

## Розділ 5

### Майстерність Медіатора

Медіатор є ключовим учасником процедури медіації, її організатором та керівником. Від його майстерності багато в чому залежить успішне її проведення та досягнення позитивного для сторін медіації результату. Будучи діагностом конфлікту, інформатором сторін про сутність та можливості медіації, організатором та керівником процедури, помічником у генеруванні ідей щодо шляхів виходу з конфлікту, медіатор має володіти різноманітними компетентностями для ефективного виконання своїх функцій.

#### 5.1. Медіатор як професія

У багатьох країнах світу, а з недавнього часу і в Україні медіатор є самостійною професією, включеною до класифікатора професій (код 2442.2. Фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у соціально-політичній сфері).

Професійна діяльність медіатора належить до суб'єктсуб'єктного типу («людина-людина» за класифікацією Є. О. Клімова), тобто вона передбачає спілкування та взаємодію з людьми задля допомоги їм у вирішенні або запобіганні конфліктних ситуацій. Для цього професійний медіатор має володіти певними здібностями, зокрема, інтелектуальними, мовними, емоційними та низкою комунікативних та процедурних умінь і навичок. З іншого боку діяльність медіатора належить до класу евристичних, вона пов'язана з аналітичною, дослідницькою діяльністю, плануванням, управлінням, контролем, інтеракційними процесами між людьми, конструюванням та проектуванням продуктивних шляхів виходу з конфліктних ситуацій. Ця професійна діяльність вимагає високої ерудиції, оригінальності, критичності мислення, прагнення до розвитку та постійного самовдосконалення. Престиж професійної діяльності перебуває на стадії формування, оскільки медіація в нашій країні тільки впроваджується в практику.

У зв'язку з цим постають питання про створення та реалізацію вимог до такої професії. Зазвичай вони визначаються через інститут акредитації медіатора.

*Акредитація* (синоніми - сертифікація/certification, реєстрація/registration) – процедура включення до публічних реєстрів за умови виконання певних вимог.

Акредитуватися можуть як медіатори, так і навчальні центри та організації-провайдери послуг і для цього створюються окремі реєстри.

Багато питань виникає щодо суб'єктів ведення *реєстрів медіаторів*. Існує два варіанти організації реєстрів медіаторів.

Перший варіант - ведення реєстрів покладається на ті організації, які безпосередньо працюють із медіаторами - суди; служби у справах дітей; об'єднання медіаторів; організації, які здійснювали підготовку медіаторів; організації, які надають послуги медіації, тощо.

Зазвичай вимоги до медіаторів для отримання акредитації в таких організаціях є досить високими, наприклад, наразі провідні міжнародні об'єднання медіаторів вимагають навчання з обов'язковим практичним екзаменом, докази проведення медіацій, постійну супервізію і підвищення кваліфікації медіаторів. Таким чином створюється конкурентне середовище і стимули підвищення професійного рівня медіаторів. Крім того система, за якої в державі існує декілька реєстрів медіаторів, зумовлена необхідністю спеціалізованих реєстрів. Зокрема для організації роботи медіаторів у судах формується перелік 20–30 медіаторів, які надають послуги медіації за рекомендації цього суду і у кваліфікації яких суд упевнений. З огляду на те, що сімейні медіатори мають володіти специфічними навичками, наразі також вводяться окремі реєстри для системи сімейної медіації.

За даними дослідження вчених із Нідерландів, система ведення реєстрів багатьма організаціями (як державними, так і недержавними) запроваджена в більшості країн світу і Європи, а саме в таких країнах як Швейцарія, Бразилія, Канада, Єгипет, Індія, Ізраїль, Японія, Сінгапур,

Південно-Африканська Республіка, США, Фінляндія, Німеччина, Ірландія, Литва, Голландія, Португалія, Словенія, Іспанія, Швеція, Велика Британія, Австралія, Бельгія, Австрія, Чехія, Польща.

У деяких із перелічених країн існує єдиний державний реєстр медіаторів, але він не є обов'язковим і не виключає наявність інших реєстрів. Зазвичай пропоненти єдиного державного реєстру наводять приклад Австрії, де єдиний реєстр медіаторів ведеться Міністерством юстиції і виставляє достатньо високі вимоги до включення до нього, але цей реєстр не є обов'язковим для всіх медіаторів. За законодавством Австрії медіацію можуть проводити також особи, які не внесені до міністерського реєстру медіаторів. Аналогічна система дворівневої акредитації медіаторів, коли за бажанням самих медіаторів, вони можуть підвищити свою кваліфікацію, отримати статус сертифікованого медіатора і потрапити до єдиного національного реєстру, крім Австрії, існує ще в Австралії, Бельгії та Чехії і буде запроваджуватися в Німеччині. Однак для заняття медіаторською діяльністю включення до реєстру не є обов'язковим. Медіатори самі, виходячи з їхньої оцінки попиту на свої послуги, вирішують питання додаткової акредитації на національному рівні. В Австралії, наприклад, попри те що з 2008 року існує Система національної акредитації медіаторів (National Mediator Accreditation System), у переліку медіаторів Верховного суду австралії з 12 осіб тільки двоє акредитовані цією Системою, а всі інші - іншими організаціями. У Казахстані та Киргизстані законодавством про медіацію закріплена можливість багатьох різних реєстрів медіаторів, і практика підтверджує життєздатність такого підходу.

Другий можливий варіант - ведення реєстрів медіаторів зводиться до централізації цього процесу в рамках єдиного державного реєстру, який ведеться зазвичай Міністерством юстиції. Така система існує в невеликій кількості держав: Аргентина, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Греція, Угорщина, Словаччина. Крім того, за нашими даними з пострадянських країн обов'язкові національні державні реєстри було нещодавно введено в Білорусі та Молдові.

У цих країнах для функціонування як медіатор особа має обов'язково бути занесена до реєстру міністерства юстиції й отримати свідоцтво. Для цього створюється окремий підрозділ міністерства юстиції або ця робота доручається конкретному відділу міністерства; на це виділяються бюджетні кошти, видаються окремі підзаконні акти, якими детально регламентуються вимоги для внесення у реєстр медіаторів, тощо.

