників пана Х, інспектора транспортної комісії, як медіатора в колективному спорі.
- Фінансовий директор Асоціації Y запропонував засновника, пана Н, як медіатора в конфлікті, в якому голова правління виступив проти генерального директора.

- Два лідери транснаціональних компаній врегулювали свої розбіжності за підтримки неформального медіатора, відомого лідера з іншого сектора економіки.

Довіра до організації часто викликає довіру до медіатора, який з нею пов'язаний. Якщо медіація просувається вперед тоді, коли медіаційна асоціація чи центр отримують запит про вибір медіатора, то це відбувається через їхню загальну репутацію. Сторони можуть попросити залучити конкретного медіатора, але здебільшого вони покладаються на вибір медіаційної асоціації чи центру.

### **Довіра до організації**

- Спільнота Sant'Egidio, католицька організація, що базується в Римі та є джерелом багатьох успішних медіаційних процесів, запропонувала певних членів спільноти як медіаторів між різними політичними партіями Алжиру, між воюючими сторонами в Бурунді тощо.
- У Франції в кожному територіальному департаменті представник Медіатора Республіки користується легітимністю цього незалежного адміністративного органу.

Окрім центрального питання довіри, важливі інші критерії: підготовка медіатора, його технічні навички, досвід у певній галузі, знання контексту, культури тощо. Різноманітність цих критеріїв перешкоджає застосуванню загального правила вибору. Подібним чином, як чітко оцінити досвід медіатора? Його легітимність? Здатність відповідати очікуванням сторін? Зрештою, настає момент, коли сторони погоджуються на медіатора, який доступний і який їм найбільше підходить.

### ***Які причини може мати медіатор для прийняття чи відмови від медіації?***

Питання вибору медіатора веде до наступного питання: за якими критеріями запрошений медіатор може прийняти або відмовитися від такого доручення? На відміну від інституційного медіатора, чий статус, загалом, не дозволяє відмовитися від процесу, неформальний

або ad hoc медіатор користується цією свободою вибору. Медіатор обирається відповідно до його навичок, сфери знань, зв'язків, репутації, етики, та навіть самооцінки. Якщо запропоноване завдання ставить медіатора у складне становище щодо одного з цих пунктів, його обов'язком є або відмовитися від нього, або повідомити про те, що здається делікатним, щоб сторони були поінформовані про це та могли прийняти рішення, маючи повне розуміння ситуації.

### **Наближеність медіатора до сторони**

Запрошений двома компаніями медіатор повідомляє, що двадцять років тому він працював в одній із компаній протягом трьох років. Якщо дізнавшись цю інформацію обидві сторони все-таки приймуть її, це означатиме, що вони не будуть звинувачувати медіатора в упередженості пізніше, а медіатор почуватиметься спокійно. У такому випадку один із представників компанії може запитати: «Ви справді думаєте, що зможете бути неупередженим?» Медіатор підтверджує свою неупередженість та проводить медіацію доти, доки сторони не досягнуть рішення.

Ось кілька прикладів, коли медіатор відмовиться від справи:

- Медіатор відчуває себе занадто близьким до однієї зі сторін, і з особистих причин йому буде важко належним чином порозумітися з іншою стороною.
- Під час попередньої медіації медіатор помічає, що одна зі сторін недобросовісно погоджується на медіацію лише для того, щоб виграти час, але не має наміру вести переговори.
- Ще до початку медіації сторона добросовісно вказує, що хоче отримати судові рішення: насправді сторона вважала, що медіація є обов'язковим кроком перед поверненням до судового розгляду.
- Медіатор усвідомлює, що конфлікт має суттєвий технічний вимір (наприклад, комп'ютерні збої у зв'язку з дефектним матеріалом), який є важливішим, ніж людські взаємовідносини; вважаючи себе занадто далеким від цієї сфери діяльності або технічно некомпетентним, вирішує направити сторони до іншого медіатора, який володіє необхідними знаннями.

- Медіатор має особливий особистий інтерес, який ставить під загрозу його незалежність (наприклад, медіатор є архітектором і колись може бути залучений до роботи на одну зі сторін).
- Медіатор уже зайнятий деякими поточними медіаціями, і побоюється, що не матиме достатньо часу для сторін у процесі.

### ***Якою має бути винагорода?***

Досягнення домовленості про можливу винагороду медіатора також є частиною попередньої медіації. Практики різноманітні, про що згадувалося у Розділі 2.

Для узагальнення:

- *Волонтерська робота* – як і всі види діяльності, де «добра воля» має сенс, медіація приваблює «чоловіків і жінок доброї волі», які бажають бути корисними. Це включає будь-яку доступну особу, яка має життєвий досвід – зокрема, на зорі виходу на пенсію – та/або з певної сфери, у якій конфлікти викликають потребу в медіації. Волонтерська робота часто використовується в кримінальній медіації, а також у районній, сусідській чи шкільній медіації.
- *Безкоштовна державна послуга* – інституційні медіатори отримують винагороду від центральної адміністрації, місцевих органів влади чи великих інституцій або підприємств, тому вони пропонують свої послуги на безоплатній основі.
- *Різнманітні форми оплати* – факт залишається фактом: медіація – це робота – у благородному розумінні цього терміну – важка та вимоглива робота, що вимагає концентрації, компетентності та відданості. Керівництво процесом вирішення конфлікту вимагає значної самопожертви та смиренності з боку медіатора, який тимчасово має відмовитися від власної логіки, переконань, щоб співчувати кожній стороні. При цьому оплата послуг медіатора повинна здійснюватися з урахуванням фінансових можливостей сторін. Ця група факторів створює надзвичайну різноманітність систем: від фіксованої ставки до погодинної оплати, іноді зі шкалою, що змінюється, залежно від доходу або рівня складності справи.

Якщо сторони досягають згоди щодо вибору медіатора і якщо останній погоджується вести справу, залишається ще один важливий крок попередньої медіації, який полягає у структуруванні угоди про медіацію.

### **Підготовка угоди про медіацію**

Угода про медіацію – це усна чи письмова угода, згідно з якою сторони та медіатор (або організація, до якої він належить) домовляються про загальну структуру медіації: місце; час, відведений на її проведення (орієнтовна тривалість робочих зустрічей, дата завершення); і, нарешті, винагороду медіатора, якщо така застосовується. У неформальній медіації (Розділ 1), як правило, немає чіткої угоди про медіацію. Іноді достатньо простого листа-запрошення, адресованого сторонам, але навіть тут формулювання має важливе значення.

#### **Лист із запрошенням сторін до медіації – свідчення медіатора**

«Зазвичай я пишу одного листа всім сторонам, щоб вони бачили, що його вміст включає одне й те саме. У цьому листі я відзначаю згоду сторін спробувати вирішити конфлікт мирним шляхом, за допомогою медіації. Я підкреслюю їхню готовність, якщо вона стала явною під час перших контактів телефоном, брати участь у пошуку рішення шляхом переговорів. Якщо ні, то я наполягаю на необхідності такої участі для досягнення взаємовигідної угоди. Насамкінець я вказую сторонам на свої зобов'язання перед ними: неупередженість, уважне слухання, доступність. Мета цього листа – підготувати сторони до духу медіації». *Мартін Балейн, медіатор у Варі, Франція.*

Одне можна сказати напевно: угода про медіацію передбачає правила, що регулюють процес, про які медіатор згадає у присутності сторін, коли медіація розпочнеться (Розділ 5). Ось приклад із зазначенням механізмів і ризиків у конфлікті та подальшої необхідності дотримання певних правил спілкування.

#### **Медіаційний договір, запропонований позаштатним медіатором**

«Коли ми перебуваємо в конфлікті, негативні почуття (гнів, бажання помститися, «змусити їх заплатити», виграти, змусивши їх програти тощо) можуть домінувати в нашому спілкуванні з іншою стороною, яку ми вважаємо відповідальною за наші нещастя.

Часто, стикаючись із конфліктом, ми будуємо стіни – щоб захистити себе – між іншою стороною та нами самими. Зброя, яку ми використовуємо для захисту чи боротьби (звинувачення, наміри, які приписуються іншій стороні, погрози – завуальовані чи ні, беззаперечні судження, критика, образи, наклепи, сарказм тощо), провокує спротив протилежної сторони, яка в результаті відмовляється слухати, розуміти і, *тим більше*, бути доброзичливою до нас.

Цей негативний режим спілкування

1. Сприяє жорстокості (напади та контратаки);
2. Розпалює конфлікт або підтримує його, провокуючи ескалацію напруженості;
3. Може отруїти наше життя, змушуючи нас втрачати час, гроші, енергію та стосунки.

Існують інші способи вирішення конфліктів і самовираження [...]».

Наступні приклади ілюструють взаємні зобов'язання, які структурують медіацію:

#### **«Я зобов'язуюся протягом усього процесу медіації...»**

1. Бути відкритим до нових ідей та різних думок;
2. Висловлюватися від першої особи – «я»; пояснювати своє бачення проблеми, свої потреби та очікування добросовісно і без агресії щодо інших;
3. Уникати будь-якої образливої поведінки чи слів і розуміти, що кожен із нас може говорити на будь-які теми, якщо забажає, за умови поваги до кожної сторони;
4. Уважно вислухати бачення проблеми, точку зору, потреби та очікування іншої сторони до кінця, не перебиваючи, і прагнути зрозуміти, перш ніж відповідати;
5. Вітати сказане, знаючи, що «розуміння не означає згоду»;
6. Вчиняти дії за згодою усіх залучених сторін; ефективно співпрацювати з іншою стороною, щоб разом вирішити конфлікт мирним шляхом».

### **«Співмедіатори зобов'язуються:**

1. Бути неупередженими;
2. Дотримуватися конфіденційності сказаного під час зустрічей;
3. Докладати всіх зусиль, щоб оцінити доцільність медіації та перевірити згоду сторін;
4. Аналізувати процес медіації з метою його продовження, призупинення чи завершення;
5. Поважати рамки медіації та спонукати сторони поважати правила спілкування, згідно яких кожна говорить від свого імені та вислуховує іншу до кінця».

### **«Ми підтверджуємо, що нас поінформували про цілі та умови медіації...**

Ми поінформовані про те, що ми – кожен із нас – маємо право припинити медіацію в будь-який момент після зустрічі з медіатором (медіаторами). Ми беремо на себе зобов'язання шукати рішення, задовільні для кожного з нас, і погоджуємося

1. Дотримуватися умов цього пакту;
2. Поважати конфіденційність комунікацій, передавати відкриту нам/нами інформацію за межі медіації лише за спільною згодою; погоджуємося з тим, що інформація, надана за спільною згодою, не може бути використана в суді;
3. Під час медіації не використовувати процедури розгляду справ в суді, за винятком процесуальних дій, спрямованих на захист від строків давності;
4. Якщо необхідно, попросити наших юристів звернутися до суду для призупинення судового провадження, яке вже розпочато на момент медіації, що не перевищуватиме тримісячного періоду з можливістю одноразового продовження [...]».

У Розділі 5 буде розглянуто більше правил і принципів, які корисно представити сторонам на початку медіаційної сесії, щоб налагодити плідний процес. Тепер, коли сторони погодилися на медіацію, кожна має до неї підготуватися.

## **Маршрут підготовки сторін до медіації**

Яких сторін, перш за все? Хто із союзників, радників чи юристів може бути пов'язаний із процесом? Ці моменти потребують уточнення, перш ніж переходити до рекомендацій для ефективної підготовки сторін.

## **Якими є межі зацікавлених сторін?**

Попередня медіація включає розгляд питання «розташування сторін»: який периметр зацікавлених сторін? Хто має сидіти окремо і чому? Кого потрібно залучити до процесу медіації та в якій мірі? За допомогою трьох прикладів ми спробуємо пролити світло на важливість розуміння різниці між присутністю головних героїв за столом медіації та за його межами.

## ***Зацікавлені сторони присутні чи ні – приклад дітей***

У випадку розлучення рішення приймає лише подружжя. Але як у цьому процесі розглядати дітей, на яких безпосередньо впливає результат? У Німеччині, наприклад, прийнято запрошувати дітей, щоб запитати їхню думку. У Франції, як правило, неповнолітні діти не беруть участь у медіації, але це жодним чином не заважає певним медіаторам залучати дітей за згодою батьків, а також із врахуванням віку дітей.

## **Порожні стільці**

Навіть якщо вони не присутні за столом медіації, діти є критично важливою темою в дискусіях, тому медіатор символізує їхню присутність одним або кількома порожніми стільцями. Тож медіатор пропонує подружжю, що розлучається, уявити, що на стільці ліворуч може сидіти семирічний Сашко, а праворуч – його сестра Соня, старша на три роки. Медіатор просить батьків уявити, що сказали б їхні діти у відповідь на обрані запитання. Хоча діти фізично відсутні за столом перемовин, така постановка краще залучає їх до процесу прийняття майбутніх рішень, якщо на певному етапі вони будуть запрошені для обговорення спірних питань.



Однак важливо враховувати можливий конфлікт відданості. Неприсутність дітей у процесі має на меті захистити їх від відповідальності робити вибір між батьками та від ризику почути те, що може завдати їм болю. Звичайно, загалом діти хочуть бути однаково близькими до обох батьків, і залишатися відданими кожному з них. Тому медіатори, замість того, щоб залучати дітей до розмови на початку, воліють організувати зустріч наприкінці процесу, що забезпечить батькам можливість пояснити своє спільне рішення.

Проблема ускладнюється у зведених сім'ях. Окрім батьків, які розлучаються, чи потрібно запрошувати нового партнера (партнерів), які живуть разом із дітьми? Їхня присутність допускається лише за згодою сторін.

Ця комплексна ситуація схожа на ситуацію в компанії, де зацікавлені учасники (тобто члени команди або відділу) можуть бути відсутніми за столом медіації. На етапі попередньої медіації важливо визначити, чи є сторони, яких потрібно запросити до процесу, навіть якщо лише на певну частину медіаційної сесії. Таким чином медіація не тільки виграє час, але й ефективність.

### ***Відсутні, але поінформовані зацікавлені сторони***

#### **Звинувачення щодо харасменту в компанії**

Іноді, коли колегам важко працювати один з одним, конфлікт призводить до скарг про харасмент або дискримінацію. Керівництво може побажати, щоб зацікавлені сторони самостійно врегулювали проблему через зовнішнього медіатора. Проте, найбільш вірогідно, що конфлікт вже зіпсував атмосферу у відділі, про який йдеться. Що маємо? Навіть якщо зміст комунікацій між колегами-сторонами у медіації залишиться конфіденційним, для решти членів команди корисно знати, що колеги, які перебувають у конфлікті, почали будувати діалог, щоб вирішити проблему. Так само важливо, щоб інші члени відділу були поінформовані сторонами щодо результатів медіації – подібно до ситуації з дітьми подружжя, наведеної у попередньому прикладі. Ці зацікавлені сторони, які відсутні, але поінформовані, запрошуються до підтримки та зміцнення угоди на щоденній основі.

### **Представники з обмеженими повноваженнями**

Під час медіації одна або кілька сторін можуть надіслати замість себе уповноважених представників. Під час попередньої медіації або найпізніше, на початку медіації, медіатор повинен переконатися, що всі представники дійсно мають повноваження підписувати угоду; якщо ні, необхідно уточнити, хто відповідальний за прийняття рішень у відповідній організації.

### **Медіація між корпораціями**

Уповноважені представники, присутні під час медіації, не змогли дійти згоди, оскільки кожна сторона досягла червоних ліній, які були встановлені у відповідних мандатах. Медіацію призупинили, і кожна сторона відвітувала керівництву своєї компанії. Два генеральні директори компаній, які не брали участь у медіації, але були поінформовані щодо процесу, зустрілися один з одним. Діалог, побудований в ході медіації, сприяв кращому розумінню ситуації обома сторонами та зменшив розбіжності між генеральними директорами, створивши простір для досягнення угоди через прямі переговори між ними.

### **Залучення впливових зацікавлених сторін**

На попередньому етапі медіації важливо визначити та проаналізувати всіх потенційних зацікавлених сторін, які могли б вплинути – позитивно чи негативно – на процес медіації. Такими потенційними впливовими дійовими особами можуть бути: експерт у певній галузі, представник страхової компанії, спеціалізований юрист, колишній директор, засновник, лідер профспілки, якого всі поважають, або член родини. Їхні відгуки та рекомендації можуть виявитися корисними як для сторін, так і для медіатора, який, якщо це доцільно, розгляне можливість залучення цих осіб до процесу.

### **Самостійна підготовка сторін**

Зіштовхнувшись із питанням особистої підготовки, існує вибір, який ми вважаємо, між чистою спонтанністю, з одного боку (*«Ми побачимо які можуть бути проблеми тоді, коли вони виникнуть...»*), яка має свою цінність, і попередньою підготовкою – з іншого боку.

Зі свого досвіду ми рекомендуємо сторонам підготуватися до участі в медіації. Ми пропонуємо три формати підготовки з поетапно зростаючою інтенсивністю. Кожна сторона обирає формат, який найкраще підходить для її справи.

### ***Підготовка взаємодії***

Це мінімальний рівень підготовки, який, тим не менш, зосереджений на важливому компоненті медіації. Медіація – це насамперед діалог, навіть тріалог, включаючи медіатора. Тому ключовим елементом процесу є якість комунікації, а також підготовка до неї. Кожна сторона виграє від попереднього планування того, що вона хоче сказати, та як вона хоче це висловити, як медіатору, так і іншій стороні. Крім того, має значення порядок обговорення питань.

#### **Я готую свою стратегію комунікації**

Готую список, деталізуючи наступне:

1. Що я неодмінно хотів би сказати;
2. Що я міг би додатково сказати;
3. Що я вважаю за краще не говорити, або говорити лише медіатору під час приватної зустрічі;
4. Запитання, які потрібно поставити медіатору;
5. Запитання, які потрібно поставити іншій стороні.

Як би це не було важливо, не завжди достатньо лише підготуватися до комунікації. Тут сторонам може стати в пригоді інший формат підготовки.

### ***Аналіз складної ситуації***

Підготовка допомагає сторонам відступити подалі від вихору конфлікту і прояснити, що для них дійсно важливо і чого вони бажають у майбутньому. Важливо відстежити хронологічний порядок конфлікту, включно з тим, що його спричинило та причини його ескалації. Якщо кожна сторона приділить деякий час на це обмірковування, кожна краще зрозуміє походження проблеми, що забезпечить кращу організацію комунікації та більш плавний рух до можливого рішення.

Цей формат підготовки, більш деталізований, ніж попередній, має головною перевагою те, що він змушує кожну сторону заздалегідь обміркувати дві точки зору: свою власну та точку зору іншої сторони. Ця подвійна перспектива дає однакоvu можливість пролити світло на нашу позицію та краще зрозуміти позицію іншої сторони. Насправді те, що загалом має значення на початку конфлікту, це не стільки *наміри*, які стоять за певними словами чи діями, скільки *вплив*, який вони справляють на іншого. Ця підготовка до складної розмови складається з повторення восьми запитань (за мотивами Stone, Patton та Heen 1999).

### **Я аналізую складну ситуацію**

1. Який *вплив* має на мене *інша сторона*? (Колега по роботі проявила неповагу до мене, вона мене публічно образила, завдала шкоди моїй професійній репутації тощо).
2. Якими були *мої власні наміри*? (Я хотів, щоб вона зосередилася на дефектах продукту, підкреслила ризики, які несе бізнес тощо).
3. Які могли бути *основні наміри іншої сторони*? (Можливо, моя колега була настільки стурбована успіхом проєкту, що виплеснула накопичений стрес на мене, чи вона просто хотіла захистити свою роботу, свої зусилля тощо?)
4. Яким був *мій вплив* на іншу сторону? (Можливо, я з неуважністю підійшов до вибору часу для розмови або до того, що я сказав, та ще й так, що колега подумала, що я покладаю на неї відповідальність за дефекти продукції тощо).
5. Підсумовую, яким, з моєї точки зору, може бути *внесок іншої сторони* у вирішення поточної проблеми?
6. Який, розмірковую, *мій внесок* у вирішення поточної проблеми?
7. Щоб врегулювати проблему, на які *рішення може погодитися інша сторона*? (відшкодування за минуле, зобов'язання щодо майбутнього тощо?)
8. І якими можуть бути *мої можливі рішення* для кращого майбутнього? (відшкодування за минуле, зобов'язання щодо майбутнього тощо).

Ця підготовка поєднає факти, а також почуття, враження та поставлені під сумнів цінності. Розуміння різниці між сприйнятим впливом (загалом негативним) і початковим наміром (можливо, не було бажання завдати шкоди) є важливим для подолання нашої рефлекторної реакції звинуватити іншого та виправдати себе. Оскільки реальність часто менш подвійна, кожна сторона має задуматися – у світлі свого етичного вибору – і визнати свій внесок у ланцюжок подій.

### **Методична підготовка**

Враховуючи те, що медіація – це переговори за участю медіатора, більш повний формат підготовки (Lempereur and Colson, edited by Pekar 2010) розрізняє три основні виміри:

1. *Хто?* Вимір *людей*. Взаємовідносини та емоції між учасниками процесу.
2. *Що?* Вимір *проблеми*. Предмет спору, його ставки та зміст.
3. *Як?* Вимір *процесу*. Практична організація зустрічі, зокрема комунікації.

Ці три виміри розкривають 10 ресурсів для підготовки, які ми пропонуємо сторонам проаналізувати перед медіацією.

#### **Я готуюся: метод підготовки за 10 ресурсами**

##### **Вимір людей:**

1. *Міжособистісні відносини*: я визначаю та збираю інформацію про кожного, хто буде присутній за столом медіації; я здійснюю діагностику своїх стосунків з іншою стороною; у разі потреби досліджую, як я можу покращити ці стосунки, щоб вони дозволили нам працювати разом над рішенням; чи інша сторона матиме когось у супроводі? Якщо так, то хто може підтримати мене, оскільки я не хотів би бути сам?
2. *Вертикальний зв'язок або мандат*: якщо я представляю організацію, я обговорюю межі доручення, яке отримав від свого довірителя – моєї організації; я аналізую, чи інші сторони, які присутні за столом, є такими ж уповноваженими представниками і повинні будуть, як і я, звітувати про результати медіації. ►

**3. Карта зацікавлених сторін:** я аналізую чи є інші дійові особи, які хоч і відсутні в медіації, але зацікавлені в результаті. Які відносини вони підтримують між собою та зі сторонами? Деякі з цих зацікавлених сторін можуть надати нам певні ресурси для спільного рішення: як залучити їх? Інші можуть зіпсувати виконання нашої угоди, якщо сприймуть її як невідгук для себе. Як передбачити цю складність, інтегрувавши її у рішення?

**Вимір проблеми:**

**4. Мотивація:** які мої основні потреби чи інтереси? Мої пріоритетні цілі? Що я намагаюся задовольнити в рамках цієї медіації? А інша сторона – які її потреби, інтереси та найважливіші цілі? Я намагаюся – як для себе, так і для іншої сторони – вийти за межі поверхневих позицій, публічних заяв чи чуток.

**5. Рішення за столом (*Solutions at the table (SAT)*):** які елементи рішення я можу запропонувати? А друга сторона? А інші визначені зацікавлені сторони? А медіатор, якщо погодиться долучитися? Я розмірковую над своїм порядком пріоритетів між багатьма можливими рішеннями щодо того, що я хотів би отримати, а також того, що я хотів би запропонувати. Я намагаюся бути креативним.

**6. Обґрунтування:** які об'єктивні критерії я можу використати, щоб закріпити мій запит або відмову від пропозицій іншої сторони? Це може бути закон, договір, прецедент, технічна демонстрація, висновок експерта, звіт судового пристава, звичай, ринкова вартість тощо.

**7. Рішення поза столом (*Solutions away from the table (SAFT)*):** що трапиться, якщо медіація не вдасться? Що я можу зробити, вийшовши із-за столу медіації? А інша сторона – зі свого боку, що вона може зробити? (Ми можемо звернутися до суду або залишити конфлікт у підвішеному стані, або я можу вжити односторонніх заходів, або інша сторона може і т.д.) ►

### **Вимір процесу:**

**8. Організація:** скільки часу у нас є? Чи існують конкретні терміни (з її боку, з мого боку, встановлені зовнішньою стороною тощо)? Як ми будемо структурувати цей час? Враховуючи теми для переговорів, як виглядатиме розумний порядок денний? З точки зору методів роботи: краще вирішувати питання поетапно чи одразу шукати загальну угоду? Хочу я попросити медіатора зустрітися зі мною окремо чи разом з іншою стороною? Медіатор матиме свої ідеї щодо цих питань, але важливо, щоб я також їх обміркував.

**9. Комунікація:** як управляти обміном інформацією? (див. вище «Я готую свою стратегію комунікації»).

**10. Логістика:** які матеріальні речі сприятимуть медіації? Де ми зустрічаємося? В якій кімнаті? За яким столом? Зможемо ми, за потреби, вийти з кімнати чи щось поїсти та випити? Чи будуть належним чином забезпечені конфіденційність і безпека? Чи дійсно я маю при собі всі документи та предмети, які мені потрібні? І так далі.

Цей план підготовки також корисний для медіатора, який може ознайомитися з точкою зору кожної зі сторін.

Незалежно від формату підготовки, ця попередня рефлексія не обов'язково розкривається на сесіях, ані повністю, ані відразу. Це дорожня карта, яку сторона використовує для просування вперед.

### **Юристи та радники сторін**

Сторони можуть супроводжуватися різними союзниками чи радниками, технічним фахівцем у справі щодо несправності машини, експертом у відповідній галузі, делегатом профспілки, членом родини тощо. Важливо повідомити іншу сторону та медіатора про їхню присутність, щоб не створити несподівану ситуацію дисбалансу. Кількість і вид радників, присутніх на сесії, іноді вимагають проведення попередніх «переговорів». Кожен із цих радників, відповідно до своєї спеціальності, може спробувати скористатися методами підготовки,

описаними у попередній частині розділу. Саме тому, що вони є фахівцями в певній галузі, радники намагатимуться зробити все можливе, щоб забезпечити справедливість оцінки та рішень, якщо необхідно, ініціюючи особисту зустріч із стороною, яку вони супроводжують, щоб показати межі тих чи інших обґрунтувань.

***Юрист на службі клієнтів: в першу чергу переговорник, потім судовий захисник***

У відносинах зі своїм клієнтом юрист поєднує дві взаємодоповнюючі ролі: учасника переговорів та учасника процесу в суді. Але перш ніж бути «юристом» (адвокатом) клієнта, він є консультантом (радником). Зводити юриста до виключної ролі захисника та сприймати його апріорі як такого недоречно. На відміну від ризиків судового розгляду, пошук узгодженого рішення дозволяє, як правило, швидше закрити справу за менших витрат, що краще відповідає інтересам клієнта. Переговори також в інтересах юриста: чим швидше справа буде вирішена, тим більш задоволеними будуть клієнти, які рекомендуватимуть його послуги іншим і звертатимуться до нього знову в майбутньому, якщо виникне необхідність.

Для успішного виконання свого завдання у медіації юристи сторін повинні будуть вести спільні переговори. Але іноді, «захищаючи» кожен свого клієнта, їм не вдається знайти спільну мову. Юристи можуть побоюватися того, що якщо вони запропонують своїм клієнтам піти на додаткові поступки, сторона відповість: «Вийми юрист, чи протилежної сторони?» Клієнт уявлятиме коаліцію юристів, які виступають проти нього, будучи спільно мотивованими фінансовою зацікавленістю брати участь у довгому та дорогому процесі. У сторін може навіть виникнути спокуса змінити юристів. Це підкреслює зацікавленість самих юристів у зверненні до медіатора, який керуватиме процесом комунікації, щоб з'ясувати юридичні виміри, а також інші технічні, культурні та людські аспекти конфлікту тощо. Медіатор поінформує сторони про правові ризики, сильні та слабкі сторони їхніх поглядів, а також їхні частки відповідальності. Якщо клієнт дотримується рекомендацій свого юриста щодо участі в медіації, тоді постає питання про роль останнього у процесі.



## **Присутність юристів у медіації: три типові конфігурації**

Виділимо три конфігурації попередньої медіації:

1. *Сторони не залучають юристів:* у цьому випадку здається, що відповідне питання не піднімається; але медіатор може зазначити, що у подальшому розвитку справи будуть порушені ключові правові питання, наприклад, щодо правил дарування, спадкування, дошлюбного або спільного володіння. Якщо це так, медіатор запропонує сторонам звернутися до спеціалізованого юриста.
2. *Одна зі сторін відмовляється від залучення юриста, але інша – ні:* ця конфігурація піднімає низку питань, які можна вирішити наступним чином: визначити труднощі, які тягне за собою ця асиметрія; запросити сторону без юриста та запитати її, чи погоджується вона на те, щоб іншу сторону супроводжував юрист; або запропонувати стороні без юриста залучити його для відновлення рівноваги; запитати сторону з юристом, чи погодиться вона відмовитися від супроводу на час перебування за столом медіації, щоб відновити баланс; і нарешті, запросити обидві сторони обговорити між собою питання присутності чи відсутності юриста (юристів) у медіації.
3. *У останній конфігурації кожна сторона залучає юриста:* існує багато підходів, без визначення який із них найкращий. Вони є наступними:
  - Проконсультуйтеся з усіма юристами – краще окремо – перед початком медіації, щоб отримати їхній правовий аналіз.
  - Запропонуйте юристам узгодити зі сторонами присутність чи відсутність у процесі.
  - Запросіть юристів до участі в медіації, враховуючи їхню позитивну роль як одержувачів всієї інформації, яка буде передаватися, і як джерела думок (підтримка, модератори, захисники, розробники рішень тощо).
  - Переконайте юристів не брати участь у медіації, щоб переговори не затьмарювалися або не обмежувалися юридичною точкою зору. Це також спонукатиме сторони безпосередньо взаємодіяти одна з одною.

- Просіть юристів бути присутніми лише на певному етапі, наприклад, на початку, у кінці або під час критичних чи переломних моментів.

Для юристів вибір – брати участь в медіації чи ні, є складним. Їхня участь може перешкоджати безпосередній дискусії між сторонами або навіть ускладнювати роботу медіатора. Якщо за медіаційним столом присутній юрист однієї сторони, тоді юрист іншої також має бути присутнім з міркувань справедливості, і в такому випадку зростає ризик того, що сесія медіації буде перетворена на «досудовий розгляд». Якщо юристи не залучені, то сторони можуть відчувати себе ослабленими, а самі юристи – проігнорованими або навіть непотрібними; медіатор повинен переконатися, що відсутність останніх не буде інтерпретована як заперечення їхньої важливої допоміжної ролі. Якщо вони безпосередньо не беруть участь у процесі, від цього їхня роль не стає менш цінною: під час підготовки клієнта до медіації, упродовж неї та кожного разу, коли клієнт відчує потребу у консультації. Потім, наприкінці процесу, коли буде прийнято рішення, бездоганні навички юристів у наданні порад і складанні угод є фундаментальними. У сімейних справах (де високі емоційні ставки) і в невеликих судових процесах з мінімальними фінансовими ставками (між сусідами, споживачами, адміністрацією громади тощо) юристи, як правило, відсутні.

### ***Еволюція ролі юриста як радника з медіації***

Беручи участь у медіації, юрист ускладнює свою роль як радника, оскільки зустрічаючись з іншою стороною, часто відкриває для себе нову реальність, відмінну від того образу, який був сформований до цього моменту: стають очевидними точка зору та «правда» іншої сторони. До зустрічі з іншою стороною юрист знав лише версію конфлікту, надану його клієнтом. Звісно, юрист залишається радником свого клієнта, але відтепер керує багатьма іншими елементами, які виникли під час медіації, включно з питаннями, які виходять за межі суто юридичних – тому що конфлікт лежить деінде, поза юридичною сферою (в історії, у площині людської взаємодії). З'являються нові аспекти – економічний (борг, який має бути сплачений), технічний (поставка несправної машини), психологічний (обіцянка, яка не

була виконана), лінгвістичний (невизначеність умов контракту чи усної домовленості), за які кожна сторона несе певну відповідальність. Відтепер рішення будуть не лише законними, їх шукатимуть через призму цих різних вимірів. У таких умовах юрист переходить від ролі правового радника до вагомішої та більш приємної ролі, додаючи до юридичних аспектів ряд інших, які складають конфлікт, і з урахуванням яких буде здійснюватися пошук справедливого балансу. Зазвичай, юрист отримує «нову місію, подібну до місії судді: разом з іншою стороною або іншим юристом (юристами) бути творцем того, що є справедливим», згідно з чудовим висловом одного французького магістрату<sup>3</sup>.

Незалежно від того, присутній юрист у медіації чи ні, його роль як юридичного експерта щодо змісту угоди є фундаментальною. Юрист допомагає своєму клієнту уникнути незбалансованої угоди, яка передбачала б менше за те, що гарантувало б рішення суду у цій справі. У той же час його завдання – стримувати клієнта від небезпеки надмірної самовпевненості, оскільки останній іноді може помилково думати, що рішення судді буде для нього вигіднішим, ніж те, яке пропонує процес медіації. Юрист як постійний радник допомагає стороні оцінити ризики та можливості відмови або прийняття потенційної угоди. Він аналізує конкретні результати медіаційних сесій і справедливість домовленостей, включаючи їхню якість і збалансованість. Як підкреслювалося у Розділі 2, лише сторони залишаються відповідальними за прийняття рішень під час медіації: їхні юристи повинні постійно та з розумінням проливати світло на цей вибір.

### ***Компенсація юристу-раднику в медіації***

Конфлікти економічних інтересів між юристами та їхніми клієнтами – нерідке явище (Lempereur and Scodellaro 2003). У сфері медіації існує необхідність в оновленому підході до питання гонорарів юристів. Відсутність чіткої шкали оплати праці за медіаційні послуги може спонукати юристів звертати будь-яку справу у бік судового розгляду. Фактично, деякі юристи побоюються, що розвиток медіації замінить

---

<sup>3</sup> Alain Damecourt, Meeting of attorneys at the Center of Mediation in Val-de-Marne Bar, 1998.

собою судові процедури та призведе до втрати ними засобів до існування. Цим можна пояснити їхнє небажання звертатися до підходів медіації, на шкоду своїм клієнтам і собі. Інші юристи, навпаки, розвивають медіаційну діяльність, встановлюючи при цьому вищу погодинну оплату та інформують своїх клієнтів про актуальність медіації, підкреслюючи вигоди, які вони отримають у порівнянні з витратами, тривалістю та непередбачуваністю судового процесу. Ми отримали свідчення багатьох юристів, які залучають своїх клієнтів до медіації і задоволені прибутками від зростаючої клієнтури, яка підтримує їхню репутацію та навички «мирного» вирішення спорів.

### ***Підготовка юриста***

При підготовці юристів можна використовувати один із запропонованих раніше форматів. Ця підготовка допоможе їм у наступних аспектах виконання дорученої місії:

- Консультування клієнта щодо того, погоджуватися на медіацію чи ні: юрист проливає світло на порівняльні переваги медіації та судової процедури.
- Надання рекомендацій клієнту щодо: варіантів, які здаються доречними, щодо присутності або відсутності юриста під час медіаційних сесій; щодо того, що від них очікують; ролі і правил, що стосуються їхнього втручання.
- Підготовка необхідних юридичних елементів та відповідних документів, які будуть корисними під час медіаційних сесій.
- Інформування свого клієнта про те, що з точки зору верховенства права та правосуддя є його перевагою, а що, навпаки, вигідно іншій стороні. Під час медіації юристи несуть серйозну відповідальність за те, щоб бути максимально справедливими.
- Незалежно від того, присутні юристи чи ні, вони діляться своєю думкою з клієнтом, а також із медіатором протягом усього процесу медіації.


### ***Підготовка до відносин медіатор – юрист***

Цей аспект також заслуговує бути дослідженим на етапі попередньої медіації. За останні 20 років ці відносини суттєво змінилися.

Спочатку медіатори, побоюючись, що юристи намагатимуться контролювати процес медіації, як в залі суду, прагнули не допускати їх до розгляду справи, особливо у сімейній медіації. Юристи, маючи упереджене і туманне уявлення про медіацію, трималися осторонь процесу. Цей розрив поступово зменшився, залишивши простір для консенсусу: медіатор зв'язується з юристами перед медіацією і обговорює з ними свою роль. Незалежно від того, бере юрист участь у медіаційних сесіях чи ні, медіатор і юрист розвивають взаємне бачення та працюють разом в інтересах сторін. Щоб прояснити місце та роль юристів у медіації, ми пропонуємо наступні сім підходів.

### **Місце та роль юристів:**

#### ***Сім підходів, які спостерігаються в медіації \****

- 1. Висловлення правової точки зору на самому початку** – юристи передовсім пояснюють аспекти закону, а потім надають сторонам можливість висловити свої позиції. Далі юристи або залишаються присутніми, або сторони інформують їх про процес.
- 2. Мовчазна присутність** – юристи присутні в залі, але не висловлюються. Однак можуть проводитися індивідуальні зустрічі (за відсутності іншої сторони, для консультації) на прохання юриста, його клієнта чи медіатора.
- 3. Постійна свобода слова** – юристи втручаються, коли бажають, однак не «захищаючи» свою позицію у справі, як звикли робити це в суді. Вони стежать за тим, щоб не забирати контроль над рішенням у сторони.
- 4. Тільки на підставі запиту** – юристи висловлюються лише на прохання медіатора або сторін. Якщо вони бажають втрутитися, вони повинні попросити надати їм слово.
- 5. Спочатку мовчазна присутність, а потім втручання** – юристи зберігають мовчання на перших етапах, коли відбувається аналіз причин конфлікту та потреб сторін в ході повільного прогресу, який йде від минулого до сьогодення (Розділ 6). Вони беруть активну участь у наступних фазах, які стосуються пошуку рішень, що починається в сьогоденні та рухається до прийняттого майбутнього (Розділ 7). 

**6. Змішані моделі** – ці моделі є поєднанням елементів мовчазного слухання та втручання на прохання сторін, медіатора чи самих юристів.

**7. Відсутній, але поінформований юрист** – незважаючи на відсутність у процесі, юристи залишаються доступними по телефону чи електронною поштою; їх інформують про те, що відбувається під час медіації.

**\* Це узагальнення ґрунтується на спостереженні за найкращими практиками у співпраці із Сільві Адієс, юристкою і медіаторкою Паризького центру медіації та арбітражу (СМАР).**

Досягнувши згоди з медіатором на етапі попередньої медіації щодо одного або кількох сценаріїв, наведених вище, юрист-консультант знає, яку з цих ролей він буде виконувати, навіть якщо це означає її адаптацію на різних стадіях медіації.

### **Маршрут підготовки для медіатора**

Сторони та їхні радники готові до процесу. Медіатор, безумовно, не хоче відставати, а тому йому необхідно обміркувати такі елементи: принципи та правила, яких слід дотримуватися під час медіації, глибинні ставки справи, а також метод і організацію процесу – дивіться Розділ 5. З одного боку, наявність чіткого уявлення про те, які принципи використовувати, допомагає підготувати план і зробити правильний вибір щодо процесу, і навпаки: глибокий аналіз ставок дозволяє розрізнити, які принципи будуть особливо корисними і який формат процесу підійде найкраще. Хоча ці виміри представлені тут у різних розділах для ясності, вони, звичайно, залишаються пов'язаними.

### **Чітке розуміння принципів питань**

Хоча ситуація відрізнятиметься, залежно від того, є медіатор неофіційним, спеціальним або інституційним (Розділ 1), в рамках його підготовки корисно розглянути наступні сім принципів питань.

### Як медіатор, чи впевнений я, що...

1. Я знаю, як продемонструвати сторонам, які все ще невпевнені в медіації, її переваги, а також межі?
2. Я знаю, як представити себе та поділитися своїм особистим підходом зі сторонами, наприклад, підходом помічника чи радника?
3. Я знаю, як інтегрувати принципи структурування медіації? Представлені в Розділі 3, ці принципи керують стратегічним вибором медіатора. Наприклад, принцип нейтральності *проти* заклику до справедливості або принцип конфіденційності *проти* потенційних винятків.
4. Я готовий вести медіацію самостійно? Можливо, мені потрібно призначити співмедіатора, або проконсультуватися чи запросити до столу експерта, який допоможе мені розібратися у технічних аспектах справи?
5. Після вирішення питання розташування сторін за столом перемовин, я зможу визначити хто, крім безпосередньо зацікавлених сторін, має бути присутнім? Чи потрібно їм бути присутніми протягом усієї медіації чи, принаймні, в певні ключові моменти? Зокрема, я вже зв'язався з юристами сторін (якщо вони є), і ми досягли згоди щодо їхніх ролей.
6. Я підготував, якщо необхідно, угоду про медіацію для сторін? (Можна використовувати приклади, наведені в першій частині цього розділу.)
7. Чи чітко визначені умови моєї заробітної плати, якщо це необхідно?

### Підготовка до виміру проблеми

Медіатори повинні зробити важливий вибір щодо аналізу самої проблеми, її контексту та пов'язаних дійових осіб.

- *Збір максимальної кількості інформації перед зустріччю зі сторонами* – деякі медіатори віддають перевагу такому підходу, оскільки він допомагає точніше та глибше зрозуміти проблему перед тим, як медіатор вислухає позиції сторін. Зокрема,

цей пошук інформації включає перехресну перевірку багатьох джерел і перевірку достовірності зібраних елементів.

- *Зведення інформації до мінімуму перед зустріччю зі сторонами* – інші медіатори вважають за краще бути «вільними від будь-яких зовнішніх впливів» у медіації: вони хочуть дізнатися про справу безпосередньо з перших вуст від сторін або шляхом зустрічі з ними, або в письмовій формі. Медіатори потім висловлять своє занепокоєння щодо об'єктивності, їхнього бажання не орієнтуватися на діагностику, упереджену поданою чи відфільтрованою стороною (сторонами) інформацією. Щоб перевірити надійність версії А, вони вислухають Б, і навпаки. У разі необхідності, після спілкування зі сторонами, медіатор може проконсультуватися з іншими зацікавленими учасниками: членами сім'ї, спеціалістами, іншими зацікавленими особами тощо.
- *Формування третього підходу на базі попередніх* – ідеальний варіант полягає в тому, щоб поєднати переваги двох попередніх підходів і таким чином уникнути їхніх недоліків. Йдеться про збір максимальної кількості інформації перед медіацією, щоб мати можливість дослідити усі аспекти справи та водночас розпочати медіацію з чистого аркуша, бути повністю готовим вислухати сторони та сприйняти нову точку зору.

Після того як медіатор вирішить, як діяти далі, він може використати один із трьох форматів підготовки, наведених у попередній частині розділу, адаптувавши його до своєї ролі. За потреби, медіатор повністю готується до медіації, використовуючи 10 підготовчих ресурсів, які дозволять йому побачити вичерпну картину ситуації.

Щоб прискорити, а іноді й удосконалити свою підготовку, медіатор може попросити кожную сторону надіслати йому короткий текст (до першої медіаційної сесії), що включатиме її бачення проблеми, фактів, а також очікування від процесу чи будь-яке інше ключове питання, яке здається їй важливим.

Такий документ має подвійну мету. *Primo*, сторони не завжди спонтанно готують «свою» медіацію: ця маленька анкета запрошує їх це зробити. *Secundo*, він дає медіатору додаткову інформацію, яка буде корисною в процесі медіації.



## **Приклад анкети для сторін**

### **Конфіденційно**

1. Опишіть мені те, як ви бачите ситуацію, що виникла між вами та іншою стороною, і які у вас є очікування.
2. Опишіть мені, що, на вашу думку, інша сторона сказала б про ту саму ситуацію, і якими можуть бути її очікування.
3. Чи виникають у вас запитання? Які саме?
4. Чи є запитання, які ви хотіли б задати іншій стороні? Які саме?
5. Чи є запитання, які ви хотіли б поставити мені щодо самої медіації? Які саме?
6. З вашого боку, що ви були б готові зробити чи сказати, аби знайти прийнятний баланс?
7. Що, на вашу думку, могла б зробити або сказати інша сторона для вирішення ситуації?
8. Якими ще моментами ви хотіли б поділитися зі мною до початку медіації?

Звичайно, знання цієї інформації не заважає медіатору на початку зустрічі просити кожную сторону поділитися її точкою зору з іншою стороною (оскільки до цього часу вся ця інформація була конфіденційною та доступною лише медіатору).

### **Розмірковуючи про доцільні стилі втручання**

Розділ 1 звернув увагу на різноманітність стилів втручання. У кожній ситуації під час медіації може знадобитися один певний стиль, а не інший, і тому важливо, щоб медіатор подумав над цими варіантами на підготовчому етапі.

### ***Три рівні втручання: люди, проблеми та процес***

Три виміри, розглянуті раніше, структурують усі конфлікти. Медіатор повинен проаналізувати, що з наведеного нижче принесе більшу користь, залежно від конкретного випадку та різних етапів медіаційного процесу.

- *Люди* – крім проблем, які необхідно вирішити, будь-який конфлікт стосується людей, їхніх стосунків один з одним або сторонніми людьми, їхніх емоцій чи страждань, браку спілкування, індивідуальних чи соціальних ідентичностей, невизнання цих ідентичностей тощо. Усі ці елементи часто мають більше значення, ніж самі проблеми. Відповідно до ситуації та з надією на вирішення проблеми, медіатор може розширити периметр медіації, щоб зосередитися на людях і працювати над їхнім взаємним визнанням і створенням стосунків, пронизаних достатнім ступенем довіри. Потенціал медіації значною мірою полягає в її здатності влучно враховувати фундаментальний людський вимір.
- *Проблеми* – йдеться про об'єкти конфлікту: принципові питання, факти, уявлення про дійсність, суб'єкти, які становлять проблему, та шляхи вирішення. Очевидно, що сторони звертаються за допомогою до медіатора, щоб вирішити цей другий вимір: яке рішення застосувати до конкретних проблем, з якими вони стикаються (несплатнений рахунок, створення сусідами шуму вночі тощо). Медіатор, звісно, вирішуватиме проблеми, але він також знає, що його роль має об'єднати два інші виміри.
- *Процес* – як діяти далі? Будь-який медіатор, навіть аматор, швидко усвідомлює важливість переговорів щодо людей і проблем. Чим він досвідченіший, тим більше він визнає істотний вимір процесу: як організувати зустрічі та комунікацію? Як впоратися з цією кропіткою роботою, що бере початок із болісного минулого, для того щоб спробувати побудувати краще майбутнє? Медіатор продумує методи, найбільш придатні моделі для досягнення успіху, кроки, яких слід дотримуватися, принципи, які слід поважати, і перешкоди, які потрібно подолати. Ці важливі аспекти будуть описані більш детально в Розділі 5 і в наступних розділах.

Що стосується процесу, медіатор має зробити вибір та повідомити про нього сторонам на підготовчому етапі, щоб ніхто не був здивований. Тут необхідно поставити інше запитання: чи має намір медіатор продовжувати процес лише у форматі спільних сесій, чи передбачаються приватні зустрічі з кожною зі сторін (*caucus*)?

### ***Три моделі медіаційних сесій: приватні, спільні чи змішані зустрічі***

На підготовчому етапі важливо, щоб медіатор вирішив, як структурувати сесії – у виді спільних чи приватних зустрічей – під час першої сесії, і потім до кінця медіації.

*1. Тільки приватні зустрічі* – більшість із нас чула про «човникову дипломатію», яка полягає в тому, що посол їде до столиці та розмовляє з однією стороною, далі сідає на літак до іншої столиці, щоб зустрітися з іншою стороною, а потім здійснює кілька поїздок туди й назад між сторонами, сподіваючись отримати угоду. Генрі Кіссінджер відомий використанням цього підходу, який вимагає величезних зусиль, аби переконати кожную сторону досягти угоди шляхом виявлення можливої зони згоди між сторонами без їхньої зустрічі одна з одною. Іноді сторони навіть не мають дипломатичних відносин або ці стосунки настільки напружені, що спільна зустріч, із ризиком емоційних спалахів, швидше посилить проблему, ніж вирішить її. У цій моделі медіатор продовжує чергування послідовних приватних зустрічей.

Насправді, інколи стадія попередньої медіації починається приватними зустрічами. Медіація у цьому форматі триватиме доти, доки згода не буде/буде досягнута. Цей перший підхід доцільний, коли сторони географічно віддалені одна від одної та не можуть подорожувати; коли вони відмовляються зустрічатися одна з одною, навіть якщо бажають вирішити проблему; коли вони бояться одна одної; коли конфлікт є суто матеріальним і вони не прагнуть відновити відносини (гарантія на відшкодування, автомобільна аварія, яку потрібно вирішити зі страховою компанією) тощо. Якщо стосунки між сторонами відсутні або неважливі, застосування цього методу має сенс. Однак він швидко показує свої межі в довгостроковій перспективі у конфліктах між сусідами, колегами, діловими партнерами тощо.

2. *Тільки спільні сесії* – коли сторонам важливо відновити стосунки, хоча б у невеликій частині, складно спілкуватися лише через медіатора. Для сторін вкрай важливо навчитися говорити та слухати одна одну, щоб відновити співіснування. Чим раніше це станеться, тим краще. Участь у спільній сесії вже є способом об'єднати сторони. Медіатори можуть використовувати неформальну обстановку, наприклад, обід або вечерю. Деякі медіатори заходять так далеко, що взагалі відмовляються від індивідуальних зустрічей, вважаючи, що ризик заповідання шкоди стосункам перевищує переваги. Якщо очевидною перевагою приватних зустрічей є можливість довірити медіатору інформацію чи потенційні варіанти рішення через «таємницю зізнання», то недоліком є збільшення недовіри неприсутньої сторони до медіатора чи іншої сторони. Відсутність підживлює яву, а там, де має місце конфлікт, це ризиковано. Щоб уникнути цих ризиків, деякі медіатори обирають варіант – не зустрічатися з жодною зі сторін наодинці від початку до кінця медіації. Те, що одна сторона чує від медіатора, чує й інша; забезпечується цілковита прозорість. Цей другий підхід, який відстоює та практикує, наприклад, Роберт Мнукін із Гарвардської Школи Права, вимагає досвіду та навичок: медіатор повинен знати, як впоратися з найскладнішими моментами сесії, у тому числі з сильними емоціями. Однак багато медіаторів хочуть мати можливість зупинити спільну сесію, щоб дозволити сторонам скористатися перевагами приватних зустрічей; вони можуть звернутися до гібридного підходу, який представлено нижче.