Разом із тим навіть у країнах, де існує обов'язковий державний реєстр медіаторів, держава не вимагає від медіаторів проходження спеціального екзамену. В усіх указаних країнах (крім Молдови) для включення до реєстру медіаторів необхідно надати документи, які формально підтверджують навчання з медіації, вік, освіту тощо. Таким чином, навіть єдині обов'язкові державні реєстри медіаторів є системами постановки на облік за формальними ознаками і виконують радше інформаційні функції для споживачів. Мотивації для підвищення професійного рівня медіаторів такі системи не несуть, адже всі медіатори в країні мають однакову формальну акредитацію. Тому не є випадковим, що в країнах, які запровадили єдині державні реєстри, медіація розвивається досить повільно.

Наприкінці необхідно зазначити, що жоден міжнародний документ або документ Європейського Союзу не вимагає і не рекомендує створення єдиного державного обов'язкового реєстру медіаторів.

Таким чином, на сьогодні кращою світовою практикою є надання права ведення реєстрів медіаторів усім суб'єктам, які мають у цьому потребу, - судам, іншим державним органам, об'єднанням медіаторів, організаціям, які забезпечують підготовку медіаторів та надання послуг медіації населенню тощо.

Щодо дисциплінарної відповідальності медіаторів, то основним механізмом такої відповідальності є виключення особи з реєстру медіаторів, що спричиняє великі репутаційні ризики для медіатора. Для цього в організаціях, які ведуть реєстри і розробляють кодекси поведінки медіаторів або використовують модельні документи, такі як Європейський кодекс медіаторів, створюються дисциплінарні комісії, куди споживачі можуть подавати скарги. Якщо дисциплінарна комісія підтвердить порушення медіатором етичних норм, як санкція передбачається виключення її/його з реєстру, іноді з вимогою проходження додаткового навчання. Така система діє, наприклад, у Канадському інституті альтернативного вирішення спорів.

У зв'язку з тим, що в більшості країн запроваджена система ведення реєстрів багатьма організаціями, то і дисциплінарна відповідальність накладається тими ж організаціями. Єдиною вимогою міжнародних документів у сфері медіації, зокрема Директив Європейського Союзу, є вимога публікації інформації про дисциплінарні процедури на вебсайтах організацій-провайдерів послуг медіації в доступній для споживача формі, що і є на сьогодні кращою практикою.

У країнах прецедентного права (США, Австралія, Канада, Нова Зеландія, Сінгапур, Індія) законодавство про медіацію не встановлює жодних вимог для медіаторів. Такі вимоги встановлюються державними органами або професійними організаціями медіаторів через системи акредитації в цих організаціях.

У країнах континентального права основні вимоги до медіаторів закріплюються в спеціальному законодавстві про медіацію. Зазвичай такі вимоги зводяться до трьох дуже загальних: 1) вік; 2) освіта; 3) професійна підготовка з медіації. Додаткові вимоги можуть встановлюватися державними органами або професійними організаціями медіаторів через системи акредитації в цих організаціях.

Важливим моментом є відсутність вимоги юридичної освіти для практикування медіації. Зазвичай представники інших професій - психологи, інженери, лікарі, вчителі - є не гіршими за юристів медіаторами. Тому законодавством зазначається рівень необхідної освіти, але не фах. Вимога щодо підготовки з медіації в законодавстві вказується в годинах, необхідних для підготовки. Наразі прослідковується тенденція до збільшення годин підготовки і до включення обов'язкового практичного елемента. За даними нідерландських дослідників на 2014 рік, середній показник по годинах підготовки у Європейському Союзі складає 81 годину, по країнах світу (крім країн – членів ЄС) - 27 годин. Однак окремі країни за деякими акредитаційними програмами вимагають до 500 годин підготовки (Австрія щодо «zareєстрованих» медіаторів). Крім того деякі нормативні акти виставляють доволі детальні вимоги щодо змісту навчальної програми підготовки з медіації або підвищення кваліфікації.

Нижче наведено законодавчі вимоги деяких країн щодо професії медіатора.

Таблиця 5 Вимоги для набуття професії медіатора

	Статус	Вік	Освіта	Підготовка з медіації	Підвищення кваліфікації	Інше
Австрія	Не зареєстрований медіатор	–	–	–	–	–
	Зареєстрований медіатор	28	–	Теорія 200-300 годин + практика 100–200 годин	50 годин за 5 років	Добро-чесність, відсутність судимості
Болгарія	Медіатор	–	–	60 годин (з них практики 30 годин)	30 годин на рік	Відсутність судимості
Німеччина	Не сертифікований медіатор	–	–	–	–	–
Німеччина	Сертифікований медіатор	–	Вища/ професійна освіта	120 годин + супервізія	4 медіації + 4 супервізії + 20 годин навчання протягом 2 років	Вимоги до програмипідготовки: 2 роки професійного досвіду
Угорщина	Медіатор	–	Вища + 5 років досвіду	60 годин	50 годин за 5 років	Відсутність судимості

<b>Італія</b>	Медіатор	–	Ступінь бакалавра	50 годин	18 годин за 2 роки	Комедіація, 20 медіацій за 2 роки після отримання статусу медіатора
<b>Румунія</b>	Медіатор	–	Вища + 3 роки досвіду	80 годин	20 годин на рік	Добра репутація, відсутність судимості
<b>Іспанія</b>	Медіатор	–	Вища/ професійна освіта	100 годин (з них 35 годин практики)	–	Страхування професійної діяльності
<b>Російська Федерація</b>	Непрофесійний медіатор	–	–	–	–	Відсутність судимості
	Професійний медіатор	25 років	Вища	До 2011 р. - 120 годин	–	Відсутність судимості
<b>Білорусь</b>	Медіатор	–	Вища/ Судовий примирювач	Для юристів - 140 годин Для інших - 170 годин	–	Відсутність судимості, не держслужбовець

Вимоги приватних організацій медіаторів, які запроваджують свої схеми акредитації, порівняно із законодавчими вимогами до медіаторів є вищими. Зокрема, спостерігається тенденція до посилення вимог щодо практичних навичок медіатора. Тому багато об'єднань медіаторів, у тому числі і міжнародних, окрім прописаних годин практичного навчання (рольові ігри, симуляції, кейс-стаді) вимагають конкретні формати екзамену наприкінці навчання та проведення мінімальної кількості медіацій на рік.

Екзамени крім традиційної теоретичної складової мають практичну частину, яка складається з проведення особою медіаційної сесії в ігрових умовах (так званий *performancebasedassessment*). Такі симуляційні сесії спостерігаються й оцінюються досвідченими медіаторами і навіть записуються на відео.

Вимога проведення зазначеної кількості медіацій на рік надає стимул для професійного зростання і запобігає появі так званих «формальних» медіаторів, які пройшли навчання, але не провели жодної медіації. На практиці вимога проведення зазначеної кількості медіацій на рік викликає труднощі щодо підтвердження факту проведення медіацій. Для цього деякі організації медіаторів вводять систему постійного менторства, коли ментор (досвідчений медіатор з репутацією) підтверджує кількість і якість медіацій, які були проведені його підопічним. Така система запроваджена, наприклад, у Раді цивільної медіації Великої Британії. Другий варіант, який запровадив Міжнародний інститут медіації - надання кандидатом для акредитації анонімних анкет, які заповнювали його клієнти за результатами конкретної медіації.

Нижче наведені вимоги трьох відомих професійних організацій медіаторів щодо акредитації медіаторів.

Таблиця 6 Вимоги професійних організацій щодо акредитації медіаторів

	Рада цивільної медіації – Civil Mediation Council (Велика Британія)	Міжнародний інститут медіації/ Американська Асоціація Арбітражу (IMI /AAA )
Навчання у цій організації, години	40 (з них 20 годин практики)	140 годин
Навчання в інших центрах, години	40 (з них 20 годин практики)	140 годин (у центрах, акредитованих МІМ)
Практика	До отримання акредитації - присутність на 6 медіаціях протягом 12 місяців Після акредитації - 4 медіації протягом 12 місяців	25 задокументованих медіацій (200 годин), з них 20 платних
Екзамен традиційний	–	25 питань
Екзамен через практику	4 години записаної рольової гри або реальної медіації	1 година записаної рольової гри
Строк акредитації	1 рік	5 років
Підвищення кваліфікації	6 годин на рік	–
	Рада цивільної медіації – Civil Mediation Council (Велика Британія)	Міжнародний інститут медіації/ Американська Асоціація Арбітражу (IMI /AAA )
Скарги, оцінка, адміністрування справ	Система скарг і оцінки роботи медіатора на його сайті. Докази наявності процедур адміністрування справ	–
Страховання	Страховий поліс на суму 1 млн фунтів	–

*Особливості акредитації медіаторів у сфері сімейної медіації*

Сфера сімейної медіації розвивається прискореними темпами порівняно з іншими сферами, що викликано найбільшою її ефективністю в справах щодо розлучення подружжя, поділу майна або вирішення питань щодо виховання дітей при розлученні. У такому «екологічному» вирішенні сімейних справ зацікавлена і держава, тому в багатьох країнах спостерігається збільшення державного фінансування програм сімейної медіації. Разом із тим, сімейна медіація має свою специфіку щодо необхідності глибоких психологічних знань і навичок медіатора, розуміння особливостей дитячої психіки, необхідності ідентифікації домашнього насильства та реагування на нього тощо. Крім того, від сімейних медіаторів вимагається знання основ сімейного права, зокрема, особистих немайнових та майнових відносин подружжя та інших членів сім'ї. Тому до сімейних медіаторів висуваються особливі вимоги щодо акредитації як державними органами, так і об'єднаннями і організаціями медіаторів. Акредитаційні вимоги багатьох організацій передбачають системи постійного менторства або супервізії сімейних медіаторів.

Особлива увага приділяється емоційній компетентності та ресурсному стану сімейних медіаторів.

Попри відсутність правового регулювання діяльності медіаторів у країнах прецедентного права, сімейні медіатори, наприклад в Австралії, які працюють як в рамках досудової медіації, так і у судах, мають бути зареєстровані в установленому порядку, як «фахівці з врегулювання сімейних спорів» (*family dispute resolution practitioner*). У 2008 році було видано спеціальний законодавчий акт, який регулює акредитацію саме сімейних медіаторів – «фахівців з урегулювання сімейних спорів». Для реєстрації в Реєстрі при Департаменті Генерального прокурора медіатори повинні надати копію диплому про вищу освіту в певній сфері, а також доказ того, що вони пройшли підготовку в навчальному закладі, зареєстрованому згідно з вимогами Департаменту Генерального прокурора, докази того, що медіатор має доступ до функціонуючої системи скарг і оцінювання його діяльності (які були розроблені ним самостійно або надані організацією, через яку медіатор здійснює діяльність). Крім того, сімейні медіатори мають додержуватися правил професійної поведінки і проведення медіації, зазначених у Регуляціях 2008 року, мають проходити курси з підвищення кваліфікації обсягом не менше 24 години за 24 місяці.

Таблиця 7. Вимоги професійних організацій щодо акредитації сімейних медіаторів

	Рада сімейної медіації – Family Mediation Council (Велика Британія)	Асоціація сімейної медіації – Ontario Association for Family Mediation, Canada (провінція Онтаріо, Канада)
Години навчання	60	102: 60 - тренінг з медіації; 21 - тренінг із скринінгу на домашнє насильство; 21 - курс із сімейного права (для юристів не обов'язково)
Освіта	–	Вища (університет або коледж) або 10 років досвіду роботи з людьми
Навчання	Вимоги до навчальної програми, екзамен через практику	Вимоги до навчальної програми, екзамен через практику
Стажування	1 комедіація оцінюється ментором 1 медіація оцінюється ментором 3 медіації самостійно	100 годин медіації з супервізією досвідченого медіатора (копії 5 угод або меморандумів за результатами медіації)
Підвищення кваліфікації	4 год з ментором (2 особисто) 15 годин прямої медіації (не рахуються консультація або підготовка до медіації)	10 годин на рік

Строк акредитації	3 роки	–
Страхування	–	1 млн доларів

## 5.2. Компетентності медіатора

Компетентності медіатора - динамічне поєднання знань, розуміння, цінностей, навичок, умінь, яке забезпечує особі можливість функціонування як медіатора.