3. *Чергування спільних та приватних зустрічей* – потреба у тому, щоб сторони якомога більше часу проводили разом, очевидна. Ми радимо віддавати перевагу спільним зустрічам. Однак є обставини, коли проведення приватних сесій виправдане. Наведемо шість прикладів:

1. *На самому початку*, якщо одна зі сторін розглядає медіацію, а інша ще не замислюється про це.
2. *На етапі попередньої медіації*, щоб переконати сторону погодитися на медіацію.
3. *У процесі медіації*, щоб надати стороні можливість поділитися конфіденційною інформацією з медіатором.

4. *В емоційній ситуації*, щоб уникнути ескалації між сторонами та дати кожній можливість перевести подих і поділитися наболілим; дозволити медіатору поговорити з однією стороною, аби вона не втратила обличчя перед іншою.

5. *У ситуації беззаперечної асиметрії*, в якій одній стороні не надається можливість висловитися, для того, щоб забезпечити простір для обох сторін і уникати хижачьких настроїв, які відтворюють ту саму динаміку, яка спричинила конфлікт.

6. *У ситуації гострих розбіжностей*, щоб перевірити, чи існує зона можливої згоди, і нагадати сторонам, у більш прямій формі, про конкретні наслідки невдачі медіації.

Таким чином, є багато випадків, коли переривання спільної сесії на користь приватних зустрічей є виправданим. Цей підхід відстоював покійний Френк Сандер із Гарвардської програми переговорів. Не маючи за мету заохотити використання медіаторами якогось одного із підходів, хочемо нагадати про ризик приватних зустрічей закріпити або зміцнити недовіру та позбавити сторони спільного простору для комунікації. Відмовитися від спільних сесій означає, певним чином, зменшити цінність і вплив медіації.

Вибір спільних чи приватних зустрічей має вагомий вплив на останній аспект підготовки медіатора: місце проведення медіації.

## **Організація простору для медіації**

При організації зустрічі важлива логістика. Фактично, будь-яка ознака близькості між медіатором та однією зі сторін може бути витлумачена як ознака прихильності, що зменшує довіру інших сторін не лише до медіатора, а й до самого процесу медіації. Тому медіатору варто прибути у місце проведення медіації раніше, ніж сторони, щоб переконатися, що його планування сприяє плідній комунікації. Прийшовши завчасно, медіатор дає собі час змінити облаштування кімнати, якщо воно не підходить.

Організація розташування учасників процесу має відповідати наступним основним принципам, відображаючи сам дух медіації:

1. *Рівний доступ сторін до медіатора* – цей принцип виражається у рівній відстані між медіатором і кожною зі сторін. Медіатори намагаються уникати розташування за медіаційним столом ближче до однієї сторони, ніж до іншої, оскільки таке положення може викликати підозру щодо наявності між ними зв'язків або упередженості щодо відповідної сторони.
2. *Медіатор тут, щоб допомагати, а не панувати над сторонами* – багато медіаторів бажають за краще мати «власний стіл», перед яким навпроти сидять обидві сторони. Таке розташування створює дисбаланс сил на користь медіатора, який фізично позиціонує себе як джерело впливу.
3. *Медіація – це не просто укладення угоди, це взаємне визнання та, якщо можливо, відновлення стосунків* – сторони мають сидіти так, щоб можна було тримати зоровий контакт і пряме спілкування. Тим не менш, медіаторам потрібен такий простір, щоб вони могли взаємодіяти безпосередньо зі сторонами та мати можливість контролювати перебіг комунікації, особливо у випадках проявів гострого антагонізму.

З цього можна зробити висновок, що добре відомий *круглий стіл Короля Артура та його лицарів* має багато переваг. Завдяки відкритості простору медіатору легше спілкуватися з обома сторонами, а сторонам – між собою. У той же час медіатор може втрутитися, якщо це необхідно. Дошка-фліпчарт за спиною медіатора може виявитися корисним інструментом для запису тем і питань, які потрібно обговорити, щоб зрозуміти одне одного, а пізніше, щоб зафіксувати деякі рішення.

Залежно від цілей зустрічі, можна облаштувати простір і без столу: троє людей можуть зустрітися один з одним у форматі «салону», а не в «кімнаті для переговорів». Ця конфігурація має деякі реальні переваги. Наприклад, сидіти разом – це вже прогрес, у порівнянні з відсутністю будь-якої зустрічі. Зручно розмістившись у кріслі, набагато легше висловлюватися, ніж сидючи на стільці чи, особливо, стоячи? Зустріч в «обідній кімнаті» з метою спільного прийому їжі також має свої переваги, оскільки таке середовище дозволяє дистанціюватися від конфлікту. Мудрий керівник, який виступає як неформальний медіатор між двома колегами, знає, що краще запросити їх на обід. Несподівано напруга в місці «бізнесу» (*negotium* латиною) зменшується

в просторі «дозвілля» (*otium*), де виникає можливість для комунікації. Медіація за своєю суттю в першу чергу має на меті відновлення відносин або навіть встановлення стосунків між сторонами, і медіатор має ретельно продумати простір, який підходить для цих цілей.

Іноді, щоб розмістити радників чи юристів, медіатори додають стільці навколо столу, між кожною стороною та медіатором або позаду кожної сторони. Ставлячи цих помічників «на периферію», медіатор продовжує спрямовувати комунікацію в бік сторін, які залишаються в центрі уваги. Крім того, не виключається, що поруч із медіатором можна розмістити комп'ютер та/або відео-проектор. Наш досвід показує, що в певні моменти можливість використовувати ноутбук і виводити нотатки зустрічі та обговорювані елементи угоди на екран допомагає сторонам розуміти та чітко усвідомлювати ключові моменти, які були виявлені, та навіть дає їм відчуття, що вони разом рухаються вперед, працюючи над єдиним текстом. Цей підхід також заохочує формування звітів за результатами зустрічей, угоди та плану дій, які одразу надаються кожній із сторін.

Якщо медіаційна сесія буде проходити в кімнаті для переговорів, важливо враховувати той факт, що в медіації часто беруть участь більше двох сторін. У більш комплексних ситуаціях багатостороннього діалогу (прикладом є екологічна медіація або семінари з медіації для об'єднання воюючих сторін у Бурунді чи Демократичній Республіці Конго, проведенню яких двоє співавторів сприяли в командах) гарною ідеєю буде прибути напередодні, щоб переконатися, що кімната обладнана належним чином (Colson and Lempereur 2011; Lempereur 2021).

### **Організація приміщення для медіації в Демократичній Республіці Конго**

У конференц-центрі в Кіншасі, де відбулася зустріч, місце її проведення спочатку мало вигляд... старомодної шкільної класної кімнати. На передньому плані медіатори мали б головувати на підвищенні, де на них чекали м'які крісла; учасникам же довелося б сидіти рядами, як учням, і їм навіть не було надано столу, на якому можна було б робити нотатки. Прибуття напередодні дозволило перепланувати

кімнату, зробивши її більш дружньою та шанобливою, з U-подібним розташуванням, щоб кожен з учасників міг бачити один одного, знаходився на однаковій відстані від групи медіаторів, на одній висоті, з однаковими стільцями і столами. Таким чином медіатори були «разом зі» сторонами, які надихнулися умовами рівності. Також були додані проектор та екран, видимі для всіх.

Після того, як кімната готова до приходу сторін, медіатор повинен чітко визначити, коли офіційно розпочнеться медіаційна сесія, і, можливо, навіть захоче залишити кімнату, доки обидві сторони не прибудуть. Краще, щоб сторони ввійшли до місця проведення зустрічі одночасно, зменшуючи ймовірність того, що медіатор буде помічений разом з однією зі сторін, таким чином створюючи ризик, що сторона, яка запізнилася, відчуватиме певне занепокоєння, або що сторона, яка прибула першою, втратить терпіння через «запізнення» іншої. Тому доцільно дочекатися прибуття усіх сторін, навіть якщо доведеться спілкуватися зі стороною, що прийшла перша, у коридорі, наприклад, за чашкою кави.

\*\*\*

Крім принципів і проблеми, медіатор повинен заглибитися в інший важливий вимір: процес. Яким саме чином медіація розпочнеться і як буде розвиватися далі? Розробка комплексного плану для побудови процесу допомагає підтримувати атмосферу стабільності під час зустрічей – від моменту дослідження минулого до пошуку можливих рішень для кращого майбутнього – що буде детально досліджено в наступних розділах. Багато у чому медіатор готується до ролі спокійного «ока циклону» (Lempereur and Willer 2016).





## РОЗДІЛ 5

### ПОРТАЛ

---

#### **Підготуйте ґрунт, перш ніж переходити до вирішення проблеми**

Відтепер сторони готові до медіації та погоджуються зустрітися одна з одною в присутності одного чи кількох медіаторів. Можливо, сторони все ще певним чином скептично ставляться до того, що медіація здатна їм запропонувати у результаті, але вони бачать певні переваги використання цього методу Альтернативного Вирішення Спорів (АВС).

Для того, щоб розвіяти сумніви, що залишилися в головах сторін, медіаторам необхідно ефективно структурувати процес і сесію (сесії) від початку до кінця (Moore 2014). Вони організовують *початкову гру* (Розділ 5), а також дві стадії *проміжної гри* щодо вирішення проблем (Розділи 6 і 7), щоб знайти потенційно працюючу угоду та відновити стосунки між сторонами, що можна відсвяткувати в ході *кінцевої гри* (Lempereur 2015c; Lempereur, Pekar, and Cecchi-Dimeglio 2015).

У цьому відношенні вступна частина медіаційної сесії має вирішальне значення: з одного боку, вона покликана створити атмосферу, яка сприятиме довірі між усіма присутніми; з іншого боку, її метою є організація усього процесу. На цьому етапі медіатор поки що не переходить до визначення суті проблеми. Велика кількість медіаційних процесів зазнає невдачі через те, що медіатор не вміє на ранній стадії усвідомити важливість встановлення взаємовідносин і організації процесу. Метою цього розділу є допомогти медіатору чітко структурувати цей принципово важливий вступний етап медіації. Початок слугує орієнтиром для сторін, щоб вони могли краще передбачити наступні стадії *своєї* медіації.

## **PORTAL** для представлення медіації

**P** – *Presentations* (Презентації)

**O** – *Objectives* (Цілі)

**R** – *Rules of Engagement* (Правила взаємодії)

**T** – *Time and Stages* (Час та Етапи)

**A** – *Agreement to Mediate* (Угода про медіацію)

**L** – *Launch!* (Запуск)

### **P for Presentations (Презентації)**

Після привітання сторін медіатори представляють себе, потім запрошують сторони зробити те саме.

### **Медіатор запрошує сторони**

Кімната для переговорів має бути зручною для сторін. Медіатор зустрічає сторони посмішкою, щойно вони прибувають. Вітаючись з ними, якщо можливо, по імені, медіатор встановлює зоровий контакт. Корисно заздалегідь дізнатися імена сторін, яким буде приємно від того, що їх одразу «визнають» у такий спосіб. Звичайно, легше запам'ятати імена двох, ніж дванадцятьох; чим більше сторін, тим більше треба витратити часу на підготовку орієнтовного плану «розсадки».

Коли сторони заходять до кімнати переговорів, медіатор повинен бути готовим мати справу із неочікуваними учасниками. Як правило, питання про те, чи будуть присутні додаткові учасники (юристи, радники, члени сім'ї тощо), вирішується під час попередньої медіації (Розділ 4). Тим не менш, не виключено, що під час першої сесії сторона несподівано запросить якусь особу (осіб) до кімнати або навіть за стіл медіації. Медіатор повинен врегулювати цю ситуацію перед початком зустрічі. З одного боку, ввічливість вимагає поваги до того, що було заздалегідь узгоджено в угоді про медіацію. З іншого боку, якщо сторону раптово хтось супроводжує, це може свідчити, навіть несвідомо, про сумнів щодо неупередженості процесу. Принаймні, медіатор повинен отримати згоду всіх сторін щодо цього несподіваного учасника;

альтернативно, медіатор може просити неочікуваних гостей залишитися поза кімнатою переговорів для можливої консультації під час перерви. Медіатор уточнює, що медіація ґрунтується на пріоритетах сторін: юристи чи радники не можуть перебирати на себе відповідальність за процес. Це нагадування дозволяє кожному дійти згоди щодо однієї із формул, запропонованих у Розділі 4, щодо місця та ролі радників.

На зустрічах між високопосадовцями часто виникає питання про присутність їхніх асистентів, представників охорони тощо. Медіатор може наполягати на тому, щоб «свідки», які безпосередньо не залучаються до процесу, залишалися за межами фізичного простору, де відбувається медіація, щоб вони не турбували сторони, не перешкоджали процесу та його конфіденційності.

### **Медіатори зіткнулися ... з охоронцями**

Під час семінару з примирення в Бурунді, проведеного одним із авторів, позаду високопоставлених учасників стояли охоронці з автоматами. Медіатор домовився про вихід охоронців із кімнати в коридор, щоб вони могли *«захистити будівлю на благо кожного»*. На іншій зустрічі, у якій брало участь все вище командування, було піднято питання про носіння зброї під час сесії. Учасники прийняли рішення дозволити виключно пістолети як символи статусу та рангу офіцерів. Це був компроміс, який лише частково заспокоїв медіаторів.

У ці перші моменти медіатор демонструє однакову чемність до всіх сторін, щоб проілюструвати близькість медіатора до кожної особи, як цього вимагає принцип багатосторонності, представлений в Розділі 3.

Медіатор має одразу продемонструвати, що його присутність служить інтересам усіх сторін. Кожна сторона отримує однакову увагу, зокрема через запитання, жести та вирази. Далі медіатор запрошує сторони сісти та розслабитися:

- **Доброго дня! (Медіаторка тисне руку кожній із сторін). Мене звати Катерина, я ваша медіаторка. Будь ласка, сідайте, розслабтеся (пауза, посмішка). Я рада знайомству з вами і дякую, що ви прийшли на цю зустріч.**

Банальна ввічливість? Ні, говорячи та діючи доброзичливо, медіатор встановлює модель спілкування та поведінки у медіації. Перебуваючи у вирі конфлікту, сторони часто мають зруйновані стосунки, позбавлені будь-якої добросердності. Ігнорування цієї початкової ввічливості й стрімке занурення в глибину теми без встановлення відповідного тону чи атмосфери – лише сприятиме продовженню конфліктної динаміки.

## Медіатор представляє себе

Скільки інформації про себе має надати медіатор, мало чи багато? Якщо під час попередньої медіації сторони вже мали можливість зустрітися зі своїм медіатором або почути про нього, тоді медіатору не обов'язково надавати додаткову інформацію. Медіатор тут не для того, щоб говорити про себе. Простого нагадування буде достатньо:

- **Як вам відомо, я теж ІТ-інженер (або медпрацівник, або юрист, або батько студента, або сценарист тощо). Тому я також мав досвід... тощо. Але кожен випадок різний, і я хочу почути, як ви пройшли через те, що трапилося, для того, щоб ви удвох потенційно змогли знайти взаємовигідне рішення.**

З іншого боку, якщо сторони зустрічаються з медіатором вперше, важливо присвятити цій презентації кілька хвилин, оскільки «перше враження» має значення. Зміст цієї презентації ґрунтується на ставках, розглянутих у Розділі 4 щодо вибору медіатора, з яким мають погодитись сторони, і який повинен підтвердити свою легітимність перед ними, запевнивши обидві сторони в цінності свого досвіду та здатності керувати процесом. Медіатор може поділитися певним особистим досвідом для того, щоб встановити контакт із сторонами, але з кожною із них у збалансований спосіб! Цим медіатор підкреслює свою чутливість до конкретних ставок конфлікту, які йому відомі. Однак деякі медіатори вважають за потрібне не посилаючись на власний досвід, щоб виглядати максимально нейтральними.

## Презентація себе: підкреслення розуміння ставок медіації, не перетворюючи це на єдину проблему

- Медіатори, які є колишніми або практикуючими юристами, краще розуміють юридичні тонкощі сублізингу комерційної оренди

та ситуації, за якої суборендар не сплачує орендну плату, відмовляючись звільнити приміщення та стверджуючи, що на кону робочі місця.

- Медіатори з медичною освітою краще розуміють складнощі, а також наслідки хірургічного втручання.
- Медіатори, які спеціалізуються у питаннях трудового права, можуть оцінити, якою мірою працівник мав законне право бути відсутнім на робочому місці протягом 10 днів у зв'язку зі смертю в родині.

Підкреслимо, що медіатор не повинен бути технічним експертом: йому не потрібно вирішувати чи навіть керувати медіацією на основі власного досвіду або надихатися одним культурним, релігійним чи моральним виміром. Саме з цієї причини в особливо технічних справах і суддя, і медіатор за домовленістю зі сторонами звертаються до експерта. Це робиться не для того, щоб експерт вирішив проблему, а для того, щоб він пролив світло, на основі свого досвіду, на її конкретний аспект. Медіатор може використовувати різні підходи для розуміння багатовимірної природи конфлікту, щоб посприяти сторонам у пошуку справедливого рішення. Коли медіатор ділиться тим чи іншим релевантним досвідом, часто це відразу надихає та підвищує впевненість сторін.

### **Момент обережності «Я можу зрозуміти» проти «Я знаю краще за вас»**

Говорити про власний досвід як медіатора не означає розширювати межі своєї спеціалізації та експертизи. В іншому випадку медіатор може створити подвійну ілюзію:

*Для самого медіатора:* «я маю знання, а отже знаю, що добре для сторін, і я зможу знайти для них хороше рішення». Якщо медіатор є експертом у певній галузі, він має проявляти стриманість і вдаватися до використання свого досвіду як до крайнього засобу, і тільки якщо його безпосередньо запросять сторони як радника або арбітра. ►

*Для сторін:* медіатор може змусити сторони повірити, що він знає краще, ніж вони самі, навіть якщо йому насправді ще нічого не відомо або відомо дуже мало про багато інших аспектів конфлікту (ворожнеча через попередні сварки, потенційні обіцянки, сімейні зв'язки, збереження інформації, недобросовісність, нещасні випадки тощо).

## **Медіатор пропонує сторонам представитися**

Існує два сценарії:

- *Сторони вже знайомі* – якщо сторони мають попередні стосунки, навіть якщо вони напружені, те, що відбувається далі, набуває меншого значення. Тоді ця презентація призначена спеціально для медіатора, особливо якщо останній ще не мав можливості зустрітися зі сторонами під час попередньої медіації. Тим не менш, через презентацію кожна сторона «встановлює свою ідентичність» по відношенню до іншої, тоді як медіатор демонструє особливу чутливість до сказаного.
- *Сторони не знають одна одну* – це має місце, наприклад, коли бізнес (або державний орган) знаходиться у конфлікті зі споживачем (або користувачем) або коли представник (юрист, партнер тощо) фізично присутній у процесі замість сторони (через хворобу, відсутність у місті, перебування закордоном тощо).

В останньому випадку презентація кожної сторони має суттєве значення. Йдеться не про опис громадянського статусу, а про те, щоб у присутності медіатора та іншої сторони підтвердити свою особу (або повноваження представника організації). Крім того, кожна сторона може страждати від того, що їй не вдасться безпосередньо вирішити конфлікт і тому доведеться звернутися до третьої сторони. Будучи ослабленою, ця ідентичність прагне визнання, навіть відновлення. Якщо медіатор забуває про цей аспект, сторона може відчувати себе покинутою або знеціненою, і на пізнішому етапі це може викликати спокусу вимагати більше розумного лише для того, щоб її визнали.

Ось чому, ставлячи запитання, які допомагають сторонам занурити себе у контекст, медіатор запрошує кожну зі сторін сказати більше, вийти за межі банальних виразів, за якими вона іноді ховається.

- **[До обох сторін:]** Тепер, коли ми зручно влаштувалися у кімнаті, було б цікаво дізнатися деталі вашої роботи, перш ніж говорити про те, що вас привело до медіації.

**[До однієї сторони:]** Хотите бути першим? Не могли б ви представитися та описати, яка ваша роль у компанії та чим конкретно ви займаєтесь?

**[До іншої сторони:]** А як щодо вас?

Цей вступ, зосереджений на людському вимірі, створює початкову спокійну атмосферу в надії, що це позитивно вплине на весь процес. Часто цю товарицькість потрібно будувати: сторонам некомфортно, вони не знають як розвиватимуться їхні відносини, чи вони нападуть одна на одну під час медіації чи стануть об'єктом нападу. Медіатор передбачає їхній дискомфорт, не ображаючись на це і тим більше не дозволяє настрою сторін вплинути на себе, будь то гнів чи страх. Терпіння, здатність спокійно посміхатися та виражати емпатію іноді до токсичних емоцій сторін є важливими навичками для медіатора, які він застосує від початку і до кінця процесу.

У тому ж дусі вітається все, що медіатор може зробити, аби розрядити атмосферу та створити безпечний простір: щира посмішка; коротка хвилина тиші у розмові; спокійний жест. Такі деталі допомагають встановити щирість комунікації, яку медіатор вчиться розвивати, водночас залишаючись вірним собі. Наприклад, усмішка не має бути постійно на обличчі; найгірше – вдавано посміхатися. Йдеться про встановлення справжнього та доброзичливого зв'язку зі сторонами, про те, щоб бути автентичним.

Якщо необхідно, на цьому етапі медіатор посилається на відсутню за столом медіації особу, яка зацікавлена в результаті, а отже, стурбована майбутнім процесом. Медіатор спонукає сторони замислитися над загальною картиною ситуації та можливими наслідками результату медіації. Це може стосуватися, наприклад, дітей у справах про



розлучення, мешканців, які можуть постраждати від угоди з заводом про вивезення сміття підземними каналами, або керівників товариства, які відмовляться від угоди, укладеної «за їхніми спинами», або цивільного населення, коли дві сторони знаходяться у стані громадянської війни.

### Прізвище чи ім'я? Офіційна чи неформальна мова?

Звертаючись до людей, у багатьох мовах, зокрема таких як французька, німецька, а також українська, розрізняють офіційне *ви (vous, Sie)* і неформальне *ти (tu, Du)*. Це складний вибір для медіатора, який може вагатися між двома підходами – або на початку медіації, або в якийсь момент пізніше.

В українській мові прослідковується чіткий поділ між формальним та неформальним звертанням. У діловому спілкуванні найпоширеніша форма – це звертання на ім'я та по-батькові, які вживаються у кличному відмінку. Особливість граматичної побудови української мови передбачає зміну закінчення і в імені, і у по-батькові («Олено Петрівно»). Така форма звертання вважається проявом поваги.

В англійській мові загальне *ти (you)* певною мірою полегшує завдання медіатору, проте все ще залишається вибір між використанням прізвищ («Доктор Вебб») чи імен («Джордан»). Тут немає загального правила, окрім адаптації конкретної ситуації до контексту, беручи до уваги мету, яка полягає у тому, щоб розслабити сторони та взаємодіяти із кожною з них на рівних. Один із авторів квазісистематично звертається до сторін по імені, в тому числі до високопоставлених осіб. Це відбувається не відразу, а в процесі медіації, шляхом «свідомого допущення помилки», переходу на ім'я, як обмовка за Фрейдом, встановлюючи це як очевидний факт близькості, зміцнення зв'язків навколо столу переговорів. Зробивши це майстерно, достатньо простий вибір слів може цілковито змінити тон розмови. ►

Однак медіатор повинен бути пильним: він може заохочувати неформальність, проте не забуваючи, що певні люди відчують повагу до себе, безпеку та невимушеність у більш формальному середовищі. Одним із завдань для медіатора є зазначити, як він бажає, щоб сторони зверталися до нього: «Якщо хочете, ви можете називати мене Поліною», і запитати, як би вони хотіли, щоб до них зверталися: «Пані», «Пані Домінгес» або «Стефані». Ця мікроугода, досягнута на початку, може розвиватися під час медіації, у міру того, як сторони поступово звикають до процесу.

У тому ж дусі, у співмедіації, медіатори можуть бути зацікавлені у неофіційному спілкуванні один з одним у присутності сторін. Ця товарицькість між медіаторами, що явно відрізняється від формальності, яка підтримує дистанцію між людьми, моделює динаміку близькості і, таким чином, може принести користь сторонам. Якщо співмедіатори, залишаючи позаду свій статус та відмінності, демонструють взаємну близькість і симпатію, є більше шансів, що сторони також надихнуться цим і будуть більш відкриті до пошуку способу об'єднатися. У 1988 році, наприклад, семеро медіаторів втрутилися у французьку заморську територію – Нову Каледонію, яка тоді була охоплена гострими громадянськими заворушеннями через питання незалежності. Ця «Місія діалогу», керована відомими особистостями, обрала неформальне «tu» та використання імен.

Іноді сторони можуть нервувати настільки, що вони не дають можливості медіатору пояснити правила та межі процесу, а одразу поспішають висловитися і «подати свою скаргу». Емоції можуть вибухнути несподівано. Повторюючи занепокоєння, заявлені сторонами під час емоційного спалаху, медіатор демонструє свою здатність взяти до уваги сказане, а також пояснює потребу виділити час на те, щоб по-справжньому зрозуміти їх і впоратися з ними. Після цього медіатор може запропонувати обговорити правила процесу (див. R for Rules нижче). Якщо медіатор попередньо зустрічається зі сторонами на окремих сесіях, ризик різкого початку, коли вони нарешті зйдуться разом, невеликий, оскільки кожна вже мала можливість довіритися медіатору.

Мета цих вступних презентацій полягає в тому, щоб встановити відносини: налагодити стосунки між сторонами та медіатором і відновити контакт одна з одною. У певному сенсі золоте правило таке: «відносини передусім». На цьому етапі мова не йде про «взаємне визнання», для цього ще зарано, але принаймні про визнання кожної особи та створення потенційної довіри між медіатором і сторонами, та усіма присутніми. Далі настає момент для уточнення цілей зустрічі.

## **O for Objectives (Цілі)**

Медіатори вміло відрізняють загальні цілі медіації – дух медіації, від конкретних цілей відповідного процесу, на які очікують сторони.

## **Медіатор пояснює дух медіації**


На початку процесу медіатор уточнює, що таке медіація – її цілі, принципи та межі – і чим вона не є (Розділ 2). Іноді, але не завжди, ці аспекти можуть бути роз'яснені на етапі попередньої медіації (Розділ 4). Якщо одна із сторін вже знайома з медіацією, тим краще: медіатор попросить трохи її терпіння. У будь-якому випадку це пояснення необхідно для того, щоб зменшити ризики непорозумінь або невинуватих очікувань. Крім того, завжди корисно в кількох словах підсумувати, в чому полягає суть медіації.

### **Що таке медіація... корисне нагадування**

Медіація...

– це *сприяння переговорам між сторонами* з метою пошуку взаємовигідного рішення їхнього конфлікту; якщо необхідно, медіація також може бути спрямована на відновлення цінних стосунків на майбутнє;

– це *добровільний процес*, у якому сторони контролюють остаточне рішення та завжди мають право відмовитися від участі у ньому;

– це *конфіденційний процес*, а тому медіатор і сторони повинні взяти на себе зобов'язання дотримуватися умов нерозголошення інформації; 

- може, на прохання сторін або медіатора, передбачати *перерви* для роздумів, консультацій, відпочинку тощо;
- може включати *приватні зустрічі* між стороною та медіатором на прохання сторони;
- складається з *послідовності етапів*, які ми розглянемо далі.

Ці елементи гарантує медіатор, який, зі свого боку, є незалежним по відношенню до сторін, нейтральним щодо проблеми та неупередженим щодо процесу.

Далі медіатор пояснює, чим *медіація не є*. Це простір ні для арбітражу, ні для судового розгляду. Сторони не повинні перетворювати медіацію на поєдинок, у якому вони наводять аргументи так, ніби намагаються переконати суддю. На відміну від арбітражу чи судового розгляду, медіація є неформальним процесом, у якому третя сторона не несе відповідальності за визначення того, хто в кінцевому підсумку виявиться правим, а хто ні. Сторони можуть бути поінформовані своїми юристами про те, як закон тлумачить правовий аспект проблеми, але ніхто інший, крім сторін, не наділений повноваженнями приймати рішення.

Вступні коментарі у формі особистого зобов'язання медіатора можуть бути дуже корисними.

- **Мої дії як медіатора ґрунтуються на принципах незалежності, нейтральності та неупередженості. Я захищатиму конфіденційність наших комунікацій, поважатиму закон і сприятиму пошуку справедливих рішень. Я до ваших послуг, але остаточне рішення залишається за вами. Я не буду нав'язувати вам жодних рішень.**

Насамкінець медіатор пояснює, що станеться, якщо у результаті медіація не приведе до рішення, погодженого сторонами. Можливість такого завершення медіації передбачається від самого початку, оскільки вона підкреслює той факт, що сторони, маючи контроль над результатом процесу, повинні розуміти, якими можуть бути

наслідки виходу з медіації. Саме вони повинні оцінити ризики тупикової ситуації або зайняття екстремальних позицій під час процесу. Тут можуть виникнути два варіанти.

- *Коли це правове питання:* для вирішення справи буде залучений суддя. Сторони в медіації «ведуть переговори в тіні» судового процесу, який є дамокловим мечем, що висить над їхніми головами (Mnookin and Kornhauser 1979).
- *Коли це неюридичне питання:* невдала медіація може призвести до драматичних наслідків. Медіатор нагадає сторонам про тягар невирішеної проблеми з ризиками блокування, погіршення, ескалації або навіть переходу до насильства, і все це у поєднанні із довгостроковими негативними наслідками для відносин.

### **Медіатор пояснює свою роль**

Після ознайомлення сторін із загальними цілями медіації медіатор пояснює, як він особисто бачить свою роль. Безумовно, медіатор присвятить всю свою енергію медіаційному процесу. Незважаючи на те, що результат є виключною відповідальністю сторін, обов'язок медіаторів полягає в тому, щоб поділитися всіма засобами, які є в їхньому арсеналі. При цьому кожен медіатор підходить до виконання місії з особистим стилем – такий підхід вважається найбільш доречним.

Наш колега Стівен Голдберг, почесний професор права Північно-Західного університету та медіатор, підкреслив різноманітність успішних (і не успішних) стилів медіації (Goldberg 2005; Goldberg and Shaw 2007). Вони різняться від одного медіатора до іншого, кожен з яких має власні особливості, що гарантує гнучкість і динамічну адаптацію стилів медіатора до різних обставин.

Важливо, щоб медіатор не лише майстерно володів стилем, у якому він здійснює свою діяльність, але й щоб міг чітко пояснити його сторонам, даючи їм можливість зрозуміти чого очікувати у взаємодії з медіатором. Зокрема, під час підготовки до медіації (Розділ 4) медіатор повинен обміркувати три важливі елементи свого стилю.

### **Який рівень втручання?**

Роль медіатора полягає не лише у тому, щоб допомогти сторонам впоратися із проблемами (суттю конфлікту), але також згладити шлях для відносин між ними та полегшити процес. Ми рекомендуємо одразу пояснити, що втручання медіатора має на меті управління людьми, проблемами та процесом протягом усієї медіації або послідовно. Підсумовуючи:

- Моє завдання як медіатора полягає у тому, щоб допомогти вам знайти взаємовигідне та стійке рішення *проблем*, що лежать в основі вашого конфлікту.
- Я також буду враховувати вимір *людей*, тобто вас, ваші бажання та емоції, пам'ятаючи про важливість стосунків та спілкування. Тому закликаю вас говорити те, що у вас на душі; ми вирішимо ці проблеми конфіденційно.
- Нарешті, моя роль полягає в тому, щоб бути фасилітатором переговорного *процесу* між вами. Я запропоную працюючі методи, які будуть корисними на шляху до вирішення вашого конфлікту. Це рішення буде за вами, але я, як медіатор, зобов'язуюсь зробити все можливе, щоб відкрити вам шляхи, які ведуть до задовільних рішень.

### **Який формат сесій?**

Окрім спільних сесій, медіатор може вирішити організувати приватні зустрічі зі сторонами. Ми рекомендуємо віддати перевагу спільним сесіям як за якістю, так і за кількістю обміну інформацією, але дозволити приватні зустрічі, якщо в них буде потреба. Словом, «зустрічі втрюх, а іноді й удвох». Незалежно від того, який підхід обирає медіатор, він повинен оголосити про це на етапі вступу, щоб уникнути непорозумінь зі сторонами пізніше. Якщо раптом, без будь-якої згадки про це, медіатор перерве сесію і запросить кожен зі сторін на приватну зустріч, він ризикує втратити капітал довіри, накопичений до цього.

- Наскільки це можливо, якщо ви згодні, ми й надалі будемо проводити спільні сесії. Однак, якщо під час медіації хтось із

**вас відчує потребу поговорити зі мною наодинці, будь ласка, повідомте мені про це. Я також можу попросити про особисту зустріч з кожною з вас. Якщо я зустрінуся з однією з вас, автоматично, заради збереження балансу, я зустрінуся і з іншою стороною наодинці, якщо тільки ця сторона не відхилить моє запрошення.**

Нарешті, краще уникати того, щоб одна сторона чекала, поки медіатор приватно поспілкується з іншою стороною; таким чином зменшується ризик розчарування або виникнення підозри в упередженості медіатора. Обідня перерва є ідеальним часом для організації приватних зустрічей: наприклад, призупинивши спільну сесію між полуднем і 14:00, медіатор може зустрітися з однією зі сторін з 12:00 до 12:30, а потім з іншою – з 13:30 до 14:00. Деякі «приватні неофіційні зустрічі» також можуть відбуватися з однією стороною після закінчення спільної сесії, а з іншою – безпосередньо перед наступною спільною зустріччю, або по телефону – у проміжок часу між сесіями. Доречно представити ці можливості сторонам на самому початку медіації.

### ***Який підхід до вирішення проблеми?***

Не менш важливо, щоб медіатор зазначив про свій стиль втручання, коли йдеться про вирішення проблеми. Згідно з розмежуванням, запропонованим у Розділі 2, медіатор може обрати роль або «фасилітатора», або «радника», водночас виконуючи роль «постачальника ідей». Одягнувши капелюха «радника», медіатор висловлює свою думку щодо того, що він вважає найкращим рішенням. Виконуючи роль «фасилітатора», медіатор утримується від нав'язування будь-якого рішення, навіть якщо сторони не можуть самостійно знайти його: отже – медіатор є суто фасилітатором процесу. Наостанок, як «постачальник ідей» медіатор спочатку запропонує сторонам уявити власні рішення, до яких далі додасть інші ідеї, особливо якщо сторони не матимуть жодних. Знову ж таки, незалежно від того, яку роль обере медіатор, важливо чітко пояснити її сторонам до початку медіації. Таким чином, «порядок місії» медіатора узгоджується зі сторонами та погоджується ними, навіть якщо це означає його адаптацію в ході процесу.

Ця передумова здається нам важливою для того, щоб сторони, добре розуміючи роботу медіатора, могли розумно використовувати його навички.

- **Як я вже зазначав, як ваш медіатор, я приділятиму увагу проблемам, людям та процесу. Я буду надавати перевагу спільним зустрічам і зроблю все можливе, щоб ви самостійно знайшли рішення своїх проблем. Я виконуватиму роль фасилітатора, і поділюсь ідеями, лише якщо ви попросите мене про це, та за умови, що кожна з вас надасть свою згоду.**

Цей підхід наголошує на участі та відповідальності сторін, які відіграють активну роль у пошуку рішень. На противагу цьому, у рамках більш традиційного підходу, медіатор, а також сторони часто наполягають на моделі радника, в якій медіатор відіграє домінуючу роль (Lempeur 1998b). Ця добре відома оціночна модель є інстинктивною; достатньо зайти в соціальні мережі або прийти в офіс, щоб почути, як безліч експертів, більш-менш обізнаних у проблемі та з благими намірами, пояснюють, як *X* та *Y* мають підійти до вирішення конфлікту. Нам може подобатися давати поради, висловлювати думки та пропонувати свої ідеї іншим. Але чи подобається нам отримувати поради від оточуючих? Чи погоджуємося ми, коли нам кажуть, що ми маємо робити? Ні, звісно, що ні, і те ж саме стосується сторін конфлікту.

Ми передбачаємо наступне. На перший погляд, медіатору може бути важче вести діалог, якщо він обмежуватиме свої комунікативні інструменти відкритими запитаннями та активним слуханням; але в довгостроковій перспективі медіатор збільшує шанси на те, що сторони прислухаються одна до одної, взаємно зрозуміють і визнають одна одну, а також дійдуть до більш стійкого примирення через спільну розробку рішень. Цей підхід, незважаючи на те, що він потребує певного самообмеження з боку медіатора, є більш ефективним і забезпечує відчуття власності у сторін щодо рішення, а отже, сприяє кращому виконанню угоди.

### **Медіатор пропонує сторонам уточнити їхні очікування**

Медіація служить меті, яку перед нею ставлять самі сторони. Чим раніше ці очікування будуть зрозумілі, тим краще. Медіатор часто



користується перевагами попередньої медіації, щоб почати з'ясувати очікування сторін, наприклад, об'єднати два підприємства чи зберегти їх відокремленими, зберегти добросусідські відносини тощо. До загальної цілі (наприклад, розлучення) можна додати багато конкретних цілей (опіка над дітьми, відпустки, розподіл майна, місце проживання тощо).

Ці цілі здебільшого вже були визначені на етапі попередньої медіації. Але трапляється й таке:

- Цілі змінилися з моменту прийняття рішення, оскільки були представлені нові факти, про які медіатор не знав.
- Інші цілі залишаються замаскованими за основними ставками. У кримінальній медіації озвученою метою було визначення справедливої компенсації, але з'явилися дві інші цілі: отримати вибачення та змусити винну сторону пообіцяти, що вона перестане вести себе таким чином (*«Щоб мій випадок послужив уроком і щоб подібне не трапилося з кимось іншим»*).

Медіатор просить сторони чітко визначити, чого вони очікують від медіації: «що ви хочете, щоб сталося в кінці нашої зустрічі? В ідеальному випадку, чого ви хотіли б досягти завдяки цій медіації?» Такі прості речення можуть викликати посмішки, але вони дозволяють сторонам глибоко пояснити, як виглядає успіх з їхньої точки зору. Такі питання менш актуальні в контексті наявності гострої напруги між сторонами, коли кожна з них бажає, принаймні на цьому вступному етапі, щоб інша сторона залишилася взагалі ні з чим, була покарана тощо. Але настане момент, як тільки болісне минуле буде пропрацьовано, коли з'явиться необхідність з'ясувати, які очікування потрібно задовольнити (Розділ 6).

Визначаючи цілі усіх сторін, медіатор ще раз демонструє свою увагу до кожної особи. Він формулює деякі спільні цілі, які сторони досліджуватимуть разом, а також визнає потенційно суперечливі. Весь процес медіації та наступні етапи створені для того, щоб отримати певні взаємні пояснення і спільне розуміння (Friedman and Himmelstein 2009).

Іноді, як це не дивно, сторони виявляють спільні інтереси! Наприклад, у справі про розлучення сторони погоджуються, що вони хочуть, щоб діти були щасливі, отримати рішення протягом місяця, віддати перевагу приватності, щоб не засмучувати сім'ю, уникнути судових процесів тощо. Після того, як цю спільну позицію буде з'ясовано заздалегідь, медіація може зосередитися на точках розбіжностей.

Згадування про спільне та відмінне у вступі має свої недоліки та переваги:

- *Недоліки* – коли сторони переживають конфлікт із великою неприязню одна до одної, вони ледь хочуть бути «як інша сторона». Нагадування про схожість між ними рідко відповідає їхнім поточним мотиваціям. На цьому етапі сторони переконані у тому, що вони не мають нічого спільного. Спроба продемонструвати протилежне може викликати захисну реакцію та недовіру.
- *Переваги* – спільна мета в основному відображається самою присутністю сторін у медіації. Доцільно зосередити їхню увагу як на спільних, так і на протилежних мотиваціях, наголошуючи як на тому, що привело їх сюди, так і на тому, що їх роз'єднує. Існує кілька ризиків, пов'язаних із обговоренням спільних інтересів у загальних рисах. Іноді сторона може усвідомлювати, що інша сторона зазнала страждань. Часто в конфліктних ситуаціях одна сторона вважає іншу винною, виправдовуючи себе (і навпаки), коли насправді страждають обидві. Щоб зменшити ризики вищезазначених недоліків, доцільно буде згадати про схожість між сторонами пізніше, після вивчення точок зору кожної.

Оцінюючи ситуацію в кожному конкретному випадку, медіатор вирішить, чи потрібно підкреслювати ці подібності під час презентації загальних цілей медіації, чи ні.

- **Ви роздратовані, і вам важко контролювати свої висловлювання. Ви обидві відчуваєте, що це інша сторона почала сварку. Це так?**

**Якщо я добре розумію, у глибині душі вам *обом* потрібно, щоб:**

- були враховані труднощі, які пережила кожна з вас;**
- інша зрозуміла, що змусило вас діяти так, як ви вчинили;**
- ваші проблеми були вирішені;**
- ваша сім'я не страждала.**

Після того, як мета медіації визначена або, у будь-якому випадку, окреслена, необхідно встановити правила, які регулюватимуть майбутню співпрацю.

### **R for Rules of Engagement (Правила взаємодії)**

У медіаційному процесі покрокові правила відіграють важливу роль у забезпеченні плідної комунікації та дозволяють відрізнити медіацію від прямих, суперечливих переговорів. Деякі медіатори оголошують правила на самому початку, щоб мати можливість посилатися на них пізніше, якщо це буде необхідно. Інші, стикаючись із нетерплячими сторонами, залишають презентацію цих правил на потім. В останньому випадку сторони, в першу чергу, мають можливість висловитися, що допомагає їм зрозуміти потребу у правилах. Потім медіатор пропонує сторонам узгодити низку правил, таким чином уклавши комунікаційний договір на час медіації. За необхідності ми будемо повертатися до деяких з цих основних принципів медіації, які вже були детально описані в Розділі 3.

Спираючись на досвід великої кількості медіацій, ми пропонуємо набір інструкцій для полегшення процесу медіації. Медіатор спершу презентує правила, а потім підтверджує, що сторони їх розуміють і згодні їх дотримуватися. Є чотири основні правила: заборона перебивати, взаємна повага, конфіденційність і готовність укласти зобов'язуючу угоду. Дозвольте нам пояснити кожне з них.

#### ***Заборона перебивати***

Медіатор заохочує сторони обмінюватися думками по черзі, не перебиваючи одна одну. Це перше правило має перевагу ясності: його порушення легко помітити. На практиці сторонам складно не перебивати

одна одну саме через емоційний заряд розмови: «Як я можу мовчати, коли чую, що інша сторона сміє говорити?» Підтвердити правило на ранній стадії, ще до того, як одна сторона почне перебивати іншу, краще, ніж запровадити його пізніше – різко втрутившись у комунікацію. У цей момент така пропозиція може сприйматися як порушення принципу неупередженості. Якщо це правило проголошено від самого початку, то на нього можна буде посперитися пізніше, оскільки воно вже прийнято обома сторонами.

- **Я пропоную вам чотири основні правила. Перше – не перебивати. Цілком можливо, що в певні моменти розмова між вами загостриться; одній із вас або обом може бути важко щось слухати, негайно не реагуючи на це. Я прошу вас утриматися від бажання втрутитися в ці важкі моменти і дозволити іншій стороні договорити до кінця. Пізніше, коли настане ваша черга говорити, я подбаю про те, щоб ви також могли висловитися безперешкодно. Гарантуючи збалансованість часу на розповіді, я візьму на себе ініціативу зупинити одну сторону, щоб інша могла продовжити. Чи всі погоджуються з цим першим правилом?**

Тут медіатор пояснює свою роль в управлінні комунікацією. Медіатор ставить багато відкритих запитань не для того, щоб судити чи оскаржувати те, що він чує, а для досягнення глибшого розуміння та подолання потенційних непорозумінь. Він також може час від часу резюмувати те, що було сказано, щоб узагальнити результати комунікації.

### ***Взаємоповага***

За допомогою цього другого правила медіатор просить сторони поважати одна одну. Це їхній спільний інтерес: не лише сторони очікують на повагу, але й пошук рішень вимагає у них здатності обмінюватися думками без образ.

- **Я хотів би звернути увагу на друге правило – взаємоповаги. Кожен із нас очікує на повагу. Давайте подбаємо про це разом. Кожна з вас зможе сказати все, що думає, якщо це пояснює те, як ви пережили ситуацію, і не слугує нападом на іншу сторону. Ввічливість буде нашим спільним благом.**

Сторонам слід використовувати «Я»-повідомлення (тобто розповідь від першої особи) як один із шляхів забезпечення взаємоповаги. Якщо речення починати з «я» або «ми», а не «ти», це дозволяє говорити про себе та свої емоції, не впадаючи в звинувачення, приписування намірів чи особисті нападки на іншу сторону. Ця проста мовна зміна допомагає створити діалог у контексті конфлікту. Легше слухати, як хтось використовує «я», щоб пояснити, як особисто на нього вплинула спірна ситуація, ніж чути, як він нападає на «тебе», особливо публічно – перед медіаторами та, можливо, іншими учасниками.

Залежно від ситуації, доцільно використовувати більш чіткі пояснення: жодних особистих нападок, ніяких образ і, звичайно жодних погроз чи натяків на фізичне насильство. Це правило поваги та безпеки хоч і важливе, проте не таке зрозуміле на практиці, як правило не перебивати. Повага очима однієї сторони може сприйматися іншою стороною як неповага. Для когось підвищення голосу чи розмахування руками може здаватися природним, а для інших – агресивним. Таким чином, порушення цього правила є суб'єктивним. Медіатори повинні бути пильними щодо особистого тлумачення «поваги». Оскільки їм потрібно переконатися, що сесія не перетворюється на шурячі перегони, вони переглядають своє розуміння поваги у світлі культури та особистості кожної сторони. Якщо медіатор вважає за потрібне запровадити це правило для кращої комунікації, доцільно представити його з детальним роз'ясненням на ранній стадії, щоб уникнути звинувачень в упередженості згодом.

### ***Конфіденційність***

Важливість конфіденційності у медіаційних комунікаціях уже була детально розглянута (Розділ 3). Конфіденційність захищає простір медіації та є третім правилом, яким слід поділитися зі сторонами.

- **Конфіденційність – третє правило, якого я прошу дотримуватися. Комунікації під час медіаційних сесій захищені грифом конфіденційності, тому їхню суть забороняється поширювати за межами наших зустрічей. Це правило поширюється і на мене як медіатора. Ця умова необхідна для того, щоб ми могли обговорювати теми вільно. Чи всі згодні з цим правилом?**

Через відсутність цього правила та побоювання, що розголошена інформація буде використана проти сторони згодом (наприклад, у суді), остання може вважати, що ділитися деталями надто ризиковано, а це потенційно перешкоджатиме взаємному вирішенню конфлікту. За бажанням, сторони можуть відкласти це зобов'язання, і прийняти рішення (можливо, у формі спільного документа, складеного наприкінці сесії) щодо елементів комунікації, які будуть повідомлені зовнішньому світу, наприклад, ЗМІ чи колегам, щоб уникнути чуток і несанкціонованого розголошення інформації поза контекстом.

### ***Готовність укласти зобов'язуючу угоду***

Під час медіації сторони можуть не дійти згоди, і це цілком нормально. Але якщо вони досягають угоди щодо будь-чого, наприклад, щодо дати наступної сесії, то вони зобов'язуються її виконати. Щоб медіація була ефективною, дуже важливо сторонам від самого початку прийняти принцип зобов'язання виконувати спільно укладені угоди. Це гарантує, що ніхто з учасників процесу не витрачає свій час даремно. За визначенням медіації, згода досягається лише тоді, коли цього бажають усі сторони; вони хочуть цього, бо це у їхніх інтересах, і тому вони охоче все виконують.

- **Останнє правило, якого я прошу дотримуватися, стосується будь-яких пунктів угоди, які ви можете знайти разом. За визначенням, остаточне рішення належить вам, і я не буду ні до чого вас примушувати. Але якщо ви досягнете згоди з будь-якого питання, необхідно, щоб кожен із вас зобов'язався, тут і зараз, виконати елементи цієї угоди. Чи можемо ми вважати, що ви будете добросовісно виконувати зміст будь-якої угоди, якої досягнете?**

Звичайно, це останнє правило залежить від особливих випадків або нюансів. Наприклад, можливо, що стороні, яка діє як уповноважений представник, потрібне затвердження довірителя перед тим, як прийняти угоду. Призупинення сесії може бути достатнім, щоб отримати таке погодження. В інших випадках це може означати, що уповноважений представник має право лише давати рекомендації своєму довірителю, який вирішить питання щодо прийняття чи неприйняття угоди.

## **Медіатор та сторони узгоджують усі правила**

Ці чотири правила прокладають шлях до чіткої й успішної медіації. Деякі медіатори *нав'язують* їх сторонам у своєму вступі. З нашого досвіду, краще *поділитися* ними зі сторонами та отримати від кожної з них індивідуальну згоду на дотримання цих правил. Зазвичай, сторони погоджуються без будь-яких труднощів, і тому їм легше застосовувати ті правила, які вони охоче обрали. Крім того, згодом, у разі потреби, медіатору буде простіше нагадати сторонам, що вони погодилися з цими правилами.

Якщо одна або обидві сторони вважають це важливим, ніщо не заважає змінити деякі правила. Наприклад, одна сторона може побажати внести певні доповнення до правила не перебивати: *«Я хочу мати можливість перервати розповідь, якщо пан Х скаже те, що з моєї точки зору невірне, щоб я міг це виправити»*. Або щодо конфіденційності: *«Мені немає чого приховувати, і я хочу мати можливість обговорити з командою те, що було сказано»*. З нашої точки зору, деякі поправки до цього зводу правил не становлять великої проблеми, якщо всі, включно з медіатором, погоджуються з ними. Правила обговорюються, а потім узгоджуються, наприклад: *«Виключне втручання допускається лише з метою виправлення того чи іншого факту»* або *«Межі конфіденційності визначаються колективною згодою наприкінці сесії стосовно змісту інформації, яку кожна сторона зможе розкрити команді або ЗМІ, щоб зменшити чутки.»*

Якщо будь-яка зі сторін або обидві сторони відмовляються прийняти основні правила або застосовувати їх під час медіації, медіатор відчуває себе зобов'язаним повідомити сторони, що за таких умов йому важко виконувати свою місію. Отже, сторони повинні взяти на себе відповідальність, розглядаючи свою ситуацію за відсутності мирової угоди. Вони мають наступний вибір – або відкинути перспективу будь-якої угоди в медіації, або прийняти загальні правила, які регулюватимуть процес.

## **T for Time and Stages (Час та етапи)**

Відтепер ПОРТАЛ медіації майже відкритий: медіатору залишається описати шлях, яким слід рухатися. З *Часом* розгорнеться послідовність *Етапів*, структуруючи фактичну медіацію (Lempereur 1998a).

## Час

Управління часом є ключовою вимогою в медіації. Як сторони, так і медіатор, повинні організувати свою доступність для того, щоб медіація була успішною. Немає більшого розчарування, ніж медіаційна сесія, перервана через брак часу, особливо коли досягнення значних результатів вже поряд.

Загалом, час, відведений на медіацію, уже був визначений на етапі попередньої медіації (Розділ 4). Вступ до медіації також передбачає повторний перегляд часових рамок або графіків.

- **Чи можете ви підтвердити, що у вас є три години / день / ви вільні до 17:00?**
- **Якщо нам знадобиться трохи більше часу, до котрої години ви можете залишитися?**
- **Перш ніж завершити цю сесію, чи не могли б ми визначити день і час наступної зустрічі?**

Не існує ідеальної тривалості медіаційної сесії. Загалом «занадто короткий» проміжок часу (менше години) не дає можливості дійти до суті проблеми. З іншого боку, якщо зустріч триває «задовго», настає момент, коли втома починає перешкоджати сторонам і медіатору ефективно рухатися вперед. Медіатор аналізуватиме настрої за столом медіації і запропонує продовжити після короткої паузи або перерви в сесії.

Координація порядку денного може виявитися складною, особливо якщо за столом переговорів багато сторін і, можливо, радників. Тому краще від самого початку запланувати кілька пленарних сесій. Завжди можна скасувати зустріч, якщо з'явиться угода. Сторони будуть задоволені успіхом, здобутим раніше очікуваного терміну. З іншого боку, знайти додаткову дату, зручну для всіх, може бути складно в короткостроковій перспективі. Якщо медіацію призупинено на занадто тривалий час, вона може втратити досягнутий прогрес. Тому деякі інституції встановлюють максимальні терміни для зупинки медіації: наприклад, у Франції судова медіація може бути зупинена не більше ніж на три місяці. Лише у виняткових ситуаціях цей строк може бути подовжений.



## Етапи

Мета полягає не в тому, щоб закріпити сувору послідовність етапів, а в тому, щоб переконати сторони в здатності медіатора спрямувати медіаційний процес до успіху. Медіатор виконує роль гіда; повідомляючи про різні етапи подорожі, та, переконавшись, що пасажери розуміють карту, медіатор дає короткий опис двох основних етапів, які ми визначили у Вступі до цієї книги.

- **Дозвольте запропонувати два загальні етапи. Перший – прямує від минулого до сьогоднішнього. Кожна з вас зможе висловити власну точку зору щодо ситуації. Таке дослідження минулого передбачає взаємне слухання. Це не завжди буде легко, але цей етап допоможе кожній з вас відчувати й зрозуміти, що насправді важливо для іншої сторони. Цей етап підсвітить те, що привело вас сюди і те, що ви очікуєте отримати від процесу.**

**На першому етапі ми розглянемо проблему:**

- *по-перше*, визначимо суть проблеми (занепокоєння, хвилювання, труднощі тощо);
- *потім* детально проаналізуємо ці моменти;
- *наприкінці* разом визнаємо протилежні позиції, щоб кожна з вас відчула себе зрозумілою.

**Ми приділимо стільки часу, скільки буде потрібно, щоб досягти взаємного та глибокого розуміння проблеми. Потім ми перейдемо до другого основного етапу.**

Цей перший етап розглядається в Розділі 6. Його мета полягає в тому, щоб забезпечити краще розуміння проблем, з якими стикаються сторони, їхні почуття, інтереси та потреби. Він спрямований на виявлення більш глибоких мотивацій і досягнення взаємного визнання особистостей.

- **Другий етап рухається від сьогоднішнього до майбутнього. Виходячи із взаємного розуміння потреб, ви маєте уявити всі**

**можливі варіанти рішення для того, щоб структурувати угоду, яка влаштує вас обох.**

**Щоб задовольнити ваші потреби, ми:**

- *спершу* уявимо і перерахуємо всі можливі рішення;
- *потім* оцінимо ті, на які ви могли б погодитися, зваживши їхні плюси та мінуси;
- *насамкінець* оберемо серед них ті рішення, які можуть вас задовольнити і які ви можете прийняти.

**Якщо за столом медіації не буде знайдено рішення, ми востаннє оцінимо наслідки, і ви вирішите, чи ми підемо різними шляхами, чи ви дасте собі більше часу на роздуми.**

Розділ 7 досліджуватиме цей другий етап. Будуть залучені всі ресурси уяви. Насправді конфлікти можуть ментально замикати сторони в поляризованих позиціях: продати/зберегти, залишитися/поїхати тощо. Проте на практиці певні креативні варіанти краще відповідають потребам кожної сторони: частину власності можна побудувати/поділити з іншою стороною; простір можна розділити; вибір матеріалів або фінансів можна скоригувати тощо. Існує безліч технік креативності, які дозволяють створювати цінності: Розділ 7 їх проаналізує. Ми також розглянемо різні способи вибору найбільш підходящих для сторін рішень і зважування потреб в угоді, порівняно з відсутністю будь-якої угоди. Якщо угоди буде досягнуто, виникне необхідність її офіційно оформити.

Швидкість переходу від першої стадії до другої залежатиме від складності конфлікту, його зрілості, бажання та доступності сторін, а також багатьох інших контекстуальних факторів. Якщо медіація потребує кількох сесій, кожна нова зустріч буде починатися із пригадування попередньої (шляхом резюмування укладених домовленостей) та із запитань медіатора до сторін про те, що відбулося з того часу; її конкретна мета буде окреслена в прогресії двох етапів (та їхніх кроків). Завершиться ця стадія резюмуванням результатів, а за потреби – встановленням дати наступної зустрічі.

## A for Agreement to Mediate (Угода про медіацію)

Вступна стадія завершується більш-менш формальним чином: шляхом вираження остаточного зобов'язання всіх сторін щодо цих загальних правил і спільного процесу у формі *угоди про медіацію*, рамкової угоди (Lempereur 2003d). На завершення медіатор ставить сторонам два чіткі запитання щодо правил і загальних принципів медіації та чекає, доки вони нададуть свої чіткі ТАК.

- **Чи згодні ви дотримуватися принципів і основних правил, які ми щойно згадали?**
- **Чи згодні ви взяти участь у медіації?**
- **Пані? ... Так, дякую. Пане? ... Так, дякую.**
- **Що ж, відтепер ми маємо угоду про медіацію, що дозволяє нам рухатися вперед і відповідно до якої буде здійснюватися весь процес медіації.**

Відтак рамкова угода складена, і перш ніж сфокусуватися на вирішенні проблем, вона встановлює межі того, як сторони та медіатор будуть діяти. Добросовісно та можливо навіть без занадто великої кількості прихованих мотивів, сторони висловлюють спільну готовність вступити в медіацію та дотримуватися її чітких принципів. Вони не знають напевно, чи буде успішною сама медіація, але вони охоче погоджуються спробувати. Якщо будь-який із принципів порушується, медіатору буде достатньо нагадати про це початкове зобов'язання.

Ця домовленість про участь у медіації вже є певним проявом зближення між сторонами. Хоча вони думали, що між ними немає нічого спільного, тепер принаймні вони дійшли згоди щодо бажання рухатися вперед у суперечці. Спільна мова була знайдена. Звісно, жодних зобов'язань щодо вирішення суттєвих проблем ще немає, але медіатор уже домігся низки мікроугод. Сторони заново відкривають для себе одна одну, ділять щось разом – навіть, якщо це невеликі і тривіальні правила процесу. У цьому полягає диво медіації: перетворення невеликих шматочків угод, один за одним, *мир за миром* – в угоду щодо всіх проблем, шляхом залучення сторін до *логіки поетапності*.

## Угода між Грінпіс і Монсанто

Один із авторів фасилітував зустріч між екологічними активістами та представниками корпорацій, зокрема Грінпіс, з одного боку, та Монсанто – з іншого. На перший погляд здавалося малоімовірним, що ця зустріч взагалі призведе до будь-якої угоди. Проте наприкінці вечора (зосереджуючись на стосунках між людьми), а потім і дня (щоб налагодити процес), принаймні було досягнуто рамкової угоди. Якби хтось перед зустріччю запитав учасників, чи зможуть вони досягти згоди з найменшого питання, відповідь була б однозначно негативною. Які ж вони були здивовані наприкінці свого першого дня переговорів, що змогли знайти спільну мову щодо того, як працювати разом!

### Медіація: Результат послідовних домовленостей

Медіація, навіть якщо сторони мають найбільші розбіжності, може просуватися вперед шляхом досягнення невеликих послідовних домовленостей:

1. *Угода щодо принципу медіації*, рішення сісти за стіл переговорів (досягнута на попередній медіації).
2. *Угода про медіацію щодо духу, основних правил і часу медіації* (отримана під час вступної стадії).
3. *Угода щодо порядку денного*: що потрібно обговорити (укладена під час вступу або на етапі «від минулого до сьогодення», описаного в наступному розділі).
4. *Угода щодо різних уявлень* із спільним визначенням розбіжностей і різних міркувань/культур/почуттів.
5. *Угода щодо різних потреб*, які відтепер визнані.
6. *Угода щодо рішень* у відповідь на визначені потреби.
7. *Угода про оформлення письмового зобов'язання*.
8. *Можлива угода щодо подальших дій* після медіації.

Хоча домовленості 5-6-7 позначають остаточне досягнення мети медіації в суттєвих виразах, а умови для цього створюють угоди 3-4, не потрібно нехтувати символічною цінністю отримання згоди за пунктами 1-2, оскільки вступ – це більше, ніж проста презентація, тому що саме тут починається співпраця між сторонами та медіатором.

## L for Launch! (Запуск)

Вступна частина медіації майже завершена. Сторони знають, чого очікувати. Тепер медіатор може приступити до суті медіації, тобто до вивчення конфлікту та, можливо, його вирішення.

- **Дозвольте мені подякувати вам обом за досягнення згоди щодо того, як ми будемо працювати разом. Якщо у вас не залишилося процесуальних питань, які ви хотіли б підняти, пропоную приступити до роботи!**

Ставки вступного етапу полягають у тому, що тепер сторони, які раніше часто ігнорували те, що буде відбуватися, а іноді вважали, що медіатор подібно арбітру прийме рішення у кінці процесу, мають чітке уявлення про шлях, який вони пройдуть разом. Як і в будь-якій подорожі, у цьому процесі можуть трапитися непередбачувані події, але, принаймні, у сторін тепер є певні орієнтири, на які вони можуть спиратися. У таблиці 5.1 підсумовано цей важливий початковий етап.

**ТАБЛИЦЯ 5.1** Узагальнення: медіатори відкривають *PORTAL*

<i>P for Presentations</i>			
Етапи	Цілі	Методи	Принципи
<i>1.1 Медіатор зустрічає сторони</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановить перший контакт</li> <li>• Розмістить неочікуваних учасників</li> <li>• Створить атмосферу поваги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створить комфортний простір для зустрічі</li> <li>• Поділіться своїми іменами та прізвищами</li> <li>• Завжди шукайте баланс між сторонами, а також між ними та медіатором</li> <li>• Домовтеся зі сторонами про присутність радників і членів родини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неупередженість</li> <li>• Нейтральність</li> <li>• Доброзичливість</li> <li>• Справедливість</li> <li>• Безпека</li> </ul>

<b>1.2 Медіатор презентує себе</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановіть легітимність</li> <li>• Отримайте «прийняття» медіатора сторонами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знайдіть точки дотику між сторонами та медіатором</li> <li>• Запевніть сторони щодо загального досвіду медіатора та, якщо необхідно, досвіду у певній сфері</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неупередженість</li> <li>• Нейтральність</li> <li>• Довіра</li> </ul>
<b>1.3 Медіатор пропонує сторонам представитись</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановіть (відновіть) контакт між сторонами</li> <li>• Забезпечте визнання для сторін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чергування виступів сторін</li> <li>• Уважність до сторін</li> <li>• Відкриті запитання, активне слухання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неупередженість або багатосторонність</li> <li>• Довіра</li> <li>• Доброзичливість</li> </ul>

### O for Objectives

Етапи	Цілі	Методи	Принципи
<b>2.1 Медіатор пояснює мету медіації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникайте непорозумінь і невинуватених очікувань сторін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коротке визначення медіації (<i>що вона собою являє</i>) та її принципів</li> <li>• Контраст з іншими способами втручання у вирішення конфлікту (<i>чим медіація не є</i>)</li> <li>• Пояснення того, що станеться, якщо медіація не запропонує рішення, узгоджене сторонами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самовизначення сторін</li> <li>• Зобов'язання медіатора, які стосуються лише засобів, а не результатів</li> <li>• Неупередженість, нейтральність, справедливість, повага до закону</li> </ul>

**2.2 Медіатор пояснює свою роль**

- Уточніть зі сторонами, яким чином вони бачать роль медіатора

Пояснення обраної моделі серед:

- *Трьох рівнів втручання:*
  - Проблеми
  - Люди
  - Процес
- *Трьох форматів сесій:*
  - Тільки приватні зустрічі
  - Тільки спільні сесії
  - Змішана система
- *Трьох стилів медіатора для пошуку рішень:*
  - Радник
  - Фасилітатор
  - Постачальник ідей

- Конфіденційність
- Ефективність
- Достовірність
- Довіра
- Неупередженість
- Нейтральність
- Наділення владою

**2.3 Медіатор пропонує сторонам уточнити свої очікування**

- Окресліть ставки цієї медіації

- Результати попередньої медіації
- Відкриті запитання
- Висвітлення очікувань і спільних інтересів

- Неупередженість
- Нейтральність
- Наділення владою

**R for Ground Rules**

Етапи	Цілі	Методи	Принципи
<b>3. Медіатор встановлює основні правила</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприяйте комунікації</li> <li>• Сприяйте процедурам медіації</li> <li>• Запобігайте виникненню конфліктів з будь-якою зі сторін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пояснення чотирьох основних правил:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Заборона перебувати</i></li> <li>– <i>Взаємна повага</i></li> <li>– <i>Конфіденційність</i></li> <li>– <i>Готовність прийняти зобов'язуюче рішення</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комунікація</li> <li>• Конфіденційність</li> <li>• Самовизначення сторін</li> <li>• Зобов'язуючі угоди</li> <li>• Прогнозування можливих інцидентів</li> </ul>

**T for Times and Stages**

Етапи	Цілі	Методи	Принципи
<b>4. Медіатор організовує таймінг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виділіть достатню кількість часу</li> <li>• Не витрачайте час марно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нагадування запланованого розкладу з попередньої медіації, якщо необхідно</li> <li>• Оцініть межі роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурований процес</li> <li>• Прогнозованість</li> <li>• Мікроугоди</li> </ul>
<b>5. Медіатор ре-зюмує майбутні етапи медіаційної процедури</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поінформуйте сторони про подальший шлях</li> </ul>	Пояснення двох основних етапів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Від минулого до сьогодення:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначте елементи для обговорення</li> <li>– Детально їх проаналізуйте</li> <li>– Взаємно визнайте один одного</li> </ul> </li> <li>• Від сьогодення до майбутнього:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Уявіть можливі рішення</li> <li>– Оцініть варіанти</li> <li>– Обиріть рішення</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурований процес</li> <li>• Достовірність</li> <li>• Довіра</li> <li>• Спільне бачення шляху</li> </ul>



**A for Agreement to Mediate**

Етапи	Цілі	Методи	Принципи
<b>6. Медіатор отримує згоду сторін</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укладіть початкову угоду між сторонами</li> <li>• Заздалегідь уникайте звинувачення в упередженості у разі заклику дотримуватися правил у майбутньому</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Остаточне підтвердження готовності до медіації</li> <li>• Складання рамкової угоди</li> <li>• Можливий підпис документу, що підтверджує методи процесу, які будуть використовуватися</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автономія сторін</li> <li>• Наділення владою</li> <li>• Зобов'язання та мікроугоди</li> </ul>

**L for Launch!**

Етапи	Цілі	Методи	Принципи
<b>7. Медіатор розпочинає медіацію</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Працюйте зі змістом медіації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привітайте сторони з досягненням угоди про медіацію</li> <li>• Підтримуйте цю позитивну динаміку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усі перераховані вище принципи</li> </ul>

Незважаючи на всі ці запобіжні заходи, медіатор все рівно може пропустити елементи, які викликають занепокоєння у сторін. Тому, перш ніж переходити до розгляду суті проблеми, наприкінці вступу необхідно виділити *час для запитань*, на які відповідь медіатор. Можливо, медіатор зробить посилання на додаткове правило, адаптоване спеціально до цих конкретних сторін або цієї справи? Навіть краще: у такий спосіб консолідується угода щодо процесу, справжнього фундаменту, який забезпечує медіатора міцною базою для запуску медіації як такої. Це буде проаналізовано в наступних розділах.

## РОЗДІЛ 6

### ВІД МИНУЛОГО ДО СЬОГОДЕННЯ

---

#### **Визначте проблеми, перш ніж шукати взаємовигідне рішення**

Після того, як сторони погодилися брати участь у медіації та дотримуватися її принципів (Розділи 2 і 3), підготувалися до зустрічі (Розділ 4) і уклали рамкову угоду про медіацію щодо основних правил процесу (Розділ 5), вони готові почати працювати над проблемами. Щоб знайти рішення суперечки, яка зіштовхує їх одна з одною, сторонам потрібно спочатку дослідити своє конфліктне минуле, яке заважає їм об'єднатися у сьогоденні. Якщо сторони розуміють, що спричинило проблему, і основні потреби одна одної, вони збільшують шанси знайти рішення на наступному етапі (Розділ 7).

Як кожна зі сторін сприймала дисбаланс, розрив відносин і напругу в певний конкретний момент? Дозволяючи обом сторонам обговорити це за допомогою фасилітатора, медіація проливає світло на минуле, а також на потреби та запити кожної сторони, повністю переносячи їх у сьогодення. Як правило, від самого початку сторони розглядають ситуацію лише в бінарних термінах: розлучатися/не розлучатися; звільнитися/залишитися в компанії; отримати відшкодування/не погоджуватися з ним; просити про організацію виборів/відмовляти у цьому; окупувати територію назавжди/домогтися її негайної евакуації тощо. Як тільки сторони краще зрозуміють потреби та глибинні мотивації одна одної, відкриється більш широкий спектр для прийняття рішень.

Як зазначено в попередньому розділі, ця перша важлива стадія, яка стосується проблеми, включає *три етапи*. Незважаючи на те, що кожен з них відбувається в послідовному порядку, потрібно враховувати «припливи та відпливи», тобто позитивну та негативну динаміку у спілкуванні сторін. Іноді виникатиме необхідність переміщуватися між різними етапами для того, щоб переконатися, що жодна проблема не залишилася невиявленою. Важливо, щоб медіатор допоміг сторонам глибоко дослідити кожен з них.

- *Перший етап: визначення проблем або тем для обговорення.* Які питання потрібно вирішити? Важливо сформуувати список періодично повторюваних «гарячих тем», які варто дослідити глибше.
- *Другий етап: здійснення детального аналізу цих проблем, щоб виявити глибинні мотивації та потреби.* Чому ці теми такі важливі? Використання технік якісного слухання і відкритих запитань допоможе медіатору розкрити – в межах того, чим кожна сторона готова поділитися – те, що ховається за зовнішніми ознаками.
- *Третій етап: взаєморозуміння.* Чи кожна сторона розуміє, чому ці моменти такі цінні для іншої? Тут важливо, щоб медіатор наголосив на тому, що «розуміння» не означає «згоду». Після того, як сторони взаємно зрозуміли і визнали одна одну, цей перший етап завершується – сторони залишають минуле позаду, продовжуючи рух у напрямку сьогодення.

Тут управління медіаційним процесом здійснюється за допомогою двох основних інструментів: слухання та запитань. У цьому розділі ми наведемо кілька прикладів того, як активно слухати, а також приклади деяких доречних запитань, які слід задати. Також ми подамо структуру аналізу, яка слугуватиме медіаторам під час цього основного етапу, а також протягом усього процесу.

### ***Перший етап: визначте теми для обговорення***

Під час цього першого великого етапу медіатор взаємодіє зі сторонами та пропонує їм пояснити суть проблеми, як кожна бачить її своїми очима. Для управління цим процесом комунікацій, медіатор може черпати натхнення з типових підходів до медіації, але незалежно від того, який підхід буде обрано, постановка правильних запитань – це те, що є ключовим для успіху медіації.

### **Залучайте сторони до діалогу**

Хто буде висловлюватися першим? Це питання спочатку може здатися дріб'язковим, тому що в будь-якому випадку кожна сторона буде говорити по черзі. І все ж...

- Якщо Х, а не У запрошено виступити першою, існує ризик того, що медіатор буде сприйнятий як такий, що надає перевагу стороні Х, навіть якщо це не є його наміром.
- Сторони можуть сприймати того, хто говорить першим таким, що отримує перевагу і, таким чином стає власником першої символічної перемоги. Ризик тут полягає в тому, що між сторонами мимоволі може виникнути асиметрія на початковому етапі.
- Для когось виступати першим є перевагою, оскільки це дозволяє зафіксувати інформацію, озвучену в першу чергу, що впливатиме на подальший хід переговорів. Це називається ефектом якорування, який формує уявлення про те, що є фактом, і на що інша сторона повинна буде обов'язково реагувати, замість того, щоб висловлювати власне бачення проблеми.
- Для інших починати дискусію навпаки є недоліком, оскільки почувши спершу позицію однієї сторони, інша сторона має можливість адаптувати власну промову та викласти аргументи таким чином, щоб максимізувати переконливість своєї позиції.

Насамкінець, медіатор може вважати, що на нього не вплине історія, яку він почує першою, і що він буде таким же чином сприймати інші історії, озвучені другою стороною. Але чи дійсно це так? Медіатор повинен залишатися пильним щодо закріплення упереджень, а також має навчитися залишатися в режимі слухання, не засуджуючи все те, що буде сказано будь-якою зі сторін на початку, ніколи не розглядаючи сказане як *єдину* версію реальності.

Виходячи з зазначеного вище, найголовнішим є те, щоб медіатор не сприймався як прихильник сторони Х або У. Нижче наводимо кілька можливих способів уникнути цього ризику:

- *«Хто хотів би почати?»* (фраза, за якою йде мовчазна пауза, залишаючи вибір тому, хто хоче розпочати комунікацію). Тут медіатор підкреслює, що він знаходиться в розпорядженні обох сторін. Зауважимо, що фраза *«хотів би»* заохочує обидві сторони допомогти одна одній розпочати спільне обговорення проблеми. У цьому сенсі цей вислів відрізняється від інших можливих речень-кандидатів, таких як *«Кому краще почати?»*, що ризикує налаштувати сторони одна проти одної. *«Хто буде першим»* перетворюється на *«хто перемаже іншого, виступаючи першим»*, поглиблюючи конфлікт, який ми намагаємося вирішити.

- *«Я пропоную, щоб хтось із вас почав... Ви?»* (супроводжується поглядом на одну зі сторін); *«Чи Ви?»* (супроводжується поглядом на іншу сторону)». Якщо обидві сторони відповідають одночасно, медіатор може додати: *«Вам обом, очевидно, є багато про що сказати. Чудово! Чи можете ви домовитися про те, хто дійсно хоче почати?»* Це вже «міні-угода», яку медіатор пропонує сторонам укласти.
- Одна сторона висловлюється першою, а не інша з поважної причини: *«Я пропоную, щоб пані Х, яка ініціювала медіацію, розпочала»*. Надання привілею виступати першим тому, хто наполягав на зустрічі, відповідає правовій аргументації. Відразу потрібно додати: *«Як тільки пані Х закінчить, ви, пані Y, зможете розповісти нам, як ви бачите цю ситуацію»*. Яке б обґрунтування не використовувалося для надання привілею виступати першим («Спочатку жінки», «Ті, хто має вищий професійний статус» тощо), медіатор має його чітко окреслити, щоб зберегти сприйняття неупередженості та довіри до себе з боку сторін.
- *Надаючи слово одній стороні, запитуючи згоди іншої: щоб пом'якшити ризики попередньої формули, медіатори, які запрошують одну зі сторін висловитися першою або ту сторону, яка спонтанно починає говорити першою, одразу додають, дивлячись на іншу сторону: «Пані Х, чи згодні ви, що пані Y розпочне?»* Зазвичай, якщо медіатор звертається до такої ввічливості, визначаючи сторону, яка буде висловлюватися першою, наступна у черзі сторона – не заперечує. Хоча це трапляється рідко, може бути, що обидві сторони хочуть виступати першими. Ці дебати швидко вирішуються, коли медіатор пояснює, що кожній буде приділено однакову увагу.
- *Жеребкування*: медіатор дістає монету і підкидає її: орел або решка. Він покладається на долю, щоб продемонструвати, іноді з гумором, відсутність прихильності до будь-якої зі сторін.

### **Проведення медіації: план дій**

Коли питання «Хто почне» вирішено, медіатор може застосувати різні підходи, щоб допомогти сторонам розмотати нитку, яка зв'язує минуле з сьогоднішнім. Наведемо основні з них.

### *Історія відносин, від витоків до сьогодення...*

- **Як давно ви знайомі? Як ви познайомилися? Як довго співпрацюють ваші організації? Як розвивалися ваші стосунки з моменту першої зустрічі? Що спонукало вас (роботодавця) найняти пані Сміт 10 років тому? А що мотивувало вас (співробітницю) обрати цю компанію? Що змінилося з того часу?**

Цей історично делікатний підхід – дійсний для сімейного, комерційного, соціального чи міжнародного конфлікту – передбачає чергування виступів сторін, кожна з яких, у свою чергу, розповідає частину спільної історії. Медіатор стимулює цей діалог, повертаючись до іншої сторони в кінці кожної промови: «І що сталося далі?» У ході процесу медіатор відзначає моменти потенційної згоди та моменти розбіжностей у трактуванні реальності так, як кожна зі сторін суб'єктивно пам'ятає її. Кожна сторона має пригадати:

- Те, що спонукало сторони до зближення, початкову взаємну повагу, позитивний баланс, який міг існувати між ними на початку;
- Те, що згодом призвело до проблем, розбіжностей та конфліктів.

Мотивація, що лежить в основі цього методу, полягає в тому, щоб разом зі сторонами крок за кроком визначити внески, які кожна з них зробила у виникненні конфлікту. Як спір почався, розростався і розвивався до сьогоднішнього дня? Хронологічна структура дозволяє кожній людині чітко побачити, де і коли почуття чи цінності були пошкоджені, що викликало невдоволення. Це перегукується з тим, що Ларрі Саскінд називає «спільним встановленням фактів» (Matsuura and Schenk 2016). Цей метод використовується двома способами:

- *Переносяться у часі до початку проблем:* тут медіатор пропонує досить швидко зосередитися на проблемах, які сторони хочуть вирішити.
- *Повертаючись до початку стосунків:* намір тут полягає в тому, щоб змусити сторони знову пережити свої «хороші моменти», перш ніж перейти до переліку проблем. Нерідко в історії стосунків траплялися як позитивні, так і негативні епізоди. Незалежно від того, чи ми говоримо про стосунки в сім'ї, на роботі, чи між державами, минуле включає мирні часи, які приємно згадати.

- **Ви знаєте одна одну протягом ... Чи можете ви згадати, якою була ваша перша зустріч? Коли ви вперше почули про іншу сторону? Чи можете ви також пригадати, коли виникли перші проблеми? Давайте розберемося:**
- **Перелічіть, будь ласка, все *позитивне*, що мало місце у ваших стосунках (було приємним, добре працювало тощо).**
- **Потім перерахуйте все, що створювало проблему (було важким, все ще є важким сьогодні, потребує виправлення тощо).**

### *Історія конфлікту, від витоків до сьогодення...*

- **Коли і з чого почалися труднощі? Чи можете ви визначити дату початку проблем? Що сталося потім і чого ви хочете зараз?**

Цей підхід починається не зі стосунків між людьми, а з усвідомлених проблем. Часто кожна сторона має власне бачення того, коли почалися проблеми. Психосоціолог Вацлавік (Watzlawick, Bavelas, and Jackson 1967) назвав це «пунктуацією» подій, де кожна особа позначає період, з якого почалася фраза, тобто фаза, тобто коли почався сам конфлікт.

### *Перелік проблем*

Цей підхід пропонує сторонам одразу перейти до обговорення проблем, але не обов'язково дотримуючись суворого хронологічного порядку.

- **Що обов'язково потрібно обговорити, щоб в кінцевому рахунку ви були задоволені? Не могли б ви підсумувати в кількох реченнях питання або проблеми, які вам важливо обговорити, щоб ми розуміли один одного?**

Такий підхід, коли сторони відразу починають висловлювати своє бачення проблем, призводить до формування списку «проблем», які необхідно обговорити. Іноді медіатор пропонує сторонам викласти ці питання письмово, щоб краще розуміти факти та їхній вплив на поточну ситуацію.

- **Чи могла б кожна з вас приділити кілька хвилин для роздумів? Ось аркуш паперу і олівець. Будь ласка, зверніть увагу на події, які спричинили проблеми. Перша подія, друга і т. д. Можна, звичайно, якщо таких факторів багато, вибрати ті, які здаються вам найбільш значущими.**

На основі цих тем медіатор разом із сторонами будує порядок денний, який складається з різних ліній аргументації:

- *Хронологія*: проблеми обговорюються в тому порядку, в якому вони були згадані сторонами, однак без сортування їх за значущістю, адже це може стати джерелом розбіжностей між сторонами.
- *Терміновість*: в першу чергу обговорюються найнагальніші проблеми, залишаючи час для решти.
- *«Crescendo»*, *перехід від найменшого до найскладнішого*, в надії досягти «частинки згоди» щодо легких питань, сприяючи таким чином відновленню довіри та стосунків, що стане у пригоді при розгляді більш делікатних тем пізніше.
- *«Decrescendo»*, *перехід від найскладнішого до найменш складного*, маючи на меті показати сторонам, що медіація зосереджується на найважливішому, і що після визначення найскладніших питань, розгляд решти буде швидким та безболісним.

Цей проблемно-орієнтований підхід можна поєднати з двома орієнтованими на історію підходами, про які ми згадували раніше. Медіатор може запропонувати створити генеалогію найважливіших проблем. Цей комбінований підхід найкраще підходить для людей або організацій із довготривалими відносинами, де багато різних фактів і уявлень, які могли вплинути на сторони, але його також можна використовувати для короткострокових відносин, що характеризуються лише однією великою суперечкою.

### *Повернення до спонтанних переговорів між сторонами*

- **У вас обох, безсумнівно, є що сказати одна одній, запитання, які ви хочете поставити... розслабтеся, щоб це зробити. Пам'ятайте про принципи взаємної поваги, про які ми домовилися. Під час вашої комунікації моя роль полягатиме виключно в тому, щоб сприяти конструктивній розмові між вами.**



Цей підхід не дотримується заздалегідь розробленого плану, а ставить сторони за кермо конфлікту і, зрештою, процесу його вирішення. Медіатор залишається присутнім як уважний спостерігач, гарант поваги, який повторює і відображає, як дзеркало, те, що говорять сторони. Медіатор ідентифікує теми, які були підняті спонтанно, можливі протиріччя та шляхи розвитку.

- **Будь ласка, поділіться тим, що трапилося, так як ви бачите ситуацію. Висловіть, по черзі, те, що у вас на думці. Ви найкращі експерти у своєму житті (у своїй справі ...), а я ні. Після цього я запитаю: чи знала, відчувала і розуміла усе це інша сторона? Ми приділимо обговоренню цього стільки часу, скільки буде необхідно.**

Можна зробити три примітки щодо цієї моделі:

- Коли сторони спонтанно повертаються до свого минулого, вони знову переживають те, що є для них «надчутливим» і що їх турбує. У деяких випадках вони можуть настільки розпалитися, що навіть забудуть про присутність медіатора.
- Такий підхід вимагає терпіння з боку медіатора, який може втратити частину своєї здатності структурувати комунікацію. Медіатор віддає перевагу тому, щоб обговорювати ці питання через обхідні шляхи та екскурси між сьогоденням і майбутнім. Таким чином визначаються проблеми, про які сторони не здогадувалися раніше, але про які хочуть поговорити. Цей підхід займає більше часу, але може позитивно вплинути й на стосунки між сторонами і навіть допомогти їм налагодити знівечене минуле.
- Ця «трансформаційна» модель медіації (Bush and Folger 2004) збільшує контроль і відповідальність сторін. Тут під пильним оком медіатора сторони, як правило, розмірковують над доречністю наведених ними аргументів.

### *Інші підходи... будуть визначені*

Конкретна ситуація може диктувати певний підхід, але сторони та медіатори не обмежуються жодним із них. Будь-яка сторона чи медіатор може запропонувати власний підхід або їх поєднання.

Який би підхід не було використано, ключовими залишаються ці перші моменти: ретельно підібрані слова («визначені вами проблеми, які потрібно обговорити») і те, як медіатор застосує підхід, вплинуть на процес медіації та його результати.

### **Деякі відкриті запитання, щоб з'ясувати чутливі моменти для кожної сторони**

Незалежно від обраного плану, ідея полягає в тому, щоб обговорити те, про що сторони хочуть поговорити. Який аспект проблеми кожна хоче підкреслити? На які ще грані медіатор може пролити світло? Завдання медіатора полягає в тому, щоб визначити теми, які потрібно винести на стіл переговорів. Для книги це означало б створити зміст; для зустрічі це буде порядок денний. Для медіації – це перелік чутливих питань, які кожна сторона бажає розглянути.

Щоб визначити ці моменти, медіатор використовує відкриті запитання, що також дозволяє сторонам уникати фокусування на одному вимірі конфлікту. Скільки часу та енергії медіатори приділять на це відкрите опитування залежить від того, наскільки добре вони розумітимуть сторони чи їхні проблеми. Тут медіатор намагається охопити три моменти конфлікту: сьогодення, минуле та майбутнє.

- **Сьогодення** – Про що воно? Слухаю вас... Чи можете ви в межах кількох хвилин пояснити мені суть того, що вам зараз потрібно?
- **Минуле** – Чи можете ви описати те, що сталося, події, які привели вас сюди сьогодні? Які проблеми у вас виникли? З вашої точки зору, які ще фактори могли вплинути на те, що сталося? Чи можете ви описати контекст (атмосферу в кварталі, компанії, сім'ї тощо)? Хто ще з членів родини міг вплинути на те, що сталося?
- **Бажане майбутнє** – Виходячи з того, що сталося, які ваші очікування? Що ви хотіли б отримати? Чого б ви бажали досягти в кінці цих зустрічей, щоб залишитися задоволеними? Як для вас виглядає успіх?

Подорож з минулого в сьогодніня розгортається також з урахуванням майбутнього, оскільки сторони споглядають його тут і зараз. Про яке *поточне* бажання свідчить той факт, що кожна сторона згадує ту чи іншу подію з минулого? Слухаючи відповіді на ці відкриті запитання, медіатор може зрозуміти без припущень, як кожна сторона розташовує, датує, позиціонує, а іноді повторює те, що складає суть цієї медіації.

На цьому етапі медіатору доцільно використовувати переважно *запитання відкритого типу «що»*, а не *запитання «так/ні»*, подібно до техніки кримінального розслідування, яку розробив Квінтіліан: «хто це зробив, що зробив, де, хто ще, чому, як і коли?»

### **Гексаметр Квінтіліана, або Сім відкритих допоміжних запитань для медіаторів**

<i>Хто?</i>	Кого стосується ця ситуація?
<i>Що?</i>	Про що йдеться? В чому проблема?
<i>Де?</i>	Де це сталося? Чи пов'язана проблема з конкретним місцем?
<i>Хто ще?</i>	Хто ще був задіяний? Будь-які інші зацікавлені сторони?
<i>Чому?</i>	Якими були наміри кожної людини, її цілі?
<i>Як?</i>	Як сторони дійшли до ситуації, що склалася?
<i>Коли?</i>	Коли з'явилася проблема? Які були важкі моменти?

### **Розмістіть список тем на фліп-чарті**

Наприкінці цього ідентифікаційного етапу медіатор підсумовує перелік питань, які потрібно розглянути, записуючи їх на фліп-чарті, наприклад, у Word документі, який проєктується на екран, або просто на аркуші паперу. Медіатор має впевнитись, що використана лексика є достатньо нейтральною, щоб відобразити претензію, докір або скаргу сторін без використання образливих термінів: він може переформулювати, наприклад, вираз «фальшиві рахунки» у «виписки з рахунків».

Закріплення різних точок зору на спільній основі саме по собі є медіацією. Дивлячись на фліп-чарт, екран або аркуш, сторони бачать, що усі питання, які їх хвилюють, визначені та будуть обговорені. Такий підхід зменшує ризик того, що одна сторона, почувши питання іншої, вважатиме, що її власне було відхилено. Наведемо два приклади списків тем: щодо сімейного конфлікту (№1) та корпоративного спору (№2):

Список №1	Список №2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Місце проживання дітей</li><li>• Права на зустрічі</li><li>• Аліменти</li><li>• Контроль за навчанням у школі</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Причини несвочасної доставки</li><li>• Якість продукції</li><li>• Затримки платежів</li><li>• Правила для майбутніх замовлень</li></ul>

*«Чи є ще пункти, які можна додати до списку?»* Перш ніж завершити цю фазу, доцільно зробити паузу, щоб дозволити сторонам поміркувати та перевірити, як превентивний захід, чи не залишилося нерозглянутим якесь важливе питання. Така перерва зменшує ризик того, що в той момент, коли здаватиметься, що угода майже сформована, одна сторона раптово повідомить: *«Так, тільки ми не обговорили...»*, ставлячи під загрозу досягнутий прогрес.

### **Якщо необхідно, розташуйте проблеми за пріоритетністю**

Після визначення тем для обговорення медіатор може попросити сторони впорядкувати їх для досягнення потрійної мети:

- *Для сторони, яка сформулювала ці пункти:* підвищення обізнаності про пріоритети.
- *Для сторони, яка слухає:* можливе відкриття нових пріоритетів іншої сторони. Наприклад, одна сторона може думати, що інша хоче розірвати договір і відновити свою автономію, тоді як насправді вона хоче залишити договір чинним, але використовувати інші методи продажу. Так само держава 1 може побоюватися, що держава 2 переозброюється, щоб розпочати вторгнення в державу 1, тоді як насправді держава 2 просто хоче захистити себе від вторгнення держави 3.
- *Для медіатора:* подібним чином медіатор може виявити, що пріоритети сторін відрізняються від тих, про які він думав спочатку.

### Як обережно представити потенційно делікатне запитання

Іноді сторони можуть запитувати себе, чому медіатор ставить те чи інше запитання і через це відчувати дискомфорт. Вони можуть відреагувати захищаючись: *«Який сенс у тому, щоб ставити мені це запитання?»* або *«Чому я? Запитайте іншу сторону!»* Передбачаючи таку реакцію, медіатор може запобігти цьому, додавши перед потенційно складним запитанням пом'якшувальну фразу, наприклад: *«Запитання, яке я хотів би вам поставити, може здатися нескромним. Вибачте мене заздалегідь»*. Або: *«Перш ніж поставити вам це запитання, нагадаю: те, що ми тут обговорюємо, залишиться повністю конфіденційним»*. Або: *«Моя мета тут – краще зрозуміти ситуацію та її можливий розвиток»* або *«Чому б вам не поділитися своїми труднощами, щоб іншій стороні було легше йти вам назустріч?»* Звісно, якщо медіатор забуде про цей «плавний» вступ, він завжди зможе звернутися до цих аргументів або інших варіацій, вже після того, як сторони відреагували у захисній формі, наприклад, використати їх у наступному запитанні чи відповіді.

Під час цього кроку ідентифікації медіатор не намагатиметься спрямувати питання в той чи інший бік: сторони самі краще за інших можуть підкреслити, що їх найбільше турбує, і які питання вони хочуть обговорити. Якщо жодна зі сторін не виявляє бажання додати нові пункти, настає час глибше розглянути найважливіші моменти. Медіатор може переглянути свої записи та зосередитися на:

- тому, що *озвучено невиразно* («деякі труднощі», «ситуація змінилася...») і потребує глибокого осмислення;
- тому, що відоме і зрозуміле для однієї сторони, але *невідоме і незрозуміле* для іншої;
- тому, що викликало *сильні емоції* в однієї сторони або в обох (дискомфорт, страх, гнів, огида, презирство, смуток, бажання помститися, обурення, сором тощо);
- певному *приписуванні намірів* одній стороні іншою (з можливим впливом, але, можливо, з іншими намірами).

Перед початком поглибленого вивчення кожної виявленої проблеми (другий крок) медіатор узагальнить те, що вже було сказано, щоб зменшити ризик того, що сторони по колу обговорюватимуть одні і ті ж питання.

### **Другий етап: розкрийте мотиви**

Більш цілеспрямовані запитання, що мають на меті детальне вивчення виявлених моментів, допоможуть віднайти поміж позицій глибинні мотивації сторін. Успіх виконання цього завдання залежить від мистецтва ставити запитання та слухати, які є ключовими навичками медіатора у цьому відношенні. Аби підтвердити це, ми пропонуємо кілька рівнів аналізу.

### **Навіщо поглиблений аналіз?**

Рішення, запропоновані під час медіації, будуть задовільними, лише якщо вони відповідатимуть справжнім потребам сторін: їхнім глибинним мотиваціям, іноді прихованим місяцями чи роками антагонізму. Природа і динаміка конфліктів породжують екстремальні вимоги, які можуть не відображати реальні потреби. Місія медіатора полягає в тому, щоб допомогти сторонам вийти за межі своїх початкових позицій, дозволити побудувати комунікацію на основі їхніх глибинних мотивацій.

### **Матіньйонські угоди щодо Нової Каледонії**

Нова Каледонія – заморська територія Франції, острів у Тихому океані, де проживають дві основні групи – корінні Канаки та Калдочі, які мають французьке походження. Перші прагнули незалежності від Франції, а другі відмовилися від неї. Масштабні зіткнення, що спричинили жертви з обох сторін, поставили острів на межу громадянської війни у 1980-х роках. Навесні 1988 року тодішній прем'єр-міністр Франції Мішель Рокар вирішив відправити місію медіаторів до Нової Каледонії. Жан-Марі Тжибау, лідер незалежної партії Канаки і Соціалістичного фронту національного визволення (FLNKS), зустрівся з Жаком Лафлером, лідером профранцузької партії «Об'єднання за Каледонію в Республіці» (RPCR). Укладення угоди між двома таборами здавалося немислимим.

Ключ до побудови діалогу необхідно було шукати за межами бінарних позицій (за або проти незалежності), де можна визначити мотивацію кожної зі сторін. Наприклад, Крістіан Блан, один із медіаторів, звернувся до Жан-Марі Тжибау: *«Помрійте: опишіть мені незалежну Нову Каледонію»*. На це прохання, просте і складне водночас, лідер FLNKS, який був колишнім священником, відповів: *«Мрія як у Мартіна Лютера Кінга?»* і почав описувати потреби, які незалежність дозволить краще задовольнити: визнання канакської ідентичності – створення свого прапора і навчання корінним мовам; більш справедливий розподіл прибутків від економічного розвитку між двома громадами – зокрема від видобутку нікелю; розвиток туризму, який більш шанобливо ставиться до культурної та природної спадщини острова; будова дороги, щоб зробити Північну провінцію доступною тощо.

Усі ці потреби були враховані у медіації, яка виявилася успішною і завершилася підписанням Матіньйонських угод 26 червня 1988 року в Парижі.

Поглибити розуміння означає довше залишатися з проблемами, які поставлені на карту, з'ясувати що вони собою являють, тим самим служити на користь меті вирішення проблеми через детальну діагностику. По мірі того як медіатор і сторони копають глибше, вони знаходять коріння, тобто першопричини конфлікту, над якими слід працювати, щоб майбутні рішення були довговічними, запобігаючи таким чином повторенню проблем.

Цей крок також спонукає до появи нових аргументів, більш особистих та делікатних, які часто пов'язані з емоціями та особистими чи культурними цінностями, які були пошкоджені під час конфлікту. На етапі поглиблення розуміння може виявитися, що є й інші діючі особи, які мають бути залучені до процесу медіації. Залежно від конкретного випадку, медіатор може запросити їх, призупинити медіацію та/або обрати певний підхід, щоб врахувати і їхню точку зору з приводу конфлікту.

Важливо поглибити розуміння. Це легко сформулювати та зрозуміти, але як це зробити – вже більш делікатне питання. Медіатори використовують два основні інструменти: опитування, тобто постановка запитань, та слухання.

## Мистецтво ставити запитання

Мистецтво ставити запитання означає не «підкорити сторони запитанням», як це зробив би слідчий Інквізиції, а допомогти їм показати свої глибинні мотиви (Miles 2013; Pohlmann and Thomas 2015). Медіатор має палітру запитань різного типу. Після кожного поставленого запитання медіатор переконується, що він порушує лише найбільш доречні теми та робить паузу замість того, щоб засипати сторони шквалом запитань.

### Різні типи запитань

- По-перше, є *запитання, яких слід уникати*, оскільки вони ставлять під загрозу неупередженість медіатора або віддаляють його від сторін:
- *Запитання, що викликають почуття провини*: «Як ви могли таке сказати/зробити?»
- *Перевантажені запитання*: «Коли ви почали справді серйозно сприймати ці заяви?» – маючи на увазі, що тривалий час сторона не сприймала їх як такі.
- *Інфантилізуючі запитання*: «Чи не можете ви докласти хоч трохи зусиль?»
- *Шкідливі запитання*: «Чи це не занадто, що ви кажете?...»
- *Навідні запитання*: «А хіба не потрібно дотримуватися принципу обережності?» – майже не залишаючи іншого вибору, окрім «так».
- *Надто складні запитання*: «Враховуючи прецеденти Верховного суду в цьому питанні, а також поточні тенденції правової доктрини щодо тесту Фрая, який вид експертного висновку можна було б кваліфікувати як прийнятний науковий доказ у вашій справі?» – медіатор повинен уникати спеціалізованої термінології, яка сторонам може бути незнайома.

Які *корисні запитання* сприяють глибокому розумінню?

- «*Чому*» (і, меншою мірою, «*скільки?*») – такі запитання сприяють роз'ясненню, а також кількісній оцінці певних моментів:



- **Чому ці люди стурбовані? Скільки осіб залучено? Чому в цьому місці? Чи йдеться про інші місця, і якщо так, то які? Чому саме в цей момент? Скільки разів це траплялося?**
- *Запитання, що базуються на мотивації* – ці запитання з'ясовують бажання, потреби, мотивацію, інтереси та цінності, які лежать в основі позицій або вимог:
- **Що цей запит задовольнить? Чому для вас це важливо? Що вас бентежить у такому підході? Що ви боїтеся втратити?**
- *Уточнюючі запитання* – медіатор посилається на те, що згадала сторона, і просить її роз'яснити це питання, щоб отримати більше деталей і нюансів:
- **Ви сказали: «Інша сторона повинна мати більше засобів». Чи можете ви розширити зміст цього питання? Ви сказали, що це було зовсім нелегко. Чому вам було непросто? (Звертаючись до мовчазної сторони) Я помітив, що ви мовчите: чи хотіли б ви поговорити про те, як сказане резонує з вами?**
- *Гіпотези, закриті запитання або запитання з множинністю відповідей* – медіатор вносить пропозиції, допомагаючи сторонам відреагувати чи сформулювати свої ідеї, або направляє їхню рефлексію. Постановка запитань є більш націленою для того, щоб сторони зосередилися на конкретній думці:
- **Я відчуваю, що ви засмучені; Чи хочете ви поговорити про це? Ви відмовляєтесь платити цю суму через фінансові труднощі чи тому, що не згодні із розміром суми? Говорячи, що це є неприйнятним, ви маєте на увазі суперечливу поведінку чи зроблену пропозицію?**
- *Підтверджуючі запитання* – медіатор підтверджує і фіксує прогрес у розумінні, поглибленні кожного пункту:
- **Чи це так? Ви згодні? Чи влаштовує вас таке пояснення?**

### **Від протиріччя до пояснення**

Застосовуючи відкриті запитання та перефразовуючи їх, медіатор переходить від позиції дебатів із постійними протиріччями (напад, відповідь, контратака тощо) до того, що все більше й більше виглядає як розмова з взаємними поясненнями. Медіатор, копаючи глибше у суть проблеми, гарантує, що кожна сторона приділятиме увагу точці зору іншої. Ось кілька прикладів, коли медіатору необхідно супроводжувати сторони, щоб сприяти взаєморозумінню між ними:

- Від *оцінки до спостереження* – мова йде про повторне зосередження на побаченому, почутому та уявленому без надання оцінки чи судження. Ось приклад: «*Роберт працює надто по-вільно, некваліфіковано, щоб бути старшим біологом*» перетворюється на «*Роберт витратив на вісім годин більше, ніж очікувалося згідно розрахунків*».

□ **Чи можете ви навести конкретний приклад?**

**Спіраючись на факти, опишіть нам, як стався цей випадок?**

- Від *думки до сприйняття* – замість того, щоб висловлювати якесь звинувачувальне судження про іншу сторону («*ТИ такий*»), медіатор просить сторони пояснювати почуття, які вони відчують в цій ситуації, використовуючи «*Я-повідомлення*» («*Я відчуваю...*»).