Для забезпечення ефективності медіації та виконання своїх функцій медіатор *має вміти* оцінювати динаміку середовища конфлікту, а також *бути*:

- розумним і активним слухачем;
- терплячим і неупередженим, переконливим, демонструвати гнучкість і волю;
- невідкупним, скромним і об'єктивним;
- нейтральним і неупередженим щодо оцінки результату вирішення спору;
- мати творчу натуру, гарну уяву і бути винахідливим.

Щоб загальні характеристики медіатора відповідали цим якостям, він/вона має не лише мати добрі теоретичні знання про медіацію, конфлікти, інтереси та потреби, але й засвоїти цілий комплекс навичок.

Для того, щоб повною мірою зосередитися на визначенні необхідних навичок, спершу варто визначитися з тою роллю, яку грає медіатор. У літературних джерелах немає єдиної точки зору, але, за результатами досліджень, було визначено найбільш важливі:

- менеджера процесу, який забезпечує контроль, конфіденційність і створює відчуття прогресу й можливості досягнення результату;
- помічника, який допомагає сторонам вийти з глухого кута і знайти шлях досягнення взаємоприйняттого результату;
- збирача інформації, який аналізує зібрану інформацію і визначає спільні інтереси сторін та можливі варіанти досягнення згоди;
- «губки», яка всмоктує почуття і розчарування сторін, сприяючи зосередженню їхньої уваги на вирішенні проблеми і використанні їхньої енергії в напрямі вирішення ситуації;
- двигуна, який допомагає сторонам переоцінити свою ситуацію шляхом виявлення нових перспектив;
- тренера – як перед, так і під час процесу медіації;
- коуча, який супроводжує в процесі змін і прийняття відповідальності за своє життя;
- «тестера реальності», який допомагає сторонам реально подивитися на спір;
- каталізатора для вирішення проблеми, який завдяки креативному підходу допомагає сторонам самостійно визначити результат, що найкраще відповідатиме їхнім потребам;
- переговорника, який допомагає сторонам використовувати ефективні стратегії для досягнення прогресу в переговорах;
- перевіряючого проєкт угоди за результатами медіації з метою забезпечення охоплення всіх питань;
- спостерігача за виконанням угоди за результатами медіації (якщо сторони звертаються з таким проханням до медіатора).

Визначення компетентностей будь-якого професіонала є відповіддю на суспільний запит у підготовці фахівців у певній сфері соціальної діяльності. Зважаючи на розширення сфери застосування медіації в українському суспільстві та зростання попиту на послуги медіації, медіаторська спільнота виробила стандарти навчання професійних медіаторів. У межах проєкту «Забезпечення якості послуг медіації шляхом стандартизації вимог до базового навчання медіаторів», реалізованого ГО «Національна асоціація медіаторів України» та за участю інших громадські організацій, які об'єднують українських медіаторів, за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя» розроблено стандарт

«Основні засади навчання базовим навичкам медіатора».

Згідно із цим стандартом, що враховує зарубіжні стандарти і вітчизняний досвід навчання медіаторів, виокремлюються конфліктологічна, комунікативна, процедурна, рефлексивна компетентності медіатора, а також правова компетентність у сфері медіації. Матеріали стандарту «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора» використанні в таблицях 8, 9, 10, 11, 12.

Елементами компетентності є окремі *компетенції* – знання, розуміння та вміння, необхідні медіаторові для якісної продуктивної діяльності в межах відповідних функцій. Так, елементами конфліктологічної компетентності медіатора є здатність до ідентифікації конфлікту, його аналізу (діагностики) та можливості інтервенції (втручання) у конфлікт.

Необхідною складовою компетентностей медіатора є розуміння ним ціннісних та етичних засад (підвалин) медіації (детальніше про це в підрозділі 7.5), а також правових засад медіації. Цей розділ присвячено іншим основним компетентностям, які складають майстерність медіатора.

#### 5.2.1. Конфліктологічна компетентність медіатора

Медіатор має володіти навичками ідентифікації, аналізу конфлікту та пояснення сторонам різноманітних способів його трансформації, що допомагає сторонам всебічно розглянути їхню ситуацію, більш об'єктивно її оцінити і прийняти рішення щодо найбільш доречного, прийняттого для них способу трансформації конфлікту, налагодження конструктивної взаємодії (детальніше див. розділ 1).



# Ескалація Конфлікту



Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро



## Основні шляхи вирішення конфліктів (спорів)



Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро

## Основні шляхи вирішення конфліктів (спорів)



Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро

# МЕДІАЦІЯ

Позасудова процедура врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів між його сторонами за допомогою одного або декількох посередників – медіаторів

## Різновид переговорів



в присутності нейтрального та неупередженого медіатора

проводяться у формі індивідуальних чи спільних зустрічей

структурованих (мають певну послідовність стадій)

орієнтованих на інтереси і потреби сторін

## Принципи медіації

- добровільність участі
- активність, самовизначення та рівність прав сторін
- незалежність, нейтральність та неупередженість медіатора
- конфіденційність
- поінформованість учасників

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро

# МЕДІАТОР

Посередник у переговорах, який під час спеціальної підготовки набув наступні компетентності:

- конфліктологічна
- комунікативна
- процедурна
- рефлексивна
- правова

## Завдяки цим компетентностям медіатор:

- аналізує конфлікт
- безоціночно спілкується зі сторонами
- налагоджує комунікацію між сторонами
- створює сприятливі умови для переговорів
- працює з емоціями сторін
- послідовно проводить сторони по стадіях медіації
- сприяє виявленню потреб та інтересів сторін
- підтримує сторони на шляху пошуку взаємоприйняттого рішення
- допомагає оцінити реалістичність напрацьованих варіантів рішення