□ **Як ви пережили цю ситуацію?**

**Які почуття це у вас викликало?**

- Від *впливу до наміру* – відмінність між наміром і впливом вже підкреслювалася в розділі про підготовку до медіації (Розділ 4; Stone, Patton, and Heen 1999). Вираження того, як певні дії чи слова впливають на людей, іноді допомагає їм з'ясувати свої справжні наміри. Найчастіше виникає поступовий розрив між тим, що хтось хотів зробити – що зрештою зробив – і тим, що на сьогоднішній день він думає інший зробив у минулому – якого висновку тоді дійшов інший – і тим, що інший пам'ятає сьогодні.

- **Яким був ваш намір на той момент?**
- **Що ви уявляли в той час?**
- **Чому ви так відреагували?**

## Слухайте в медіації

Відкриті-досліджуючі запитання, які ми щойно аналізували, а також активне слухання допомагають у вирішенні проблем. Процес слухання є набагато складнішим, ніж може здатися на перший погляд. Слухати *як, кого і що* викликає багато труднощів (Salzer, Simonet, and Soudée 2004).

## Слухати як?

Давайте нагадаємо про чотири стилі слухання, яких слід уникати (Lempereur and Colson, ed. Pekar, 2010):

- *Байдуже слухання* – якщо медіатор надмірно хвилюватиметься через неупередженість, існує ризик того, що він буде настільки відстороненим від розмови, не виявлятиме жодних ознак емоцій, ніби його не цікавить те, що говорять сторони.
- *Розсіяне слухання* – будучи заклопотаним усіма своїми завданнями (одночасно проявляти інтерес до однієї та іншої сторони; стежити за ходом процесу та спливаючим часом, а також пам'ятати про всі інші елементи медіації), медіатор не встигає зосередитися на тому, що одна зі сторін говорить йому тут і зараз, і це помітно. Складається враження, що медіатор замріяний.
- *Реактивне слухання* – медіатор не втримується від висловлювання суджень, він применшує те, що йому говорить сторона.
- *Директивне слухання* – медіатор надмірно контролює процес комунікації, до такої міри, що сторони відчувають, ніби вони перебувають під слідством.

Краще, якщо медіатор віддасть перевагу техніці *активного слухання*, черпаючи натхнення з наступних принципів:

### Десять принципів активного слухання

1. *Слухайте, проявляючи всі ознаки уваги:* не робіть нічого, що може відволікати вас, підтримуйте зоровий контакт, посміхайтесь тощо.
2. *Сприймайте всі коментарі уважно,* доброзичливо, відкрито і без осуду, тобто без критики.
3. *Приділяйте увагу невербальній комунікації:* жестам, міміці та мові тіла, які показують емоції (Lempereur and Willer 2016).
4. *Робіть нотатки,* якщо необхідно, як для використання в майбутньому, так і для того, щоб продемонструвати, що коментарі кожної зі сторін є цінними.
5. *Перефразуйте,* тобто повторюйте своїми словами сказане сторонами, щоб продемонструвати, що ви їх зрозуміли та сприйняли їхню думку.
6. *Після переформулювання* запропонуйте стороні скоригувати те, що могло бути неправильно зрозуміле, щоб попередити виникнення потенційного непорозуміння.
7. *Зверніть увагу* на те, що ви, можливо, не зрозуміли під час перших спроб вислухати сторони.
8. *Ставте уточнюючі запитання,* даючи таким чином стороні можливість, у разі необхідності, доповнити або конкретизувати свою думку.
9. *Отримайте підтвердження від сторони* щодо вашого розуміння її поглядів.
10. *Завершіть етап слухання* цього питання, запитавши сторони, чи бажають вони щось додати, а також подякувавши їм.

### Слухати кого?

Медіатор, звісно, спочатку вислуховує сторони, що сидять за столом. Але крім цього «локального» виміру, медіатору потрібно додати «глобальний» вимір до слухання, який виходить за межі сторін. Обмеження конфлікту лише міжособистісним виміром лімітує розуміння та уяву сторін, кожна з яких робить іншу сторону винною в конфлікті, а отже, покладає на неї одноосібну відповідальність за

визначення майбутнього рішення. У медіації *глобальне слухання* розглядає проблему глибоко. За межами індивіда, *его* грецькою мовою, мнемонічна схема розширює свідомість до *I.Г.О.С.*, щоб слухаючи, медіатори звертали увагу на:

*I* – *Індивід* як особистість.

*Г* – Окрім «*I*», медіатор має бути обізнаним про *Групи*, до яких належать індивіди: сім'я, село, сусідство, соціальна група, команда.

*О* – Крім того, сторони належать до *Організацій*, у яких вони відіграють певну роль і які нав'язують їм правила або, принаймні, впливають на них: компанія та її організаційна структура, профспілка чи політична партія та її статут; асоціація та її статут; університет та його академічні правила тощо.

*С* – Нарешті, *Системи*, до яких належать індивіди: політичні, правові, культурні, технологічні, звичасві та традиційні системи; звичаї, що можна і чого не можна робити, підтвердження одних бажань і заборона інших, усі фактори, що впливають на процеси прийняття рішень.

Опитування та слухання через *I.Г.О.С.*-діаграму дозволяють розширити розуміння. Кожна сторона усвідомлює, що «інша» не є джерелом усіх проблем, а перебуває під впливом правил або процесів, нав'язаних організацією чи системою. *Структурне рішення*, хоча воно потребує більше часу, інтегрує зміни в організації чи системі, щоб уникнути повторення тієї ж «міжособистісної» проблеми знову і знову.

### **Постійні конфлікти через шум в житловому комплексі**

На *індивідуальному рівні* існують деякі рішення: розміщення повстяних прокладок під меблями, килимове покриття замість паркетної підлоги, тимчасове або постійне зменшення рівня шуму електроніки, переїзд тощо. Однак під час медіації з цього приводу в житловому комплексі було виявлено, що основна причина шуму пов'язана з *Системою* – тобто будівельними конструкціями без звукоізоляції, що вважалося нормальним на момент будівництва. У результаті Комітет житлового будівництва, стурбований повторюваними скаргами та сварками сусідів щодо проблем із шумом, вирішив провести шумоізоляцію всієї будівлі та гарантував, що у наступних будівельних

проектах звукоізоляція буде у пріоритеті. Дослідження *минулого* під час медіації дозволило перенести проблему сусідів (шум) від залучених сторін до організації, яка змогла вирішити економічну проблему (фінансування звукоізоляції), що забезпечило як «системну» відповідь, так і «організаційне» структурне рішення на майбутнє.

### **Постійні сварки між сусідами багатоквартирного будинку**

У житловому районі з невеликою кількістю паркувальних місць сусіди притискають свої автомобілі один до одного, блокуючи виїзди з будинків і тим самим спричиняють численні конфлікти. Після медіації двоє сусідів разом вирішили передати це питання на розгляд міському голові, який незабаром облаштував неподалік вільне місце під автостоянку.

### **Слухати що?**

Слухання та запам'ятовування – процеси вибіркові. Кожен із нас обирає, свідомо чи ні, запам'ятовувати лише окремі фрагменти розмови. Ні медіатор, ні сторони не можуть уникнути цієї психологічної упередженості (Natale and Hantas 1982; Saunders 2012). Щоб захистити їх від цього, принаймні частково, і все ще залишатися в межах логіки дослідження, ми пропонуємо медіаторам використовувати різноманітні *системи аналізу*, які допоможуть їм відстежувати минуле, яке резонує з сьогоденням. Ці сім принципів допомагають як медіатору, так і сторонам зрозуміти складність конфлікту.

### **Система 1 – зміна предмета**

Під час суперечливого діалогу, коли сторонам не подобається те, що вони чують, у них виникає спокуса перебивати одна одну, або навіть якщо вони й дозволяють одна одній висловитися, все рівно залишається бажання спрямувати розмову на іншу тему, яка показує кожну у більш вигідному «світлі», де вона здається більш «правою». Під час цього досліджувочого кроку такі вербальні відволікання можуть стати значними, і тому медіатору потрібно прислухатися до ключових слів, які ідентифікують зміну предмета обговорення. Медіатор відмічатиме такі зрушення та нагадуватиме про них, переконавшись, що висвітлюються всі моменти, а не ті, на які у боротьбі за владу сторона звертає особливу увагу.

У наступних прикладах ключові слова, *виділені курсивом*, сигналізують про зміну теми від однієї сторони до іншої. Медіатор має бути пильним і фіксувати їх, щоб поглибити зміст кожної теми, проте без детального розгляду на цьому етапі. При розгляді кожного пункту медіатор координуватиме комунікацію, виділяючи моменти згоди та розбіжностей, а сторони *обмінюватимуться думками одна з одною з приводу кожного пункту без зміни предмету*.

### **Проблема кондомініуму, де залучені три сторони**

(К.: компанія з управління нерухомістю; Х.: пані Х., власниця квартири; Y.: пан Y, власник квартири)

- К. Необхідно *провести роботи із встановлення системи безпеки на дверях ліфта*.
- Х. Ми *вже зробили* це два роки тому.
- Y. (до Х.) Ви *завжди проти* проведення будь-яких робіт.
- Х. Я сказала, що ми *вже це зробили*. Я хочу знати, *чому ми повинні знову їх проводити*.
- Y. Якщо *компанія з управління нерухомістю каже* вам, що ми повинні, це означає, що це *необхідний захід*.
- Х. Так, щоб отримати *комісію* за цю роботу.
- К. Хоча ми і пропонуємо, але *вирішувати* це тільки *вам як співвласникам*, тому що в кінцевому підсумку ви несеєте за це відповідальність. Ми можемо лише давати рекомендації.
- Х. Я кажу *ні*, бо не бачу причин для того, щоб повторно це робити.
- Y. Я кажу *так*, тому що довіряю компанії з управління нерухомістю.
- К. Прийнято *новий закон*, відповідно до якого протягом трьох років мають бути встановлені автоматичні двері ліфта.
- Х. Тобто *мова не йде* про те, що це має бути зроблено *негайно*.
- Y. Якщо ми цього не зробимо зараз, це ніколи не відбудеться, і ми заплатимо *штраф*.
- Х. Я поважаю закон, але я *не така* *заможна* і не хочу *зараз* фінансувати ці роботи.

### **Звільнення**

(HR: менеджер з персоналу; S: пан S, торговий представник)

HR. Послухайте, *попит* на сигарети зменшується, тому ми *вже не можемо призначити п'ять представників* в Іспанії, а лише чотири. Минулого року ви мали *найгірші результати*. Клієнт

поскаржився, що ви *прийшли на зустріч нетверезим*. Ви пам'ятаєте? Ми змушені *будемо з вами попрощатися*.

S. *Минулого місяця у мене були найкращі результати серед усіх членів команди.*

HR. Я сказав вам, що *приходити на зустріч з клієнтами у нетверезому стані неприпустимо*. Ви отримали тільки попередження, а мали бути звільнені.

S. Мені 32 роки. У мене *двоє дітей*, яким 3 та 7 років.

HR. Компанія *більше не має коштів*, щоб платити вам.

S. Коли я отримав цю роботу лише рік тому, я одразу почав досягати *кращих результатів, ніж інші*, які працювали на цій посаді щонайменше п'ять років.

HR. Ми застосовуємо правило *«хто прийшов останнім, той йде першим»*.

S. *Я не розумію*.

HR. Ви зробили *професійну помилку*, і до того ж були найняті останнім. Ви будете першим, хто піде. На цьому все.

## Доставка

(клієнт К.; постачальник П.)

К. Ви *не здійснили доставку у визначений термін* – 15 листопада. Ми *втратили мільйон євро*. Товарів не було в наших магазинах на Різдво.

П. У Франції проходив *страйк на фабриках*. Ми не отримали жодного товару.

К. Ви *обіцяли* доставити товари 15 листопада.

П. Причиною була *надзвичайна ситуація, поза нашим контролем*.

К. Ви повинні були *повідомити нас завчасно*. Ми спробували б знайти іншого постачальника.

П. Ми *не знали*, що буде страйк.

К. Ви повинні нам *відшкодувати* мільйон євро. І ми нараховуємо лише збитки, без відсотків.

П. Це *спільні ризики*.

К. Ви винні нам мільйон євро як компенсацію – і крапка.

П. Ви *перебільшуєте*.

К. Що сказано у *договорі*?

П. Але, хіба ви мене не почули, трапилася надзвичайна ситуація, яка була поза нашим контролем!



У ситуації, де сторони стикаються з браком взаємного слухання, медіатори стають необхідними «поглиблювачами», які допомагають сторонам дійсно зрозуміти одна одну щодо основних мотивацій, що підкреслені кожним із ключових слів, виділених курсивом. Глибоко всередині ця система пропонує, *по-перше*, виявлення та виділення різних складових конфлікту, а *по-друге*, детальне вивчення кожної з них окремо, перш ніж обговорювати, як вони можуть поєднуватися разом: декомпонувати, щоб перекомпонувати, або деконструювати, щоб реконструювати.

### ***Система 2 – хронологія подій конфлікту***

Раніше ми вже згадували про переваги хронологічного підходу для виявлення проблем. Цей же метод, використаний тут повторно, допомагає сторонам усвідомити ту роль, яку вони могли зіграти в ескаляції конфлікту та його деескаляції.

### ***Система 3 – що і як?***

«Що» стосується *суті конфлікту* (посягання на територію, неякісна робота, несвоєчасна доставка тощо). Це не єдине джерело конфлікту. Медіатор має бути уважним до ключових слів, які демонструють, що глибоко всередині також є «як», що стосується того, як обговорювалися та сприймалися аспекти конфлікту («*Ми сусіди... а вони надіслали нам рекомендованого листа!*» або «*Вони навіть не поцікавилися нашою думкою*», або «*Ви думаєте, що вони могли б принаймні вибачитися*»). Є багато аспектів, як щодо суті, так і форми, які мають бути розкриті, а потім визнані обома сторонами.

### ***Система 4 – мотивація мотивації, або «чому, з якої причини?»***

«*Чому для вас це важливо?*» Ці послідовні запитання про мотивацію проливають світло на інші невисловлені аргументи, включаючи знехтувані культурні чи особисті цінності, почуття чи емоції, які не були проявлені на етапі ранньої ідентифікації. Йдеться про те, щоб не втомно і якомога частіше задавати питання «чому?» з метою дійти до глибинних причин конфлікту, на яких базуватимуться заходи щодо його вирішення. Якщо ми не знайдемо час, щоб глибше поглянути

в медіацію, ні медіатор, ні самі сторони не зможуть досягнути основні вузли конфлікту.

У наступному діалозі з реального життя медіатор (М.) досліджує приховані під поверхнею «чому, з якої причини?», з'ясовуючи мотивацію батьків (Б.), які відмовляються зустрітися з дружиною свого сина.

### **Неприпустимий шлюб**

Б. Ми не хочемо знайомитися з дружиною нашого сина.

М. Чому?

Б. Тому що вона з іншої країни і не належить до нашої релігії.

М. Чому для вас важливо, щоб вона була з вашої країни і мала ту саму релігію, що й ви?

Б. Не так вже й важливо, що вона іншої віри. Деякі члени нашої родини вже одружені з людьми іншого віросповідання.

М. І чому це так важливо, що вона має бути саме з вашої країни?

Б. Справа не стільки в тому, що вона не з нашої країни, скільки в тому, що вона з країни А.

М. Чому вас так засмучує те, що вона з країни А?

Б. Чи знаєте ви, що люди з країни А робили з нами під час війни 40 років тому?

М. Будь ласка, розкажіть більше про це.

Б. У моєму селі я бачив, як мої чотири брати та три сестри, а також 15 інших жителів, з яких трое – жінки, були затримані солдатами з країни А та виведені на сільську площу, де їх катували на наших очах, щоб вони показали, де ховалися інші селяни. Через два дні прибули інші військові. Вони не дозволяли нам доглядати поранених, годувати їх та поїти водою. Вони вмирили на наших очах. Я не можу прийняти те, що мій син одружився на дівчині звідти, навіть якщо минуло 40 років. Я ніколи не зустрінуся з нею! Це неможливо!

Пункт, визначений у першому реченні – «Ми не хочемо знайомитися з дружиною нашого сина» – свідчить про проблему міжособистісних стосунків. Серія запитань «Чому?» виявила інші принципіві причини: «Вона не нашої релігії», «Вона не з нашої країни»,

«Вона з країни А». Нарешті ми з'ясуємо, що проблема, над якою потрібно працювати для примирення, полягає ні в характері дівчини, ні в її релігії, ні в її національності. Проблема полягає в тому, що люди з країни А в минулому завдали страждань родині батьків цього молодого чоловіка, що назавжди залишило шрам у їхній пам'яті. Розуміючи цю глибоко вкорінену мотивацію, свідомість батьків вимагатиме розмежування між невісткою та болісним минулим, можливо, через сімейну зустріч, яка включатиме визнання минулих страждань, можливе вибачення чи прохання про помилування, тобто символічний поділ між стражданнями старшого покоління та перспективами наступного покоління.

### **Система 5 – потреби–цінності–почуття**

Ця система, заснована на ненасильницькій комунікації, розробленій Розенбергом (2003), дозволяє повторно прив'язати факт(и) до їхніх наслідків: які емоції виникли, які цінності були порушені, які потреби були проігноровані.

- *Потреби* – це найважливіші мотивації, яких сторона була позбавлена конфліктом (визнання, моральна підтримка, автономія, матеріальна компенсація тощо).
- *Цінності* – вони пов'язані з етичними, моральними чи правовими принципами, а також з думками та переконаннями, яких дотримується сторона (збереження відносин, повага до договору, чесність, економічна ефективність тощо), і які, на її думку, не поважаються.
- *Почуття* (страх, гнів, смуток, злість, радість, сором) – ми можемо розрізнити минулі почуття (ті, що пережили в момент конфлікту) і поточні почуття під час медіації (почуття, виражені та почуті тут і зараз, які не розвіялися з плином часу). Повторне переживання важких емоцій минулого, як би складно це не було, може допомогти сторонам відчувати полегшення та більше відкритися. І тут правильні запитання відіграють ключову роль: «Що ви відчували в той момент?» (минуле); «Що ви відчуваєте зараз?» (сьогодення).

- **Щодо кожної ситуації, яка створила для вас проблему, я пропоную вам зробити наступне:**
  - опишіть *подію* (наприклад: того дня опівдні ви, не повідомивши мене, тощо);
  - додайте, як це на вас вплинуло: ваше *сприйняття* (почуття, які ви мали);
  - проаналізуйте, що ви про це думаєте: *цінності* (принципи, правила), які ця ситуація зачепила; що змусило вас оцінити, добре це чи погано (чесно чи ні, етично чи ні, законно чи ні, справедливо чи ні, дозволено чи заборонено, прийнятно чи ні), з огляду на те, у що ви вірите;
  - нарешті, сформулюйте, чого ви *потребували* в той момент і все ще потребуєте сьогодні.

Ці три ключові слова – потреби, цінності та почуття – стимулюватимуть медіатора прислухатися до слів сторін (де події захмарені емоціями, цінностями та потребами, незалежно від того, виражені вони чи ні), ставити запитання таким чином, щоб ці слова були почуті та зрозумілі.

### ***Система 6 – багатовимірність конфлікту***

На конфлікти впливають багато аспектів різної важливості. Виявлення їх, а потім вивчення їхньої пріоритетності для сторін допомагає поглибити поточні потреби та дійти до більш доречних рішень. Аналіз 8000 конфліктів виявив повторювані фактори, розуміння яких допоможе медіаторам у пошуку потреб і рішень (Salzer 2004; Salzer and Stimes 2015). У наступній скриньці узагальнено прикметниками 15 вимірів конфлікту.

### Детальний розгляд 15 типових вимірів конфлікту

1. *Технічний* – чи існують відмінності в техніці чи методах будівництва?
2. *Історичний* – чи стосується ця розбіжність іншого минулого конфлікту, який було або погано розв'язано, або він залишився невіршеним, і який впливає на поточний конфлікт?
3. *Особистий* – чи мали місце обміни (словами, діями), які посягали на почуття власної особистості, ідентичності, гідності чи честі однієї зі сторін?
4. *Економічний* – чи є дисбаланс справедливості між тим, що обидві сторони будуть мати, отримують, віддадуть чи візьмуть?
5. *Символічний* – що символізує цей конфлікт? «Подати урок» чи «подати приклад» іншій стороні, щоб запобігти повторенню подібної ситуації тощо?
6. *Емоційний* – чи є емоції, вбудовані в конфлікт (гнів, страх тощо), в однієї сторони чи в обох?
7. *Примусовий* – чи мали місце аргументи або дії, засновані на силі або погрозах («Я можу вас звільнити», «Ми можемо влаштувати страйк»)?
8. *Юридичний* – чи присутні суперечності в аспекті правового аналізу (закони, правовий прецедент, рішення)?
9. *Просторовий* – чи є відчуття пересічення або зазіхання на територію іншого, фізичну чи символічну?
10. *Тимчасовий* – чи є інше сприйняття часу конфлікту (занадто короткий чи надто довгий, напруженість щодо минулого чи проєкція на майбутнє)?
11. *Інституційний* – чи існують розбіжності, що походять із структури організації, зокрема щодо розподілу повноважень та обов'язків?
12. *Культурний* – чи є відмінності в поглядах, цінностях, особистих судженнях, переконаннях або способах життя?
13. *Інформаційний* – чи володіє одна сторона інформацією, якої немає в іншій? Чи є суперечності щодо фактів?
14. *Інтерпретаційний* – відмінності в інтерпретаціях слів, жестів, дій, мовчання викликали чи посилили конфлікт?
15. *Ескалаційний* – чи характеризується взаємодія між сторонами певною моделлю систематичних змагальних механізмів (напад–напад, напад–захист, «цап відпущення», порочне коло тощо), яка підживлює конфлікт?

Щойно деякі з цих чутливих моментів будуть визначені для кожної сторони, цікаво перевірити, чи всі сторони надають їм однакової цінності. Конфлікт може здаватися, наприклад, більш «економічним» і «технічним» для однієї сторони, і більш «емоційним» і «довготривалим» – для іншої. Коли задіяна велика кількість вимірів, сторони можуть спробувати оцінити ступінь важливості кожного з них: *«Який вимір для вас найважливіший? А для вас?»* Можна запропонувати сторонам оцінити їх за шкалою від 1 до 5, щоб визначити пріоритети.

Знову ж таки, в основі кожного пріоритетного виміру лежать потреби, які потрібно вивчити та задовольнити. Наприклад, в одному специфічному конфлікті між сусідами «технічні» та «юридичні» потреби можуть вимагати видозміни межі, що об'єднує ці два виміри (звернення до експерта-геодезиста для визначення кордону двох ділянок, посилаючись на передані у власність землі). Але в іншому конфлікті між сусідами «особиста» потреба (вибачення для однієї сторони) і «культурна» потреба (приватність і конфіденційність для іншої сторони) можуть переважати, і тоді медіатор має швидко відкласти юридичний і технічний аспекти.

### ***Система 7 – відмінності та подібності***

Одним із важливих результатів активного і глибокого слухання є поступове виявлення

- *точок згоди*: усе, що об'єднує сторони;
- *точок розбіжностей*: усе, що їх розділяє.

Медіатор виділяє ці моменти подібностей та відмінностей, не боячись знайти місця розбіжностей. Поступово, шляхом взаємного дослідження, медіатор допоможе сторонам перетворити точки розбіжностей на точки порозуміння: сторони можуть не дійти згоди щодо минулого, але кожна (краще) зрозуміє, що сталося з іншою. Тому третій етап (взаєморозуміння) відбувається в рамках фази переходу від минулого до сьогодення.

### **Третій етап: прагніть взаєморозуміння**

Яким би складним не був конфлікт, саме глибоке розуміння блокуючих моментів і відповідних потреб спрямовує нас до ефективного рішення. Таке розуміння служить з користю не тільки медіатору, але, насамперед, самим сторонам. Оскільки лише вони відповідальні за рішення, кожна сторона зацікавлена в тому, щоб зрозуміти, з якими труднощами зіштовхнулася інша, що їй потрібно, і що задовольнить обидві сторони в майбутньому. Лише тоді, коли кожна сторона згодна спробувати по-справжньому зрозуміти іншу, медіація може бути плідною і здатна підготувати ґрунт для більш ефективного пошуку майбутніх рішень. Таким є дух третього й останнього кроку цієї першої великої фази у вирішенні проблеми.

### **Перед взаємним визнанням**

На цьому етапі важливо повторно наголосити на суттєвому аспекті, про який вже згадувалося, щоб він залишився закріпленим у свідомості сторін:

*«Розуміння не означає згоду».*

Це просте речення підсумовує мету цього основного етапу подорожі з минулого в сьогодні. «Розуміння іншої сторони не принижує мене і не заперечує мою позицію». Визнання іншої не означає, що я відмовляюся від себе. Розуміння іншої розширює мої погляди. Ніхто не відрікається від того, ким він є, але кожна людина відкривається іншій. Розуміння іншої означає «носити в собі» те, що відчуває інша сторона. Це потрібно для того, щоб прийняти той факт, що інша сторона відрізняється від мене; відмовитися від вимоги, щоб інша була цілковито схожою на мене, визнаючи при цьому, що вона така ж людина, як і я. Це необхідно для того, щоб розпізнати її особистість. Слово «особистість», між іншим, ілюструє протиріччя, яке відчувається під час конфлікту та під час медіації. Особистість стосується «ідентичного», того, що робить нас подібними; водночас це стосується «окремого», того, що робить нас різними. Медіація має на меті пробудити спільне в кожній людині для того, щоб визнати відмінність іншої, її унікальну сутність.

Слід сподіватись, що на цьому етапі поглиблення розуміння кожна сторона усвідомить власні потреби та потреби іншої: ставка полягає в тому, щоб кожна з них щиро засвідчила про своє розуміння та визнання іншої, її потреб. Цей процес трансформації забезпечує плавний перехід від сьогодення до майбутнього. Власне, питання полягає в тому, як «рухатися» в майбутнє, не відмовляючись при цьому від минулого? Досвід показує, що таке взаємне визнання того, що сталося, є потужним мотиватором відпустити минуле та заново зібрати і відновити більш задовільний баланс у відносинах з іншою стороною, ніж той, який був до конфлікту.

Медіатор може запропонувати сторонам висловити, словами чи жестами, що вони розуміють і визнають позиції одна одної. Мета полягає в тому, щоб кожна сторона сказала іншій: «Я розумію, що ви говорите і те, що з вами сталося, навіть якщо (в цьому питанні) я з вами не згодна». Отже, як нам дійти цього розуміння?

### *Ставити запитання кожній стороні*

Медіатор готує ґрунт для взаємного визнання, ставлячи запитання кожній стороні, щоб переконатися, що сторони точно «почули» одна одну.

- **Я хотів би поставити запитання кожному з вас, аби дізнатися, чи ви почули та зрозуміли проблеми, з якими стикаєтесь ви, пане X, а також проблеми, з якими стикаєтесь ви, пане Y.**

Звернення до кожної сторони моделює взаємність. Визнання іншої стає більш прийнятним, тому що кожна сторона заздалегідь знає, що вона також буде визнана іншою у цьому терпеливому менуеті, який хореографують медіатори. Однак спроба медіатора отримати визнання лише від однієї сторони приречена на провал, якщо вона не супроводжуватиметься миттєвим вираженням жесту взаємності по відношенню до іншої сторони. Медіатору, який прямо звертається до однієї сторони і каже: «Ви розумієте, пане, що для пані і т.д.» рідко вдається отримати визнання. Такий метод насправді може викликати опір: у сторони буде відчуття, що тільки вона повинна почути, зрозуміти і докласти зусиль. У цьому випадку, оскільки сторона ігнорує



той факт, що медіатор відразу задасть таке запитання й іншій, вона часто відповідає: «Чому я? Навіщо мені її розуміти, коли їй не потрібно розуміти мене? Окрім того, я і так говорю те, що послаблює мої позиції, чому я ще маю розуміти її причини, коли вона не хоче зрозуміти мої?»

Якщо кожна зі сторін *заздалегідь* знатиме, що інша також повинна буде її зрозуміти, тоді сторони з легкістю погодяться працювати над взаємним визнанням. Медіація функціонує набагато краще, коли вона ґрунтується на такій взаємності. Це поняття ілюструє концепцію «багатоупередженості», представлену в Розділі 3, оскільки медіатор послідовно супроводжує одну сторону *та* іншу. Таким чином, цей крок вимагає певних навичок від медіатора, аби встановити та підтримувати взаємне розуміння, яке лежить в основі плану медіації.

### **Запрошення до взаємного визнання**

Запитання, яке медіатор ставить сторонам, щоб переконатися, що кожна з них правильно розуміє точку зору іншої, може стосуватися певного елемента або всіх елементів, які були детально вивчені на попередньому кроці: факти, емоції, цінності та потреби. Саме медіатор має скористатися моментом і визначити масштаби цього взаємного визнання сторін. Чи йтиметься лише про певні конкретні моменти справи, чи будуть вони прагнути до визнання фактів, точніше почуттів, або навіть цінностей тощо? Яким би не був вибір, корисно пов'язувати факти з емоціями чи порушеними цінностями, які виникають із конкретних потреб.

Для стимуляції взаємного визнання однією стороною іншої, медіатор нагадує:

- які *факти* були визнані під час поглибленого пошуку (наприклад, один працівник публічно звертався до іншого «як до нездібного», хоча обидва вони працювали в компанії протягом п'яти років і обидва вважалися компетентними);
- що ці факти викликали певні *емоції* (наприклад: сором, злість, гнів);

- що ці факти, в подальшому, зачепили деякі фундаментальні *цінності* (наприклад: професійне сумління, любов до добре виконаної роботи, принцип, згідно з яким критика вимагає обґрунтування);
- що в результаті деякі *потреби* – минулі, теперішні, майбутні – повинні бути задоволені (наприклад: щодо минулого – одна сторона бажає, аби інша вибачилася за використання терміну «нездібний»; щодо майбутнього – вона просить, щоб такі загальні негативні терміни більше ніколи не використовувалися, а у випадку допущення помилки – слід чітко визначити її суть, а також варто завчасно домовитися про підтримку у виправленні подібних помилок).

Залежно від конкретного випадку, залучених осіб, терміновості та серйозності того, що сталося, потреби можуть стосуватися більше минулого, сьогодення (негайна терміновість), майбутнього або двох чи навіть усіх трьох вимірів. Визнання особистості іншої людини передбачає розуміння того, який період часу для неї важливий. У наступних прикладах, коли взаєморозуміння завершує етап «від минулого до сьогодення», медіатор (М) звертається до сторін маятниковим способом, дивлячись на них по черзі.

### **Сімейна медіація: син-втікач**

- М. Тепер, коли кожен з вас пояснив, що сталося, я хотів би попросити кожного дослідити власне розуміння того, що відбулося з іншим.
- М. *(До сина-втікача)* Чи розуміли ви, що ваші батьки, оскільки однієї ночі ви не повернулися додому *(визнаний факт)*, злякалися того, що з вами могло щось трапитись *(емоції)* і пішли до відділку поліції *(визнаний факт)* – не для того, щоб подати на вас скаргу, а щоб попросити допомогти *(потреба)* знайти вас?
- М. *(До батьків)* У вас, як у батьків, я хотів би запитати, чи розумієте ви, що ваш син сказав, що він страждав *(емоції)* від щоденних сварок між вами *(визнані факти)* і що, за його словами, йому потрібно було побути наодинці декілька днів *(потреба)*?

## Медіація у громаді: сусід розлив фарбу на квіти

- М. Я хотів би попросити вас підтвердити, чи ви почули і зрозуміли те, що кожен із вас сказав щодо того, що сталося.
- М. *(До сусіда, який розлив діжку з фарбою в саду під час фарбування спільної стіни дому)* Пане Х, чи можете ви уявити, що відчула ваша сусідка *(емоції)*, коли побачила, що клумба з рідкісними квітами, які вона плекала п'ять років, потонула під сірою фарбою *(визнаний факт)*? Чи зрозуміли ви її, коли вона сказала, що їй «болить» всередині за свої квіти? Чи можете ви уявити смуток і гнів, які вона могла відчути *(емоції)*?
- М. *(До сусідки, у якої знищені квіти)* А чи розумієте ви, пані П., що пан Х ненавмисно розлив діжку з фарбою на ваші квіти, бо це сталося у момент, коли він схопився за драбину, щоб уникнути падіння *(факт)*? Чи почули ви також, що він був готовий вибачитися перед вами та компенсувати збитки *(цінності)*, перш ніж ви втратили самоконтроль *(емоції)* і почали звертатися до нього, використовуючи образливі вирази *(визнаний факт)*?

## Медіація на робочому місці

Після двогодинної зустрічі з пані Ф, новою фінансовою директоркою невеликої компанії, і бухгалтером, паном Б, якого звільнили після 12 років роботи:

- М. *(До пані Ф.)* Чи можете ви зрозуміти, що у пана Б думка про те, що його можуть звільнити через помилку викликала безсоння, яке тривало тижнями *(емоції)*? Ви розумієте, чому він дивується тому, що його називають поганим бухгалтером, коли помилки, у яких його звинуватили, були помилками, які він робив протягом 12 років, і які він завжди виправляв після перевірки сум наприкінці року, і за які йому ніколи раніше не дорікали *(визнані факти)*? Чи розумієте ви, навіть якщо ви не згодні пробачити ці помилки, що пан Б сприймає як несправедливість *(цінність)* той факт, що його звільнили за помилки, за які йому ніхто ніколи не дорікав – до вашої появи?
- М. *(До пана Б.)* Чи розумієте ви, що директорка вважає, що хоча ви й усунули помилки наприкінці фінансового року, це не

можна вважати виправданням? Що звіти, складені до її приходу в компанію, свідчать про відсутність професійної ефективності (*цінності*)? Що, на її думку, надіслання трьох сертифікованих листів із проханням покласти край цим помилкам (*визнаний факт*) було достатнім попередженням (*цінність: покора ієрархії*)? Ви не схвалюєте її поведінку і вважаєте, що вона повинна була спочатку поговорити з вами та поділитися своїми методами (*цінності: інформація, пояснення перед покаранням*). Але чи розумієте ви також те, що пані Ф хвилювалася (*емоції*) через неправильні суми і те, що ви витрачали 20% свого робочого часу на виправлення власних помилок?

Як зазначалося раніше, визнання іншої сторони може базуватись на сприйнятті частково спільних фактів, але розходиться на тому «які наслідки це має для нас»: емоції, цінності, потреби тощо. Цей процес сприймається більш охоче, якщо на цьому етапі не розглядати «угоду», а обмежитися перевіркою того, чи кожна сторона зрозуміла, що сталося з іншою.

Прискорення цього запиту на визнання без встановлення його узгодженості може коштувати багато часу та посилити опозиції, пов'язані з гідністю, честю та «втратою обличчя», і може навіть посилити напругу. Уся попередня робота з переформулювання є не лише процедурною, а й потребує надійної основи в реальності. У нашому останньому прикладі медіатор міг би подумати, що він може виграти час за допомогою швидкого «загального» синтезу:

- *(До бухгалтера)* **Ви розумієте, що ці помилки непокоїли директора?**
- *(До фінансового директора)* **Ви розумієте, що бухгалтер, який завжди працював таким чином, був здивований і вражений цим звільненням?**

Але в конфліктних ситуаціях «загальні ідеї» синтезу відхиляються захисними реакціями, якщо вони не обґрунтовані суттєвими деталями. Наші захисні рефлекси можуть бути легко викликані, і вони часто сприймаються іншою стороною як агресія. Коли бухгалтер чує «*Ви розумієте, що ці помилки непокоїли директора?*» (речення, яке

зосереджене лише на висновку іншого) мимоволі викликає інстинктивну реакцію: «Але я ретельно виправляв їх усі протягом 12 років!» Він забуває все, що було сказано на етапі поглиблення розуміння про перспективу директора, і чує лише звинувачення. Навіть несвідомо кожна людина повертається на «власну планету», підсумовує свою окрему історію та забуває історію іншої. Тим не менш, місія та відповідальність медіатора полягає в тому, щоб намагатися розширити перспективи обох сторін, щоб кожна з них, отримавши спільне бачення ситуації, могла розпочати ефективне дослідження можливих рішень відповідно до потреб кожної сторони. Тут проявляється важливість конкретного й точного – водночас короткого – запитання, що детально описує для кожного пункту узгодженість мотивацій, оголошених іншою стороною.

Доречно переглянути ряд подій із ключовими деталями для того, щоб пролити світло на внутрішню узгодженість між тим, що відчуває кожна сторона, і впливом, який мала на неї певна дія. Це не про те, що одна сторона висловлює, пояснює чи навіть повторює, а про те, як інша це сприймає – тобто чує, розуміє, запам'ятовує, інтегрує, розглядає, уявляє та відчуває. Часто, поки одна сторона говорить, інша, слухаючи, також готує власні аргументи та можливі відповіді. Людське спілкування, особливо в суперечливому контексті, базується не на тому, що є спільним – навіть якщо слово *спілкування* створює нам таку ілюзію – а функціонує через окремі монологи. Медіатор перетворює ці паралельні голоси (і маршрути) у діалог, у спільний запит на визнання, інтегруючи якомога більше інформації для спільного бачення перекомпозиції в складності сьогодення та розмаїтті минулого.

Досягнення цього взаєморозуміння є першою перемогою для всіх сторін. Це відчуття того, що кожна з них нарешті по-справжньому була почута і зрозуміла, є найкращою основою для побудови другого основного етапу вирішення проблеми в медіації, який звертатиметься до майбутнього та шукатиме найкращі можливі реалістичні та стійкі рішення. Навіть якщо на цьому етапі не досягнуто взаєморозуміння, може бути корисно переформулювати деякі ключові моменти різними словами, пояснюючи ще раз, доки кожна сторона не зрозуміє іншу краще. За відсутності цього взаєморозуміння перехід до наступного етапу пошуку рішень не є неможливим, але він буде складнішим.

\*\*\*

Відтепер цей перший великий етап вирішення проблеми завершено: сторони за підтримки медіатора визначили точки розбіжностей, а потім поглиблено дослідили найважливіші з них, щоб пролити світло на потреби та мотивацію кожної. На цій основі закладається потенційне взаєморозуміння. Відданість пошуку рішень є метою наступного етапу та розділу. Важливо відзначити, що мотивації сторін не чітко фіксовані, вони все ще розвиватимуться від початку медіації до її завершення. Таким чином, медіатор повинен залишатися пильним і завжди перевіряти своє розуміння динамічних потреб сторін, знаючи, що в ідентичній ситуації різні люди виражатимуть свої потреби по-різному. У попередньому прикладі, що стосується бухгалтера:

- *першою потребою* бухгалтера було отримати вибачення: потреба у відшкодуванні;
- *друга потреба* полягала у тому, щоб хтось пояснив йому суть його помилки, от і все: потреба в поясненні;
- *третьою потребою* було заздалегідь погоджене звільнення з компанії через те, що він захворів, а також не міг адаптуватися до характеру свого нового керівника: потреба у відокремленні;
- *четверта потреба* полягала у продовженні роботи, але з зобов'язанням директора більше не використовувати знецінюючі терміни (потреба у повазі) і показати йому, як успішно діяти наступного разу: потреба в навчанні;
- *n-а потреба* бухгалтера була новою потребою або комбінацією різних потреб, згаданих вище.

Наприкінці цього розділу, хоча ми навмисно зосередилися на медіаторі, підкреслимо, що метою його дій є розширення повноважень сторін. Ризик, який загрожує медіатору (до якого ми повернемося у Розділі 8), полягає у привласненні проблеми та проектуванні сторонам власного розуміння їхніх потреб. Звісно, медіатор може зазначити найбільш розповсюджені мотивації у подібних ситуаціях із власного досвіду, навіть запропонувати деякі ідеї, але тільки сторонам вирішувати, вважати їх доречними чи ні.

Навіть якщо на цьому етапі не будуть знайдені відповіді на потреби усіх сторін і навіть якщо не буде досягнуто згоди щодо минулого, ця

перша фаза, запрошуюча кожну зі сторін стати на місце іншої, часто формує різні відносини між сторонами під час і після медіації. Після глибоких роздумів над тим, що сталося, сторони іноді разом укладають безпосередню угоду, а медіація відповідає конкретному моменту взаємного розуміння в еволюції їхньої історії. Угода – це плід, що дозрів у шанобливому діалозі, якому сприяла медіація.

## РОЗДІЛ 7

### ВІД СЬОГОДЕННЯ ДО МАЙБУТНЬОГО

---

#### **Сформууйте можливі рішення, перш ніж укласти угоду**

*«У нас є два вуха та один рот, щоб ми могли слухати вдвічі більше, ніж говорити», – говорив Епиктет. Слухати не завжди легко, особливо коли те, що надходить з іншого боку, кидає нам виклик. Найкращі медіатори – це, перш за все, комунікативні акробати. Вони допомагають перетворити двох людей, які хочуть кричати один на одного, на людей, які зрештою можуть слухати і говорити по черзі. Це перший виклик, який розглядався у попередньому розділі. Сторони нарешті чують одна одну. Вони відкриваються ідеї та можливості розмовляти одна з одною. Конфлікт руйнує слухання, а медіація допомагає його відновити.*

*Ми маємо два ока на обличчі і жодного на потилиці. Це друге природне спостереження підштовхує нас дивитися перед собою та уявляти, що ми можемо створити разом. Але в конфліктній ситуації нам важко не дивитися у минуле, а отже – застрягати в ньому. Ми продовжуємо зосереджуватися на тому, що інша сторона могла б зробити інакше, і тому звинувачуємо її (упередженість обвинувача). А за те, що ми самі не змогли зробити інакше – ми виправдовуємо себе (упередженість виправдовувача) (Allred 2000). Медіація, як доводить попередній розділ, дивиться на минуле, щоб максимально очистити небагатий минулий досвід від об'єктивності в усіх її вимірах, звільнитися від спрощених тлумачень і зробити крок назад, відкрити нові перспективи, спільно створити новий простір та мирно співіснувати один з одним. Однак медіатор має відчувати момент, коли очі вже достатньо подивилися назад, і потрібно переміститися, щоб почати дивитися вперед. Медіатор може допомогти сторонам почути одна одну щодо майбутнього, уявити його і в результаті досягти згоди. Це мета цього розділу. Конфлікт знищує майбутнє, а медіація допомагає відновити його.*



На цій стадії (від сьогоднішнього до майбутнього) роль медіації полягає не стільки в тому, щоб примусити сторони домовитися про минуле – вони найчастіше збережуть протилежні погляди на те, що сталося на основі їхніх відповідних уявлень, – скільки в тому, щоб знайти угоду на майбутнє, яка працюватиме. Цей другий важливий етап вирішення проблеми в медіації включає *три кроки*:

- Перший крок: *придумайте рішення.*
- Другий крок: *оцініть рішення.*
- Третій крок: *прийміть рішення.*

### **Перший крок: винайдіть якомога більше рішень**

- **Алекс і Лу, давайте підіб'ємо підсумок, на якому етапі ми знаходимося. У кожного з вас була можливість висловитися щодо того, що сталося. Ви також детально розглянули проблеми, які необхідно обговорити, і знайшли час для того, щоб краще зрозуміти точки зору один одного. Зараз я пропоную вам разом поміркувати над деякими можливими варіантами рішень. На цьому шляху ми можемо зіштовхнутися з перешкодами; деякі рішення можуть задовольняти одного, але не влаштовувати іншого, і навпаки. Але по мірі того, як ми будемо рухатися, з'являтимуться ідеї, з якими ви обоє можете погодитися.**

Незважаючи на добрі наміри рухатися вперед, все ще існує ризик бути надто поспішними і під час пошуку рішень, які б задовольняли сторони (у якісному вираженні), сплутати їх із першими ідеями, які приходять на думку, навіть не спробувавши дослідити разом велику кількість інших шляхів (у кількісному вираженні). Щоб уникнути цього короткого замикання, медіатор може запропонувати три типи стратегій:

- *Креативність*: спонукайте сторони мислити нестандартно за допомогою мозкового штурму.
- *Створення цінності*: заохочуйте сторони у менш спонтанний спосіб, ставлячи запитання таким чином, щоб створити цінність.
- *Пропозиція ідей*: допоможіть сторонам, які зайшли у глухий кут, надаючи пропозиції.

## Стратегія №1: Креативність і мозковий штурм

*Мозковий штурм* – це метод, який медіатор пропонує для покращення якості рішень за допомогою *кількісного* підходу, шляхом пошуку якомога більшої кількості рішень. Для плавного переходу до мозкового штурму медіатор має пояснити суть цієї техніки сторонам. Гарною ідеєю буде, щоб сторони чітко погодили правила цього методу.

- **«На цьому етапі настає час переходити до визначення можливих рішень. Пропоную зробити це за допомогою техніки, з якою ви, ймовірно, знайомі - вона має назву «мозковий штурм». Мета тут полягає в тому, щоб уявити кілька способів задоволення потреб, які є спільними для вас обох. Для участі у мозковому штурмі, чи можемо ми домовитися про наступні три правила?»**

1. Кожен із вас *бере активну участь* у пошуку рішень і пропонує якомога більше ідей, навіть ті, які здаються надуманими чи складними у реалізації.
2. Я прошу вас *не критикувати ідеї* іншої сторони, щоб створити місце для креативності. Часом це буде нелегко, але на цьому етапі уникаймо оцінки обґрунтованості будь-яких ідей.
3. З тієї ж причини, будь ласка, *не думайте, що ви маєте погодитись на певний варіант*, спираючись на те, що зараз говорите ви або інша сторона. Ще не час для прийняття рішень.

- **Чи згодні ви брати участь у цьому мозковому штурмі та застосовувати ці три правила? Так, Алекс? Так, Лу? Добре, тоді ми можемо продовжувати».**

Важливо, щоб сторони чітко (за допомогою мови тіла чи вербально) продемонстрували свою згоду з двох причин. По-перше, така мікроугода підсилює *логіку дотримання*: незважаючи на розбіжності, сторони беруть на себе зобов'язання дотримуватися правил процесу. Хоча це ще не угода щодо суті їхнього конфлікту, проте це вже домовленість щодо підходу до його вирішення. По-друге, якщо сторона не дотримується правил мозкового штурму, медіатор (М), не роблячи зауваження конкретній стороні, може м'яко нагадати про первинну

домовленість, досягнута з цього приводу. Давайте розглянемо приклад медіації між Алекс (А) та Лу (Л).

### Хто отримає опіку над дітьми?

Алекс «Я пропоную взяти повну опіку над нашими двома дітьми».

Лу «Або я міг би забирати їх до себе хоча б кожні два тижні».

А. «А чому не повна опіка? Як ти смієш? Що ти таке кажеш? Ти навіть не вмієш готувати!»

Медіатор «Не забувайте про нашу домовленість пропонувати якомога більше ідей. На цьому етапі, навіть якщо це складно, краще не реагувати на будь-які варіанти. Щойно у нас буде багато ідей, ви матимете достатньо можливостей їх оцінити. Деякі варіанти будуть виключені, інші – вдосконалені або змінені. Алекс, вас влаштовує, якщо ми будемо продовжувати таким чином, у два етапи?»

А. «Добре, якщо ви так говорите. Але погодьтеся, те, про що ви мене просите, є майже неможливим».

М. «Дякую, Алекс. Звичайно, це непросто, але ми рухаємося у цьому напрямку. Давайте повернемося до нашого мозкового штурму; ви розмірковували про різні можливості опіки над двома вашими дітьми. Чи є ще якісь ідеї?»

Л. «Можливо, замість спільної або повної опіки ми могли б збільшити кількість зустрічей, що дозволило б мені частіше бачити дітей».

А. «Можливо, ти міг би забирати дітей вранці і відвозити їх до школи. Я могла б забирати їх після обіду, і тоді ти бачився б з ними кожні вихідні».

Л. «Або я міг би зустрічатися з ними принаймні щонеділі та кожної другої суботи».

М. «Будь-які інші ідеї щодо цього питання? Немає? У нас є, якщо я не помиляюся, сім ідей: 1) Повна опіка Алекс; 2) Спільна опіка; 3) Повна опіка Лу; 4) Опіка Алекс, що супроводжується розширеними правами на зустрічі; 5) Опіка Алекс із домовленістю про відвезення дітей до школи; 6) Потенційно діти будуть з Лу кожні другі вихідні або 7) Щонеділі та щосуботи. Браво! Тепер ми маємо багато тем для обговорення».

У цьому уривку ми помічаємо, як Алекс «захиталася», коли почула першу ідею Лу, і почала її критикувати. Медіатор звертається до перефразування та відкладає обговорення цього питання, постійно звертаючи увагу сторін на те, що метою мозкового штурму є відокремлення формування ідей від їх оцінювання. Медіатор також розпізнає складність підходу, а потім приймає потік ідей. Протягом усього часу він ставить одні й ті ж запитання: «Чи є ще ідеї? Ви могли б ще щось зробити?» Нарешті, медіатор узагальнює різні варіанти, включно з тими, які Алекс відхилила.

### ***Аналогічні всесвіти і метод SCAMPER***

Якщо сторонам подобаються творчі ігри, медіатор може підсилити уяву, використовуючи ці дві взаємодоповнюючі техніки. Як і в мозковому штурмі, тут також застосовуються правила відсутності критики та зобов'язань. Медіатор вдається до цих прийомів, щоб ще більше розкрити діапазон можливих рішень і навіть підняти настрої сторін.

Уявіть собі медіацію у кримінальній справі та потребу однієї сторони отримати відшкодування за графіті на стіні будинку. Техніка *аналогічних всесвітів* змушує сторони подумати над тим, як концепція – у даному випадку відшкодування – застосовується в інших контекстах (тобто всесвітах). Розвиваючи таким чином свою уяву та цікавість, сторони повертаються до свого «справжнього» всесвіту.

#### **Стіна з графіті – обхід через аналогічний всесвіт**

Медіатор (М.) «Як виглядає процес репарації у вас вдома, наприклад, якщо ви порвали свій одяг?»