При цьому медіатор не приймає жодних рішень по суті конфлікту



- активне слухання
- запитання
- перефразування
- резюмування

## ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕДІАТОРА:

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро

## ПЕРЕВАГИ МЕДІАЦІЇ



Економія часу



Економія фінансових ресурсів



Самовизначення сторін



Добровільність



Конфіденційність



Гнучкість



Зняття емоційного напруження



Можливість збереження стосунків



Орієнтованість рішення на інтереси і потреби сторін



Сталість результату

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро

## СТАДІЇ (ЕТАПИ, ФАЗИ) МЕДІАЦІЇ:



0 ПРЕМЕДІАЦІЯ

- Ініціювання медіації
- Формування у сторін конфлікту(спору) розуміння процедури медіації
- Визначення запиту сторін на медіацію
- Попередній збір інформації та діагностика конфлікту на медіабельність
- Організаційна підготовка до медіації



1 ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ

- Вступне слово медіатора
- Визначення основних організаційних та процедурних аспектів
- Підписання договору про проведення медіації



2 ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ТЕМ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

- Збір інформації про конфлікт
- Визначення важливих для усіх сторін конфлікту тем для обговорення
- Визначення пріоритетності та послідовності тем для обговорення



3 РОБОТА З ІНТЕРЕСАМИ ТА ПОТРЕБАМИ СТОРІН

- Допомога сторонам у розпізнанні своїх істинних інтересів
- Створення умов для вільного прояву емоцій
- Забезпечення можливості сторін почути один одного
- Підготовка основи для пошуку варіантів рішення



4 ПОШУК ВАРІАНТІВ РІШЕННЯ

- Стимулювання сторін до креативного пошуку та напрацювання варіантів рішення
- Організація обговорення сторонами варіантів рішень



5 ОЦІНКА ВАРІАНТІВ РІШЕННЯ

Оцінка варіантів рішення (в тому числі зі зверненням до необхідних спеціалістів) з точки зору їх відповідності інтересам сторін, їх реалістичності, здійсненності, законності тощо



6 ОФОРМЛЕННЯ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ

Укладення угоди за результатами медіації чи іншої угоди (мирова угода, угода про примирення тощо)

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро

# МЕДІАЦІЯ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИСТА:



БЕЗ ПРОХОДЖЕННЯ НАВЧАННЯ



**ІНФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯН**  
(клієнтів, сторін)  
про існування  
такого способу  
врегулювання  
конфліктів  
як медіація



**СУПРОВІД КЛІЄНТА**  
в процедурі  
медіації

**СУДДЯ**

сприяння примиренню сторін

**ПРОКУРОР**

сприяння укладенню угоди про примирення між потерпілим та підозрюваним/обвинуваченим)

**АДВОКАТ**

сприяння позасудовому врегулюванню спору

**ЮРИСТ**

сприяння позасудовому врегулюванню спору

**НОТАРІУС**

сприяння позасудовому врегулюванню спору

**ВИКОНАВЦІ**

інформування про можливий шлях досягнення мирової угоди у процесі виконання рішення

**АДВОКАТ**

підготовка договору про проведення медіації, оцінка варіантів рішень на реалістичність оформлення домовленостей за результатами медіації

**ЮРИСТ**

підготовка договору про проведення медіації, оцінка варіантів рішень на реалістичність, оформлення домовленостей за результатами медіації

**НОТАРІУС**

оцінка варіантів рішень на реалістичність, оформлення домовленостей за результатами медіації



ПІСЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО НАВЧАННЯ БАЗОВИМ НАВИЧКАМ МЕДІАТОРА



**Використання медіаційних навичок в професійній діяльності**



**Виконання функцій медіатора**

**СУДДЯ**

підвищення ефективності судді в процедурі врегулювання спору за участю судді; підвищення ефективності комунікації з учасниками судового провадження

**ПРОКУРОР**

підвищення ефективності комунікації з громадянами

**АДВОКАТ**

підвищення ефективності комунікації з клієнтами та процесуальними опонентами

**ЮРИСТ**

підвищення ефективності комунікації з клієнтами

**НОТАРІУС**

підвищення ефективності комунікації з клієнтами

**ВИКОНАВЦІ**

підвищення ефективності комунікації з учасниками виконавчого провадження

**АДВОКАТИ**

проведення медіації ч.2 ст.21 Правил адвокатської етики

**ЮРИСТИ**

проведення медіації

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного ро

Таблиця 8 Конфліктологічні компетенції медіатора

Компетенція	Знання	Розуміння	Уміння
Ідентифікація конфлікту (когнітивна)	Ознак конфлікту як ресурсу	Природи, причин та функцій конфлікту	Роз'яснити сторонам можливості трансформації конфлікту в конструктивну взаємодію
Аналіз конфлікту та можливостей інтервенції (аналітична)	Методів аналізу конфліктів за їх типами, видами, суб'єктивним складом, динамікою тощо	Відповідності методів аналізу меті аналізу. Динаміки розвитку конфлікту	Визначати рівень ескалації конфлікту. Визначати можливість інтервенції в конфлікт та обирати її спосіб
Вплив на стилі (стратегії) поведінки в конфлікті (біхевіористська)	Стилів (стратегій) поведінки в конфлікті	Впливу способів поведінки в конфлікті на його перебіг, можливість його вирішення чи трансформації	Забезпечувати баланс сили/ влади сторін конфлікту для їх ефективної взаємодії
Визначення способу та дизайну інтервенції в конфлікт (інтервенціоністська)	Способів інтервенції в конфлікт	Сутності, мети, меж, можливих наслідків інтервенції	Обрати відповідний певному конфлікту спосіб інтервенції та його дизайн

Отже, медіатор має знати, як відрізнити конфлікт від неконфліктної взаємодії суб'єктів, як з'ясувати й оцінити структурні елементи конфлікту, виявити його причини, деструктивні та конструктивні функції й пояснити учасникам конфлікту можливість або неможливість/недоцільність вирішення конфлікту шляхом медіації.

Конфліктологічна компетентність медіатора полягає в кінцевому рахунку в тому, що, володіючи знаннями, розумінням та уміннями у сфері конфліктології, він здатний дати відповідь на запитання:

- чи є аналізована ним ситуація конфліктною?
- хто бере участь у конфлікті і чи є його учасники договороздатними особами?
- якою є «біографія», рівень ескалації та перспективи розвитку конфлікту?
- чи існує можливість інтервенції медіатора в конфлікт і якою саме вона має бути?

Така всебічна діагностика конфлікту, як правило, здійснюється медіатором на стадії премедіації та уточнюється на підготовчій стадії медіації в процесі спілкування з учасниками конфлікту. У діагностиці конфлікту помічними є всі види картографії конфлікту (детальніше див. підрозділ 1.4.).

#### 5.2.2. Комуникативна компетентність медіатора

Оскільки медіація - це процес переговорів, значну частку майстерності медіатора складає комуникативна компетентність.

*Комунікація* (від лат. *communicatio* - єдність, передача, з'єднання, повідомлення) - це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних, паравербальних і невербальних засобів.

Таблиця 9 Комунікативні компетенції медіатора

Компетенція	Знання	Розуміння	Уміння
Активне слухання	Поняття та елементів, форм активного слухання	Функції зворотного зв'язку в комунікації	Слухати та чути, уточнювати почуте та надавати зворотний зв'язок у вербальній, невербальній та паравербальній формі. Підтримувати візуальний контакт зі співрозмовником. Працювати з паузою
Робота з емоціями	Поняття емоцій та їх функцій.	Значення емоцій у процесі комунікації та прийняття рішень. Природи стресу внаслідок придушеної емоції та нереалізованої потреби.	Розпізнавати, визнавати, називати, уточнювати емоції. Трансформувати емоції у творчий ресурс для сторін.
Резюмування	Техніки резюмування	Ролі та функцій резюмування	Доречно застосовувати резюмування
Міжкультурна комунікація	Поняття культури та культурного розмаїття.	Культурного розмаїття, культурних особливостей та відмінностей	Спілкуватися з представниками інших культур, толерантно ставитися до культурних відмінностей співрозмовника.
Перефразування та переформулювання	Техніки перефразування та переформулювання.	Ролі та функцій перефразування та переформулювання.	Усвідомлювати сутність, значення повідомлення співрозмовника, відслідковувати конфліктогени; переформулювати повідомлення з виключенням конфліктогенів, проясненням змісту і сенсу повідомлення.
Постановка запитань	Різних видів запитань.	Мети постановки запитань, критеріїв влучних запитань.	Доречно ставити різні види запитань. Чітко та просто формулювати запитання.
Безоціночність повідомлень	Поняття судження.	Впливу оціночних повідомлень на комунікацію.	Формулювати думки як безоціночні повідомлення.
Невербальна комунікація	Поняття та видів невербальної комунікації.	Значення, ролі невербальної комунікації.	Розпізнавати невербальні повідомлення. Контролювати власні невербальні повідомлення, передавати їх з дотриманням принципу нейтральності та утриманням балансу сторін.

Інформація може бути правдивою, хибною або відвертою брехнею. У медіації інформація необхідна для задоволення потреб сторін у проясненні ситуації, досягненні взаєморозуміння, для віднайдіння взаємоприйнятної вирішення складної, конфліктної ситуації.

Інформація передається/приймається за такою схемою (рис. 16):

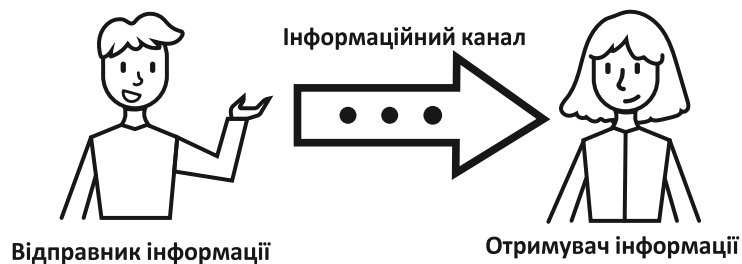


Рис. 16. Схема передачі інформації

Відповідно в медіації варто працювати з такою інформацією, що містить відомості, доступні для отримання та передачі. Найчастішою причиною виникнення конфліктів є саме порушення комунікації між сторонами, несинхронізованість інформації між ними (сторони мають різну за обсягом та якістю інформацію щодо предмета конфлікту) або хибна її інтерпретація. Саме тому медіатор повинен володіти навичками роботи з інформацією, зокрема уміти запитувати, чути та передавати інформацію, перетворюючи її на форму, в якій її здатні сприймати сторони медіації, уміти перевіряти, чи сприйнята інформація і як саме. Також важливим є вміння медіатора швидко і структуровано робити записи «для себе» та забезпечувати їх конфіденційність при зберіганні до завершення медіації.

Запитування інформації втрачає сенс, якщо відсутня готовність (здатність) почути відповідь, адже слухати можна порізно. Медіаторові необхідно вміти не лише слухати, але й чути, тобто адекватно сприймати зміст і сенс повідомлень.

*Види слухання:*

- *Неслухання.* Співрозмовник удає, що слухає, а фактично не зацікавлений у підтриманні бесіди зараз, його думки зосереджені не на співрозмовникові та інформації, яка передається (як вербально, так і невербально), а на власних потребах або на внутрішньому діалозі з метою підбору «найкращої відповіді», наступного свого запитання, або відбувається емоційна реакція на слова співрозмовника, формуються певні судження.
- *Повсякденне слухання.* Підтримання «світської», тобто такої, що не має значення, бесіди. Учасники бесіди в такий момент не мають наміру і не здатні глибоко розуміти один одного. Це данина ввічливості, етикету тощо. Так при зустрічі із сусідом у ліфті ми питаємо «Як справи?», хоча при цьому не маємо наміру вислуховувати розгорнуту відповідь і очікуємо слів: «Все гаразд».
- *Активне слухання.* Передбачає зосередження на співрозмовникові та інформації, яку він передає. Під час такого слухання ставляться уточнюючі запитання, подаються вербальні та невербальні сигнали розуміння інформації, що сприймається, з метою надання співрозмовникові підтвердження того, що його справді чують (сприймають інформацію без спотворення, викривлення). Співрозмовник у такому випадку заохочує іншого співрозмовника розкривати далі інформацію, яка для нього важлива і є важливою для процесу медіації. Детальніше техніка активного слухання висвітлена в підрозділі 5.3.1.
- *Глибинне або емпатійне слухання.* Це - стан знаходження слухача в «потоці», розуміння глибинного сенсу того, що говорить співрозмовник.