Художник-графітіст (Г.) «Моя мама вміє перешивати одяг. Але батько попередив мене, якщо я зроблю це знову, він змусить мене самостійно перешивати свій одяг».

Власник пошкодженої стіни (В.) «Мій батько змусив би нас з братом вибачитися і пообіцяти надалі бути менш недбалими».

М. «Ще ідеї?»

- Г. «Одного разу мій батько попросив мене розбити скарбничку, щоб я за власні кошти замінив предмет одягу, який я пошкодив під час бійки з братом».
- В. «Коли я розбив окуляри, батько змусив мене три дні носити стару пару».

### Повернення до початкового всесвіту під час переміщення

- М. «Ось низка цікавих ідей. Як вони втілюються в нашій ситуації з графіті на стіні?»
- Г. «У моєму віці я не можу просити маму виправити мої помилки, але я міг би перефарбувати стіну самостійно і запитати поради у друга, який є малярем. Я міг би також вибачитися і пообіцяти більше не малювати графіті на стінах, якщо у мене на це немає дозволу».

Ця техніка аналогічних всесвітів пропонує сторонам відійти від об'єкта їхньої суперечки та піти в обхід через «місце пам'яті чи досвіду» без будь-яких зобов'язань. *По-перше*, йдеться про те, щоб розслабити сторони, перемістивши їх в безпечне місце, де ставки обмежені, а *по-друге* – про те, щоб вивести їх із зони комфорту туди, де ставки високі.

Наприклад, у Бурундійському та Конголезькому контекстах на деяких семінарах з примирення (Lempegeur 2007, 2009b, 2021; Colson and Lempegeur 2011) використовувалися рольові вправи. Ці симуляції перемістили учасників у аналогічні всесвіти, які відрізнялися від їхнього безпосереднього повсякденного життя. Учасники засвоїли з них уроки, які потім змогли застосувати у власному світі, який перебував у кризовому стані. Цей обхід стимулював здатність учасників вирішувати проблеми.

### SIMSOC в Бурунді

Учасники семінару з примирення в Бурунді – високопоставлені військові та політичні лідери, включно з нинішніми та колишніми главами держав і урядів – були залучені до рольової вправи під назвою SIMSOC (з англ. Simulated Society – імітоване суспільство), розробленої Вільямом Гамсоном (2000). У цій грі представлено змодельоване

суспільство, яке включає чотири регіони: зелений (найбагатший), червоний (дуже бідний, без засобів до існування та роботи), жовтий та синій (два регіони середнього класу). Кожному учаснику призначається різна роль, зокрема роль безробітного, заможного, робітничого класу, члена профспілки тощо. Кожен діє так само, як і будь-яка людина, зі своїми особистими та колективними цілями, як член суспільства чи групи. Усі учасники, залучені до семінару, сприйняли свою роль із розумінням, зокрема для того, щоб подолати напругу та конфлікти в цьому альтернативному суспільстві. Потім вони разом проаналізували свою взаємодію під час підведення підсумків, особливо наголошуючи на необхідності кращого спілкування між членами реального суспільства та більш справедливого розподілу ресурсів з метою зменшення ризиків появи повторних конфліктів. Тоді учасники без проблем застосували уроки, отримані з цього аналогічного всесвіту, до бурундійського суспільства, уявляючи реалістичні рішення та особисті зобов'язання щодо їх реалізації (Wolpe et al. 2004; Lempereur 2021).

*Метод SCAMPER* (Eberle 2008) (*Substitute* – замінити, *Combine* – об'єднати, *Adapt* – адаптувати, *Modify* – змінити, *Put to another use* – застосувати для інших цілей, *Eliminate* – усунути, *Reverse* – повернути) починається зі слова чи концепції та змінює, розкладає, доповнює, окрім цього перекомпоновує, збільшує, зменшує, переміщує його і т.д. Це можна повторювати *ad infinitum* (до безкінечності) на багатьох структурах:

- *Час* (коли? – вчора, сьогодні, завтра; остаточно чи тимчасово; на день чи місяць тощо);
- *Простір* (де? – мій дім, дім іншої сторони, дім друга; деінде; у віртуальному просторі; великий чи малий; цілий чи його частина тощо);
- *Учасники* (хто? з ким? – один, двоє, багато; авторитети; покоління, молоді та літні; культури тощо);
- *Матеріали* (з чим? як? – нові чи вживані; у своїх складових, з новими чи міцнішими матеріалами тощо);
- *Правила застосування* (які правила? – професійні, етичні, правові, міжнародні тощо);
- *Фінанси* (хто платить? – обидва, один, держава, місто, страхова компанія, банк, забруднювач, порушник тощо).

Щоб повторно використати приклад «стіни з графіті», медіатор стимулює уяву сторін, застосовуючи метод SCAMPER через опитування, орієнтоване на конкретну попередню категорію, щоб збільшити, зменшити, перекомпонувати, додати тощо.

### **Стіна з графіті – метод SCAMPER**

**Медіатор** «У нашій ситуації є «стіна» і «графіті». Як ми можемо перерформувати ці категорії з точки зору простору для оригінального ремонту? Щодо стіни, наприклад?».

**Художник-графітіст** «Я міг би нанести графіті на решту стіни за мотивами на вибір власника».

**Власник** «Або він міг би переробити для мене всю стіну, а не тільки пошкоджену частину; або розмалювати стіну в спальні моєї доньки-підлітка, яка мріє про стіну, оформлену художником-професіоналом».

**Г.** «Або ви залишите мені частину стіни; я створю малюнок за спільною домовленістю, і ми обрамимо його як картину».

**М.** «Чи є хтось у нашому місті, хто міг би нам допомогти?».

**В.** «Можливо, ми могли б організувати конкурс на найкращий малюнок у місті, запросивши художників, соціологів, сусідів, асоціації, мера».

**Г.** «З цієї нагоди ми могли б запропонувати пофарбувати тротуари фарбою, що змивається водою; або організувати масштабну виставку мініатюрних стін із графіті».

Якщо медіатор відчуває, що сторони ще не готові до мозкового штурму або цих двох інших креативних технік, він може відмовитися від використання конкретного терміну «мозковий штурм» і запропонувати сторонам «уявити найбільшу кількість можливих рішень, які задовольняють потреби обох». Стів Голдберг, фахівець із трудової медіації, разом з іншими, поставив під сумнів здатність продовжувати мозковий штурм у напружені моменти. Ми припускаємо, що деякі люди, які перебувають у стані сильного стресу, не завжди зацікавлені брати участь у творчих заняттях. Ілюзорно думати, що сторони з радістю погодяться на це або навіть те, що під час цих сесій вони

будуть настільки терплячими та відкритими до обговорення, наскільки цього вимагає мозковий штурм. Цілком ймовірно, що після мозкового штурму сторони все ще не визначають усі можливі варіанти вирішення своїх проблем. Ось чому ми представляємо два взаємодоповнюючі шляхи.

## **Стратегія №2: Техніки створення цінностей і спрямована постановка запитань**

Пошук рішень, безумовно, є питанням творчості, але творчість не є синонімом «творчого генія». Можна використовувати практичні методи, які дають багатообіцяючі ідеї, методи, які не вимагають вроджених творчих навичок, якими можуть володіти сторони, а можуть і не володіти, для яких мозковий штурм був би найкращим інструментом. Щоб підняти настрій, можна сказати, що не всі ми Пікассо медіації, незалежно від того, йдеться про сторони, чи про медіатора!

Мозковий штурм – це потужна техніка, яка дозволяє згенерувати багато ідей. Ми заохочуємо використовувати його у поєднанні з методами створення цінностей, розроблених в рамках теорій переговорів. Такі техніки можуть бути освоєні медіатором і мобілізовані як певний набір навичок. Медіація – це не лише психологія чи мистецтво, вона також включає в себе деякі специфічні знання.

Перш ніж заглиблюватися в деталі другої стратегії створення цінності, нам важливо відмежувати її від інших стратегій, згаданих у цьому розділі. Методи створення цінності відрізняються від мозкового штурму та інших креативних технік тим, що медіатор йде за межі простої постановки відкритих загальних запитань: він задає *точні запитання*, які не обов'язково орієнтують відповідь в той чи інший напрямок, але дозволяють сторонам знайти більш задовільні рішення.

На третьому етапі, який ми розглянемо пізніше, медіатор надаватиме ідеї, які можуть виходити або з творчих методів (стратегія 1), або з методів створення цінності (стратегія 2). Гадаємо, варто детальніше дослідити другу стратегію, оскільки про неї часто забувають або вона взагалі невідома, особливо коли медіатори інстинктивно переходять від першого етапу до третього, ніби вони зобов'язані компенсувати



брак креативності однієї зі сторін. Проте медіатори мають інше завдання – використовувати техніки створення цінності не стільки для перевірки власної майстерності, скільки для того, щоб допомогти сторонам отримати вигоду від більш спрямованого опитування.

Спираючись на нашу попередню працю (Lempereur and Colson, ed. Pekar, 2010), ми також ставимо створення цінності першою у черзі, перед її розподілом, що допомагає сторонам робити вибір між різними рішеннями, і цей крок підпадає під наш наступний етап оцінки. Дуже часто під час конфлікту його учасники використовують *логіку нульової суми* для оцінки ситуації – суму, яку потрібно відновити, позицію, яку потрібно зайняти, територію, яку потрібно повернути – де виграш для однієї сторони є програшем для іншої, і де, зрештою, може бути тільки один переможець – «ми» або «вони», але ніколи *обидва*. І все ж, перш ніж ділити славнозвісний «пиріг», нам потрібно спробувати його розширити, передбачивши можливості, які відкриває початкова співпраця та її наслідок – важіль створення цінності. Створення цінності суттєво відрізняється від підходу, заснованого переважно на конкуренції чи безпосередньому розподілі цінності. Щоб це зрозуміти, медіатор повинен ознайомитися з наступними підходами та принаймні тримати цей чек-лист в голові.

### ***Створюйте цінність, використовуючи відмінності***

Створення цінності передбачає *використання відмінностей у вподобаннях між сторонами для кращого задоволення кожної*, дозволяючи їм уникнути безглузвих і тривалих протиріч. Сторони можуть виявити переваги різних типів проблем, а медіатор – запропонувати їм уявити нові рішення. Деякі люди пристосовуються до ризику, інші – ні. Комуś той чи інший предмет подобається, а комуś ні. Хтось поспішає, тоді як інші можуть почекати.

### ***Відмінності у часових уподобаннях***

Навіть не усвідомлюючи, це Алекс запропонувала варіант, щоб разом із Лу вони по черзі возили дітей до/зі школи: Лу вранці, а Алекс – у другій половині дня. Можливо, школа знаходиться по дорозі до офісу Лу, і тому возити дітей вранці йому справді зручно? З іншого

боку, для Алекс це об'їзний шлях. Таким чином, якщо Лу відповідає за дітей вранці, за цією формулою Алекс виграє час, оскільки приходить на роботу раніше та, відповідно, раніше звільняється; це дає їй можливість забирати дітей зі школи. Можливо, Лу працює допізна, і забирати дітей йому незручно. Тут врахування різних уподобань кожної сторони генерує можливості для створення цінності, які влаштовують обидві сторони. Той факт, що кожен із батьків піклується про свою «кращу» половину, возячи дітей до школи або зі школи, задовольняє обох. Це стає безпрограшним рішенням «win-win», навіть краще, взаємозадовільним рішенням «satisfaction-satisfaction». Згідно цього нового порядку Лу може щодня бачити своїх дітей.

### ***Відмінності у цінностях***

Те, що має високу цінність для однієї сторони, може мати менше значення для іншої. Ця підкреслена відмінність є ще одним джерелом створення цінності.

### **Поділ двох будинків при розлученні**

Алекс і Лу мають два об'єкта нерухомості у спільній власності: перший – будинок, що був їхнім основним місцем проживання до розлучення, другий – приморська квартира, якою вони користувалися у вихідні та під час відпустки. Оскільки вони домовилися про повну опіку Алекс і правила зустрічей з дітьми для Лу протягом значної частини вихідних або протягом місяця відпустки, здається логічним розробити рішення, згідно з яким основна резиденція залишиться Алекс, а квартира на березі моря – Лу. «Суб'єктивна цінність» кожного помешкання, тобто те, як сторони ставляться до нього, є різною для двох сторін (Curhan, Elfenbein, and Eisenkraft 2010).

Як медіатор може надати сторонам повноваження для пошуку таких рішень? Факт наявності двох резиденцій швидко з'явиться під час діагностичної частини розмови, першого кроку вирішення проблеми. Під час цієї фази медіатор може задавати такі запитання:

- **Коли ви зазвичай користуєтеся другим житлом? Де воно розташоване? Це сімейний будинок?**

З'ясовуючи, хто використовує будинок і з якою метою, медіатор здатний зробити висновок, яка з двох сторін більше прив'язана до нього, і чи може він стати майбутнім основним місцем проживання однієї сторони та власністю іншої. Далі, під час пошуку рішень, медіатор може задавати цільові запитання (навіть запитання так/ні), наприклад:

- **Якби хтось із вас мав право на зустрічі, чи хотіли б ви зустрічатися з дітьми у цьому будинку? Чи можна було б це робити у вихідні? Зважаючи на вік дітей, чи це постійне місце відпочинку?**

За цих обставин сторонам неважко знайти оптимальне рішення щодо нерухомості. Плоди можуть природним чином впасти з дерева:

- **Беручи до уваги те, чим ви поділилися, яким може бути рішення щодо квартири на березі моря?**

Ми також можемо використати відмінності щодо ризиків або ресурсів.

### ***Відмінності в уподобаннях щодо ризику***

Деякі люди більш схильні до ризику, ніж інші, загалом або за конкретних обставин. Медіатор може використовувати такі розбіжності, щоб краще задовольнити потреби сторін.

### ***Дружина боїться за свій майбутній дохід після розлучення***

Під час медіації у справі про розлучення з'ясувалося, що на початку шлюбу дружина залишилася вдома, щоб доглядати за дітьми, і тепер хвилюється через свої майбутні доходи. Вона боїться, що більше не зможе задовольняти свої потреби. Така ситуація змушує її вимагати значну суму аліментів для себе та дітей. З іншого боку, вона хотіла б знову почати працювати, але не впевнена, що її професійні навички відповідають сучасному ринку. Зі свого боку, чоловік боїться все життя платити непомірні аліменти. Це схоже на дилему розподілу: незалежно від того, велика чи мала сума, один із подружжя виграє, а інший програє.

Тим не менш, медіатор, який розуміється на управлінні ризиками, може чітко розпізнати деякі інноваційні ідеї для обох сторін. Медіатор може спрямувати дискусію на взаємовигідні рішення.

- Медіатор «Якщо я вас добре зрозумів, Джек, ви хотіли б знову почати працювати, але не впевнені, що зможете легко знайти роботу. Вам потрібно буде оновити свої професійні навички, що полегшить пошук роботи. Все вірно? Чи я щось пропустив?»
- Джек «Безумовно. Завдяки післядипломній освіті мені було б легше знайти роботу, і тоді я не потребувала б такої кількості сторонньої підтримки. Думка про залежність від колишнього чоловіка мене не тішить. До речі, мені ніколи не подобалося залежати від нього матеріально, тим паче, що я, як і він, навчалася в університеті».
- М. «Тому вам хотілося б відновити свої навички і знову бути самодостатньою. А ви, Генрі, якщо я не помиляюся, ви не в захваті від ідеї підтримувати свою дружину протягом тривалого часу? Що ви думаєте про ідею Джека повернутися до навчання?»
- Генрі «Це збільшило б її шанси швидко знайти роботу».
- М. «Які ваші пропозиції щодо того, як допомогти Джеку пройти цю додаткову підготовку?»
- Г. «Якщо Джек відвідуватиме курси, це потребуватиме додаткових коштів і займе деякий час. Можливо, я міг би сплачувати більше аліментів, поки вона навчатиметься, щоб покрити її витрати, а також піклуватися про дітей у вечірній час, коли вона на заняттях? Потім, після того, як вона влаштується на роботу, я платитиму менше аліментів».
- М. «Дякую, Генрі. Джек, чи маєте ви інші ідеї?»
- Дж. «Насправді, я пам'ятаю, Генрі, що ти знаєш керівника відділу післядипломної освіти в цій відомій бізнес-школі... Можливо, вона могла б дати мені пораду?»
- Г. «Ти маєш рацію, я буду радий познайомити тебе з нею».

Попередній приклад демонструє, як медіатор може сприяти виникненню перспективних рішень, шляхом інтеграції відмінностей. Медіатор підкреслює різницю в ризиках (втрата доходу для однієї

сторони, необмежений платіж для іншої), і допомагає врегулювати її за допомогою довгострокового рішення, яке зменшує ризик для однієї сторони (навчання, що призведе до збільшення можливостей працевлаштування) та для іншої (погодитись на більші ризики на початку з розрахунком, що виплати зменшаться згодом). Під час цього процесу народжується безпрограшне рішення, коли успіх одного з подружжя стає ключовим і для іншого: здатність Джекі стати самодостатньою передовсім в інтересах Генрі. Подружжя, яке незабаром розлучиться, може навіть ускладнити свою формулу, додавши, що якщо Джекі після навчання влаштується на роботу із заробітною платою понад певний поріг, тоді аліменти на дитину будуть зменшені. Медіатор також може висунути ідею укласти «страхування, що покриватиме ризик втрати роботи» для Генрі та його колишньої дружини тощо.

### ***Відмінності в ресурсах***

Попередній приклад закінчується ідеєю Джекі про те, що Генрі знає людину, яка могла б їй допомогти. Можливо, сусід зможе доглянути за дітьми, коли Генрі не матиме можливості це зробити тощо? Кожна сторона має різні ресурси, пов'язані з досвідом, професією, родиною, зв'язками, власністю та часом. Ці продуктивні відмінності пропонують рішення, які спираються на те, що одна сторона може надати, а інша – ні, що призводить до взаємовигідного обміну: *«Я можу допомогти вам отримати користь від цього ресурсу, а ви можете запропонувати мені інший тощо»*.

Попередні приклади демонструють, що креативність не можна нав'язати, але над нею можна працювати, якщо визначено ключові сфери для її просування. Тут медіатор стає схожим на диригента оркестру, який знає як активувати потрібний інструмент, коли прийде час, тому що він знає партитуру. Давайте розглянемо деякі інші стратегії, які медіатори мають у своєму розпорядженні.

### ***Створіть ефект масштабу та обсягу***

Кожного разу, коли ми *спільно беремо у чомусь участь*, а саме шляхом об'єднання раніше окремих видів діяльності, ми отримуємо вигоду від ефекту масштабування. І кожного разу, коли ми *розширюємо*

*діапазон чисієсь діяльності*, одночасно зменшуючи витрати, які раніше були пов'язані з великою кількістю залучених суб'єктів або суб'єктів, яких потрібно організувати, ми створюємо ефект обсягу.

Наприклад, коли двоє людей вирішують жити разом, вони користуються всіма перевагами подружнього ефекту масштабування: *одна* орендна плата, *одне* страхування житла, *один* холодильник, *одна* квартира й *одна* машина для подорожей, *одна* перевірка щоденників дітей тощо. Під час розлучення чи конфлікту більшість цих синергій зникає, що призводить до нестачі часу та ресурсів. Батьки-одиначки часто стикаються з такою ситуацією. На противагу цьому, існує ефект обсягу для колишнього подружжя, оскільки той з батьків, який відповідає за опіку над дитиною, відтепер повинен виконувати всі щоденні обов'язки, таким чином дозволяючи іншому керувати часом, який останній хоче проводити віч-на-віч з дітьми.

Беззаперечно, знайти рішення за допомогою медіації щодо ефекту масштабування непросто. Подібним чином ділові партнери, чії стосунки зіпсувалися, більше не мають початкового бажання спільно шукати ефект обсягу.

Проте можна уявити ефект масштабування, приміром, подбавши про те, щоб діти разом ходили до стоматолога хоча б раз на рік або до перукаря раз на місяць. Батьки також можуть вирішити, що замість того, щоб одна дитина грала у футбол, а інша займалася верховою їздою, вони обоє відтепер займатимуться тенісом в один час – звісно, якщо їм подобається цей вид спорту.

Певний *ефект обсягу* можна виявити, визначивши види діяльності поблизу місця проживання кожного із подружжя. Таким чином, можемо уявити, що дитячий стоматолог, перукарня і тенісний корт знаходяться поблизу місця, де зараз живе батько, а школа, лікар, аптека та школа верхової їзди – ближче до будинку матері. Коли опіка довіряється одному чи іншому з батьків, можна об'єднати діяльність дітей відповідним чином. Щоразу ідея полягає в тому, щоб скоротити марні поїздки, а отже, час і транспортні витрати.

Створення такого типу ефекту, у вигляді зменшення зусиль для обох сторін, тримає *транзакційні витрати* під контролем. Насправді мова

йде не про створення цінності, а про скорочення витрат. Цей підхід суттєво зменшує вагу невеликих транзакцій – щоразу, щодня, коли ми приймаємо міні-рішення разом – оскільки правила щодо них були визначені під час процесу медіації.

Останній приклад, щоб проілюструвати це питання, стосується процесу медіації загалом, оскільки його транзакційні витрати є «більш економічними» порівняно з іншими способами врегулювання. Наприклад, якщо сторонам вдасться дійти згоди за допомогою медіації, їм не доведеться звертатися до суду та витратити значні суми на оплату послуг адвокатів. Таким чином, *медіація сама по собі є прикладом ефекту масштабування у дії*: сторони розподіляють витрати на медіацію, які в більшості випадків набагато менш обтяжливі, ніж гонорари двох адвокатів.

Інші види ефекту обсягу можуть бути виявлені при дослідженні всіх потенційних рішень, які медіатор повинен висвітлити, оскільки вони часто становлять суть угоди. Наприклад, якщо у випадку розлучення сторонам вдасться не лише домовитися про очевидні питання (опіка, розподіл майна, аліменти), *а також* про інші питання, які виникають із врахування потреб (задоволення уподобань кожної особи, мобілізація розбіжностей, розподіл активностей, раціоналізація порядку денного тощо), тоді медіація збільшить обсяг угоди. Цей момент є ключовим: якщо медіація виявить приховані моменти та вирішить їх, тоді вона врегулює більше питань, ніж ту кількість, що була висвітлена конфліктом на початку. Це одна із сильних сторін медіації. Це як автомобілісти, які приїждять на заправку і дізнаються, що станція пропонує більше, ніж тільки бензин – газету та ранковий пончик, каву, трохи дров для мангалу тощо. Вони радіють, тому що їм не доведеться йти в супермаркет лише за дровами чи в газетний кіоск тільки за газетою. За своєю суттю медіація, якщо вона працює добре, розвиває ефект обсягу і часто дає більше, ніж ми очікуємо від неї на самому початку.

Техніки створення цінності, не вирішуючи всього, досягають успіху в раціоналізації багатьох видів діяльності. Вони відновлюють позитивну і творчу силу на противагу негативу та опозиції, якими характеризувалися відносини до медіації. Медіатору необхідно

інтегрувати методи створення цінності, щоб підготувати запитання з «винагородою». Роблячи це, медіатор допомагає сторонам подолати певні звички, які стали засліплюючими, неоптимальними, навіть руйнівними для цінностей. Створення цінності є фундаментальним інструментом, який пов'язаний із суттю медіації: зосереджується на вирішенні проблем і водночас готує сторони до майбутнього, в якому проблеми не виникатимуть повторно.

### ***Уникайте повторення конфлікту***

Один конфлікт може приховувати інший, одна очевидна проблема – бути причиною низки інших. Загалом, конфлікт – це епіфеномен, і якщо його не аналізувати глибоко, він спалахне знову, іноді навіть сильніше, ніж першого разу. Таким чином, медіатор повинен усвідомлювати, що просте, *короткострокове рішення щодо конфлікту* може виявитися міражем і має бути спрямованим на *довгострокове вирішення*.

### **Розпад колишньої Югославії**

Численні медіаційні зусилля застосовувалися, щоб покласти край кризі, що була спричинена розпадом Югославії на початку останнього десятиліття двадцятого століття. Лорд Каррінгтон, перший медіатор, закликав до глобального вирішення конфлікту на всій території колишньої Югославії, але його думку не почули. Його наступники/медіатори замінили це рішеннями окремо для кожної колишньої республіки, не торкаючись проблеми відносин між усіма колишніми республіками та їхнім різноманітним населенням. Після цього Словенія та Хорватія оголосили про свою незалежність у 1992 році, не беручи до уваги істотне питання меншин і спірних територій. Вони також вважали за краще не «вирішувати» надто складне питання про міні-Югославію, що її являла собою Боснія. Конфлікт, глибинні причини якого не були враховані, поновився, особливо в багатоетнічних анклавах, і в Боснії спалахнула війна. Щоб покласти їй край, послідували численні спроби медіації, і лише в 1995 році війна завершилась, принаймні в Боснії, підписанням Дейтонської угоди. Однак головне питання залишалось невирішеним: як захистити меншини в межах югославської федерації, зведеної до Сербії та Чорногорії?



Таким чином, напруга між албанською більшістю Косово та його сербською меншістю вилася в нову, марну, смертоносну війну, яка потребувала нової угоди тощо. Цей історичний приклад показує, що для медіатора важливо остерігатися поверхневих або неповних результатів, які не вирішують проблему комплексним чином у всіх її вимірах.

Після ретельного мультианалізу конфлікту (Розділ 6) медіатор повинен допомогти сторонам вирішити його так, щоб усі складові частини були розглянуті. У медіації фаза «від минулого до сьогодення» має підживлювати мету наступної фази «від сьогодення до майбутнього» таким чином, щоб недоцільні рішення, видимі інтереси та очевидні моменти залишалися осторонь, а досліджувалися приховані потреби та істотні моменти для сторін; це максимізує шанси на стійке вирішення проблеми. Ми не стверджуємо, що це завдання легке, але воно заслуговує на те, щоб спробувати.

### **Конфлікт між ключовим акціонером і керуючим партнером**

Медіатор був залучений для вирішення проблеми всередині компанії – очевидної розбіжності щодо комунікації між головним акціонером і керуючим партнером – і вже протягом певного часу сприяє її вирішенню. Тим не менш, працюючи лише над поверхневим примиренням у певному питанні між двома сторонами, умови для відновлення конфлікту залишаються. Якщо сторони не будуть докладати зусиль для вирішення його глибинних причин, нові конфлікти виникатимуть знову. Щоб уникнути цього, медіатор має висвітлити, наприклад, що розвиток бізнесу сповільнюється системою управління та процесами прийняття рішень, за яких ключовий акціонер має можливість блокувати рішення та перешкоджати керуючому партнеру в управлінні компанією. Медіатору необхідно запитати, чи є інтерес у цих двох людей продовжувати співпрацю за таких умов. Медіатор іноді працює як хірург; його допомога у повній діагностиці спонукає сторони розглянути відокремлення як один із можливих варіантів, а не просто пропонує їм плацебо – радше відокремлення, ніж примирення.

Не фокусуєтесь на зовнішніх проявах, медіатор як каталізатор рішень у процесі врегулювання спору виявляє цілий ліс питань,

прихований за одним деревом – *знає, як розпізнати та дати сторонам зрозуміти загальний характер* проблем за межами конкретної проблеми (Lempereur 2012a). Медіатор підштовхує сторони до *структурного аналізу*. Якщо медіатор помічає повторювану поведінку сторін, навіть послідовні домовленості, виконання або невиконання яких призводить до посилення конфлікту між ними, він ставить під сумнів цю повторювану проблемну ситуацію, яка не зміцнює відносини між сторонами, а навпаки – віддаляє їх одна від одної. Загалом, медіатор не боїться приймати радикальні рішення для того, щоб розірвати порочне коло: «конфлікт – медіація – угода – конфлікт – медіація – угода – конфлікт – тощо».

### **Бельгія або відцентрові медіації**

Починаючи з 1960-х років, Бельгія залишається досить тривожним прикладом переговорів, яким сприяла низка медіаторів, та яким досі не вдалося вирішити «бельгійську проблему» – триваючу напруженість між двома основними спільнотами – фламандською та франкомовною, з півночі та півдня країни відповідно. На які тільки конституційні зміни не погоджуються сторони, щоб перерозподілити повноваження та ресурси між різними урядами на національному, громадянському та регіональному рівнях, але конфлікт відновлюється. Сторони знову починають сперечатися щодо нових політичних питань і адекватного балансу сил. З часом запропоновані рішення надали більше повноважень мовним інституціям, але все ще не подолали прірву ідентичності між фламандською та франкомовною спільнотами. Парадоксально, але подальша відцентрова передача влади лише збільшила прірву між людьми з півночі та півдня Бельгії. Кожна конституційна реформа давала пацієнту заспокійливе, але не лікувала бельгійську хворобу, натомість робила її хронічною та, можливо, невиліковною.

Часто через помилку діагностики, нездатність ретельно проаналізувати проблему на етапі «від минулого до сьогодення», потенціал створення цінності обмежується непрямим розглядом ситуації тут і зараз. Це невід'ємний ризик *медіації, орієнтованої на проблему*, на відміну від *медіації, орієнтованої на відносини*, яка працює також з виміром людей, щоб забезпечити майбутнє без напруги.

- Перша, *«проблемно-орієнтована»*, медіація стосується короткострокового періоду. Вона прив'язана до наслідків конфлікту, вирішення очевидних проблем, без врахування того, що на кону стоять і відносини. Насправді, вона може створити меншу цінність, що призведе до меншого спільного знаменника та поганого компромісу, який не задовольнить усі сторони.
- Друга, *«орієнтована на відносини»* або *«трансформаційна»*, медіація має на меті забезпечити більш довгострокові зміни в суб'єктах і системі. Вона перебудовує організації за допомогою нових принципів, визначаючи політику та процеси. Медіація запроваджує механізми моніторингу розбіжностей, системи оповіщення, щоб запобігти ескалації та уникнути повернення до подібних конфліктів. Це пов'язано з перевизначенням стосунків між сторонами, навіть із визнанням їхньої неспроможності продовжувати співпрацю.

### Медіаційна місія в колективному трудовому спорі

Надто часто соціальні кризи у Франції спричиняли тривалі й важкі страйки, які найчастіше «закінчувалися» виснаженням, але їхні корінні причини рідко досліджувалися глибоко. Після конфлікту спрощений односторонній аналіз кожної сторони часто визнавав «іншу сторону», будь то керівництво чи профспілка, відповідальною за погіршення соціального діалогу (Colson et al. 2015). Медіатори, залучені в конкретний колективний спір, часто відчували спокусу обмежити свої дії «об'єктом конфлікту», особливо якщо у цьому полягало їхнє завдання. Однак у цих випадках доцільно розробити більш цілісне бачення та більші амбіції зі сторонами. Сторони та медіатор можуть разом відповідально підійти до умови успіху, а саме до активного партнерства між усіма представниками за столом. У результаті сторони переконуються у тому, що краще впроваджувати більш міцний соціальний діалог в майбутньому для запобігання відновленню напруги, а також спокійно вирішувати майбутні конфлікти в дусі поваги та взаємного слухання.

На додачу до тимчасового та крихкого виконання ізольованої місії, медіатор розглядає довірений йому конфлікт як можливість перетворити вчорашніх ворогів на справжніх «партнерів» завтра. Конфлікт, з яким медіація добре справляється, є трампліном для нового початку відносин.

## Проектування системи спорів для запобігання та вирішення конфліктів

Колективні трудові партнери після страйку готові переосмислити та перебудувати свої відносини, запровадивши реальну *систему* (Ury, Brett, and Goldberg 1993; Euwema 2019), щоб не лише ефективніше запобігати конфліктам, але й вирішувати їх краще та швидше, якщо вони повторяться. Ця система сприяє діалогу та передбачає *своєчасні* переговори для запобігання виникненню незначної напруженості та погіршенню «клімату» у відносинах. І якщо переговори зазнають невдачі, медіація все ще є кращим способом втручання «у порівнянні» з громадським рухом, таким як страйк. Страйки розглядатимуться вже не як перший рефлекс, а як останній засіб, тому що міцна та відновлена довіра між учасниками навколо простору, визначеного діалогом, зробить їх квазі-застосовним варіантом.

Такі системи запобігання та вирішення конфліктів практикуються в багатьох країнах. Вони можуть навіть бути обов'язковими, слідуючи за «угодою про систему регулювання відносин» між роботодавцем і профспілками. Так, наприклад, у Польщі та в Іспанії. Зауважимо, що в Англії індивідуальні трудові спори спочатку проходять через незалежний примирний орган ACAS, який вирішує 75% справ; решта справ вирішується в судах з трудових спорів. Для порівняння, у Франції спостерігається недостатнє використання механізмів медіації в індивідуальних трудових спорах.

Численні приклади демонструють потенціал рішень, які охоплюють широкий спектр варіантів, актуальних не лише для окремих осіб, але й для груп, організацій і систем. Для цього медіатор спирається на розширений аналіз «ІГОС» (індивідів, груп, організацій, систем), який ми запропонували в Розділі 6. Такі рішення, активовані цією третьою стратегією створення цінності або іншими стратегіями, згаданими раніше, звичайно, можуть бути *виявлені* сторонами більш-менш спонтанно. Однак інколи навіть мистецтва медіатора ставити запитання недостатньо, щоб їх проявити. Медіатор має пройти через фазу пропонування ідей, третю стратегію, яку ми тут розглядаємо.

### Стратегія №3: Запропонуйте рішення на випадок безвихідної ситуації

Незважаючи на всі попередні зусилля, припустимо, що не зрозуміло, чи знайдено рішення для всіх проблем, і чи всі глухі кути подолано. Цілком можливо, що певні моменти призвели до плідного обміну думками, що учасники *«плодотворні в ефективності»*, якщо використовувати гарний вислів французького дипломата XVIII століття Франсуа де Кальєра (2002), але інші моменти залишаються невірешеними, ставлячи медіацію під загрозу часткової або повної невдачі.

Незважаючи на чіткі запитання з боку медіатора, сторони не можуть знайти навіть мінімально перспективне конкретне рішення з важливих питань і готові здатися. Також можливо, що довіра між ними ще недостатньо міцна, щоб подолати деякі точки блокування. Загалом, зіткнувшись із цими важкими та дедалі більш невідкладними труднощами, сторони будуть вдячні медіатору за будь-яку допомогу, але, мабуть, сподіватимуться, більш-менш таємно, що він «витягне рішення з капелюха».

Якщо медіатор готовий брати активну участь у пошуку можливих рішень, сторони менше ризикують втратити обличчя. Саме рішення також легше прийняти, оскільки ідея прийшла від сторонньої людини, а не від «іншої сторони». Якщо медіатор не бажає втручатися у такий спосіб, сторони можуть взяти на себе ініціативу та більш-менш прямо просити медіатора про участь. Уявімо, що одна сторона запитує: *«Враховуючи все, що ми почули, що б ви зробили на нашому місці, як медіатор?»* Зіткнувшись із таким запитанням, медіатор може відповісти на нього сторонам чотирма способами:

- *Варіант 1: рефлексія* сторони, яка ставить запитання – медіатор повертає запитання стороні 1: *«Те, що зробив би я, менш важливо, ніж те, що зробили б ви. Як саме ви могли б вчинити у цій ситуації?»*
- *Варіант 2: відхилення* до іншої сторони – медіатор передає запитання стороні 2: *«Ви (дивлячись на сторону 1) ставите запитання мені, але, може, нам варто запитати про це іншу сторону? Що саме (дивлячись на сторону 2) ви зробили б у цій ситуації?»*

- *Варіант 3: омніфлексія* – медіатор повертає запитання обом сторонам: «Ви ставите запитання мені; але чи дозволите ви мені запитати про це вас обох? Що саме ви зробили б у цій ситуації?»
- *Варіант 4: екстрафлексія* – медіатор повертає запитання до третьої сторони, реальної чи уявної: «Ви ставите запитання мені; Як ви думаєте, що ваші діти/суддя/друг/ваш округ відповіли б на це запитання?»

Чотири варіанти, згадані вище, дозволяють медіатору уникати запитання «протягом певного часу», але як довго? Якщо сторона наполягає на тому, що хоче почути точку зору, думку чи ідеї медіатора, він може швидко опинитися в пастці безвихідної ситуації. Медіатор стикається не лише зі своєю відповідальністю, але й з *дилемою бути викликаним медіатором*:

- З одного боку, невисловлення своєї думки дозволяє медіатору зберегти нейтралітет і неупередженість, але це створює ризик невдачі медіації та розчарування сторін, які сумніватимуться в користі всього процесу.
- З іншого боку, піддавшись спокусі відповісти на прохання сторін, для медіатора збільшується ризик перестати виглядати нейтральним і неупередженим в очах однієї зі сторін або обох.

Медіатору нелегко впоратися з цією дилемою. Фактично, це поворотний момент у медіації. Досі, протягом усієї фази «від сьогодні до майбутнього», медіатор зосереджувався на процесі та наділяв сторони повноваженнями, які дозволяють їм формулювати власні рішення своєї проблеми. Увесь цей час у медіатора, можливо, було багато ідей, але він мовчав. Тут його просять змінити позицію, детально зосередитися на *проблемі* та запропонувати рішення. Оскільки це переломний момент, медіатор має домовитися зі сторонами. Потрібно бути обережним, щоб не зробити *помилку*.

### ***Отримайте експрес-підтвердження доручення від обох сторін***

- **Медіатор (повертаючи запитання обом сторонам):** «Мене попросили висловити свою думку по суті справи. Перш ніж відповісти, я хотів би дізнатися, чи кожен із вас згоден з цим.

**Чи справді кожен із вас хоче, щоб я запропонував деякі ідеї з цього приводу?»**

Після того, як обидві сторони погоджуються з принципом пропонування медіатором ідей, варто згадати деякі додаткові правила.

### *Нагадайте принцип самовизначення в медіації*

- **«Для мене велика честь, що ви хочете дізнатися мою думку з цього приводу. Але ви також маєте пам'ятати, що я не арбітр і що моя думка є лише мою думкою; вона не є «відповіддю» на проблему. Ви можете вважати її доречною або ні, і в будь-якому випадку рішення, яке ви знайдете, незалежно від того, базуватиметься воно на тому, що я кажу, чи ні, потребує вашої згоди. Медіація – це добровільний процес, і ніхто не може нав'язувати вам свої рішення».**

### *Надайте багато рішень, думок або ідей*

Увесь етап пошуку рішення спрямований на те, щоб сторони не обмежувалися першим рішенням або лише одним рішенням. Ця фаза має на меті підштовхнути сторони думати інакше, за межами того, що здається очевидним, і різноманітно, за межами однієї ідеї, за межами їхніх вихідних позицій (Lempereur 2003c). Завдання кожної сторони полягає в тому, щоб інтегрувати іншу в процес прийняття рішень. Якщо сторони заохочуються думати не тільки про себе, то медіатору варто робити те саме. Подібним чином пропонування багатьох ідей, а не однієї, демонструє, що медіатор не є власником *єдиної* гарної ідеї. Крім того, медіатор моделює пошук кількох рішень, що дозволяє йому уникнути асоціювання з певною стороною. Тут важливу роль відіграють численні методики, пов'язані з творчістю та створенням цінностей.

- **«Ви запитали мою думку щодо вартості транспортного засобу на момент аварії. Очевидно, що це міг би вирішити експерт, але, здається, вже зараз можна уявити багато способів її розрахунку. Є вартість Блакитної книги, або обмінна вартість запчастин, або ціни, зазначені в спеціалізованих автомобільних журналах тощо».**

Як ми зазначали, якщо сторонам не вистачає ідей, медіатор може або висловити свою думку (*медіатор-радник*) із твердим переконанням, що запропоноване рішення є більш справедливим, ніж інші рішення, або він може запропонувати лише деякі рішення, які походять із його уяви або досвіду (*медіатор-постачальник ідей*). В останньому випадку медіатор не претендує на те, що його ідеї кращі за ідеї сторін. Він розмірковує вголос, у присутності сторін, про переваги того чи іншого рішення. Медіатор Білл Вілмот (Wilmot and Yarbrough 1996) наполягає на тому, що, якщо йому необхідно запропонувати сторонам рішення, то він ніколи не пропонує лише одне, а завжди – принаймні три. Стикаючись із множинністю рішень, сторони розуміють, що медіатор не має *єдиного* вірного рішення.

### **Обґрунтуйте рішення**

Також важливо, щоб медіатор показав, наскільки це можливо, що будь-які запропоновані ідеї не є вираженням його авторитету, а є елементами, які вже були досліджені за допомогою доступних критеріїв.

- **«Окрім різних критеріїв, які існують для оцінки вартості транспортного засобу, очевидно, потрібно брати до уваги кілька інших факторів: вік автомобіля, пробіг, загальний стан, чотири нові шини та інші фактори, які я міг пропустити».**

Медіатор як радник може надати правовий висновок, але таке тлумачення закону пом'якшене справедливістю. Незалежно від закону, медіатор перевіряє, чи він належним чином застосовується до цієї конкретної ситуації, тобто чи є справедливим, а якщо ні, медіатор може запропонувати інший варіант. У будь-якому випадку він повинен обґрунтувати свою думку. Навіть медіатори-постачальники ідей мають обґрунтувати рішення, які вони пропонують.

Важливо закріпити будь-які ідеї у системі відповідальності, яку можна пояснити та обґрунтувати будь-кому, хто не є учасником медіації. Будь-які рішення можуть бути пов'язані з *опорними точками*, які не просто залежать від волі чи примхи сторін, а є скоріше перевіреними та об'єктивними, які базуються на *незалежній легітимності*. Це можуть бути статті закону, прецеденти, збільшення



компенсації відповідно до вартості заподіяної шкоди або ціна, що відповідає ринковій вартості. Використання таких критеріїв дозволяє уникнути ризику асиметрії влади та сприяє відповідальному підходу, заснованому на загальноприйнятих принципах.

Однак іноді рішення також можуть ґрунтуватися на *суб'єктивності потреб* сторони, яка походить із пояснень, розроблених на попередньому етапі («від минулого до сьогодення»).

### **Дорога дітей зі школи**

Мати хвилюється за безпеку своїх дітей у той час, коли вони йдуть жвавою вулицею зі школи додому. Але діти з інших сімей повертаються зі школи самостійно. Медіатор водночас візьме до уваги суб'єктивні та об'єктивні критерії, якщо йому буде запропоновано надати рішення. У цьому прикладі медіатор може порекомендувати прогресивний підхід до безпеки, згідно з яким спочатку дітей будуть супроводжувати по дорозі додому, а потім їм нададуть повну автономію, шойно вони добре знатимуть маршрут.

Це подвійне обґрунтування, об'єктивне чи суб'єктивне, однаково застосовується і до корпоративних конфліктів.

### **Бажаний клієнтом антибактеріальний компонент**

Компанія, незадоволена поставками продуктів харчування, вимагає від свого постачальника пред'явити антибактеріальний компонент, який не вимагається ні законом, ні іншими клієнтами. Медіатор враховує цю виняткову вимогу на майбутнє шляхом коригування ціни та повного звільнення від минулих помилок.

Якщо під час переговорів не вдається генерувати ідеї, медіація компенсує це шляхом закріплення, відповідно до випадку, рішень на *«об'єктивних», загальноприйнятих принципах*. Якщо для прив'язки використовуються *«суб'єктивні» принципи*, вони пояснюються та визнаються іншою стороною, яка погоджується з тим, що ці потреби мають бути враховані. Ця стратегія, якщо вона не спричиняє зловживань – капризів, підтвердження більшої суб'єктивності, ніж

необхідно – є суттєвою перевагою медіації. Це *плід обміну суб'єктивними сприйняттями* в присутності сторонньої людини. Ці окремо *визнані суб'єктивні потреби* додають раціональних і об'єктивних рішень.

### ***Запросить сторони розширити запропоновані рішення***

- **«Мені здається, що рішення, про які я згадав, викликають у вас реакцію, дозволяють уявити інші рішення або уточнити пропозицію. Мері, як це резонує з вами?»**

Іноді ідеї медіатора можуть слугувати тригерним ефектом для сторін, які раптово відчують підйом і починають пропонувати рішення, які раніше не уявляли.

Коли пошук рішень зайшов у глухий кут, використання *приватних зустрічей* також створює можливості для прогресу. Перш ніж запропонувати рішення, медіатор може поговорити з кожною із сторін окремо, щоб запитати її, чи не думала вона про інші рішення, не згадані публічно через страх насмішок, опору чи з будь-якої іншої причини. Якщо будь-яка подібна ідея виникне під час цієї приватної зустрічі, медіатор повинен запитати у сторони дозволу згадати про неї на спільній сесії, навіть якщо це означатиме взяти на себе «відповідальність» на випадок, якщо стороні забракне рішучості. Під час цих індивідуальних розмов медіатор також може запропонувати деякі ідеї, запросивши кожну сторону розглянути та вдосконалити їх, щоб, якщо пізніше він вирішить запропонувати ці ідеї обом сторонам, кожна була знайома з ними і сприйняла їх позитивно.

На попередньому етапі («від минулого до сьогодні») і наприкінці цієї першої вправи з пошуку рішень сторони, як правило, за підтримки медіатора вже змогли визначити велику кількість варіантів рішень щодо різних проблем. Настав час зміцнити список розроблених варіантів і перейти від гама ідей до списку пріоритетів. Деякі ідеї будуть відкинуті завдяки критеріям обґрунтування. Інші будуть підтримані, тому що вони відповідають глибоко вкоріненим мотиваціям обох сторін тощо. Це об'єкт наступного кроку: оцінювання.

## **Другий етап: оцініть рішення**

Після того, як сторони розглянуть найбільшу можливу кількість варіантів, вони повинні їх оцінити для того, щоб знайти спільне рішення. На цьому етапі медіатор має пояснити:

- що сторони разом спробують докласти усіх зусиль, аби знайти рішення, з якими вони зможуть жити, і які вони згодні втілити в життя;
- якщо жодне з цих рішень не є реалістичним у виконанні, сторони можуть звернутися до своїх альтернатив, тобто рішень поза столом медіації.

За словами Пітера Друкера (2006), існує хороший і поганий компроміс. Якщо є півбуханця хліба, то це все одно хліб. Проте в історії Соломона «поділене навпіл немовля» вже зовсім не є дитиною. Чому так? Тому що в належному процесі прийняття рішень, коли перевіряються межі того, що працює, рішення необхідно оцінювати у світлі існуючих обґрунтувань, наприклад, щоб воно працювало для обох сторін.

Мета полягає не в тому, щоб просто спробувати домовитися заради отримання задоволення від згоди, а в тому, щоб піти всупереч звичному виразу *«погана угода краща за хороше судове рішення»*. Коли сторони досліджують запропоновані ними рішення, застосовується класична теоретична основа переговорів, а саме те, що «рішення за столом медіації» мають бути кращими, ніж «рішення поза медіаційним столом». Тобто кожна сторона виграє більше або принаймні стільки ж від медіаційного рішення, ніж від іншого рішення, як-от рішення суду.

Наприклад, повертаючись на мить до справи про розлучення, жоден із подружжя не зацікавлений у прийнятті медіаційної угоди щодо опіки, яка є менш вигідною, ніж те, що він отримав би у результаті судового розгляду. Медіатор має заохочувати сторони прийти до угоди, яка створює більшу цінність, ніж їхні найкращі альтернативні рішення поза медіацією. За винятком виключних обставин, пов'язаних із захистом дітей, суд не позбавляє жодного з батьків права проводити час зі своїми дітьми. Рішення суду передбачатиме конфігурацію,

згідно з якою або повна опіка над дітьми надаватиметься одному з батьків, а іншому – право на відвідування, або батькам буде надана спільна опіка. Медіаційна угода повинна бути кращою, ніж суворе застосування закону, або, принаймні, такою ж. Чи є інші варіанти, які краще підійдуть кожній із сторін? Наприклад, рішення, відповідно до якого кожен із батьків по черзі забирає дітей зі школи, створює більшу цінність, ніж вузьке визначення прав на опіку та зустрічі. Медіаційна угода, яку спільними зусиллями укладають батьки, також враховує інтереси дітей і буде більш вигідною, ніж рішення, прийняте суддею та нав'язане всім.

У процесі відбору серед багатьох рішень є два етапи: виключення крайніх варіантів і ранжування рішень, що залишилися.

### **Подвійний запит на виключення крайнощів**

Медіатор просить кожну сторону виключити рішення, які, на її думку, вона не зможе прийняти. Він пропонує відповідній стороні обґрунтувати, чому ці рішення є неприйнятними. Цей перший запит викликає незначні труднощі, оскільки стороні легко дистанціюватися від рішень за межами її червоних ліній, і ці рішення, як правило, відповідають крайнім позиціям іншої сторони, як, наприклад, одноособна опіка без права на зустрічі.

Так само кожній стороні пропонується звернути особливу увагу на рішення, які *інша сторона не може прийняти*. Тут ми маємо справу з рішеннями, які запропонувала одна сторона, а інша вважає їх неприйнятними. Важливо, щоб сторона, яка запропонувала рішення, зрозуміла, чому іншій стороні нелегко погодитися. Цей другий запит вимагає емпатії сторін у ставленні одна до одної, що більш складно зробити, тому що це передбачає відмову від певних бажань чи мрій. У 2006 році покійний Георгіос Васіліу, колишній президент Кіпру, сказав одному з авторів, що сторонам потрібно відмовитися від деяких своїх *бажань* (efkteon, ekteon), щоб зосередитися на тому, що є *реалістичним* (efikto, Eufikto).

Задовольнити цей подвійний запит, особливо другий, вдається краще під час приватних зустрічей.