Активне, а тим більше емпатійне слухання з боку медіатора формує довіру сторін до медіатора і процедури медіації, налаштовує їх на співпрацю.

Активне слухання дає можливість медіатору отримати вичерпну інформацію з повідомлень співрозмовника.

Схематично аспекти почутого медіатором повідомлення представлено в графічній моделі експрофесора Гамбурзького університету та засновника власного Інституту комунікації Ф. Шульца фон Туна, яку називають комунікативним квадратом (рис. 17). Оскільки в комунікації є відправник



і одержувач інформації, їм відповідають два квадрати - квадрат відправника повідомлення (метафорично – «чотири язики») і квадрат одержувача повідомлення (метафорично – «чотири вуха»). Сутність цієї моделі полягає в тому, що якщо людина щось повідомляє, то це повідомлення передається і може бути сприйняте на 4-х різних рівнях.

- Факти, зміст (те, про що я інформую).
- Саморозкриття, «Я-повідомлення», відомості про себе (що я даю зрозуміти про себе).
- Відносини (що я про тебе думаю чи за кого вважаю).
- Заклик (що я хочу, щоб ти зробив).

Повідомлення виходять при цьому з «чотирьох язиків» відправника інформації і досягають «чотирьох вух» отримувача інформації. За якість комунікації несе відповідальність як відправник, так і отримувач, причому повністю зрозуміла комунікація є випадком ідеальним, винятковим, а зовсім не правилом.

Приклад

*Молода пара їде в авто. За кермом - дружина, яка, на відміну від чоловіка, лише недавно отримала посвідчення водія, і тому почувається не дуже впевнено в доволі-таки щільному трафіку. Світлофор перемикається на зелене світло, але вона не квапиться рухатися з місця. Чоловік, який сидить поряд із нею, каже їй: «Люба, зелений!». Лише два слова, але уважні «чотири вуха» почують у ньому всі чотири рівні повідомлень.*

*Перший рівень - факт, що світлофор світиться зеленим і можна їхати. Другий рівень - чоловік демонструє свій більший, ніж у дружини досвід водіння. «Я би вже поїхав», – думає і нібито промовляє він. Третій рівень - ставлення до водійського досвіду дружини і до неї загалом. «Я тебе кохаю і хвилююся за тебе, адже ти поки що погано кермуєш». Четвертий рівень - заклик натиснути на газ і рухатися з місця.*

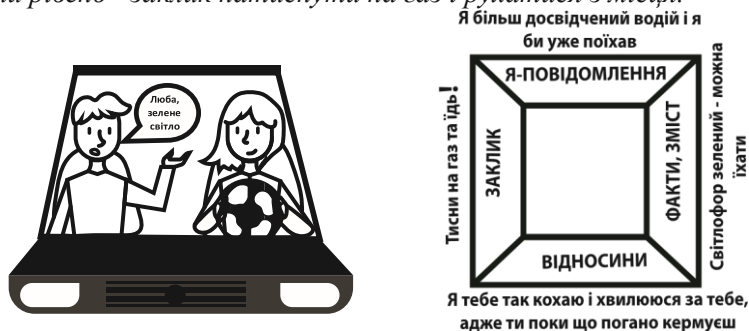


Рис. 17. Комунікативний квадрат

На першому рівні комунікації (рівень фактів) перебуває інформація про факти конкретної справи. Завдання відправника інформації на цьому рівні полягає в тому, щоби викласти факти ясно і чітко. А отримувач інформації, аналізуючи її, має дати собі відповідь на такі запитання:

- Це правда чи неправда?
- Стосуються викладені факти до справи чи не стосуються?
- Викладені відомості є достатніми для розуміння справи чи потребують уточнення?

Другий рівень комунікації включає повідомлення відправника інформації про себе («Я-повідомлення»). Незалежно від волі відправника інформації він у своєму повідомленні щось говорить про себе - свої почуття, цінності, потреби. Своєю чергою отримувач інформації, аналізуючи її, дає собі відповідь на запитання:

- Який настрій у відправника інформації?
- Що з ним сталося?
- Що він за один, врешті-решт?

На третьому рівні комунікації (рівень відносин) відправник інформації повідомляє, як він ставиться до отримувача інформації. Ставлення може передаватися вербальним та невербальним шляхом (мімікою, жестами, інтонацією, тембром та висотою голосу). Аналізуючи ці посили, отримувач інформації може зрозуміти, чи його цінують та поважають, чи принижують, чи ігнорують.

На четвертому рівні комунікації (рівень заклику) відправник інформації висловлює своє бажання, закликає, наказує отримувачу інформації зробити щось, або утриматися від якихось дій. Знову такий закликає може бути невербальним. Отримувач інформації має дати собі відповідь на запитання: «Чого хоче від мене відправник? Що я маю робити?»

Емпатійне слухання медіатора та використання ним різних комунікативних технік здатне допомогти сторонам медіації навчитись комунікувати через «Я-висловлювання», виявляючи свої спостереження, почуття, потреби та бачення розвитку ситуації з повагою до думки іншої сторони, із прийняттям можливості різності сприйняття ситуації різними людьми, допомогти сторонам вибудувати конструктивну взаємодію.

Лише після встановлення довіри медіатор може перейти до про активного отримання інформації шляхом її запитання та перевірки, уточнення. Для того щоб робити це ефективно, необхідно оволодіти техніку постановки правильних запитань у правильний момент.

### 5.2.3. Процедурна компетентність медіатора

Медіація - це структуровані переговори, тому для медіатора дуже важливою є його процедурна компетентність, що складається з окремих компетенцій, наведених у таблиці 10.