## Окуповані території

Експерт з переговорів Роджер Фішер, який одного разу зустрівся з президентом Єгипту Гамалем Абделем Нассером, запитав, яке рішення, з його точки зору, повинна прийняти прем'єр-міністр Ізраїлю Голда Меїр для швидкого відновлення миру між двома країнами. Нассер відповів, що рішення має бути наступним: *«вона просто повинна залишити окуповані території»*. Потім Фішер деталізував запитання: *«Уявімо, що Голда Меїр зробить те, що ви пропонуєте, пане президенте, що з нею станеться?»* Нассер одразу розреготався і, зробивши великий жест рукою, завершив: *«Я розумію, що ви маєте на увазі; якби вона зробила те, що я просив, у неї було б багато проблем вдома...»*

Під грифом конфіденційності приватних зустрічей сторонам легше усвідомити, що одне з «їхніх» рішень, яке відповідає громадській думці, може бути неприйнятним з точки зору іншої сторони. У випадку Нассера, якби Меїр погодилася на такий варіант врегулювання ситуації, вона втратила б обличчя прем'єра і, ймовірно, владу. На етапі оцінки медіатор іноді має *спонукати сторони ставити себе на місце іншої сторони*. Це дає змогу усвідомити всю необґрунтованість запропонованого ними рішення. Звичайно, потрібна впевненість Роджера Фішера, щоб говорити так відверто (майже зухвало) з кимось, на кшталт президента Нассера. Більш широкий повчальний момент – особливо під час медіації між впливовими особами – полягає в тому, що медіатор повинен мати достатню стійкість особистого характеру і професійні здібності не лише для демонстрації чуйного розуміння, але й для того, щоб задавати досліджувальні запитання та «говорити правду авторитету».

## Проранжуйте всі рішення, щоб перейти до одного рішення

Після того, як екстремальні рішення виявляться непрактичними, постає складне завдання класифікації решти значної кількості рішень. Є кілька стратегій на вибір. Медіатору потрібно використовувати різні методи, як-от перелік плюсів і мінусів кожного рішення, аналіз зисків і витрат тощо. У цій вузькій ситуації медіатор спрямовує сторони до найкращих рішень. Коли немає очевидного найкращого

рішення, немає моменту *Еврики*, цей шлях виявляється сповненим пасток, проб, помилок і невдач. Терпіння кожного піддається випробуванню.

На цій стадії ймовірною є поява напруженості, оскільки, на відміну від попередньої фази, медіатор повинен допомогти сторонам розподілити, розділити, вибрати та виключити рішення. Перш ніж почати, медіатору доречно зазначити, що такі моменти напруження є нормальним явищем у будь-якому конфлікті, під час його обговорення та вирішення. Ідея полягає в тому, щоб спонукати сторони розглядати їх як виклики, які необхідно подолати за допомогою розуму та уяви.

Які стратегії може застосувати медіатор, щоб подолати можливу тупикову ситуацію на цьому етапі? Нижче наводимо деякі з них:

- *Стратегія 1:* попросить сторону *пояснити*, звідки взялася ця ідея – наприклад, ця сума.
- *Стратегія 2:* запитайте у сторони про *критерії обґрунтування* рішення; ці критерії об'єктивного чи суб'єктивного характеру (так само, як ми згадували щодо рішень медіатора)?
- *Стратегія 3:* знову розпочніть *спрямоване опитування*, щоб мобілізувати рішення, що створюють цінність, які, ймовірно, займуть місце в розриві між двома рішеннями, кожне з яких бажане однією зі сторін.
- *Стратегія 4:* запропонуйте *односторонню поступку* – одна сторона, яка бере на себе ініціативу, часто налагоджуючи таким чином взаємність, надихає іншу сторону зробити те саме.
- *Стратегія 5:* ініціюйте *момент «віддай і бери»*, тобто поступку проти іншої поступки.
- *Стратегія 6:* розгляньте відповідну *компенсацію*, щоб полегшити більш важке рішення, допомагаючи стороні прийняти його.
- *Стратегія 7:* запропонуйте необхідність *зовнішніх/системних/організаційних гарантій*, щоб заспокоїти обидві сторони.
- *Стратегія 8:* запропонуйте сторонам визначити *причини безвихідної ситуації*, повертаючись до того, що є справді важливим для кожної з них. «Я не хочу погоджуватися з цією думкою, бо це завдало мені занадто багато болю в минулому». Таке повернення до фази минуле-сьогодення повертає акцент, у даному

випадку, на символічне прохання, якому медіатор, очевидно, не приділив належної уваги. Цей запит «може бути вирішено» зараз на етапі сьогодення-майбутнє, наприклад, жестом визнання, який сторона, відповідальна за завданий вплив, може висловити через:

- вибачення (публічне або приватне);
  - визнання ненавмисних помилок;
  - вираження розкаяння з приводу заподіяного впливу;
  - відкликання сказаних слів;
  - проговорення позитивних моментів, які одна сторона визнає в іншій.
- *Стратегія 9:* перейдіть до іншого моменту, щоб розглянути безвихідну ситуацію пізніше, коли буде досягнуто прогресу щодо інших пунктів.
  - *Стратегія 10:* використовуйте приватну зустріч, щоб поставити запитання стороні про її простір для маневру або можливі зусилля (наприклад, «яка сума здається вам прийнятною?») або знайти нове рішення (наприклад, «якщо нова партнерка чоловіка не хоче, щоб він давав гроші колишній дружині, чи могла б вона погодитися на те, що він віддаватиме їх дітям?»).
  - *Стратегія 11:* запропонуйте звернутися до відповідних керівників (або клієнтів), щоб звільнитися від гамівної сорочки мандата та розширити червоні лінії.
  - *Стратегія 12:* запросіть інших зацікавлених сторін, приміром, дітей, чия думка іноді може посприяти прогресу у ситуації.
  - *Стратегія 13:* закликайте до справедливості чи найкращих практик у суспільстві, щоб з'ясувати, які рішення у подібних ситуаціях приймають судді чи експерти, наприклад, запитуючи сторони про середню суму аліментів у регіоні, де відбувається медіація.
  - *Стратегія 14:* перейдіть від медіації до примирення: запропонуйте систему, яка виглядатиме збалансованою і справедливою, і яка об'єднуватиме різноманітні стратегії створення цінності, використання різниць у часі та ризиках, ефекти масштабування та обсягу, фінансування, гарантії, відшкодування, зацікавлених сторін тощо.

- *Стратегія 15:* згадайте про можливості *арбітражу* для вирішення тупикових ситуацій (наприклад, за допомогою арбітра, який працює в тій же професійній асоціації, що відповідає за призначення медіатора).
- *Стратегія 16:* нагадайте сторонам про можливе існування *крайнього терміну*: *«У нас є три місяці, щоб ця медіація завершилася успіхом. На жаль, якщо завтра ми не досягнемо угоди, мені доведеться припинити свою місію».*
- *Стратегія 17:* зосередьте увагу сторін на їхніх *розбіжностях*, даючи їм можливість усвідомити, що якщо вони продовжуватимуть йти цим шляхом, то це призведе до провалу: *«Ми знаходимося в глухому куті з цього питання протягом двох днів і, незважаючи на те, що переговори між вами тривають, рішення все ще немає. Ви пропонуєте припинити медіацію?»*
- *Стратегія 18:* якщо необхідно, будьте готові запропонувати *рішення поза медіацією*. Якщо на цьому етапі сторони все ще перебувають у глухому куті, тобто не можуть почути одна одну щодо деяких рішень, медіатор може запропонувати їм дослідити разом або окремо шлях, яким вони збираються йти у випадку, якщо медіація не вдасться. Відкрите визнання можливості невдачі медіації часто є обов'язковим тестом реальності для сторін, що зайшли в глухий кут, кожна з яких може переоцінювати якість своїх альтернативних рішень. Часто, коли ці альтернативи відкрито обговорюються та розглядаються у всіх подробицях, їхній блиск розсіюється, і вони вже не здаються такими привабливими. Наприклад, потенційне судове рішення може, рідко фасіє, бути привабливим для сторін, доки вони не розглянуть вартість гонорарів адвокатів, тривалість процедури та невизначеність остаточного рішення (див. Розділ 8 для поглибленого дослідження).

У більшості випадків наприкінці цього другого кроку фази «сьогодні-майбутнє» сторони виявляють, що певні рішення серед безлічі варіантів, запропонованих на першому кроці, можуть бути погоджені ними обома. Вони отримують уявлення про рішення або групу рішень, які можуть стати основою спільного рішення, яке, тим не менш, все ще потребує структурування для того, щоб уникнути будь-яких можливих непорозумінь.



### **Третій етап: прийміть рішення щодо зобов'язань між сторонами**

Щойно обидві сторони визнають певні рішення прийнятними, важливо почати письмово підтверджувати точки згоди.

### **Використовуйте один текст, переходи і квадратні дужки**

Ефективним методом є *процедура одного тексту*. Цей спосіб передбачає, що сторони, працюючи над єдиним текстом, можуть «безпосередньо» будувати положення потенційної угоди та одразу реагувати, що дозволяє уникнути ризику різного тлумачення згодом. Ключова перевага цієї техніки полягає в тому, що увага сторін зосереджується на тексті перед ними (а не на собі чи своїх нотатках). Це також стримує відчуття конфронтації між сторонами шляхом залучення їх до спільного заняття.

Іноді текст формується шляхом *переміщення медіатора* між сторонами. Під час кожної приватної зустрічі медіатор подає текст, який кожна зі сторін доповнює, виправляє, доопрацьовує та модифікує, доки не буде отримано єдиний текст, що задовольняє всі сторони.

Як доповнення до методів єдиного тексту та човникового переміщення, медіатор також може використовувати *техніку квадратних дужок*, яка застосовується до уривків тексту, щодо яких ще є розбіжності та які потребують повнішого обговорення та коригування. Завдання медіатора – поступово зменшувати кількість дужок, щоб отримати текст, який буде схвалений сторонами від початку до кінця.

### **Отримайте підтримку остаточного варіанту угоди**

Дозвольте підкреслити доцільність експертної консультації під час складання угоди. Бажано, щоб сторони мали текст під рукою, а не дивувалися незнайомому тексту, що збільшує ризик його відхилення. Присутність експерта на стадії складання угоди – це водночас показник якості, законності та сталості. Ці зовнішні суб'єкти можуть порушувати питання, якими сторони нехтують, змінювати формулювання положень, щоб прийняти менш двозначне формулювання, яке більше відповідає закону, і навіть додавати положення

до угоди, які забезпечують її реалізацію без будь-яких лазівок, та захищають обидві сторони від відмови виконувати угоду з боку кожної з них.

### Затвердіть угоду

Якщо виникає *згода*, медіатор, перш за все, має переконатися, що сторони свідомо зобов'язуються не лише підписати угоду сьогодні, але й дотримуватися її завтра та скрупульозно виконувати її умови. Медіатор бере участь у тестуванні надійності рішення, перевіряючи чотири критерії затвердження:

- *Задоволеність угодою*: вимірюється, наприклад, за допомогою 10 підготовчих ресурсів (див. Розділ 4). Сторона може вважатися задоволеною:
  - *з точки зору людей*, якщо покращилися стосунки з іншою стороною; чи було дотримано повноваження кожної особи та чи враховано інтереси зацікавлених сторін, які не були присутні за столом медіації; якщо всі ці аспекти щодо людей задоволені, шанси на безпроблемну реалізацію угоди збільшуються;
  - *з точки зору проблем*, якщо рішення задовольняють визначені мотивації та потреби всіх сторін; якщо вони створюють цінність для обох і є набагато кращими за потенційно доступні рішення поза столом медіації; якщо ці узгоджені рішення базуються на критеріях обґрунтування; якщо всі ці аспекти проблеми підтверджені, ймовірно, що нічого суттєвого не було упущено, і тому ми можемо бути впевнені, що конфлікт не повториться;
  - *з точки зору процесу*, якщо медіатор добре керував зустріччями на цьому етапі прийняття зобов'язань, а також на всіх попередніх стадіях; якщо права та обов'язки обох сторін були чітко обговорені та записані в тексті, і якщо були забезпечені необхідні підписи; якщо всіма цими аспектами вищевказаного процесу добре керувати, ми збільшуємо шанси на успішну реалізацію угоди.

- **Фактична автентифікація:** сторони завжди вільні відмовитися від рішення чи компромісу, але якщо вони вирішать дотримуватися угоди, медіатор має востаннє перевірити щирість цього зобов'язання: *«Угода зараз перед вами, з усіма її пунктами; чи можете ви підтвердити, що вона вас влаштовує і ви сумлінно будете виконувати всі положення? Пані? – Так. Пане? – Так.»*
- **Здійсненність:** пункти остаточної угоди мають бути реалістичними, щоб сторони могли їх матеріально реалізувати. Для цього в угоду включається план дій, у якому описані всі необхідні наступні кроки – «хто що і коли робить». Медіатору також потрібно переконатися, що зобов'язання зрозумілі для обох сторін: *«Пані та пане, пункти, які містяться у вашій угоді, чи справді вони зрозумілі для вас? Чи розумієте ви права та обов'язки, які вона містить? Чи здаються вам ваші зобов'язання такими, які реалістично виконати?»* Медіатор повинен передбачити, у разі необхідності, механізми моніторингу для перевірки – медіатором та/або самими сторонами – належного виконання угоди.
- **Сталість:** рішення містить усі деталі, які забезпечують його довговічність у часі; різні обставини та потенційні зміни були максимально передбачені; положення мають бути довговічними та запобігати відродженню конфлікту в той чи інший момент. Навіть тут медіатор проводить останню перевірку: *«Чи впевнені ви, що елементи вашої угоди витримують випробування часом і що нічого істотного не було пропущено, що могло б послабити її виконання?»*

### **Узагальніть зобов'язання та отримайте підписи**

Щоб уникнути будь-яких непорозумінь, медіатор має підсумувати угоду наприкінці зустрічі. Це привід звірити зі сторонами зміст зобов'язань. Щоб надати їм певної урочистості, медіатор пропонує оформити їх письмово і просить сторони підписати документ.

Деякі сторони можуть віддати перевагу усній домовленості (слова честі; рукостискання; *домовилися!*). Але навіть якщо письмовий документ є *просто аркушем паперу* для запису угоди, він закріплює

точні умови з детальним описом того, про що сторони домовилися. Пильність медіатора запобігає будь-якій двозначності та будь-яким новим джерелам напруженості.

Чи повинен *медіатор підписувати угоду*? Цей пункт є предметом серйозних дискусій. Дехто вважає, що медіатор не зобов'язаний ставити свій підпис, бо це домовленість між сторонами. Інші переконані, що медіатор має ставити свій підпис після слів «*у присутності...*» як свідок угоди між сторонами. Нарешті, медіатор може підписати документ, щоб зробити угоду між сторонами більш офіційною.

### **Відсутність загальної угоди**

Якщо згоди щодо загального зобов'язання, яке враховує всі аспекти конфлікту, не було досягнуто, медіатор все одно намагається досягти однієї з наступних угод, починаючи від найсильнішої до найслабшої:

- *Угода щодо пунктів згоди та розбіжностей*, що містить, з одного боку, суттєві рішення, з якими сторони погоджуються, а з іншого – блокуючі моменти, які будуть розглянуті під час наступних сесій.
- *Угода щодо проблем, які сторони мають вирішити*, тобто щодо прогресу, досягнутого у вивченні мотивацій і основних потреб сторін, а також під час пошуку рішень.
- *Угода про сам процес*, рамки та методи, які будуть використовуватися для підтримки сторін на шляху до угоди.
- *Угода про наступну зустріч*, що передбачає вибір конкретного часу та дати, а також попереднього порядку денного.
- *Угода про саму розбіжність*, тобто угода, що визначає розбіжність, яка є мінімальним внеском процесу медіації та яка не дозволила вирішити конфлікт.

## **Завершення сесії: фінальні моменти медіації**

У всіх цих випадках наприкінці медіації медіатор *вітає сторони* з тим, що вони разом працювали над взаємним розумінням конфлікту та пошуком рішень – і, що найважливіше – розробкою проекту угоди. Медіатор *залишає сторони і пропонує їм привітати одна одну* з надією, що їхні стосунки покращилися, і вони зроблять це спонтанно.

\*\*\*

Під час цього процесу можуть виринути на поверхню деякі підводні камені, і ми не повинні недооцінювати складність завдання як для медіатора, так і для сторін. Ось чому восьмий і останній розділ цієї книги детально досліджує велику кількість пасток у медіації, а також способи їх уникнути.

## РОЗДІЛ 8

### ПІДВОДНІ КАМЕНІ

---

#### Підготуйте запитання, перш ніж діяти

Медіація – це не довга спокійна ріка. Тут будуть припливи та відпливи, вири, пороги, які потрібно пройти, і навіть водоспади, які потрібно подолати. Прогнозування цих перешкод і викликів є способом захисту цілісності медіації. Усвідомлення певних негативних людських інстинктів допомагає медіатору уникати ризикованих ситуацій. Також існують стратегії для підвищення ймовірності подолання перешкод. Тож цей розділ присвячено аналізу найпоширеніших труднощів, які виникають під час медіації, і ознайомленню з найкращими доступними антидотами. Як і ця книга, цей розділ не призначений виключно для медіаторів. Сторонам також варто звертати увагу на пастки, у які вони мають ризик потрапити – іноді несвідомо та маючи добрі наміри – та які можуть порушити плавність процесу. Для ясності викладення матеріалу в цьому розділі розмежовують проблеми, що виникають через ініціативи *медіатора*, і проблеми, що виникають через поведінку *сторін* (Lempereur 1999b). Вивчення цих критичних моментів допоможе висвітлити під іншим кутом деякі принципи та інструменти, згадані в попередніх розділах.

Цей список перешкод не є вичерпним. Він заохочує медіатора переглянути свої дії та має на меті сприяти критичному аналізу практик і деяких важких моментів, з якими він може стикнутися (Friedman 2015). Цей розділ досягне своїх цілей, якщо хоча б трохи посприє обізнаності медіатора щодо того, як сторони можуть інтерпретувати певну поведінку та важливість процесу. Усвідомлюючи ці можливі підводні камені, медіатор і сторони з більшою ймовірністю визнають їх, коли прийде час.

## Ініціативи медіатора: аналіз ризикованої поведінки

Дії медіатора, який керує різними етапами процесу одночасно, навіть маючи при цьому найкращі наміри, іноді можуть призводити до парадоксальних результатів, коли вони приносять більше шкоди, ніж користі (Lempereur 1999b, 1999d). Вони збивають процес з курсу, підривають пошук рішень і порушують встановлення здорових відносин між сторонами. Медіатори схожі на лікарів, які призначають хворому неправильні ліки, навіть не підозрюючи про це. Певною мірою інстинктивна поведінка лежить в основі ряду пасток, і тому важливо її ідентифікувати в різні моменти процесу. У наведеному нижче списку ці контрпродуктивні рефлексії розміщені в максимально вірогідному хронологічному порядку відповідно до їхнього потенціалу виникнення під час процесу. Однак вони можуть виникати випадково в комунікації та в різні моменти медіації. Щоб полегшити читачеві розуміння, ці інстинктивні дії медіаторів виражені від першої особи з точки зору медіатора.

## Об'єкти, які вимагають пильності на вступному етапі

### Нагадування про запропонований метод: PORTAL

- P** – *Presentations* (Презентації)
- O** – *Objectives* (Цілі)
- R** – *Rules of Engagement* (Правила взаємодії)
- T** – *Time and Stages* (Час та Етапи)
- A** – *Agreement to Mediate* (Угода про медіацію)
- L** – *Launch!* (Запуск)

## Припущення медіатора – сторони знають, що таке медіація

*Інстинктивна поведінка* – я не вважаю за потрібне пояснювати сторонам, що таке медіація.

*Ймовірні причини* – я не хочу втрачати час; натомість я хочу, щоб медіація відбулася якомога швидше. Я впевнений, що сторони поділяють

це бажання. У будь-якому разі я припускаю, що сторони знають, що таке медіація.

*Ризики* – я ризикую зіткнутися з непорозумінням з однією чи кількома сторонами, які сприймають медіацію як інший вид вирішення конфлікту – наприклад, як експертну оцінку чи арбітраж.

*Рекомендації* – я розумію, що, заощаджуючи трохи часу зараз (не витрачаючи час на пояснення чогось, що здається мені очевидним), я можу втратити його пізніше. Гірше того, я можу зіткнутися з гнівом сторін через те, що я «ввів» їх у «неправильний» процес. Виділити трохи часу зараз, щоб пояснити суть медіації – це гарна інвестиція. Я нагадаю, що таке медіація – добровільний процес спільного вирішення проблем – і чим вона не є.

*Очікуваний результат* – я чітко окреслю, чого очікувати від медіації, наголошуючи, що остаточне рішення приймають сторони.

### ***Відстоювання принципу медіації***

*Інстинктивна поведінка* – я вважаю себе зобов'язаним захищати медіацію, наприклад, коли одна зі сторін ставиться до неї скептично.

*Ймовірні причини* – я хочу подолати сумніви сторони щодо актуальності медіації загалом або її доцільності в цій ситуації.

*Ризики* – примножуючи виправдання, я ризикую посилити сумніви в свідомості сторони, яку намагаюся переконати. Гірше того, вона може зрештою відчувати себе в пастці медіації, що лише посилить її первинну скептичну реакцію на процес.

*Рекомендації* – я сприймаю опір сторін серйозно, нагадуючи, що вони зберігають повну автономію на те, щоб у будь-який момент вдатися до інших способів вирішення конфлікту (Розділ 2).

*Очікуваний результат* – сторони охоче беруть участь у процесі та дають медіації шанс вирішити їхній конфлікт.



## ***Невисловлене бачення ролі медіатора***

*Інстинктивна поведінка* – я не пояснюю, як бачу свою роль медіатора.

*Ймовірні причини* – мені здається марною тратою часу пояснювати, як я збираюся виконувати свою роботу. Ці деталі стосуються лише мене. До речі, всі медіатори діють однаково або кожен по-своєму. Тому говорити про це безглуздо.

*Ризики* – сторони можуть бути здивовані моїми методами. Вони очікують, що я запропоную рішення або, навпаки, дивуються, коли я це роблю.

*Рекомендації* – я конкретизую своє завдання. Я діятиму як фасилітатор, який дозволить сторонам пропонувати рішення, або як постачальник ідей, якщо це стане необхідним пізніше, або як радник, який висловлюватиме свою думку. Я пояснюю можливість вдатися до приватних зустрічей. Я отримую згоду сторін щодо запропонованого мною способу.

*Очікуваний результат* – сторони розуміють мій підхід до медіації, і я пристосовую свої методи до їхніх побажань, водночас запевняючи їх у дотриманні основних принципів медіації.

## ***Самозахист медіатора***

*Інстинктивна поведінка* – я відчуваю, що мене атакують як медіатора, і я вирішую захищатися.

*Ймовірні причини* – одна зі сторін висловлює сумніви щодо мене особисто. Я вважаю, що таким чином ставляться під сумнів мої навички, досвід, неупередженість чи нейтральність, і це несправедливо.

*Ризики* – захищаючись, я підживлюю сумніви сторони, яку хочу переконати і яка може розглядати мою реакцію як таку, що служить моїм особистим інтересам як медіатора.

*Рекомендації* – я нагадую, що при бажанні сторони можуть вдатися до інших способів вирішення конфлікту і в будь-який момент запро-

понувати замінити медіатора кимось на свій розсуд. Медіатор виконуватиме своє завдання лише після того, як сторони довірять йому цю місію.

*Очікуваний результат* – демонструючи певну відстороненість від своєї місії медіатора, я, швидше за все, здобуду довіру сторін і легітимність як медіатора.

### ***Поспіх у розв'язанні проблеми***

*Інстинктивна поведінка* – я вважаю марним представляти процес медіації та пропускаю будь-які пояснення принципів. Натомість я негайно переходжу до розгляду суті конфлікту.

*Ймовірні причини* – я хочу бути ефективним, щоб якомога швидше завершити медіацію. Я вважаю, що мені потрібно залишити максимум простору для спонтанності та гнучкості. Удача визначить і добре послужить процесу. Я буду адаптуватися в ході процесу.

*Ризики* – сторони можуть мати неточне уявлення про різні кроки, які структуруватимуть процес медіації. Я ризикую здивувати їх або навіть розчарувати своїми діями. Заєць виявляється менш ефективним, ніж черепаха.

*Рекомендації* – я намагаюся представити стислий план процесу. Я прошу сторони схвалити основні кроки, які необхідно виконати.

*Очікуваний результат* – я зменшую елемент несподіванки для сторін, заспокоюю їх і проводжу через процес медіації, посилаючись на нього, коли це необхідно, і заохочуючи сторони продовжувати курс.

### ***Довіра неприборканій спонтанності***

*Інстинктивна поведінка* – я не встановлюю жодних правил спілкування між сторонами, покладаючись на спонтанну імпровізацію сторін і на свою здатність вирішувати проблеми по мірі їх виникнення.

*Ймовірні причини* – я хочу якомога раніше розібратися в суті того,

що має значення. Зайве говорити, що сторони знають, що не повинні перебивати одна одну. За потреби я завжди зможу згадати про це зобов'язання пізніше.

*Ризики* – коли одна сторона перебиває іншу, моє втручання ризикує виглядати так, ніби я віддаю перевагу стороні, яку перебили.

*Рекомендації* – я відразу проговорюю причини запровадження принципу заборони перебивати. Я отримую його підтвердження сторонами. Далі я систематично його застосовую.

*Очікуваний результат* – сторони знайомляться зі стилем комунікації, який сприяє обміну думками та позиціями, збереженню їхніх відносин та розв'язанню конфлікту.

### ***Покладатись виключно на суб'єктивні принципи***

*Інстинктивна поведінка* – я обмежуюсь тим, що прошу сторони поважати одна одну, але пропоную власне визначення слова «повага», не враховуючи їхню думку.

*Ймовірні причини* – кожна сторона знає, що таке повага. Цей принцип є досить загальним, щоб сторони могли його зрозуміти та використувати.

*Ризики* – правило взаємної поваги важко об'єктивізувати і будь-яке зауваження медіатора може сприйматися як його упередженість. Визначення поваги відрізняється від однієї сторони до іншої та залежить від обставин. Ризик різного тлумачення того, що означає взаємна повага, сприяє подальшим розчаруванням.

*Рекомендації* – я одночасно оголошую принципи заборони перебивати та взаємної поваги. Я спираюся на перший, щоб визначити другий принцип. Я отримую згоду сторін щодо цих двох принципів. У випадку будь-яких можливих відхилень під час процесу я нагадаю про попередню домовленість сторін.

*Очікуваний результат* – я збільшую ймовірність того, що жодна зі сторін не почуватиметься особисто мішенню, якщо мені потрібно

буде нагадати правила. Я лише вказую на зобов'язання виконувати погоджені домовленості.

***Надання переваги прозорості, не наполягаючи на конфіденційності***

*Інстинктивна поведінка* – я не згадую про принцип конфіденційності. Я також не розглядаю загрози прозорості відносно зовнішніх суб'єктів впливу однієї чи іншої сторони.

*Ймовірні причини* – я не хочу занадто суворо керувати процесом або затягувати вступ. Навіщо згадувати цей загальновідомий принцип?

*Ризики* – сторони, не маючи гарантій, що те, що вони скажуть, не буде використано проти них, можуть неохоче ділитися важливою інформацією, що у свою чергу може зашкодити виявленню основних потреб та ефективному пошуку зони можливої згоди. Крім того, їх застають зненацька, коли якась інформація виходить за межі медіації.

*Рекомендації* – я пояснюю функцію конфіденційності та отримую підтвердження, що сторони погоджуються з цим принципом. Я заявляю, що медіатори також етично зобов'язані поважати його, і те, що є предметом обговорення у медіації, не може бути розголошено пізніше.

*Очікуваний результат* – я запевняю сторони, зміцнюю довіру та створюю сприятливий клімат для кращого обміну інформацією, тому що те, чим діляться сторони під час медіації, не може бути використано ними одна проти одної за її межами.

***Неотримання попередньої згоди на реалізацію угоди***

*Інстинктивна поведінка* – я не говорю одразу, що якщо сторони зобов'язуються щось зробити, вони повинні це виконати, незалежно від змісту угоди, повністю чи частково.

*Ймовірні причини* – я не хочу зараз тиснути на сторони. Я відчуваю, що можу згадати про це пізніше.

*Ризики* – сторони та медіатор ризикують змарнувати свій час, оскільки медіація може бути використана щоб «потягнути час». Який сенс брати участь у процесі, результатом якого стане угода, що може не виконуватися?

*Рекомендації* – я прошу сторони від самого початку взяти на себе зобов'язання виконати будь-яку досягнуту ними домовленість, незалежно від її змісту чи неофіційності. Я фіксую їхню готовність забезпечити виконання потенційної угоди.

*Очікуваний результат* – я запевняю кожну сторону у серйозності намірів іншої сторони щодо процесу медіації та потенційно прийнятої угоди.

### **Монополізація процесу**

*Інстинктивна поведінка* – я показую, що я єдиний капітан на борту, і прошу сторони розмовляти лише зі мною, а не одна з одною.

*Ймовірні причини* – у мене є відчуття, що якщо я втрачу контроль над частиною процесу переговорів, сторони знову потраплять у глухий кут.

*Ризики* – сторони почуваються під опікою та інфантілізованими. Вони вважають мене марнославним. Я позбавляю їх почуття особистої відповідальності. небезпека полягає в тому, що я стаю учасником їхнього конфлікту.

*Рекомендації* – я обмежуюся своєю роллю медіатора та сприяю прямій комунікації між сторонами. Я поступово переходжу від режиму втручання до децентралізованого режиму.

*Очікуваний результат* – я віддаю перевагу відкритій взаємодії між сторонами та демонструю це своєю поведінкою.

## Усвідомлення медіатора на етапі «від минулого до сьогодення»

### Нагадування про запропоновані кроки (Розділ 6)

1. Визначте проблеми для обговорення
2. Зрозумійте мотивації
3. Порозумійтеся один з одним

### *Привласнення проблеми*

*Інстинктивна поведінка* – я негайно переходжу до розгляду проблеми, щоб швидше прийти до її вирішення.

*Ймовірні причини* – щоб заощадити час, я завжди в режимі дії. Якщо ні, процес триватиме вічно. Я думаю, що завдяки моєму досвіду та розумінню змісту, ми швидко знайдемо рішення, які задовольнять усіх.

*Ризики* – існує ризик створення припущень щодо проблеми (*petitio principii*), відчуття привласнення у сторін, а також потенційно неправильного тлумачення проблеми та обрання хибного підходу до пошуку рішень.

*Рекомендації* – суть проблеми залишається «сферою відповідальності сторін» і я постійно делікатно нагадую їм про їхні обов'язки. Я дозволяю їм розібратися з проблемою, щоб я міг краще зосередитися на процесі.

*Очікуваний результат* – я допомагаю сторонам визнати, що вони мають особисту зацікавленість у сприянні прогресивному вирішенню конфлікту. Розподіл праці та обов'язків між нами зрозумілий для всіх.

### ***Будуємо процес так, ніби ми в суді***

*Інстинктивна поведінка* – я вирішую – без жодних пояснень – що першою говоритиме та сторона, яка прийшла до мене першою.

*Ймовірні причини* – я вважаю сторону, яка прийшла до мене першою, «позивачем» і, як це зазвичай буває перед суддею, що ця «позовна сторона» повинна «виступати першою». Я керуюся цією судовою моделлю протягом усього процесу медіації.

*Ризики* – мій вибір може бути погано сприйнятий двома сторонами з різних причин: сторона, яка виступає першою, не обов'язково розуміє, чому її запрошено відкрити процес комунікації, а друга – не задоволена тим, що її змусили чекати. Я ризикую підірвати в очах сторін свою неупередженість.

*Рекомендації* – я запитую у сторін, хто з них бажає почати. Якщо обоє висловлюють таке бажання, я використовую випадкове жеребкування.

*Очікуваний результат* – як медіатор я практикую неупередженість по відношенню до сторін. Я показую, що незалежно від того, хто ініціював процес медіації, я залишаюся «посередині» обох сторін, на однаковій відстані від кожної з них, навіть щодо найменших деталей.

### ***Приділення занадто пильної уваги одній із сторін***

*Інстинктивна поведінка* – я дозволяю одній стороні довго пояснювати її бачення фактів, не звертаючи уваги на іншу.

*Ймовірні причини* – я хочу дозволити цій стороні представити факти, не перебиваючи її, дозволяючи їй прояснити ситуацію. Я хочу показати, що уважно слухаю. Іншій стороні потрібно просто почекати своєї черги.

*Ризики* – я відштовхую іншу сторону та розчаровую її. Навіть якщо одна зі сторін виправдано забажає представити довгу розповідь, інша сторона може відчутти, що її ігнорують.

*Рекомендації* – я заздалегідь попереджаю обидві сторони, що можу перервати їх у певний момент, якщо це буде необхідно. Я встановлюю часовий ліміт, продовжую дивитися на сторону, що чекає, та кажу їй, що для її виступу буде надано таку ж кількість часу, що й іншій стороні.

*Очікуваний результат* – час для виступу кожної сторони збалансований, таким чином я запобігаю розчаруванню сторін. Обидві сторони відчують, що з ними поводяться справедливо.

### ***Говорити забагато під час фази слухання***

*Інстинктивна поведінка* – я задаю багато запитань про факти, щоб довести, що опанував тему. Я беру участь в обміні фактами, додаю власні інтерпретації та твердження, і не перестаю показувати, що можу передбачити те, що буде сказано.

*Ймовірні причини* – я хочу дізнатися більше про питання або, принаймні, показати, що я добре підготувався. Хочу показати, наскільки я згоден у певних моментах з однією зі сторін. Я хочу підтвердити певну кількість гіпотез.

*Ризики* – мої наміри, якими б похвальними вони не були, можуть призвести до двох непередбачуваних наслідків. По-перше, я ризикую не дати сторонам достатньо часу, щоб викласти факти своїми словами. По-друге, я також ризикую бути неправильно витлумаченим: сторона, яка виступає, може відчувати, що її «приголомшили» і тому вона зобов'язана виправдовуватися, підозрюючи, що мої запитання порушують принцип неупередженості та мають на меті спрямувати дискусію в неправильне русло.

*Рекомендації* – замість того, щоб робити припущення щодо сторони, я слідкую за процесом крок за кроком: обмежуюсь активним слуханням, спритно перефразовую коментарі, які можуть завдати шкоди іншій стороні. Я задаю уточнюючі запитання до того, що сторона вже сказала.

*Очікуваний результат* – я спонукаю сторони до активної комунікації, ставлячи запитання в конструктивній і нериторичній формі, без натяків та звинувачень.



### ***Бути одержимим «істиною»***

*Інстинктивна поведінка* – я вимагаю доказів усіх згаданих фактів нібито для підтвердження істини з юридичної чи наукової точки зору.

*Ймовірні причини* – мною керують юридична експертність або попередній досвід управління медіаційними процедурами, спрямованими на виявлення об'єктивних фактів. Шукаючи істину, я переконуюся, що у такий спосіб нам легше буде знайти найбільш правильне рішення.

*Ризики* – я гублюся в нескінченних дебатах щодо фактів, допустимості та обґрунтованості доказів тощо. Знову я плутаю медіацію із судовим розглядом, і моя стурбованість результатом процесу наводить сторін на думку про мою упередженість.

*Рекомендації* – я утримуюсь від використання юридичного жаргону, а якщо якийсь поняття потрібно пояснити, висловлюю його доступними словами. Я прошу надати роз'яснення щодо викладених фактів. У деяких випадках сторона може самостійно довести свої вимоги іншій. Моя мета, однак, полягає не стільки у встановленні «істини», скільки у визначенні сприйняття фактів, наративів, які сторони бажають глибоко дослідити (почуття, цінності, потреби).

*Очікуваний результат* – не втрачаючи себе в юридичному лабіринті, я зосереджуюсь на поглибленому вивченні розуміння сторонами ситуації, як через об'єктивні деталі фактів, так і суб'єктивні виміри їхніх особистих потреб.

### ***Плутати слухання зі згодою***

*Інстинктивна поведінка* – не усвідомлюючи цього, після коментарів кожної сторони я ніби зазначаю, що згоден з ними.

*Ймовірні причини* – будучи уважним до однієї зі сторін, хочу показати, що не тільки розумію її, але й схвалюю те, що вона говорить. Моя мета – запевнити сторону у цьому.

*Ризики* – початкове задоволення, яке отримує сторона, коли відчуває, що я згоден з нею, у довгостроковій перспективі виявляється контрпродуктивним, оскільки ця сторона починає сприймати мене як прихильника її точки зору. Друга сторона може сприймати мої коментарі як згоду з точкою зору іншої сторони, і тому вважатиме мене упередженим.

*Рекомендації* – я використовую чіткі формулювання на кшталт «Я бачу», «Я розумію», а не «Добре» чи «Я згоден», а також активне слухання – повторюю точку зору сторони, яка висловилася, а не власну: «З вашої точки зору тощо».

*Очікуваний результат* – я демонструю, що розуміти не означає погоджуватися. Сторона, яка висловлюється, відчуває, що я її слухаю, а та, яка чекає – чує з моїх вуст автентичне переформулювання слів іншої сторони. Моє повторне формулювання без суджень є моделлю відповідальної комунікації.

### ***Надання переваги змагальному процесу***

*Інстинктивна поведінка* – після розповіді однієї сторони я спонукаю іншу сторону заперечити першу версію фактів, виправити її, тобто «відреагувати».

*Ймовірні причини* – я дозволяю одній зі сторін розплутати комплексність конфлікту. Оскільки інша сторона абсолютно точно бажає відреагувати на сказане і більше не може слухати, я піддаюся такій нетерплячості та запрошую її вступити у дискусію.

*Ризики* – гра в настільний теніс заводить сторони у пастку логіки словесного протистояння, протиріччя та ескалації. Тупикова ситуація стає більш імовірною, коли сторони ходять по колу, не шукаючи рішень. Медіатор може навіть сприяти цьому (Gino 2016).

*Рекомендації* – я делікатно переформулюю коментарі, висловлені однією зі сторін. Тоді я, звертаючись до додаткової логіки, попрошу іншу сторону сказати, як вона бачить ситуацію зі своєї точки зору.

*Очікуваний результат* – я дозволяю співіснувати двом версіям ситуації, не вирішуючи і не вказуючи на протиріччя. Я ціную різноманіття думок, фактів та їхній вплив.

### ***Віддалення від процесу***

*Інстинктивна поведінка* – у мене таке відчуття, ніби я веду рахунок для сторін. Я хотів би їх перервати, але не знаю, як і коли це зробити. Тому я стаю нерухомим і дозволяю подіям відбуватися.

*Ймовірні причини* – сторони є «в'язнями» минулого і їм складно відірватися від нього. Вони відчують потребу висловити свою внутрішню біль і бути почутими, що призводить до повторюваних і, зрештою, безрезультатних заяв. Я не хочу виглядати нечемним і втручатися в цю безплідну розмову.

*Ризики* – моя бездіяльність веде у глухий кут, а ще гірше – до ескалації. Я втрачаю контроль над процесом медіації, якому відтепер бракує цілеспрямованості.

*Рекомендації* – я дію швидко, щоб забезпечити ефективність переговорів, і тому я активізую свою роль як фасилітатора. Я рішуче перериваю логіку, яка ходить по колу, визнаючи відсутність згоди або оголошуючи паузу. Я заохочую сторони до вирішення проблем і прошу їх дивитися в майбутнє. З іншого боку, я не боюся використовувати мовчання, якщо сторони самостійно починають вибудовувати ефективну комунікацію.

*Очікуваний результат* – сторони уникають замкнутого кола ескалації й таким чином беруть участь у віртуозному колі умиротворення, щоб повернути на місце конструктивний підхід до вирішення проблеми.

### ***Плутати позиції з рішеннями***

*Інстинктивна поведінка* – після перегляду фактів, коли точки зору висловлені, я хочу повернутися до пошуку рішень, не витрачаючи час на глибоке вивчення цих моментів або на взаємне визнання

ідентичностей і потреб. Тепер я хочу перейти до рішень, навіть до угоди. Я запитую кожну сторону, якою є її позиція щодо вирішення конфлікту.

*Ймовірні причини* – моє враження таке, що перші переговори між сторонами зробили проблему достатньо зрілою для врегулювання і що позиції сторін слугуватимуть трампліном для рішення.

*Ризики* – ця стратегія, яка ґрунтується на обговоренні позицій, не витрачаючи часу на глибоке вивчення потреб і мотивацій кожної сторони, пророкує неадекватне вирішення проблем, зростання напруги між сторонами та погіршення процесу. Обговорення крайніх, антагоністичних і несумісних позицій без визнання ідентичності кожної зі сторін ризикує завести вирішення проблеми у глухий кут і посилити напругу у відносинах.

*Рекомендації* – я запрошую сторони провести явний і поглиблений пошук мотивацій, потреб і очікувань кожної сторони. Я запитую сторони, чи добре вони розуміють одна одну, перш ніж перейти до обговорення майбутнього.

*Очікуваний результат* – я виходжу за рамки упереджених позицій у напрямку спільної розробки рішення, яке сторони не могли собі уявити до обговорення.

***Усвідомлення медіатора на етапі «від сьогодні до майбутнього»***

### **Нагадування про запропоновані кроки (Розділ 7)**

- 1. Винайдіть якомога більше рішень**
- 2. Оцініть рішення**
- 3. Прийміть рішення (щодо зобов'язань між сторонами)**

### ***Прив'язка спільних інтересів до рішення***

*Інстинктивна поведінка* – я фокусуюся лише на мотивах чи потребах, які є спільними для сторін.

*Ймовірні причини* – я вважаю, що тільки спільні потреби є основою примирення і, тим більше, угоди. Тому я роблю їх серцевиною свого плану пошуку рішень.

*Ризики* – я втрачаю можливості для комунікації та створення цінності, що представлені розбіжностями та пріоритетами кожної сторони.

*Рекомендації* – я досліджую мотивації, спільні та протилежні, і повторюю, що саме шляхом взаємного визнання всіх мотивацій ми досягнемо кращої угоди. Потім я зосереджую пошук рішень на задоволенні потреб усіх сторін.

*Очікуваний результат* – я віддаю перевагу створенню цінності через взаємне розуміння сторонами того, що в них є спільного, а також через їхні розбіжності.

### ***Мріючи про хороше рішення***

*Інстинктивна поведінка* – я раджу сторонам, як вони можуть вирішити свої проблеми та яке рішення їм слід прийняти.

*Ймовірні причини* – вислухавши сторони, я приймаю рішення. Я знаю, що їм підійде. Було б шкода пропустити рішення, яке я чітко бачу. Мене турбує неспроможність сторін знайти це гарне рішення без мого втручання. Крім того, я хочу продемонструвати, що я не дарма медіатор.

*Ризики* – я пропоную сторонам неналежне рішення, хибно вважаючи, що я краще знаю, що для них добре. Одна зі сторін може погодитися на мою пропозицію, тоді як інша визнає мене упередженим.

*Рекомендації* – якою не була б моя думка, я її не озвучую. Я продовжую допомагати сторонам знаходити рішення самостійно. Я використовую

запитання, а не твердження, та мобілізую креативність і методи створення цінності.

*Очікуваний результат* – я уникаю зухвалості та зміцнюю свою неупередженість. Я допомагаю сторонам усвідомити їхню відповідальність. Я збільшую ймовірність того, що рішення, знайдене наприкінці процесу, добре відповідатиме потребам сторін, які в результаті виявлять бажання його реалізувати.

### ***Спокуса відповісти на запит однієї сторони щодо рішення***

*Інстинктивна поведінка* – я з прихильністю відповідаю одній із сторін, яка просить мене вирішити конкретне питання або запропонувати рішення, не отримуючи підтвердження згоди іншої сторони.

*Ймовірні причини* – одна зі сторін вважає, що я можу запропонувати рішення, завдяки моїм знанням або нейтралітету. Вона думає, що я здатен вирішити ситуацію. Ймовірно, сторона сподівається, що я запропоную рішення, яке буде вигідним для неї. Вона не помиляється. У мене є кілька ідей щодо вирішення проблеми.

*Ризики* – ризики вже було зазначено в попередньому пункті. Я можу здатися упередженим, розчарувати сторону, яка просила про пораду, але також засмутити іншу сторону, яка, безсумнівно, розцінить моє рішення як втручання.

*Рекомендації* – хоча я можу запитати, чому ця сторона робить такий запит, я наголошую на здатності сторін самостійно знайти рішення та запрошую їх це зробити. Однак, якщо обидві сторони схвалюють цей запит про допомогу в пошуку рішень, я беру участь разом з ними у мозковому штурмі, надаючи ідеї. Я пропоную багато ідей, у жодному разі не називаю тільки одну. Я презентую їх серед багатьох інших як варіанти, які сторони можуть або затвердити, або відхилити. Я не ображаюся, якщо сторони відкидають мої ідеї.

*Очікуваний результат* – мої ідеї могли (або ні) посприяти розробці рішення, обраного сторонами. Я зміг зберегти свою неупередженість і нейтралітет непорушними, весь час сприяючи пошуку справедливості.

### ***Виконувати роль deus ex machina***

*Інстинктивна поведінка* – наприкінці медіації я виявляю ініціативу, щоб вказати сторонам, як вони можуть вирішити свій конфлікт.

*Ймовірні причини* – постійний глухий кут, моє занепокоєння щодо потенційної невдачі медіації та бажання бути корисним є причинами того, чому я відчуваю потребу втрутитись і врятувати медіацію від провалу.

*Ризики* – із вже зазначених раніше причин запропонований спосіб може здатися гіршим, ніж проблема, з точки зору однієї або обох сторін, особливо якщо моя пропозиція є надмірною і не представлена як одна ідея серед багатьох інших.

*Рекомендації* – якщо сторони заплуталися й не можуть самостійно знайти рішення, я як медіатор можу трансформуватися у постачальника ідей. Проте я перевіряю готовність сторін до того, що я буду виконувати цю роль.

*Очікуваний результат* – той же, що і в попередньому пункті.

### ***Рятувати одну зі сторін***

*Інстинктивна поведінка* – у мене є сильне відчуття, що одна зі сторін має рацію, або, точніше, що одну зі сторін потрібно більше підтримувати у порівнянні з іншою, яка надмірно домінує в розмові. Я готовий діяти відповідно до цього переконання, щоб виправити незбалансовану суперечку.

*Ймовірні причини* – певний елемент (факт, поведінка тощо) схиляє терези в бік однієї зі сторін. Я не втрачу можливості відновити баланс за допомогою рішення, яке вважаю справедливим для сторони, до якої, на мою думку, ставляться несправедливо.

*Ризики* – це вираження щирості применшує мою неупереджену позицію щодо іншої сторони – сторони, яку я вважаю «неправильною» та/або домінуючою – яка має відчуття, що медіатор веде переговори

від імені іншої сторони. Насправді, я не дуже допомагаю стороні, яку нібито підтримую, тому що знімаю з неї будь-яку відповідальність і ризикую відмовитися від ролі медіатора.

*Рекомендації* – я прошу обидві сторони проаналізувати уявне рішення та порівняти його з іншими рішеннями, які вони, можливо, отримали б поза столом медіації (наприклад, у суді). Якими б не були мої враження, я залишаю їх при собі, а якщо сторони питають моєї думки, я пропоную кілька ідей, а не одну. Можливо, я проведу для цього приватну зустріч. У найгіршому випадку я говорю від першої особи, щоб висловити те, що я думаю як медіатор, додаючи, що сторони можуть відмовитися від мене як від медіатора.

*Очікуваний результат* – я відкрито кажу про своє відчуття несправедливості. Я дозволяю сторонам вирішувати, зацікавлені вони в продовженні медіації чи в мені як медіаторі, або ні.

### ***Отримати угоду будь-якою ціною***

*Інстинктивна поведінка* – я намагаюся досягти угоди будь-якою ціною. Навіть якщо одна або обидві сторони сумніваються у вигідності рішення, я роблю все можливе, щоб спробувати укласти угоду в останню хвилину.

*Ймовірні причини* – сторони ходять по колу, зволікають, висловлюють сумніви. Схоже, вони не можуть домовитися, незважаючи на всі зусилля, хіба що я їм трохи допоможу. На цьому етапі вони поважають мій авторитет, і я завоював їхню повагу. Можливо, мені варто підштовхнути їх прийняти угоду? Мій професійний інтерес поставлений на карту: я хочу мати можливість повідомити, що я успішно виступив медіатором у цій важливій ситуації. Це досягнення дозволить мені отримати більше можливостей медіації в майбутньому.

*Ризики* – я підштовхую сторони до угоди проти їхньої волі. Кожен ризикує, що така угода не буде ані реалізованою, ані довготривалою.

*Рекомендації* – я прошу сторони підтвердити, що вони не переоцінили свої рішення поза столом медіації (щодо вартості, тривалості,



ризикую тощо). Я відмічаю часткову згоду або незгоду. Повторюю, що медіація дозволила виявити проблеми та причини розбіжностей. Я дякую сторонам за докладені зусилля. Моя сила як медіатора полягає в здатності відпустити цей момент, стримуючи себе від нав'язування рішення сторонам, які не бажають цього.

*Очікуваний результат* – навіть за відсутності домовленості я можу завершити процес на позитивній ноті. Я визнаю, що медіація сама по собі не означає угоду; медіатор втручається тільки в тому випадку, якщо це служить мотиваціям сторін краще, ніж те, що вони могли б досягти в інший спосіб. Я не перетворюю медіацію на суперечку між собою та сторонами.

### ***Передчасне завершення процесу***

*Інстинктивна поведінка* – без будь-якого завчасного попередження я припиняю медіацію в той момент, коли сторони знайшли спільну мову та нарешті дійшли згоди.

*Ймовірні причини* – будучи надмірно радим, що медіація має результати та рішення, я хочу завершити якнайшвидше – так само, як і самі сторони, які дуже втомилися – головне, перш ніж сторони передумають.

*Ризики* – передчасне закриття процесу має кілька причин і наслідків. Певним пунктам угоди, можливо, не вистачає ясності, і вони допускають різні тлумачення, що призведе до невмілого виконання угоди. Щодо забутих або знехтуваних моментів я втратив можливість для створення цінності. Також конфлікт може спалахнути знову. Можливо, я не передбачив питання ратифікації довірителями, що загрожує їхньою відмовою у майбутньому. Я також знехтував організацією подальших заходів, які були б бажаними або є бажаними зараз. При цьому через мою недбалість в останню хвилину майбутнє сторін виглядає похмурим.

*Рекомендації* – я маю потурбуватися про те, щоб угода не залишала жодного аспекту невіршеним, щоб вона поважала мандат кожної сторони. Я чітко задокументовую в письмовій формі зобов'язання кожної сторони. Я розробляю план дій і можливі подальші заходи.

*Очікуваний результат* – я максимізую шанси посприяти якості угоди та її реалізації.

### *Дозволяю зневірі взяти гору наді мною*

*Інстинктивна поведінка* – я висловлюю своє розчарування, навіть невдоволення сторонам.

*Ймовірні причини* – сторони не винайшли власних рішень і обрали не опиратися на ті, які я міг запропонувати. Я вважаю, що сторони не доклали необхідних зусиль або доброї волі для успіху медіації. Ось чому вони не дійшли згоди. Я обурююся цією невдачею і сприймаю її на особистий рахунок.

*Ризики* – висловлення моїх почуттів не враховує ані зусиль сторін (ані моїх власних), ані певної кількості узгоджених пунктів, які суперечать моему песимістичному баченню. Я також негативно оцінюю потенційну здатність сторін досягти угоди в кінці процесу або на наступній сесії. Моє негативне ставлення може заразити сторони, посиливши їхнє розчарування та зневіру. Я стаю відповідальним за це.

*Рекомендації* – безсумнівно, тут, де свобода та відповідальність сторін є привілейованими, мені потрібно навчитися, з усією смиренністю, задовольнятися тим фактом, що я роблю все можливе, навіть якщо сторони не приходять до згоди. Можливо, мені варто пояснити більше і краще? Те, що здається очевидним для мене як медіатора, не обов'язково є таким зрозумілим для сторін. Я зобов'язаний пролити світло на те, як такі ідеї могли задовольнити сторони. Я нічого не досягну, повторюючи той самий аргумент. Я розпитую, детально вивчаю мотивації сторін і знаходжу інші способи пояснити. Зокрема, я тримаю свої розчарування при собі, зберігаю дистанцію, терпіння та наполегливість. Нікому не варто займати позицію, яку сторони сприйняли б як звинувачення або яка збентежила б їх. Навіщо мені плекати розчарування? Інші відрізняються від мене, і цілком природно, що вони не бажають дотримуватися рішення, яке я вважаю ідеальним. У мене є лише одне зобов'язання: протягом усього процесу медіації я роблю все, що можу. Моя совість чиста.

*Очікуваний результат* – я залишаюся оптимістом і накопичую результати, що максимізує відповідальний підхід до медіації. Я демонструю неперевершене терпіння і не додаю проблем тим сторонам, які відчувають підтримку, навіть попри очевидну невдачу.

Після цієї частини розділу, яка зосереджувалася на проблемах, що виникають внаслідок ініціатив *медіатора*, який хоче діяти правильно, але ризикує отримати результати, що суперечать його очікуванням, друга частина буде присвячена поведінці *сторін*, яка іноді також призводить до несприятливих наслідків, навіть небажаних реакцій з боку медіатора, якому необхідно долати критичні моменти. Нарешті, незалежно від того, виходить ініціатива від медіатора чи від сторін, ця остання частина ілюструє необхідність постійної роботи над їхньою *взаємодією*.

### **Ініціативи сторін: долаючи критичні моменти**

У попередній частині розглядалися певні підводні камені, потенційно створені медіатором. Але поведінка сторін може спровокувати стільки ж проблем. Найчастіше ці перешкоди виникають без поганих намірів і без розуміння ризиків. Як і на початку розділу, розгляд цих критичних моментів також висвітлить групу принципів та інструментів, запропонованих до цього часу.

Давайте розглянемо десяток ситуацій, пов'язаних із поведінкою сторін, а також різні можливі стратегії реагування, які може застосувати медіатор.

### ***Боротьба з недобросовісністю***

Коли з'являються ознаки маніпуляцій, брехні та приховування, під загрозою опиняється сама медіація, а також будь-яка угода за її результатами. Недобросовісність підриває довіру та заважає роботі медіатора. Але недобросовісність важко встановити. У зв'язку з цим важливо прояснити деякі відмінності:

- *Недобросовісно ... з добрими намірами*: сторона вважає, що краще брехати, щоб не хвилювати іншу сторону, при цьому захищаючи

себе. Боячись реакції іншої сторони, вона не визнає, що не має фінансових можливостей розрахуватися з боргом, що занадто багато вживає алкоголю тощо.

- *Недобросовісно ... з недобросовісними намірами*: сторона вважає, що краще брехати, по-перше, щоб захистити себе, а по-друге, не враховуючи почуття іншої сторони. Вона не обов'язково усвідомлює наслідки брехні для іншої сторони.

Так само медіатор може зіткнутися з:

- *«Уявною» добросовісністю*: здається, ніби сторони діють сумлінно, але це не обов'язково так. Медіатор залишається особливо пильним, запитує та досліджує, не ставлячи під сумнів сторону, навіть якщо остання не може підтвердити те, про що вона говорить, переконливими фактами.

Або:

- *«Встановленою» недобросовісністю*: навпаки, конкретні елементи виявляють недобросовісність однієї зі сторін. Наприклад, сторона озвучує цифри, які, як доведено, на 30% менші від тих, що були названі під час попередньої зустрічі; одна зі сторін навмисно приховує цей елемент, а інша – приносить докази його існування на пізнішу сесію, навіть показавши їх медіатору під час приватної зустрічі.

У випадку встановленої недобросовісності можуть бути доречними три стратегії поведінки:

- *Стратегія 1: зробіть добросовісність превентивним правилом* – деякі медіатори вводять принцип добросовісності серед правил (Розділ 5) від самого початку: *«Я прошу вас прийняти загальне правило добросовісності: бути щирими, коли ділитесь своїм баченням реальності. Якщо випадково трапиться так, що хтось із вас висловить думку, яка не збігається з вашими реальними діями, я буду змушений припинити медіацію, тому що в цьому випадку нам буде важко знайти довготривале рішення»*. У разі необхідності медіатор нагадає про це правило та обговорить зі сторонами питання того, чи продовжувати медіацію.

- *Стратегія 2: дослідити недобросовісність* – медіатор, який помічає недобросовісність і може це довести (фальсифікація документів, брехня, навмисна та серйозна бездіяльність), пропонує приватну зустріч з *кожною* стороною. Стороні, яка демонструє передбачувану недобросовісність, медіатор спокійно вказує на справу, не звинувачуючи, але просячи звернути увагу на факти. Потім медіатор ставить ключове запитання: *«Можна запитати, що змусило вас це зробити?»* Частіше, ніж ми думаємо, медіатор отримує відповідь, яка виражає страх не задовольнити життєво важливу потребу. Отримавши цю інформацію, медіатор запрошує змінити поведінку та пропонує *договір добросовісності*. Якщо сторона погоджується, він відновлює медіацію. Замість того, щоб дорікати стороні в недобросовісності, супроводжуючи це погрозами перервати медіацію чи взагалі нічого не робити, медіатор досліджує, що *приховано за недобросовістю*, щоб дізнатися, що насправді мотивує її, і змусити сторону припинити використовувати цю безрезультатну тактику.
- *Стратегія 3: припинити медіацію* – якщо встановлена недобросовісність продовжується, медіатор попереджає сторони про те, що він збирається перервати медіацію. Медіатор запрошує обидві сторони востаннє розглянути варіанти, що залишилися. Якщо сторони явно відмовляються взяти на себе зобов'язання діяти добросовісно, медіатор повинен без вагань просто припинити медіацію.

### ***Незгода сторін щодо фактів***

Чи може продовжуватися медіація, якщо сторони не дійшли згоди щодо фактів? Ця класична складна ситуація повертає нас до попереднього питання про недобросовісність, де слід розрізняти два випадки.

- *Недобросовісність*: кожна сторона підтримує зручну для себе версію, не маючи доступу до інформації, яка розділяє дві сторони. Це слово однієї сторони проти слова іншої.

### Діалог у кримінальній медіації: суперечка на верхньому поверсі

Сторона А: Ви піднялися на четвертий поверх. Ви подзвонили нам у дзвінок. Ми відкрили вам двері. А ви, родина Б, напали на нас, а потім увійшли в нашу квартиру.

Сторона Б: Ми, родина Б, мирно піднялися сходами. І це ви, А, чекали нас на сходах і напали, коли ми дісталися четвертого поверху.

- *Добросовісність*: сторони не дійшли згоди на підставі їхньої пам'яті про події. Ніхто насправді не має доступу до фактів, а натомість кожна сторона знає лише те, що хоче зберегти її власна пам'ять. Співіснують два наративи «одних і тих самих фактів».

### *Інстинктивна стратегія: розслідування з метою об'єктивного встановлення фактів*

Медіатор шукає задокументовані докази, які наближають факти, подібно до досудового розслідування. Однак трапляється так, що, незважаючи на надання документів і «доказів», сторони наполягають на своїх відповідних розповідях.

### Суперечливі версії

«Це ти вдарив першим» проти «Ні, це ти вдарив першим, а ми захищалися».

«Вас було троє» проти «Ні, я був один».

«Вона чітко визначила ці правила...» проти «Ні, не визначила».

Такі суперечливі версії можуть виражатися:

- *Недобросовісно*: сторона представляє, особливо часто медіатору, версію, яка ставить її в позицію сили, або навпаки, робить її схожою на жертву;
- *Добросовісно*: пам'ять кожної сторони реконструює реальність фактів, вибирає їхню частину та насправді забуває і змінює інші частини.

За допомогою документів, свідчень і підказок ми можемо приблизно визначити факти. Відповідно до юридичного виразу, ми іноді отримуємо «докази *prima facie*». Але проблема залишається. Навіть у випадку фотографій чи відеозаписів, як це іноді трапляється у кримінальній медіації, факти подаються не в контексті чи їхній сукупності, а відповідно до обмеженого обсягу та часових рамок. Крім того, факти забарвлені впливами та емоціями. Нарешті, щоб не втратити обличчя, недобросовісній стороні буде складно змінити свою версію: вона помістила себе в яму і продовжує копати глибше – тим часом медіація заходить в глухий кут.

Тоді як юрист шукає факти, щоб пов'язати їх із законом, медіатор досліджує *факти*, а також їхній *вплив* на *постраждалу* сторону. Саме цей причинно-наслідковий зв'язок міг призвести до ескалації конфлікту. Це логіка, що лежить в основі наступних трьох інших стратегічних підходів.

### ***Три інші рефлексивні стратегії виходу з глухого кута***

Не дуже важливо, *знають* сторони правду або реальність щодо фактів, чи вони *відмовляються говорити* правду: медіатори не судді і не повинні вимагати цієї прозорості. Якщо існує тривалий тупик щодо фактів, незалежно від того, добросовісні сторони чи ні, одним із варіантів є пропустити ці факти. Тут медіатор виходить із глухого кута: «*Ви самі знаєте, що трапилося...*» або «*Кожен із вас пам'ятає факти по-різному*», що дозволяє уникнути образи чутливості кожної зі сторін. Щоб все ж досягти успіху, медіатор може використовувати три стратегії:

- *Стратегія 1: попросіть кожну сторону говорити не про факти, а про те, «як події вплинули на вас»* – це означає досліджувати пережиті почуття, зневажені цінності, виявлені потреби... і підштовхує кожну сторону прислухатися до *суб'єктивного сприйняття* іншої сторони. Сторонам вже не потрібно домовлятися щодо *об'єктивної реальності*. Кожна сторона лише має сказати, що почула іншу. Тут ми знову нагадуємо про важливу концепцію взаєморозуміння без згоди (Розділ 6).

- *Стратегія 2: переорієнтуйтеся на майбутнє* – пропуск фактів не заважає медіатору запросити сторони висловити точні побажання щодо їхніх майбутніх відносин. Медіатор резюмує їхнє запитання: *«У ваших майбутніх стосунках, як би ви хотіли, щоб вела себе інша сторона? Чи можете ви почати зі слів: «У моїх майбутніх стосунках з А я хотів би... Давайте».* Загалом, на цій стадії, коли потреби добре визначені, а потім детально досліджені (Розділ 6), навіть якщо є розбіжності щодо певних фактів, сторони переключають свою увагу на бажане майбутнє.
- *Стратегія 3: створіть різні сценарії відповідно до різних фактів* – коли кожна сторона наполягає на своїй версії фактів, медіатор пропонує рухатися вперед, зберігаючи обидва сценарії. *«Щоб дослідити ваші потреби та відобразити їх у майбутньому, давайте уявимо багато сценаріїв. Давайте спершу уявимо факти такими, якими їх згадує пан А. Що це означає для ваших майбутніх відносин?.. А тепер уявимо факти такими, якими їх згадує пан Б. Що це означає для ваших майбутніх відносин?»* Роблячи це, ми можемо виявити спільні цінності та бажану майбутню поведінку.

### ***Занадто мало або занадто багато слів***

Ми розрізняємо мовчання, потоки слів і безглузді повторення.

### ***Мовчання***

Що робити, якщо сторона стримана у висловлюваннях? Перш за все, зрозумійте причину. Поясненням може бути як страх – результат почуття дискомфорту, заляканості або загрози, – так і добровільна стратегія чи проста звичка. Таким чином, медіатор має спочатку зрозуміти те, чого він не знає, і повинен остерігатися поспішного висновку.

- *Стратегія 1: прийміть мовчання сторони як ознаку роздумів після поставленого їй запитання* – найчастіше медіатор допускати це мовчання, навіть якщо він відчуватиме невелику паузу або занепокоєння. Можливо, варто просто дати стороні



час для того, щоб відчутися в безпеці, знайти своє місце і ритм у спілкуванні. Спірні ситуації часто є складними для сторін; представники сім'ї, бізнесу чи нації беруть на себе відповідальність за долю цілої групи, включаючи і власну. Говорячи, вони можуть наражати себе на небезпеку. Медіатор повинен зберігати терпіння та дати стороні час на те, щоб прийняти цей ризик. Ще однією причиною мовчання може бути те, що сторона просто не зрозуміла запитання і не наважується в цьому зізнатися!

- *Стратегія 2: дослідіть причини цього мовчання* – запит має зосереджуватися на внутрішньому діалозі мовчазної сторони. Відмовившись від глибоких запитань на деякий час, медіатор зосереджується на тому, що викликає труднощі у спілкуванні: *«Важко... Можливо, частина вас вагається говорити. Чому вам так важко сказати про це вголос?»* Залежно від відповідей, медіатор зможе виявити труднощі та усунути їх, або визнати, що сторона не хоче говорити на цьому етапі. Можливо, цей момент настане пізніше.
- *Стратегія 3: запропонуйте приватну зустріч із кожною зі сторін* – найчастіше, під час зустрічі сам-на-сам з медіатором, сторонам легше ділитися інформацією. Було б доцільно нагадати стороні про конфіденційність зустрічі, якщо вона не уповноважує медіатора говорити з іншою стороною «від її імені». У цьому випадку медіатор має бути пильним і передавати лише те, що йому було дозволено поширювати. Іноді причиною мовчання сторони є не лише присутність іншої сторони, але й присутність медіатора або сама ситуація. Медіатор заспокоїть сторону та пояснить або змінить деякі зі своїх поведінкових проявів, які могли бути набридливими, і спонукатиме сторону розвинути з іншою стороною тему, яка здається їй доречною.
- *Стратегія 4: нагадайте сторонам, що медіація може зосереджуватися лише на тому, що було озвучено* – щоб запропонувати сторонам відкритися, медіатор повторює, що якщо кожна сторона залишає за собою право говорити лише те, що вона хоче, ми зможемо мати справу лише з тим, що сказано, а не з неказаним, частково сказаним або майже сказаним.

### ***Нестримний потік слів***

Деякі медіатори настільки віддані правилу заборони перебивати, що дозволяють кожній стороні говорити скільки завгодно. Але якщо сторона настільки балакуча, що ніхто більше не може прослідкувати за тим, що вона говорить, або якщо інша сторона відчуває що не має можливості висловитись, краще перервати промову сторони, ніж дозволити їй продовжувати.

- *Стратегія 1: зупиніть сторону, щоб переформулювати розуміння на цьому етапі* – після перевірки розуміння сказаного медіатор запрошує сторону продовжити. Медіатор залишає за собою право перебивати не для того, щоб перешкодити розповіді, а для забезпечення розуміння.
- *Стратегія 2: зупиніть сторону, щоб дати час висловитися усім сторонам* – потік думок однієї сторони заважає іншій висловитися. Медіатор перериває промову, припускаючи, що сторона зможе продовжити незабаром, після того, як вони вислухають іншу сторону протягом такого ж часу. Таким чином, медіатор перебиває не для того, щоб завадити стороні говорити, а для того, щоб дати кожній із сторін можливість висловитися.
- *Стратегія 3: попросіть обидві сторони обмежити свої виступи часовими рамками* – зіткнувшись із постійною асиметрією між двома сторонами, коли одна говорить багато, а інша набагато менше, у якийсь момент медіатор може запропонувати всім сторонам говорити, наприклад, максимум дві хвилини, перевірити, чи погоджуються вони з такими часовими рамками та намагатися дотримуватися цього підходу, обмеженого часом, у міру просування діалогу. Тут медіатор втручається не для того, щоб перешкодити виступу, а щоб збалансувати розмову між сторонами.

### ***Безглузде повторення***

Деякі медіатори бояться загнати себе в кут, застосовуючи правило заборони перебивати. Однак у разі зустрічі зі стороною, яка не

припиняє повторювати себе, право перервати також є виправданим, щоб уникнути безглуздої втрати часу або запобігти роздратуванню іншої сторони.

- *Зіткнувшись із балакучою стороною, яка згадує дотичні речі, які віддалено стосуються предмета медіації. Стратегія:* попросіть її уточнити, як те, що вона говорить, стосується медіації. Або сторона усвідомить, що її балаканина не відповідає темі, і це змусить її повернутися до предмета медіації, або вона пояснить зв'язок між тим, про що вона говорить, і предметом медіації. Наприклад, у медіації в офісі щодо методів контролю керівництва одна зі сторін довго розповідає про свої різні відпустки. Після запитання стосовно актуальності цього пункту сторона пояснює, що конфлікт виник через несумісні обмеження порядку денного, коли один із її колег був у відпустці. Таким чином, будь-які рішення, які потрібно було знайти, мали зосереджуватися на зміні методів контролю управління так само, як і на системі відпусток.
- *Зіткнувшись із стороною, яка постійно повторює себе, боячись, що її не зрозуміють. Стратегія:* долучайтеся до активного слухання, що включає техніки повного й точного переформулювання. Тут медіатор уважний, доводячи, що добре почув думки сторони, запитує: «Чи не хочете ви ще щось додати?» Загалом, коли хтось переконується, що його добре зрозуміли, він більше не повторюється – або робить це набагато рідше. Медіатор може скоротити своє перефразування, якщо сторона знову повторює сказане.

### ***Постійні перебивання і какофонія***

- *Стратегія 1: дозвольте сторонам висловитися* – момент какофонії спонукає до розрядки емоцій і внутрішньої напруги, як під час катарсису. Сторони розкривають одна для одної (і для медіатора), що лежить в основі конфлікту. Іноді краще поважати цей час виходу негативних емоцій з думкою про те, що сторони втомляться і самі повернуться до взаємного слухання.

## Тридцять хвилин напруги... як шаблон

Під час першої медіаційної сесії пара починає жорстку перепалку. Співмедіатори досліджують усі шляхи, які їм відомі, щоб модерувати їх і брати участь у поперемінному діалозі, де кожна сторона зможе почути іншу. Даремно витрачені зусилля. Чоловік і дружина продовжують кричати один на одного. Через півгодини вони заспокоюються і медіатори можуть починати комунікацію. На наступній зустрічі, на подив медіаторів, переконаних, що діалог продовжиться з того місця, на якому він зупинився, феномен повторюється: 30 хвилин крику, потім спокій. Це триває кожную сесію, ніби цей обмін, водночас емоційний і жорсткий, знаменував необхідний ритуал; кожна сторона погоджувалася вислухати іншу сторону лише після того, як вона висловить усі свої претензії.

- *Стратегія 2: відступіть, залишаючи сторони в какофонії* – через кілька хвилин медіатор встає, оглядає кімнату і навіть дивиться у вікно. Без жодних слів, але однозначно він дає зрозуміти свою незацікавленість у поведінці сторін. Через деякий час сторони це помітять, занепокояться і звернуться до медіатора, який зможе відновити хід медіації. Повідомлення отримано. Такий підхід вимагає холонокровності та самовладання.
- *Стратегія 3: запропонуйте перерву* – щоб пом'якшити напруженість, взяти перерву є класичною стратегією, особливо якщо навколишнє середовище пропонує можливість прогулятися чи подихати свіжим повітрям. У 1996 році, під час процесу в Осло, за допомогою якого норвежці сприяли таємним зустрічам між ізраїльтянами та палестинцями, норвезька спецслужба орендувала садибу навколо столиці Норвегії з садами, де обидві делегації могли подихати повітрям, коли напруга зростала, перш ніж повернутися до переговорів.
- *Стратегія 4: рішуче втруťтесь між сторонами, зробивши стисле переформулювання, доводячи, що кожна сторона була почута* – «Ви не отримали товар (подивіться на одну сторону). А ви після страйку не могли його відправити (погляньте на іншу). Добре, а якими ви уявляєте подальші кроки?» Загалом,

медіатор привертає увагу сторін, а потім пропонує їм відновити діалог.

- *Стратегія 5: нагадайте сторонам про правило заборони перебивати* – медіатор нагадує про згоду, надану кожною стороною щодо цього правила під час вступу. Він просить сторони поновити свою відданість правилу.
- *Стратегія 6: підніміться та фізично станьте між сторонами* – у (рідкісних) випадках, коли так багато негативної або жорсткої енергії, жодна з попередніх стратегій може не мати успіху. Ця шоста є радикальною: фізичний жест медіатора – зроблений спокійно та рішуче – нав'язує сторонам тайм-аут. Дискусія на мить припиняється. Медіатор користується спокоєм і реалізує стратегії 3-5, щоб відновити збалансований діалог. Якщо такий підхід виявляється неможливим, єдиним рішенням може бути призупинення або припинення сесії, а іноді й усієї медіації.

### ***Непоступливі сторони***

Незважаючи на погоджені правила та процес, на зусилля медіатора, сторони продовжують наполягати на своїх початкових позиціях. У глибині душі кожна сторона готова бути відкритою. Але зіткнувшись з іншою стороною, кожна з них піддається духу переваги над іншою і вважає за краще залишатися у світі надмірної прив'язаності, «вимагаючи занадто багато, щоб заробити більше», що вже призвело до провалу початкових прямих переговорів. Коли медіатор стикається з цією боротьбою за владу, йому потрібно глибше дослідити мотивації.

- *Стратегія 1: дозвольте йому дозріти* – для того, щоб конфлікт міг бути вирішений, необхідна певна кількість часу. Деякі сторони обирають позицію не поступатися своїми інтересами, щоб продемонструвати, наскільки вони «наполегливі». Настане момент, коли переможе інша динаміка, і сторони будуть більш відкритими до вирішення конфлікту. Медіатор вміє чекати, поки прийде цей час.

- *Стратегія 2: дослідіть причини глухого кута* – медіатор ставить будь-якій стороні, що блокує певні моменти, відкриті запитання (Розділ 6): *«Чому вам потрібне саме це, а не щось інше? Чому це так важливо для вас? Яке обґрунтування визначає ваш вибір?»* Розділ 7 повторює, що для подібної потреби (бути визнаним, отримати фінансову виплату, отримати вигоду від компенсації) існують різні рішення: не логічно зупинятися лише на одному рішенні, коли існує багато інших потенційних варіантів.
- *Стратегія 3: відобразіть глухий кут сторонам і нагадайте про їхні обов'язки* – медіатор спокійно заявляє, що якщо кожна сторона продовжуватиме діяти таким чином, медіація не матиме успіху. Нагадуючи сторонам про їхні обов'язки, медіатор запитує: *«Що ви пропонуєте, щоб вийти з цього глухого кута?»*
- *Стратегія 4: запропонуйте сторонам поміркувати про наслідки невдачі медіації* – медіатор терпляче ставиться до сторін до того моменту, коли він буде змушений поставити складне запитання: *«Що станеться з кожним з вас, якщо ця медіація не матиме успіху?»* Таким чином він заохочує сторони чітко оцінити свої рішення поза столом медіації. Загалом сторони беруть участь у медіації саме тому, що їхні альтернативи їх не влаштовують – продовження війни, конфлікту, страйку, суперечки, багаторічне очікування рішення суду, втрата контролю в арбітражі тощо. Ця відсутність багатообіцяючої перспективи дає медіатору вагомий аргумент, щоб повернути сторони на правильний шлях. Звичайно, вони залишають за собою право відмовитися від медіації, але з розумінням реальних наслідків. Ось чому в певний момент медіатору необхідно чітко повідомити про ризики відсутності угоди, якщо це необхідно, запропонувавши сторонам поговорити зі своїми юристами, консультантами, експертами, родиною та друзями про перспективи поза медіацією.

### **Особисті нападки між сторонами**

Особисті напади сторін одна на одну є розповсюдженим явищем. Конфлікт демонізує іншу сторону, яка вважається винною, безвідповідальною, несправедливою тощо. Саме з цієї причини сторони

приходять до медіації. Уявіть, що одна сторона покладає всю провину на іншу та починає використовувати образи і будь-які форми особистих нападок, у тому числі на особистість, культуру, організацію, приналежність тощо («Ви всі...»). Дехто не реагує на ці атаки: вони знають, що в розпал конфлікту це є певною формою емоційного звільнення. Навпаки, для інших ці нападки залишають глибокий слід і загострюють конфлікт: *«Дивіться, як вони зі мною розмовляють. Вони повинні вибачитися»*. Ще більше труднощів виникає, коли напад не тонко сформульований («У цьому рахунку-фактурі була проблема з бухгалтерським обліком, правда?»), а узагальнений («Ви всі брехуни!»), через що інша сторона втрачає обличчя перед усіма учасниками процесу. Навіть якщо сторона нічого не скаже на місці, вона може забрати з собою багато образ, що не допоможе подальшій медіації.

Деякі стратегії передбачають такі типи атак і негайно протидіють їм:

- *Стратегія 1: нагадайте сторонам про їхню згоду щодо правила взаємної поваги або переосмислення цього правила* – медіатор нагадує сторонам, що вони погодилися з принципом, згідно з яким кожна з них може говорити все, що думає – із застереженням щодо поваги. У разі необхідності медіатор за допомогою сторін визначає, як виглядає повага в поточній ситуації.
- *Стратегія 2: поставте під сумнів використання певних термінів, зосереджуючись на проблемі* – як тільки сторона закінчує своє речення, медіатор виділяє вжите слово. Замість того, щоб дорікати стороні медіатор запитує: *«Ви використали термін «нечесний». Які події спонукали вас вжити саме це слово?»* Запрошуючи сторону пояснити свою мотивацію використання цього терміну, інколи з'ясовується минала дія, яка пояснює образ. Медіатор намагається прояснити: *«Якщо я вас добре зрозумів, то, за вашими словами, всупереч договору, підписаному рік тому, факт виявлення непередбаченого підвищення на 20% накладної на закупівлю 145 тонн..., визнано неприйнятним»*. Якщо медіатор правильно сформулює скаргу (трансформуючи особисту атаку на запит щодо основної проблеми), то сто-

рона підтвердить це: *«Все вірно»*. Потім медіатор отримує підтвердження цього пояснення: *«Таким чином, проблема полягає у виявленні підвищення на 20%, яке здається вам неприйнятним, а не в тому, що пан Х був нечесним. Чи це так?»* «Звинувачуюча» сторона, задоволена тим, що медіатор зрозумів причину її минулих почуттів, як правило, підтвердить, що використання такого словосполучення було спричинене роздратуванням щодо конкретного факту. Тож у глибині душі поновлюється робота з іншою стороною, яка більше не є «нечесною» та стигматизованою як така, а є кимось, хто «підвищив ціни без попередження».

- *Стратегія 3: звертайтеся від першої особи* – або під час вступу, або в критичний момент під час медіації медіатор запрошує кожену сторону починати речення з «я» або «ми», а не з «ти» (Розділи 5 і 6). Вираження мотивації та сприйняття у такий спосіб зменшує звинувачення в бік іншої сторони. Повідомлення стають більш сприйнятливими для іншої сторони; те, що почути найважче артикульовано, але без звинувачувальних слів.

### **Особисте звинувачення в роботі медіатора**

Іноді атаки обертаються проти медіатора, якого вважають «некомпетентним», «упередженим», «таким, що нехтує моєю проблемою», «слухає іншу сторону більше, ніж мене», «таким, що прагне нав'язати своє рішення» тощо. Втім, медіатор вважає, що він добре справляється. Він відчуває, що застосовує свої методи й принципи неупереджено та нейтрально. Він був уважним до пасток інстинктивної поведінки, згаданих вище, і уникав їх, наскільки це було можливо. Проте існує різниця у сприйнятті між тим, як медіатор оцінює свою роботу, і тим, як на неї дивиться одна або обидві сторони.

Зіткнувшись із особистим нападом такого типу, пастка, якої слід уникати, як ми пам'ятаємо, полягає в тому, щоб... захищатися: *«Ні, я не був упередженим. Ви помиляєтеся, я вас не перебивав. Я дивився на вас і слухав вас так само, як і іншу сторону»*. З такою реплікою медіатор втрачає частину свого статусу та ризикує ще більше відчувитися від сторін. Пропонуємо шість стратегій, якими може керуватися медіатор, щоб вийти з цієї незручної ситуації:



- *Стратегія 1: запитайте, щоб зрозуміти* – зіткнувшись із звинуваченням, краще відповісти запитанням: «*Чи не могли б ви розповісти більше про те, що спонукає вас так говорити?*» Одне-два запитання дозволяють зрозуміти сприйняття сторони. Знаючи джерело атаки, медіатор може краще зреагувати, використовуючи наступні стратегії.
- *Стратегія 2: розпізнайте відповідну поведінку* – якщо причини нападу походять від конкретної дії або конкретних коментарів медіатора, заперечення цього не принесе жодних результатів. Цінніше визнати це, продемонструвати добросовісність і вибачитися. З іншого боку, якщо реальність, яку сприймає медіатор, інша, тоді доступні наступні стратегії.
- *Стратегія 3: скажіть, що ви нічого про це не пам'ятаєте, але, можливо, що сторона могла це помітити або сприйняти це саме так.*
- *Стратегія 4: зазначте, що у вас не було наміру...* (приймати чинює позицію тощо).
- *Стратегія 5: запевніть сторони, що під час наступної сесії ви будете особливо уважні до...*
- *Стратегія 6: попросіть сторони негайно повідомити вам, якщо у них знову виникне таке відчуття.*

Таким чином, пов'язані справжньою щирістю, ці стратегії сприяють відновленню довіри між медіатором і сторонами.

### ***Сторона погрожує тим, що вона залишить медіацію***

Як повинен реагувати медіатор, коли одна зі сторін повідомляє, що збирається залишити стіл медіації, або навіть починає діяти, збираючи свої речі, і встає, щоб вийти з кімнати?

- *Стратегія 1: запитайте, щоб зрозуміти* – поставте запитання: «*Ви хочете піти. Чому?*»

- *Стратегія 2: дозвольте їй піти* – певні медіатори роблять це, тому що самовизначення сторони є фундаментальним принципом (Розділ 3). Але такий підхід призводить до додаткових труднощів: ми не знаємо, чому людина пішла, чи повернеться вона і коли. Інші стратегії підтверджують цю свободу, одночасно сприяючи, якщо можливо, продовженню взаємодії.
- *Стратегія 3: включіть запобіжне правило у вступ* – медіатор може прямо сказати про можливість виходу з медіації від самого початку: *«Кожна сторона може залишити медіацію в будь-який момент, пояснивши, чому вона хоче піти»*.
- *Стратегія 4: запропонуйте стороні пояснити, чому вона хоче піти*, навіть якщо вона вже в коридорі. Такий підхід працює в присутності сторони або, що краще, наодинці з медіатором (наприклад, у коридорі). Якщо сторона заспокоїться, вона може повернутися. Повернувшись до кімнати, медіатор пропонує їй описати свої почуття іншій стороні або робить це самостійно, якщо сторона попросила про це. Можливо, що сторона повідомить про проблему, яку медіатор не може істотно вирішити (інша терміновість, втома, ...). У цьому випадку найкращим рішенням буде призначити нову зустріч за згодою іншої сторони.
- *Стратегія 5: візьміть на себе зобов'язання як медіатор та/або зробіть так, щоб сторони взяли на себе зобов'язання поважати прохання сторони з метою уникнення припинення медіації* – наприклад, навіть якщо сторона бажає піти, вона може погодитися залишитися та продовжити обговорення, якщо є взаємне зобов'язання щодо поваги, якщо сторони хочуть прискорити процес для досягнення рішень та/або якщо інша сторона бажає запросити свого керівника до столу медіації тощо. Також зауважимо, що погроза залишити кімнату іноді є просто тактикою переговорів, яка застосовується, щоб чинити тиск на іншу сторону.
- *Стратегія 6: дозвольте стороні пояснити свою позицію під час приватної зустрічі* – під час особистої зустрічі медіатор може легше впоратися з цим питанням для наступного: щоб зрозуміти виправдане занепокоєння сторони (і повернутися до стратегії

5), щоб пояснити стороні, яка бажає піти, що така поведінка не заохочується і може призвести до завершення самої медіації.

### **Сильні емоції**

Як впоратися з вибухом гніву, смутку чи відчаю? Коли одна зі сторін розплакалася? Деяким медіаторам важко керувати сильними емоціями. Наприклад, одні юристи казали нам, що медіація не повинна залишати місце для емоцій; інші корпоративні медіатори говорили, що в бізнесі «немає почуттів». Наважимося не погодитись. У медіації емоції мають значення у багатьох вимірах:

- Емоції можуть бути *щирими* і вимагати визнання медіатором і сторонами.
- Емоції можуть бути *приголомшливими* та щирими, які охоплюють медіатора, а також сторони силою моменту.
- Емоції також можуть бути *фальшивими* та/або навмисно посиленими: сторони грають ними, щоб викликати жалість, спокусити, маніпулювати, драматизувати та намагатися отримати те, що вони хочуть.

Тут можуть допомогти дві стратегії.

- *Стратегія 1: вітайте емоції та зважено називайте їх* – медіатор запрошує сторону підтвердити сприйняття: «Я відчуваю глибокий сум після закриття фабрики. Здається, що вам від цього боляче. Заподіяна шкода викликала багато гніву. Це так?» Це перефразування, рефлексія на сприйняті почуття та їхнє визнання допомагають стороні поступово впоратися з ними. Але недостатньо просто назвати їх. Медіатор повинен супроводжувати сторону, що передбачає наступна стратегія.
- *Стратегія 2: дозвольте емоціям вийти, перш ніж починати розв'язувати проблему* – досвід вчить нас, що в більшості випадків емоціями можна керувати лише тоді, коли вони були прийняті та виражені. Людина – не машина, тому емоції необхідно виражати, на що потрібен певний час. Лише коли сторона заспокоїться, можна відновити процес вирішення проблеми.

### **Тактика зволікання**

Сторона прагне виграти час, а не знайти рішення. Вона маніпулює як медіатором, так і іншою стороною, щоб зміцнити свої позиції, підготуватися до виїзду за кордон, організувати свою неплатоспроможність тощо. І тут медіатору потрібно перевірити свої підозри, а не робити припущення.

- *Стратегія 1: згадайте зобов'язання, взяті під час вступу* – принцип самовизначення включає готовність надати чесні шанси медіації. Під час спільної зустрічі медіатор може нагадати обом сторонам про їхні зобов'язання, не націлюючись на жодну з них. Це нагадування служить непрямим попередженням. Якщо цього недостатньо, можна спробувати стратегію 2.
- *Стратегія 2: використовуйте приватну зустріч для спілкування* – медіатор може обережно озвучити деякі факти, які він помітив, і попросити сторону розкрити їх. Відповідно до відповіді сторони, медіатор візьме до відома непорозуміння, запропонує змінити поведінку або припинить медіацію. У будь-якому випадку сторона, яка намагається зволікати, тепер знає, що медіатору відомо про проблему і він може порушити її обговорення знову, якщо це буде необхідно.

### **Сторона у конфлікті сама з собою**

Як діяти, коли сторона, коливаючись між суперечливими потребами, не може дійти рішення? Деякі люди переживають певну форму внутрішнього конфлікту, яка заважає їм зайняти позицію. У сімейній медіації, наприклад, саме в той момент, коли у комунікації сторони дійшли до завершального етапу і готові узгодити умови розлучення, лунає внутрішній голос, який шепоче: *«Ні, можливо нам варто спробувати бути разом?»* Потім медіація переорієнтовується на продовження спільного життя. І в момент успіху лунає внутрішній голос іншої сторони: *«Вже занадто пізно. Це не спрацює... Ми повинні зупинитися»*. Медіацію пролонгує не стільки конфлікт між сторонами, скільки *внутрішні конфлікти сторін*. Така ситуація також трапляється в організації або в групі, яка складається з підгруп, і в цьому

випадку також може знадобитися внутрішня медіація, перш ніж сторона зможе домовитися з іншою стороною. Для таких ситуацій є три стратегії.

- *Стратегія 1: призупиніть медіацію до уточнення повноважень* – медіатор дає стороні час для прийняття внутрішнього рішення. Наприклад, їй може знадобитися проконсультуватися зі своїм керівником, щоб чітко визначити повноваження та обмеження. Мета полягає в тому, щоб і сторони, і їхні довірителі знову взяли на себе зобов'язання брати участь у медіації, доки не буде досягнуто згоди, і щоб при цьому сторони не сумнівалися, можуть вони прийняти угоду чи ні.
- *Стратегія 2: запросіть особу, групу чи організацію на приватну зустріч* – медіатор пропонує сторонам досягти внутрішньої згоди щодо вибору варіантів перед тим, як обмінюватися думками з іншою стороною.
- *Стратегія 3: те саме, що й вище, з медіатором, який відіграє роль внутрішнього медіатора для сторони* – за згодою всіх сторін він допомагає отримати преференційний вибір і створити внутрішній консенсус відповідної сторони. Медіатор розширює свою місію та застосовує однакові методи опитування, пошуку мотивації та вирішення проблем з кожною стороною.

### ***Відсутня сторона або зацікавлена особа***

Найбільш поширеними є два сценарії. По-перше, в медіації відсутній фахівець: юрист, представник страхової компанії, експерт або технік. Сторони використовують відсутність експертного висновку, щоб нав'язати одна одній власні рішення.

- *Стратегія 1: відкладіть зустріч, щоб запросити відсутню зацікавлену особу* на медіаційну сесію або для того, щоб отримати її письмову думку.
- *Стратегія 2: запропонуйте сторонам подумати про безпечні рішення*, які максимально зменшують ризики для обох сторін.

Сторони можуть спробувати придумати багато різних сценаріїв, очікуючи висновку експерта. Якщо необхідно, медіатор може запланувати додаткові зустрічі з експертами, коли вони знову з'являться, щоб оцінити ситуацію.

### **Несправні машини чи некомпетентні місцеві техніки?**

Деякі верстати, завезені в значних кількостях з-за кордону, не працюють з очікуваною продуктивністю (лише з продуктивністю у 75%). Виробник покладає провину на покупця: місцеві техніки недостатньо компетентні, щоб правильно ними користуватися. Покупець списує дефект на вину виробника: його технічні працівники компетентні, але машини браковані. Оцінку незалежного експерта можна було б розглянути, але це передбачало б зупинку виробничого процесу та додаткові витрати на проїзд та проживання в готелі для групи експертів, не кажучи вже про гонорари на випадок непередбачуваних обставин або невизначеність щодо того, хто буде відповідати за дефекти. Після медіації сторони домовилися про двотижневий тест:

- Технік продавця залишиться в країні покупця, де встановлено верстати, щоб спостерігати та допомагати місцевим технікам у їхньому використанні, весь час підтверджуючи отриманий результат.
- Якщо після закінчення двох тижнів верстати підтримуватимуть принаймні 95% продуктивності, технік поїде, а покупець заплатить решту суми за обладнання.
- Якщо ні, виробник погоджується повернути верстати до країни експорту та замінити їх.

*У другому сценарії сторони представляють своїх керівників – членів асоціації, профспілки, групу молодих людей, яка конфліктує з іншою групою, адміністративну раду – і часто трапляється, що уповноважені представники опиняються в пастці того факту, що довірителі, які не беруть безпосередньої участі в процесі медіації, відмовляються від можливої угоди. Ця відмова з боку тих, хто дійсно приймає рішення, також негативно впливає на медіатора. Щоб передбачити цю проблему, медіатор має кілька додаткових стратегій:*

- *Стратегія 3: на етапі попередньої медіації переконайтеся, що чітко визначено, хто приймає рішення – під час підготовки медіатор створює картографію тих, хто дійсно приймає рішення. Хто вони? Як вони вирішуватимуть? Більшістю? Одноголосно?*
- *Стратегія 4: перед медіацією або під час процесу медіатор отримує згоду від довіртелів на участь – у разі необхідності, наприклад, коли медіація наближається до успішного завершення, осіб, які приймають остаточні рішення, запрошують взяти участь у сесіях.*
- *Стратегія 5: запропонуйте сторонам інформувати своїх довіртелів – щоб полегшити цей етап звітування, важливо дозволити сторонам надавати довіртелям інформацію на регулярній основі протягом усього процесу. Для цього медіатор запрошує сторони скористатися паузами та перервами, щоб зв'язатися зі своїми довіртелями та тримати їх поінформованими.*
- *Стратегія 6: медіатор підтримує безпосередній зв'язок із довіртелями – за згодою сторін, отримавши звільнення від положення про конфіденційність, медіатор зв'язується з довіртелями, щоб збалансовано та точно повідомити про хід дискусій.*
- *Стратегія 7: використовуйте процедуру одного тексту для звітування довіртелям – після однієї або кількох сесій медіатор створює єдиний текст за допомогою представників, щоб поінформувати відповідних довіртелів.*

### ***Брак чи відсутність діалогу між сторонами***

Ми розрізняємо відсутність на фізичній зустрічі та тривалу відсутність прямого діалогу навіть під час зустрічі.

### ***Сторони відмовляються від фізичної зустрічі одна з одною***

Мотиви небажання бачитися різноманітні: політична заборона зустрічатися з «ворогом», неможливість зустрічі через внутрішній тиск, невизнання чи нелегальність однієї зі сторін або фізичні бар'єри,

приміром, географічна відстань. Де-факто діалог відбувається лише через медіатора, який уповноважений передавати інформацію між сторонами. У цій човниковій дипломатії медіатор використовує кілька можливих стратегій.

- *Стратегія 1: переміщення між сторонами до завершення медіації* – медіатор скасовує спільні зустрічі, оскільки сторони більше не хочуть їх відвідувати та, ймовірно, не хочуть зберегти відносини. Медіатор подорожує між сторонами, поки не буде досягнуто згоди щодо проблеми.
- *Стратегія 2: переміщення між сторонами до повернення прямих переговорів* – медіатор працює над відносинами та взаємним сприйняттям сторін, поки кожна сторона знову не погодиться зустрітися з іншою та обговорити з нею проблемні питання. Крім того, зосереджуючись на проблемі, медіатор робить позитивні кроки, які можуть дати деякі обмежені, але несподівані результати, і таким чином сприяти відновленню прямого контакту сторін у присутності медіатора.
- *Стратегія 3: запросіть сторони на неформальну зустріч* – коли офіційна зустріч, зосереджена на проблемі, неможлива, інколи можна вдаватися до неформального контакту. Вечеря, колоквиум, семінар, церемонія чи навіть святкова подія можуть створити різноманітні можливості для імпровізованих зустрічей, під час яких відновлюються стосунки, готуючи поле для подальшої поглибленої роботи над проблемою.

### **Генеральний директор і лідер профспілки в ресторани**

Під час тривалого страйку у Франції призначений медіатор відмітив, що генеральний директор і лідер профспілки ніколи не зустрічалися один з одним віч-на-віч. Він запропонував їм – для першої зустрічі – повечеряти в маловідомому ресторані у віддаленому районі міста, щоб уникнути журналістів. Наприкінці трапези кожна сторона поділилася з іншою чимось на кшталт: *«Я ніколи не зустрічався з вами раніше, але те, що я дізнався сьогодні, переконало мене, що, можливо, ми можемо спробувати попрацювати один з одним над угодою»*. Медіація відбулася і угода була досягнута.



- *Стратегія 4: організуйте таємну зустріч* – іноді сторони відмовляються зустрічатися одна з одною, оскільки не хочуть, щоб хтось знав, що вони спілкувалися, зокрема їхні виборці чи широка громадськість тощо. Однак вони часто погоджуються зустрітися таємно, як у згаданому вище процесі в Осло між ізраїльтянами та палестинцями.

### ***Сторони ігнорують одна одну під час сесій***

Навіть якщо сторони зібралися разом в одній кімнаті, їм може бути важко відновити відносини. Ця ситуація стає ще більш проблематичною у випадках, коли сторонам (сім'ям, сусідам, колегам, товаришам, співвласникам, керівникам, сусіднім країнам) потрібно продовжувати відносини. В якості превентивного заходу медіатор може налаштувати простір таким чином, щоб кожна сторона могла легко звертатися як до іншої сторони, так і до медіатора (Розділ 4).

- *Стратегія 1: запропонуйте сторонам повернутися одна до одної* – після того, як кожна сторона висловиться, медіатор запрошує сторони поговорити одна з одною, відповісти на запитання. *«Без сумніву, у вас є запитання, які ви хотіли б поставити одна одній. Не соромтеся робити це, а також відповідати на них»*. Потім медіатор відступає, стаючи свідком відновлення діалогу, продовжуючи дотримуватись основних правил слухання та поваги.
- *Стратегія 2: запропонуйте сторонам звертатися лише одна до одної* – щойно обидві сторони пояснили свої позиції, були почуті та зрозумілі, медіатор, якщо він відчує, що настав потрібний момент, може запросити одну сторону (а потім другу) безпосередньо поговорити з іншою: *«Чи не могли б ви сказати пані Х...?»* Додаючи: *«дивлячись на неї, а не на мене...»* Іноді одна зі сторін виконує цей запит наполовину, використовуючи третю особу: *«Я сказав йому, що він може прийняти ці роботи з відновлення, якщо ми відкладемо їх на кілька місяців, чи не так?»* Медіатор може запропонувати більш прямі зауваження: *«Чи не могли б ви сказати це безпосередньо йому? «Ви могли б погодитися...»»* Звичайно, запросити не означає зобов'язати. Медіатор

не буде наполягати, але знає, що чим більше сторони можуть напряму звернутися одна до одної, тим більше вони готові вирішити свій конфлікт.

- *Стратегія 3: запропонуйте сторонам згадати минуле, коли вони ладнали та по-справжньому цінували одна одну – конфлікт за своєю природою такий, що ми схильні бачити в іншій стороні лише те, що нам не подобається. Ми пропускаємо позитивні якості людини і зосереджуємося лише на негативних, що не сприяє налагодженню стосунків або хоча б підтримці діалогу. Але насправді, якщо є минуле, то швидше за все, у ньому були і хороші моменти або якості, якими ми насолоджувалися. Пригадування цих моментів привносить настільки необхідну теплоту в теперішні відносини. Раптом обличчя однієї сторони відкривається, її погляд спонтанно змінює напрямок і вона дивиться на іншу сторону. Потім медіатор може обережно повернутися до поточного конфлікту, попросивши сторони пам'ятати про ці спогади.*

\*\*\*

Група підводних каменів, згадана у цьому розділі, привела до розробки певних протиотрут, які, звичайно, не є цілковито надійними, але можуть збагатити як досвід медіатора, так і його людські якості. Медіатор – це така ж людина, як і всі ми; він є «іншим», так само як одна сторона є «іншою» для другої сторони. У цій взаємодії між «іншими» медіатор звертається до подібності один «одного» для того, щоб вирішити розбіжності. Медіатор також визнає власні межі, не претендуючи на всемогутність. Він не є таким. Насправді, в цьому його сила, і це пояснює, чому сторони погоджуються довіряти йому.

Ці різноманітні підводні камені та стратегії їх подолання можуть сприяти саморефлексії як сторін, так і медіатора. У будь-якій складній ситуації медіатор, майстер людських стосунків, використовує своє мистецтво та техніку медіації. Але існує не один шлях управління процесом. Будь-яка сторона може в будь-який момент процесу запропонувати медіатору інший, більш бажаний підхід і таким чином сприяти успіху медіації. Зрештою, процес медіації формується

спільно медіатором та сторонами. Той факт, що кожна сторона повноцінно бере участь у медіації, може лише сприяти внеску кожної зі сторін у цю спробу спільного вирішення проблем.

Нарешті, якщо певна перешкода виявляється нездоланною, а медіація не приносить успіху: чи є це невдачею? Для сторін? Для медіатора? Для всіх? Ми віримо, що ні. Ні з одного боку, ні з іншого. Для сторін медіація, яка не призвела до угоди, не безрезультатна. Протягом процесу дійсно могло бути багато позитивних моментів, зокрема обмін інформацією, взаємне слухання, аналіз розбіжностей, вивчення можливостей і відновлення відносин. Усі вони є позитивними аспектами, які можна використати, щоб підготувати ґрунт для успіху нової спроби медіації чи, можливо, навіть прямих переговорів. Звідси можна побачити важливість заключних коментарів медіатора, під час яких доречно згадати й про «мікроугоди». Найважливішим є те, щоб медіатор і, якщо це можливо, сторони змогли сказати собі: *«Ми зробили все, що могли»*.

## ВИСНОВОК:

### *ЕТИЧНА ПЕРСПЕКТИВА ТА ПОСТАНОВКА ЗАПИТАНЬ*

---

Наповнена методами та практичними вказівками, наша книга призначена бути щоденним супутником-помічником для всіх, хто бере участь у медіації. Але медіацію не можна зводити виключно до технічних практик, якими б ефективними вони не були, оскільки є ризик втратити з поля зору її мету. Як ми маємо сприймати медіатора, який, будучи стурбованим технічною стороною процесу, забуває про фундаментальні цілі медіації? Навіть якби ми віддали перевагу методологічному підходу, читач розгледів би філософію відповідальності, що лежить в основі методів. Вона заснована на людських цінностях та етиці, яким наостанок ми хотіли б приділити окрему увагу.

У висновку філософські запитання розглядаються з усією серйозністю. Перше запитання стосується людей і відносин, воно закладає основу для другого рівня запитань щодо проблем, які потрібно вирішити в суперечці. Завдяки доречності й проникливості запитань та співвідношенню себе з ними медіатор розкриває власну етику, втілену в його діях і в тому, що він пропонує сторонам. Це є спробою закріпити *медіатора як етичну модель* (Lempereur 2003c, 2014b).

#### **Запитання: філософська основа дій медіатора**

Дозвольте нам дослідити різні форми постановки запитань та їхню силу як основу дій медіатора.

#### ***Медіатор і сила самоаналізу***

Сократ дає першу рекомендацію: «Пізнай самого себе». Шукаючи мету своїх дій, медіатору необхідно ставити під сумнів власне мистецтво медіації та ніколи не переставати прислухатися до внутрішнього голосу. Діяти інакше ризиковано. Ставити запитання про себе як медіатора є способом віддати перевагу рефлексивному підходу до медіаційної практики: «Я сумніваюся, тому я *медіатор*». Цей картезіанський сумнів допомагає триматися на відстані від сліпої

довіри особистим інстинктам і рутині. Безперервний самоаналіз сприяє критичному мисленню та пошуку більш релевантних відповідей. Медіатором не народжуються, людина стає ним завдяки такому жвавому самоаналізу. Звичайно, деякі з нас мають природні схильності до того, щоб допомагати встановлювати мир між конфліктуючими сторонами, але навіть найкращі з нас іноді роблять помилки. Це і показує важливість самоспостереження.

Питання про себе висвітлюється через *іншого*. Хто цей інший? *По-перше*, інший є всередині кожного: медіатор вступає в діалог зі своїм внутрішнім голосом; він ніколи не перестав думати про те, як виконати роботу ще краще. Він усвідомлює, що, можливо, певний підхід, який він використовував деякий час без одержання очікуваних результатів, потребує коригування: «*Здається, це не працює. А якщо я спробую щось інше?*» Медіатор повинен підвищувати свою обізнаність та ставити запитання, якщо він відчуває, що у нього виникає внутрішня схвильованість або він втрачає самовладання. Медіатор може бути ефективним миротворцем лише будучи в мирі із самим собою, і залишаючись спокійним у моменти загострення ситуації (Lempereur and Willer 2016; Lempereur 2019).

*По-друге*, перед медіаторами є конкретні інші, найважливіші – це сторони, які скеровують медіаторів у процесі постановки запитань. Медіатор вчиться приглушати свій внутрішній голос, щоб бути повністю готовим слухати сторони. Він сприймає те, що відчуває і чує, вміє врівноважити діалог, відійти назад, поставити під сумнів власні внутрішні враження та упередження, які часом відволікають його увагу. Якщо медіатор надто прислухається до себе, то у нього зміщується фокус з того, що говорить сторона. Жоден медіатор не може вважатися відповідальним, якщо він не закликає сторони до стимулювання самоаналізу. Завдяки взаємодії зі сторонами медіатори в кінцевому підсумку роблять висновок, що добре працює в їхній практиці, а що ні. Сторони та навколишній контекст залучають їх до методичного сортування. Самоаналіз, який відбувається всередині медіатора, і який часто навіть не помічають сторони, з користю служить процесу медіації. Протягом певного часу сторони конфлікту є «маленькою частиною медіатора» і частиною його самоаналізу. З одного боку, ці сторони довіряють медіатору та дозволяють

керувати собою, що зменшує сумніви медіатора в собі, а з іншого боку – вони самі сумніваються в ефективності медіації, що підштовхує медіатора сумніватися в собі. Бувають моменти, коли сторони впевнені у медіаторі, але бувають і часи, коли вони відчують розчарування й задаються питанням: *допоможе цей «нейтральний інший» вирішити конфлікт чи ні*. Медіатори часто відчують і поділяють сумніви сторін, що може призвести до марних спроб провести аналіз. Саме тут довіра до сили методів стає такою важливою, оскільки вона може допомогти подолати плутанину та сумніви як сторін, так і медіатора, а також перенаправити запитання, яке є програвшим. Методи використовуються для того, щоб поставити під сумнів саме запитання, протистояти йому з метою пошуку відповідей і просування вперед.

*По-третє*, медіатори мають ще одну групу опитувачів – це їхні колеги, *інші медіатори*. Наприклад, у співмедіації кожен медіатор спостерігає за практикою іншого, і навпаки. Після завершення сесії медіатори підводять підсумки того, що сталося, діляться спостереженнями, ставлять запитання про те, чому були використані одні методи, а не інші, чи були вони дієві, дають один одному поради. Цей взаємний аналіз спрямований на покращення стилю ведення медіаційного процесу.

*По-четверте*, ті інші, які сприяють самоаналізу медіатора, походять від професійних організацій – медіаційних асоціацій та інституцій, що встановлюють етичні чи деонтологічні правила, оновлюють перспективні практики та відкидають проблемні. Медіатори та експерти зустрічаються для дискусії, де вони задають один одному запитання, переглядають, критикують і разом виробляють узгоджені відповіді, які згодом будуть перевірені на практиці. Колоквіуми, семінари, курси, доповіді, роботи та статті про медіацію пропонують безліч можливостей для медіаторів брати участь у цьому широкому взаємному аналізі, допомагаючи при цьому побудувати, соціалізувати, інституціоналізувати та професіоналізувати спільноту медіаторів.

Можна зробити висновок, що медіатор відкриває свої сильні професійні сторони як через самоаналіз, так і за допомогою аналізу, який

активізується багатьма іншими суб'єктами. Цей багаторазовий аналіз зміцнює медіатора. У такий спосіб він створює різноманітність підходів і адаптованих методів, завжди залишаючи «двері відкритими» для більш актуальних медіаційних методів.

### ***Медіатор і сила в опитуванні іншого***

Опитування – це більше, ніж просто техніка медіації. Воно ґрунтується на загальній філософії (Meuer 1995) та на філософії переговорів (Lempereur 1990, 1995, 2006, 2009a, 2011d). Медіатор і сторони стають ефективнішими завдяки глибшому розумінню себе шляхом опитування. Те, як медіатор ставить запитання може допомогти сторонам по-іншому поглянути на *питання щодо самих себе та іншого* (Lempereur 2009b).

Медіатор виділяє час на аналіз минулого разом зі сторонами для того, щоб *детально опитати кожну із них, а вона могла запитати сама себе та переглянути своє сприйняття іншої сторони*. Чим більше медіатор ставить досліджувальних запитань, тим більше сторони відповідають, а далі медіатор переформулює запитання та запитує знову. Надаючи велику кількість відповідей сторони розуміють, що їх слухають, а тому відчувають себе відповідальними за конфлікт, що, у свою чергу, дозволяє їм відповідати на ще більше запитань, особливо тих, що стосуються їхніх глибинних мотивацій і потреб.

Сторона конфлікту, перш за все, замикається в собі, у своїй впевненості та упередженості, де сумніви зникають, і замінюються упередженими ідеями та узагальненнями, у яких «іншого» навішують ярликами та недооцінюють, тоді як «я» має тенденцію бути переоціненим (Lempereur 2004). У запеклому конфлікті одна сторона не дозволяє іншій задавати їй запитання, оскільки вона сприймає такі запитання не як прості запити, а як ставлення під сумнів її особистості. Ці постійні уявлення про те, що сторона помилково кидає виклик іншій як людині, є домінуючими; вони стають настільки неприйнятними, що одна сторона більше не може терпіти іншу аж до того, що природні відносини запитання/відповідь між двома людьми зникають або залишаються в стороні.

Серед цього дрімучого лісу «галявина медіації» створює можливість для формування реального людського спілкування і перебудови відносин. Ми звертаємося до медіатора, який знає, як відновити цикл взаємних запитань. Завдяки втручанням медіатор зберігає цей процес дослідження один одного ненав'язливим і мирним, оскільки він перебуває у мирі із самим собою (Lempereur 2019). Його запитання обнадійливі, але водночас глибокі й такі, що здатні змінити життя. Більшість сторін вступає у медіацію таємно сподіваючись, що інша сторона зміниться і почне сумніватися у собі. Завдяки втручанням медіатора кожна сторона вірить, що інша похитнеться у своїй впевненості та переконаннях, і визнає свою неправоту (Friedman 2017). Сторони розпочинають медіацію з відчуттям власної правоти, будучи переконаними, що мають на своєму боці достатні аргументи, усі відповіді, включно з рішенням проблеми. Кожна з них думає, що процес залишить її недоторканою, і що, наче за помахом чарівної палички, інша сторона визнає, що вона «завжди була права». Однак медіація здатна на ще одне диво: спочатку знайти *себе*, а потім, можливо, знову віднайти *іншого*.

Для подолання конфлікту насамперед необхідно *визнати себе його частиною*. Це так, бо «я» вірю, що інша сторона заперечує мене та кидає мені виклик у неприйнятний спосіб. Знову віднайти свою людяність через доброзичливий погляд іншої – третьої сторони, означає передусім знайти уважного слухача, людину, яка ставить мені запитання не для того, щоб засудити, а щоб спробувати зрозуміти, що для мене важливо. І тоді з'являється простір для трансформації. Як тільки цей чужий для нашого конфлікту хтось починає мене слухати, я відчуваю себе готовим вислухати іншого. Так само, як мені було комфортно, коли медіатор ставив запитання, я спокійний, коли він запитує іншу сторону. Я слухаю всі запитання (ті, які ставить медіатор мені і ті, які він задає іншій стороні), і через цю діалектику я знову чую запитання свого внутрішнього голосу. Я заново відкриваю комплексність, яка включає мою внутрішню сутність і внутрішню сутність іншого. Мій внутрішній голос каже, що, можливо, насправді все складніше, ніж я думав. Я визнаю, що всі мої дії теж, ймовірно, не були безпомилковими, що в той чи інший момент я міг посприяти ескалації конфлікту.



Я краще розумію ситуацію, тому починаю переглядати свої погляди. Я взмозі змістити свою ідентичність з центрального місця: вона не тремтить й не переповнюється негативними емоціями. Медіатор, який не засуджує мене, а вислуховує, переконується, що я можу робити власні висновки, і що я здатен заново знайти своє амбівалентне я. Я готовий аналізувати свої дії, не боячись втратити себе чи втратити обличчя перед іншим.

Те, що я говорив собі у своїй голові ще кілька хвилин тому, вже зараз розповідаю медіатору. Навіщо бути таким відвертим? Я більше не боюся, оскільки цей простір «тріалогу» заспокоїв мене. Тепер можна ризикувати. Певні моменти, які я вважав важливими, були розкриті завдяки запитанням медіатора. Крім поверхневих проблем, «мій» медіатор також допоміг мені проявити почуття, цінності та потреби, вивести їх назовні. Я почуваюся визнаним настільки, що можу подивитися на іншого у новому світлі. Щойно я виходжу зі своєї шкаралупи, інший робить те саме. Я спокійний, тому що те, на що я сподівався, починає набувати форми: інший змінюється, так само, як і я. Інший визнає деякі свої помилки та мої причини, а я починаю відчувати до нього певну близькість. Як не дивно, але я хочу розпізнати щось близьке в іншому. Запитання іншого стають моїми, а мої – його. Ми слухаємо один одного так, ніби знову знайшли те, що нас об'єднує.

Завдання полягає в тому, щоб *знову знайти іншого*, знайти у собі місце для іншого. Опитування медіатора дозволяє нам обом обмінятися запитаннями та відповідями. Розсудлива та нерішуча динаміка, яка мала місце на початку медіації, прискорилося, виросла і перейшла у взаємне визнання ідентичностей та потреб. Так, я чую іншого, і так, у мене складається враження, що інший чує мене. Ми маємо уявлення про те, що відбувається, а також про конфлікт, який стався. Знайти іншого означає *знову радіти* бажанням ставити запитання й разом розгадувати загадки. Я зрозумів, що конфлікт стосується не просто чогось, а когось – нас. Цей спір не просто має транзакційний характер, він *про відносини* (Lempereur 2018).

Поки між нами не було зв'язків здавалося, що неможливо знайти рішення наших проблем. Медіація показала, що я є частиною проблеми,

а інший – частиною рішення: тоді головна проблема – це ми. Терпляче опитування медіатора у фазі «від минулого до сьогодні» створює умови для *відродження частини іншого в мені, а мене – в іншому*. Як тільки потенціал стосунків відкривається заново, навіть якщо він слабкий, вирішення проблем полегшується. Тут медіатор використовує всю свою енергію для роботи над пошуком рішення.

### ***Медіатор і сила вирішення проблем***

Беззаперечним є те, що медіатор, ставлячи запитання, допомагає сторонам заново відкрити *себе та одна одну*. Тим не менш, цього суб'єктивного висновку недостатньо. Пом'якшення у відносинах сторін не свідчить про досягнення угоди між ними. Необхідно також допомогти сторонам знайти об'єктивний шлях до вирішення проблем, з якими вони зіткнулися, адже за людьми у конфронтації завжди стоять об'єкти конфлікту. Вимоги висуваються з обох сторін і обидві очікують, що майбутні рішення будуть для них оптимальними. Це питання попиту та пропозиції є частково економічним (Lempereur 2015b; Lempereur and Pekar 2017). Для переговорів потрібно знайти правильний баланс у комунікації, але медіатор розуміє, що це питання не лише психологічне, а й методологічне. Воно є психологічним з тієї позиції, що сторони, які стикаються з труднощами, мають тенденцію швидко повертатися до конфліктних форм вирішення проблем, тобто до позиційних переговорів, де вони негнучкі у своїх початкових екстремальних запитах (Lempereur 2003a). Кожна з них стверджує, що «її» рішення є найкращим, і що інша сторона має його прийняти. У той же час вони схильні радикально відкидати будь-які пропозиції, що надходять від іншої сторони, ставлячи під сумнів їхню доречність та легітимність. Ми ризикуємо загрузнути в усталеній логіці і повернутися до вихідної точки, де кожна із сторін мала єдину позицію, яка полягала в тому, щоб переважати над іншою, не ставлячи під сумнів власну.

Знову ж таки, повторне опитування є методом, який використовується для подолання цієї позиційної дилеми. У фазі «від сьогодні до майбутнього» медіатор ставить під сумнів інстинктивний підхід до вирішення проблеми, який задовольнився б взаємновиключним вибором між двома крайніми рішеннями – прийняти або залишити, що

розчарувало б ту чи іншу сторону, або рішенням з компромісом «посередині». Щоб не втратити вигоду від взаємного визнання потреб, що вже було досягнуто, медіатор підтримує комплексні досягнення першої фази та запрошує сторони, зміцнені відновленими відносинами, шукати рішення, яке влаштує обидві сторони. Запитання медіатора також мають на меті відкрити те, що зачинено, провокувати гнучкість і множинність там, де інакше переважали б жорсткість та унікальність. Цьому сприяють методи «нестандартного мислення», які надихають на творчість і створення цінностей, наприклад, мозковий штурм. Звичайно, деякі з винайдених рішень потрібно буде поставити під сумнів, тобто оцінити або виключити, а також доведеться подолати деякі потенційні підводні камені, які випробовують загальний процес медіації. Цілком можливо, що у період від одного опитування до іншого угода буде знайдена. Спочатку кожна із сторін бачила свої рішення як єдину відповідь, а тепер шляхом спроб та помилок вона разом з іншою шукає нові рішення. Сторони, швидше за все, знайдуть спільне рішення, враховуючи одна одну в рівнянні та реагуючи на різноманітність змінних. У цьому полягає велич медіації – зробити малоймовірне можливим через постійні опитування, які тепер переходять до етапу вирішення проблем.

Як наслідок, завдяки силі запитань медіатор часто досягає двох цілей: *сторони знаходять одна одну та знаходять власне рішення*. Іноді можна отримати трохи менше, але навіть у такому випадку медіація не зазнає невдачі, оскільки процес зміг включити активні опитування в роботу сторін, допоміг відновити зв'язок між людьми та речами.

Одним словом, медіатор серйозно поставився до запитань про себе та інших. Задля досягнення успіху у своїй місії він доклав усіх зусиль, щоб сторони брали участь в опитуванні та вирішенні проблем з однаковою відданістю. Також медіатор поступово розкрив потужну етичну модель (Lempereur 2021).

### **Медіатор як потужна етична модель**

Щоб зрозуміти етику медіації доцільно вчитися на практичних діях медіатора та триматися подалі від інтелектуальних абстракцій. Медіаційна етика – це комбінація поведінки медіатора та сторін, але наша

гіпотеза полягає в тому, що етика сторін може бути сформована компетентними діями медіатора. З цієї причини ми хочемо висвітлити можливі основоположні засади, які використовує медіатор для побудови своєї етики.

Медіатор керується двома етичними цілями. Для нього важливо, щоб сторони, з одного боку, усвідомлювали справжні етичні інтереси медіатора, а з іншого – використовували їх як джерело натхнення та важіль для власних дій. Загалом, успішний нейтралітет стимулював би *етику передачі* від медіатора до сторін.

### ***Етика відповідальності до обох сторін***

На перший погляд здається, що медіація ґрунтується на *етиці наслідків*, тобто на тому, що Вебер (1919) називає етикою відповідальності, оскільки окрім намірів, якими б похвальними вони не були, втручання медіатора, насамперед, має нести користь майбутньому сторін. Він менше дбає про свої мотиви, ніж про те, що він робить. Клятва Гіппократа, яку лікарі складають перед початком своєї практики, за аналогією пропонує багато важливих елементів етики медіатора, свого роду «лікаря конфліктів»:

Мета медицини – приносити користь пацієнтам або, принаймні, не завдавати їм шкоди. Для досягнення цієї мети лікар, крім вроджених якостей, повинен мати започатковану з дитинства підготовку, яка включає не тільки теорію, а й практику. Крім розсудливості та навичок, лікарі поєднують в собі моральні якості: в першу чергу самопожертву («лікар, переживаючи нещастя інших, сам проходить через страждання»), потім відмову від пихатої слави і, нарешті, гідну поведінку та розсудливість щодо того, що вони чули й бачили під час своїх візитів. [...] Лікарі шукають співпраці з пацієнтом і намагаються бути доброзичливими настільки, наскільки це не суперечить його інтересам (*Medicus gratosus*). (Jouanna 1995, p. 448).

Цю цитату легко перенести на роль медіатора: медіацію задумано як ліки від непорозумінь (часто патологічних) у стосунках між людьми. Медіатор має максимально полегшити процес спілкування між

сторонами та залагодити суперечку, яку не вдалося вирішити шляхом прямих переговорів.

У цьому відношенні медіатора насправді не хвилює *етика намірів*, заснована на таких запитаннях, як: чи чисті наміри медіатора? Чи має він добрий умисел? Радше він шукає задовільні відповіді на такі запитання: чи сприймається медіатор як етичний професіонал? Чи вдається йому виглядати таким для обох сторін під час спільних або приватних зустрічей? Чи додає втручання медіатора цінність у порівнянні з попередніми складними прямими переговорами між сторонами? Чи не заподіює він їм шкоди (принцип «не зашкодити»)? Чи погіршує ситуацію втручання медіатора? Окрім двох сторін, чи можуть «інші» вважати медіатора етичним в широкому сенсі?

Сторони є найкращими суддями етики медіатора, тому що медіатор діє лише для них, проявляючи цілковиту безкорисливість. Чи розуміють сторони відношення медіатора до процесу? Чи сприймають вони його стиль роботи, орієнтований на їхнє умиротворення й возз'єднання? Без сумніву, медіатор досягає успіху не в усіх починаннях, але, як і лікар чи юрист, *зобов'язання* медіатора *мати засоби* вимагає від нього мобілізації всіх переговорних ходів і методів, щоб служити на користь не пацієнту чи клієнту, а обом сторонам.

### ***За межами неупередженості та нейтралітету***

Етичним наслідком для медіатора є *багатосторонність*, а не загальна неупередженість. Щоразу, коли він хоче допомогти обом сторонам вирішити їхні проблеми, виникає небезпека того, що він стане постійним суддею у визначенні, що є справедливим, а що ні, додаючи свою «частину» до вже великої упередженості сторін. У цьому сенсі ми радили б обмежити вимоги медіатора *двосторонньою упередженістю*, зосередженою на перспективах *двох* сторін, не ризикуючи додати *третьою*. Але медіатор є опосередкованим опікуном інтересів інших, не лише сторін. Наприклад, під час медіації при розлученні медіатор може посилатися на інтереси дітей. У кримінальній медіації не можна ігнорувати інтереси закону та громадського порядку. Таким чином медіатору нав'язується широка *двосторонність*.

Крім того, сторони часто плакають різні бачення світу, фактів і, отже, рішення, яке розв'яже їхній конфлікт (тобто їхні позиції). Тут ключовим є принцип *нейтральності* щодо рішення, але іноді неупередженість так ні до чого й не приведе. Важливо спробувати знайти оптимальне рішення для двох сторін, *інтеграційне рішення*, яке має на меті «врахування інтересів» кожної, як запропонував Кальєр (1716) кілька століть тому.

Питання багатостороннього чи інтеграційного підходу піднімається щоразу, коли запропоноване рішення здається несправедливим для однієї зі сторін, і вона просить медіатора оцінити його легітимність. Аналогічна ситуація виникає, коли рішення здається неетичним відповідно до внутрішнього почуття справедливості медіатора. Ця етична дилема, гірша для медіатора в останньому випадку, залишається незмінною: сказати (ризикуючи проєкцією своїх цінностей щодо того, що прийнятно) чи не говорити (ризикуючи виглядати так, нібито схвалюючи неприйнятне)? Ця дилема кидає виклик, принаймні у внутрішніх запитаннях медіатора, принципам неупередженості та нейтралітету, які вже не є абсолютними.

### ***Мораль: особиста концепція проти громадського порядку***

Навіть якщо медіатор намагається здаватися етичним і виявляти турботу про справедливе рішення, він не повинен застосовувати моралізаторську позицію. Примітно, що медіатор уникає нав'язування свого *особистого уявлення про мораль*.

У будь-якому випадку, будучи на боці «обох сторін», медіатор намагається прикритися завісою байдужості (у розумінні Ролза [1971]) щодо свого особистого уявлення про справедливість. Медіатор не є хранителем якоїсь вищої моралі, яку потрібно нав'язувати іншим. Щонайменше, медіатор закликає сторони дотримуватись закону. Це мінімальний стандарт, який має бути застосований. Подібно до того, як адвокат зобов'язаний запобігти скоєнню клієнтом кримінального правопорушення, медіатор, у виняткових обставинах, посилається не на особисту мораль, а на закон громадського порядку, який не можна ігнорувати.

На щастя, такі випадки поодинокі. Ризик скоріше пов'язаний із моралізаторською спокуюю медіатора, викликаною його особистим сумлінням. Процес тріалогу сприяє предметному діалогу між двома сторонами, який змушує медіатора максимально відкидати особисті етичні концепції. Уявімо фінансову угоду, яка влаштовує обидві сторони, але є незбалансованою відповідно до почуття справедливості медіатора. Поки така угода не порушує закон, медіатор має утримуватися від нав'язування своєї особистої оцінки ситуації чи свого уявлення про справедливість. Медіатор лише повинен переконатися, що сторони належним чином оцінили значення цієї угоди, порівняли її зі своїми альтернативними рішеннями поза межами медіації або надали її для перегляду відповідним довірцелям. Якщо після перевірки сторони все ще згодні з угодою в її нинішньому вигляді, етика медіатора, якою б добре обґрунтованою та принциповою вона не була, має поступитися місцем.

### ***Етичні дилеми для трьох, двох і одного***

Крім дотримання закону, медіатору необхідно вирішувати етичні дилеми в трьох типах ситуацій: у присутності обох сторін, лише однієї із них або під час переговорів із самими собою.

У *тристоронніх відносинах* етика медіатора виражається у постійній турботі про обидві сторони та їхні відповідні проблеми. Медіатор безпосередньо висловлюється про етику рішення лише в ті рідкісні моменти, коли прагне запобігти явному порушенню закону.

Однак медіаторам слід остерігатися спокус, які пропонують *приватні зустрічі*, де медіатор чувається впевнено з однією зі сторін. Монтень вже попереджав нас (Hampton 1995) про брехунів і прихильників у «Пробах»: «коли одній людині говорять, що це є таким-то, а іншій – що це є тим-то, надаючи цьому кілька кольорів» (36В). Медіатор наражається на ризик спотворення інформації, коли говорить з різних позицій, і, таким чином, «перебуває як посередині, так і з одного боку діалогу». Монтень дуже вимогливий: «Я не кажу одному того, чого не міг би свого часу сказати іншому, лише трохи змінивши наголос» (794В), тому що «Я маю бути дуже обережним, щоб вони не були обманутими мною і не обманювали з моєю допомогою інших» (791В).

Загалом, медіатор уникає зближення з однією зі сторін, щоб не стати її захисником, оскільки тоді він втрачає будь-яку суттєву довіру до себе, а також нейтралітет та неупередженість. Навіть за відсутності однієї зі сторін медіатор повинен пам'ятати про її інтереси, граючи роль адвоката диявола, якщо необхідно, навіть у приватних розмовах, щоб не порушувати свою неупередженість.

У медіатора залишається останнє етичне питання. Коли медіатор *наодинці*, у буквальному сенсі (між сесіями) або у переносному (зі своєю совістю, у присутності однієї або обох сторін), його внутрішній голос може ставати все гучнішим, оглушливо дисонуючим. Його запитання часто вказують на серйозну етичну дилему, не пов'язану із законом, а ту, що знаходиться всередині його внутрішнього «я». Якщо сторони вважають певну умову важливою для угоди, а медіатор вважає її неприйнятною з точки зору своїх власних поглядів, чи повинен він продовжувати виконувати свою місію? Медіатор може попросити обидві сторони висловити їхні думки з цього питання. Але як бути, якщо сторони не бачать жодних проблем у такому рішенні та підтверджують свою згоду? Медіатору нічого не залишається робити, окрім як явно висвітлити особисті цінності, визнаючи той факт, що він діє за межами того, що *вважає* типовим обсягом повноважень медіатора. Якщо, незважаючи на цю останню спробу, сторони наполягають на своєму бажанні втілити це рішення, у медіатора є лише один вихід – залишити процес, навіть якщо доведеться шукати собі заміну. На щастя, цей випадок *етичної відставки* є рідкісним і екстремальним, але його не можна априорі виключити з інструментарію медіаторів.

### *Про етику в медіації*

Медіатор – це не стільки той, хто *встановлює* етичні правила чи за-суджує відсутність правил, скільки той, хто *втілює* їх і прагне дати сторонам можливість робити те саме. Медіатор не повчає інших. Своїми скромними, терплячими і незмінними чеснотами він надихає сторони на зразкову поведінку. Медіатор не витрачає час на те, щоб вказувати на помилки, але, використовуючи метод Сократа, спонукає сторони до виявлення цих помилок за допомогою запитань. Якщо помилки все таки є, тоді медіатор допомагає сторонам вийти



за їхні межі та візуалізувати інше майбутнє. Медіатор імпліцитно (непрямо) слугує *етичним зразком*.

Дійсно, етика медіації не пов'язана із забобонами, усталеними ідеологіями чи упередженими уявленнями моралі про те, хто правий, а хто помиляється. Йдеться насамперед про запитання, сприяння слуханню, про розуміння часто непримиренних бачень світу. Вона втілюється в динамічній силі відповідей, яка має бути сконструйована шляхом інтеграції законних потреб усіх сторін, подолання властивої несправедливості постійного конфлікту для пошуку справедливого рішення.

Це відповідає *етиці спілкування*. Медіатор покликаний служити зразком, оскільки те, що привело сторони до медіації, незалежно від того, хто її ініціював, часто є дефектною комунікацією. Медіатор, особливо якщо він добре пояснив суть та правила процесу на початку, забезпечує відповідальну комунікацію (Mnookin and Lempereur 2014). Слухання має бути не просто доброзичливим, а й активним. Воно поєднується з активним мовленням, коли слова медіатора вибираються з огляду на їхню відповідність запитанням, які ставлять собі сторони (Lempereur and Colson 2004). Впроваджуючи це досконале мистецтво спілкування за допомогою своїх технік зближення (Lempereur 2012b), медіатор сподівається, що сторони робитимуть те саме: краще слухатимуть і розмовлятимуть одна з одною, почнуть поважати одна одну як людей, гідних бути почутими.

У медіації успішна комунікація веде до *етики поваги до іншого*. Використаємо метафору: медіатор будує риштування перед будівлею, яка от-от зруйнується, і яку потрібно відновити. Після успішного виконання робіт будівля повертає свою колишню міцність, а після зняття риштувань все ідеально тримається разом. *Етичний успіх полягає не в тому, щоб говорити, а в тому, щоб робити*. Це помітно не стільки в медіаторі, який пишається цим, скільки в сторонах, які звеличують це у своїх діях. Це перетворюється на *радість* сторін, які раніше навіть уявити не могли, що зможуть коли-небудь знову дивитися одна на одну добрими очима, виражаючи взаєморозуміння.

## БІБЛІОГРАФІЯ

---

- Allred, K. (2000). Accusations and anger: The role of attributions in conflict and negotiation. In: *The Handbook of Dispute Resolution* (ed. M. Deutsch). San Francisco: Jossey-Bass.
- Arrow, K., Mnookin, R.H., Ross, L., Tversky, A., and Wilson, R. (eds.) (1995). *Barriers to Conflict Resolution*. New York: W.W. Norton & Company.
- Baril, M. and Dickey, D. (2014). “MED-ARB: The Best of Both Worlds or Just a Limited ADR Option?” *Mediate.com*.
- Baumann, B. (2004), “Écoute et parole actives dans un processus de concertation. Le cas de la Francilienne.” *Revue Française de Gestion*, 30 (153), 157–172.
- Benharda, I., Brett, J., and Lempereur, A. (2013). “Gender and role in conflict management: Female and male managers as third parties.” *Negotiation and Conflict Management Research*, 6 (2), 67–81.
- Bensimon, S. and Lempereur, A. (eds.) (2007). *La Médiation. Modes d’Emploi*. Paris: A2C.
- Bercovitch, J. and Rubin, J.Z. (1992). *Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Management*. New York: St. Martin’s Press.
- Bickerman, J. (2018). “Med-Arb: Maybe Not a Better Idea.” *American Bar Association*, [www.americanbar.org](http://www.americanbar.org).
- Bierstedt, R. (1954). The problem of authority. In: *Freedom and Control in Modern Society* (eds. M. Berger, T. Abel, and C. Page), 67–81. New York: Octagon Books.
- Blohorn-Brenneur, B. (2006). *Justice et Médiation, un Juge du Travail Témoigne*. Paris: Le Cherche Midi.
- Bonafé-Schmitt, J.-P. (1998). *La Médiation Pénale en France et aux Etats-Unis*. Paris: LGDJ.
- Bonafé-Schmitt, J.-P., Dahan, J., Salzer, J., Souquet, M., and Vouche, J.-P. (1999). *Les Médiations, La Médiation*. Paris: Eres.
- Boutros-Ghali, B. (1995). Interview. *Journal du Dimanche*, Jan 8.

- Brown, C.J. (2002). "Facilitative Mediation: The Classic Approach Retains its Appeal." [www.mediate.com](http://www.mediate.com).
- Bush, R.A. and Folger, J.P. (2004). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Callières, F. de (1716), *De la Manière de Négociier avec les Souverains* (ed. A. Lempereur). Paris: Michel Brunet (2002), Geneva: Droz.
- Cardinet, A. (1997). *École et Médiation*. Paris: Eres.
- Coleman, J. A. (1997). "Authority, power, leadership: Sociological understandings." *New Theology Review*, 10 (3), 31–44.
- Colson, A. (2004). "Gérer la tension entre secret et transparence – Les cas analogues de la négociation et de l'entreprise." *Revue Française de Gestion*, 30 (153), 87–99.
- Colson, A. (2007). *Secret et transparence à l'égard de tiers en négociation. Contribution à une histoire de la négociation internationale*, PhD dissertation. Canterbury: University of Kent Library.
- Colson, A., Elgoibar, P., and Marchi, F. (2015). Employee representatives in France: Employers' perceptions and expectations towards improved industrial relations. In *Promoting Social Dialogue in European Organizations* (ed. M. Euwema et al.), 67–78. London: Springer.
- Colson, A. and Lempereur, A. (2011). A bridge to lasting peace: Post-conflict reconciliation and mediation in Burundi and the Democratic Republic of Congo. In: *Mediation in Political Conflicts. Soft Power or Counter Culture?* (ed. J. Faget), 153–169. Oxford: Hart Publishing.
- Cooper, C.C. (2003). "Conceptualizing Mediation Use by Patrol Police Officers." San Francisco CA: Center on Juvenile and Criminal Justice, [www.cjcj.org](http://www.cjcj.org).
- Curhan, J.R., Elfenbein, H.A., and Eisenkraft, N. (2010). "The objective value of subjective value: A multi-round negotiation study." *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (3), 690–709.
- De Carlo, L. (2005). "Accepting conflict and experiencing creativity: Teaching 'concertation' using La Francilienne." *Negotiation Journal*, 21(1), 85–103.

- De Carlo, L. and Lempereur, A. (1998). *La Francilienne. Manuel du Formateur et CD Rom*. Cergy: ESSEC.
- Drucker, P. (2006). *The Effective Executive*. New York: Collins.
- Eberle, B. (2008). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imaginative Development*. Waco: Prufrock Press.
- Euwema, M. (2019). *Mediation in Collective Labour Conflicts*. London: Springer.
- Faget, J. (2010). *Médiations: les Ateliers Silencieux de la Démocratie*. Paris: Erès.
- Fisher, R., Ury, W., and Patton, Bruce (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed). New York: Houghton Mifflin.
- Fiutak, T. (2009). *Le Médiateur dans l'Arène*. Paris: Érès, with a preface by Jacques Salzer.
- French, J.R.P. Jr. and Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In *Studies in Social Power* (ed. D. Cartwright), 150–167. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Friedman, G. (2015). *Inside Out: How Conflict Professionals Can Use Self-Reflection to Help Their Clients*. Chicago: American Bar Association.
- Friedman, G. (2017). *En Soi vers l'Autre*. Paris: Médias & Médiations.
- Friedman, G. and Himmelstein, J. (2009). *Challenging Conflict: Mediation Through Understanding*. Chicago: American Bar Association.
- Fruchter, J. (2019). “When Does Evaluative Mediation Cross the Line from Neutral Analysis to Legal Advice ?” New York: Merge Mediation Group, [www.jdsupra.com](http://www.jdsupra.com).
- Gamson, W. (2000). *SIMSOC. Simulated Society. Participant's Manual*. New York: The Free Press.
- Gino, F. (2016). “Antagonistic mediators can make resolving disputes easier.” *Harvard Business Review*, online.
- Girard, R. (1972). *La Violence et le Sacré*. Paris: Grasset.
- Girard, R. (1982). *Le Bouc-Émissaire*. Paris: Grasset.
- Goldberg, S.B. (2005). “The secrets of successful mediators.” *Negotiation Journal*, 21 (3), 365–376.

- Goldberg, S.B., Brett, J., and Blohorn-Brenneur, Béatrice, with Rogers, N.H. (2017). *How Mediation Works: Theory, Research and Practice*. Bingley: Emerald.
- Goldberg, S.B., Sander, F., Rogers, N.H., and Cole, S.R. (2020). *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes*. New York: Wolters Kluwer.
- Goldberg, S.B. and Shaw, M. (2007). “The secrets of successful (and unsuccessful) mediators continued: Studies two and three.” *Negotiation Journal*, 23 (4), 393–418.
- Hampton, T. (1995). *Tendre négociateur? La Rhétorique diplomatique dans les Essais*. In *Montaigne et la Rhétorique. Actes du Colloque de St Andrews* (eds. J. O’Brien, M. Quainton, and J. J. Supple). Paris: Honoré Champion.
- Jenkins, A., Thuderoz, C., and Colson, A. (2019). *Collective Labour Conflicts in France*. In: *Mediation in Collective Labour Conflicts*. (eds. M. Euwema et al.), 85–98. London: Springer.
- Jouanna, J. (1995). “Hippocrate de Cos.” *Encyclopedia Universalis*, Corpus 11, Paris, 448.
- La Fontaine, J. de. (1668). *Fables* (ed. J. Michie) (1982). London: Penguin Classics.
- Lasater, I. and Stiles, J. (2009). “What Is NVC Mediation? A Powerful Model for Healing and Reconciling Conflict,” *Mediate.com*.
- Lempereur, A. (1990). *Problématique du droit*. In: *L’Homme et la Rhétorique* (ed. A. Lempereur), 213–232. Paris: Méridiens-Klincksieck.
- Lempereur, A. (1995). *Legal Questioning and Problem-Solving*, SJD Dissertation, Cambridge: Harvard Law School.
- Lempereur, A. (1998a). “La technique de conciliation: les six étapes du processus.” *Gazette du Palais*, 277/279, 36–42.
- Lempereur, A. (1998b). “Negotiation and mediation in France: The challenge of skill-based learning and interdisciplinary research in legal education.” *Harvard Negotiation Law Review*, 3, 151–174.

- Lempereur, A. (1998c). “Bilan du Dialogue national pour l’Europe. Essai sur l’identité européenne des Français.” *L’Année européenne*, 254–260.
- Lempereur, A. (ed.) (1999a). *Modèles de Médiateur et Médiateur-Modèle*. Paris-Cergy: ESSEC IRÉNÉ.
- Lempereur, A. (1999b). “Structuration et rôle du processus dans les compétences de médiations: le cas du notaire-médiateur.” *Droit et Patrimoine*, 77, 62–70.
- Lempereur, A. (1999c). *Mediation in Criminal Law*. In: *The Philosophy of Law. An Encyclopedia* (ed. C.B. Gray), 541–543. New York: Garland Publishing.
- Lempereur, A. (1999d). *Existe-t-il des processus pour faciliter la médiation?* In: *L’Avocat et le chef d’entreprise dans la pratique de la médiation commerciale*, 29–36. Paris: CMAP.
- Lempereur, A. (2003a). “Les Limites de la négociation de positions.” *Gestion* 2000, 4, 69–84.
- Lempereur, A. (2003b). “Comment le négociateur peut-il gérer les comportements d’agression?” *Personnel*, 438, 62–65.
- Lempereur, A. (2003c). “Le médiateur comme modèle éthique.” *Médiations & Sociétés*, 3, 4–7.
- Lempereur, A. (2003d). *Contractualiser le processus en médiation*. In *Art et Techniques de la Médiation* (eds. M. Bourry d’Antin, G. Pluyette, and S. Bensimon), 144–151. Paris: Litec, Juris-Classeur.
- Lempereur, A. (2004). “Négociation: au-delà d’une vision déformante de l’autre et de soi.” *Revue des Sciences de Gestion*, 39 (208–209), 41–48.
- Lempereur, A. (2006). *Pour une philosophie de la négociation*. In: *La Négociation Post-moderne* (ed. C. Dupont). Paris: Publibook.
- Lempereur, A. (2007). *La médiation post-conflit*. In: *La Médiation. Modes d’Emploi* (eds. by S. Bensimon and A. Lempereur), 153–173. Paris: A2C.
- Lempereur, A. (2009a). “Le questionnement comme philosophie fondatrice de la négociation.” *Négociations*, 10, 69–80.
- Lempereur, A. (2009b). *La réconciliation entre ennemis est possible: voir, communiquer et agir autrement*. In: *Introduction à la Psychologie positive* (ed. J. Lecomte), 271–285. Paris: Dunod.

- Lempereur, A. (2011a). Le droit est d'abord le droit des gens. In: *Médiation et Techniques de Négociation Intégrative* (eds. C. Smets-Gary ad M. Becker), 9–18. Brussels: Larcier.
- Lempereur, A. (2011b). “First things first for negotiators and organizations.” *Journal of Decision Making and Negotiations*, online.
- Lempereur, A. (2011c). “Faciliter une solution négociée aux conflits.” *Revue française de Gestion*, 37 (210), 51–66.
- Lempereur, A. (2011d). A la recherche du fondement en négociation: la philosophie du questionnement.” In: *Entrer en Négociation. Mélanges en l’Honneur de Christophe Dupont* (ed. A. Colson), 62–77. Brussels: Larcier.
- Lempereur, A. (2012a). “Responsible negotiation: Exploring the forest beyond the tree.” *Journal of Global Responsibility*, 3 (2), 198–207.
- Lempereur, A. (2012b). Le droit est Janus: dualité rhétorique entre conflit et coexistence. In: *Perelman. De la Nouvelle Rhétorique à la Logique Juridique* (eds. B. Frydman and M. Meyer), 99–129. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lempereur, A. (2014a). “When negative emotions take over negotiations: A responsible framework for analysis and action.” *Human Capital Review*, online.
- Lempereur, A. (2014b). “Ethique du médiateur.” *L’Orient Le Jour*, Beirut, 21 Feb.
- Lempereur, A. (2015a). “Médiation responsable.” In: *Interdisciplinary Handbook of Conflict Resolution* (eds. P. Cecchi-Diméglio and B. Brenneur), 675–703. Paris: Larcier.
- Lempereur, A. (2015b). “Le nœud gordien de la négociation: dénouer des demandes complexes et intenses.” *Questions de Management*, 3 (11), 91–98.
- Lempereur, A. (2015c). “For responsible negotiation meetings: Concocting a vaccine against Meetingitis,” *Decision Making and Negotiations e-Journal*, 6 (12), SSRN.
- Lempereur, A. (2016a). “Beyond Negocentrism: Questioning selves, relationships and contexts.” *Negotiation Journal*, 32 (4), 335–343.
- Lempereur, A. (2016b). “La Médiation responsable pour une équipe unie.” *Gestion*, 98–101. HEC Montreal.

- Lempereur, A. (2018). “Matrice de négociation: Questionnement pour une relation et une transaction responsables. In: La Négociation. Techniques, Valeurs et Acteurs (eds. P. Lardellier, Y. Enrègle, and R. Delaye), 39–64. Paris: L’Harmattan.
- Lempereur, A. (2019). “Negotiating peace from inside out: Spinoza as a responsible trump.” *Negotiation Journal*, 35 (1), 131–134.
- Lempereur, A. (2021). *Puissance de la Médiation. Contre la Guerre Civile*. Paris: Descartes et Cie.
- Lempereur, A. and Colson, A. (2004). *Méthode de Négociation*. Paris: Dunod.
- Lempereur, A. and Colson, A. (with Pekar, Michele, ed.) (2010). *The First Move: A Negotiator’s Companion*. Chichester: Wiley.
- Lempereur, A. and Mnookin, R. (2015). *Personnes, problèmes et processus sous tension en négociation et médiation. Gérer la communication, la résolution et la délégation*. In: *Interdisciplinary Handbook of Conflict Resolution* (eds. P. Cecchi Diméglio and B. Brenneur), 419–449. Paris: Larcier.
- Lempereur, A. and Pekar, M. (2017). “The distributive knot: Negotiators’ responsibility to untie complex demands.” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (4), 535–540.
- Lempereur, A., Pekar, M., and Cecchi-Dimeglio, P. (2015). *La valse à trois temps de toute session de négociation ou de médiation: Commencer, continuer et conclure*. In: *Interdisciplinary Handbook of Conflict Resolution* (eds. P. Cecchi-Dimeglio and B. Brenneur), 387–399. Paris: Larcier.
- Lempereur, A., Salzer, J., and Colson, A. (2007). *Méthode de Médiation*. Paris: Dunod.
- Lempereur, A. and Scodellaro, M. (2003). “Conflits d’intérêts économiques entre avocats et clients: la question des honoraires.” *Recueil Dalloz*, 21(7118), 1380–1385.
- Lempereur, A. and Willer, E. (2016). “The mediator as the eye in the storm: Active perceptions of emotions through the nonverbal.” *International Association for Conflict Management*, NY, unpublished manuscript.



- Martens, P. (2010). *Jean Carbonnier: Juriste, Sociologue, Historien, Moraliste et Poète*. Paris: Karthala.
- Matsuura, M. and Schenk, T. (eds.) (2016). *Joint Fact-Finding in Urban Planning and Environmental Disputes*. New York: Routledge.
- Meyer, M. (1995). *Of Problematology. Philosophy, Science and Language*, Chicago: University of Chicago Press.
- Meynaud, J. and Schroeder, B. (1961). *La Médiation: Tendances de la Recherche et Bibliographie (1945–1959)*. Amsterdam: Comité International pour la documentation des Sciences Sociales avec l'appui de l'UNESCO.
- Miles, E.W. (2013). "Developing strategies for asking questions in negotiation." *Negotiation Journal*, 29 (4), 383–412.
- Mitchell, C.R. and Webb, K. (eds.) (1988). *New Approaches to International Mediation*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Mnookin, R. and Kornhauser, L. (1979). "Bargaining in the shadow of the law: The case of divorce." *Yale Law Journal*, 88, 950–997.
- Mnookin, R. and Lempereur, A. (2014). "Pour une communication responsable en négociation: séquencer prises d'écoute et de parole." *Communication & Management*, 11 (2), 28–40.
- Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Natale, M. and Hantas, M. (1982). "Effect of temporary mood states on selective memory about the self." *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (5), 927–934.
- Online Etymology Dictionary (2020). "Mediate." Online: etymonline.com.
- Parkinson, L. (2014). *Family Mediation*. Bristol UK: Family Law.
- Pequet, A. (1737). *Discours sur l'Art de Négociier* (ed. A. Lempereur). Paris: Nyon Fils; Paris-Cergy: ESSEC IRENE (2003).
- Pohlmann, T. and Thomas, N.M. (2015). "Relearning the art of asking questions." *Harvard Business Review*. Online.

- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge MA: Belknap Press.
- Rosenberg, M. (2003). *Nonviolent Communication* (2nd ed.). Encinitis, CA: Puddle Dance Press Book.
- Ross, L. (1995). Reactive devaluation in negotiation and conflict resolution. In: *Barriers to Conflict Resolution* (eds. K. Arrow, R. Mnookin, L. Ross, A. Tversky, and R. Wilson). New York: W.W. Norton & Company.
- Salzer, J. (2004). *Pensez votre conflit en plusieurs dimensions*. In: *Réglez vos Conflits* (ed. B. Bertrand Reynaud). Paris: Marabout.
- Salzer, J. (2006). “La multi-analyse: entrer dans la complexité des conflits pour pouvoir en sortir.” *Revue Générale de Stratégie, Agir*, 24, 17–24.
- Salzer, J. (2007). Pourquoi et comment les mêmes parties bloquées en négociation directe aboutissent à un accord en médiation? In: *Négociation et Transformations du monde* (ed. C. Dupont). Paris: Publibook.
- Salzer, J. (2013). *Médiation et générosité*. In *La Générosité* (eds. J. Deguise-Roy, E. Letonturier, S. Pflieger, and B. Valade). Paris: L’Harmattan.
- Salzer, J. (2015). *Sagesse des cultures et cultures en conflit*. In: *Souffrances Familiales et Résilience* (eds. R. Coutanceau and R. Bennegadi). Paris: Dunod.
- Salzer, J., Fefeu, M., and Saubesty, J.P. (2013). *Guide Pratique de l’Usager de la Médiation: Guerres et Paix dans l’Entreprise*. Paris: Médias et Médiations.
- Salzer, J., Simonet, R., and Soudée, R. (2004). *Former à l’Écoute*. Paris: Editions Organisation.
- Salzer, J. and Stimec, A. (2015). *La Boîte à Outils de Gestion des Conflits*. Paris: Dunod.
- Sartre, J.-P. (1944). *Huis Clos, suivi de Les Mouches*. Paris: Gallimard, 2000.
- Saunders, J. (2012). “Selective memory bias for self-threatening memories in trait anxiety.” *Cognition and Emotion*, 27 (1), 21–36.
- Schumpeter, J.A. (1975 [1942]). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

- Sebenius, J.K. and Kogan, E.B. (2016). “Henry Kissinger’s Negotiation Campaign to End the Vietnam War,” Harvard Business School Working Paper, No. 17-053.
- Stone, D., Patton, B., and Heen, S. (1999). *Difficult Conversations: How To Discuss What Matters Most*. New York: Penguin.
- Susskind, L. and Lempereur, A. (2017). “Chevaliers de la table ronde: Comment les responsables construisent le consensus par la concertation.” In *Réinventer le Leadership* (ed. S. Frymousse), 52–69. Paris: Eyrolles.
- Ury, W., Brett, J.M., and Goldberg, S.B. (1993). *Getting Disputes Resolved: Design Systems to Cut the Costs of Conflict*. Cambridge: PON Books.
- Walker, S., Archbold, C., and Herbst, L. (2002). *Mediating Citizen Complaints Against Police Officers: A Guide For Police and Community Leaders*. U.S. Department of Justice Office of Community Oriented Policing Services, Washington DC: Government Printing Office.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., and Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies ad Paradoxes*. New York: Norton and Company, 2014.
- Weber, M. (1919). *Politics as a vocation*. In: *From Max Weber: Essays in Sociology* (eds. H.H. Gerth and C.W. Mills), 1967. London: Routledge & Kegan Paul.
- White, M. and Epston, D. (1992). *Experience, Contradiction, Narrative and Imagination*. Adelaide: Dulwich Centre.
- Wilmot, W. and Yarbrough, E. (1996). *Artful Mediation, Constructive Conflict at Work*. Boulder: Cairns.
- Winslade, J. and Monk, G.D. (2000). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wolpe, H., McDonald, S., Nindorera, E., McClintock, L., and Lempereur, A. (2004). “Rebuilding peace and state capacity in war-torn Burundi.” *The Round Table*, 93 (375), 457–467.













Ален Лемперер  
Жак Зальцер  
Орельєн Колсон  
Ірина Кордунян  
Мішель Пекар  
Юджин Б. Коган

**ЗЦІЛЕННЯ РАН КОНФЛІКТУ.  
МЕДІАЦІЯ МОЖЕ ДОПОМОГТИ**

**Переклад з англійської мови:  
І. Кордунян**

Видавництво РАЦІО  
Друк ТОВ «Сігматрейд»  
Формат 64\*90/32  
Наклад 1000 екз.