Таблиця 10. Процедурні компетенції медіатора

Компетенція	Знання	Розуміння	Уміння
Робота з конфіденційною інформацією	Поняття конфіденційності	Значення і важливості конфіденційності.	Вчасно звертати увагу на «чутливу» інформацію, з'ясувати рівень конфіденційності інформації для сторін, дотримуватися конфіденційності
Оцінювання медіабельності конфлікту	Поняття та критеріїв медіабельності конфлікту чи спору	Об'єктивних та суб'єктивних критеріїв медіабельності	Оцінювати ситуацію на медіабельність перед початком та в ході медіації
Залучення сторін у медіацію та підтримання їх мотивації залишатись у процедурі	Факторів, що впливають на прийняття рішень. Технік роботи зі спротивом	Причин виникнення спротиву. Цілей роботи медіатора зі спротивом сторін. Важливості дотримання принципів добровільності та самовизначення сторін	Роз'яснити сторонам суть, принципи та правила, можливості та наслідки медіації, ролі та межі відповідальності учасників процедури. Доречно використовувати техніки роботи зі спротивом. Сприяти виробленню та оцінюванню варіантів вибору
Ведення процедури	Принципів медіації. Правил медіації. Етапів медіації та їх завдань, форм зустрічей, інших складових процедури	Важливості дотримання послідовності етапів медіації, цілей різних форм зустрічей. Варіативності результатів медіації. Ролей медіатора, сторін, інших учасників медіації. Принципів медіації. Мети встановлення правил медіації	Організувати та підтримувати безпечний та комфортний простір для конструктивних переговорів, забезпечувати дотримання принципів та правил медіації, послідовності її етапів. Керувати процесом (плином) та темпом переговорів. Допомогати сторонам у розгляді варіантів рішень та альтернатив обговорюваній угоді (BATNA/WATNA тощо)

У кінцевому рахунку процедурна компетентність медіатора полягає в тому, що він є здатним:

- оцінити медіабельність конфлікту, причому як перед початком, так і в ході медіації;
- створити простір та забезпечувати умови для ефективної комунікації під час медіації, зокрема, шляхом установлення та узгодження зі сторонами правил переговорів;
- залучати сторони до медіації, підтримувати їхню мотивацію залишатись у процедурі медіації, самому залишатися в ролі медіатора та керувати перебуванням у своїй ролі кожного з учасників медіації;
- обирати доречний для конкретного випадку процедурний формат медіації (індивідуальні чи спільні зустрічі, «човникова» медіація);
- проводити сторони через етапи медіації, при тому розуміти гнучкість медіації, зокрема, можливість повертатись на попередній етап, якщо з'являється нова інформація або процес не просувається.

Під час медіації медіаторові необхідно звертати увагу на те, що згода кожної сторони на участь у медіації і на певний варіант вирішення ситуації має бути не формальною, а свідомою і добровільною, чітко й однозначно висловленою. Напруженовимушена, з виявом сумніву або байдужості, швидка згода з будь-якими пропозиціями іншої сторони, може свідчити про дисбаланс сил, страх або інші приховані причини таких дій сторони. Водночас, навіть якщо сторона не повністю задовольнила свої потреби під час медіації, знання того, як було досягнуто згоди, упевненість у тому, що це було справедливо і чесно, процедура проведена з повним залученням сторін і забезпеченням можливості для їхнього самовизначення, сприяє абсолютному задоволенню учасників медіації досягнутими результатами.

*Компетенція щодо документообігу.* Збереження інформації під час медіації є особливо важливим для фіксації домовленостей сторін. Але, за певних обставин, такої фіксації може бути недостатньо, і може виникати потреба в документуванні не лише домовленостей сторін, але й процесу медіації. Звісно, послуговуючись принципом конфіденційності, не може йтися про аудіо- або відеозапис медіаційних сесій. При цьому факт звернення до медіації та факт досягнення/недосягнення сторонами домовленості за результатами медіації можуть вимагати письмової фіксації відповідно до законодавства, як, наприклад, у випадку надання соціальної послуги посередництва (медіації). Отже, медіатор має володіти вміннями та навичками оформлення відповідних документів. Також на запит сторін медіатор може викласти їхні домовленості письмово в зручній для всіх сторін формі (на папері чи в електронному документі). З іншого боку, хоча сторони мають право не фіксувати свої домовленості письмово, у певних випадках під час перевірки домовленості на реалістичність медіаторові слід переконатись, що сторони усвідомлюють правові вимоги щодо набуття чинності їхньою домовленістю. Наприклад, якщо домовленість стосується права власності на нерухоме майно, договір має бути за певною процедурою засвідченим, а право власності - зареєстрованим. У цьому випадку медіаторові варто перепитати сторони, чи потребують вони допомоги юриста, нагадати їм, що для якісного оформлення угоди та можливого офіційного її затвердження треба звернутися до такої допомоги. Отже, одним з елементів процедурної компетентності медіатора є вміння документувати процес та результати медіації.

#### 5.2.4. Рефлексивна компетентність медіатора

Через набуття особою компетентностей медіатора формується її професійна ідентифікація, розуміння зони власної відповідальності, професійної позиції (ролі), своїх можливостей і обмежень, «зон розвитку» у професії. Майстерність медіатора проявляється в здатності одночасно вести комунікацію зі сторонами, утримуючи їх у межах питань, щодо яких вони бажають знайти рішення, забезпечуючи дотримання належної послідовності етапів медіації, підтримуючи атмосферу співпраці (тобто підтримувати баланс так званого «трикутника успіху медіації» - «зміст, процес, відносини»), і при цьому відслідковувати свої власні емоційні реакції, намір при використанні певних комунікативних технік, контролювати вплив власних суджень, цінностей на процес переговорів (перебувати у стані рефлексії).

Таблиця 11 Рефлексивні компетенції медіатора

Компетенція	Знання	Розуміння	Уміння
Ціннісно-етична	Цінностей та норм етики медіатора	Ціннісних та етичних засад (підвалин) медіації	Діяти відповідно до цінностей та норм етики медіатора.
Рольова	Ролі медіатора в процесі медіації	Кордонів між компетенціями медіатора та іншими професійними компетенціями	Триматись у межах ролі медіатора під час процедури медіації
Ситуаційнеоцінювання	Закономірностей комунікації та ознак її ефективності, структури медіації. Методів перевірки реалістичності сприйняття ситуації учасниками медіації. Об'єктивних критеріїв оцінювання ситуації, домовленостей.	Логіки структурування медіації в цілому та мети кожного її етапу. Наявності чинників, що можуть вплинути на хід медіації, виконання домовленостей сторонами.	Відслідковувати актуальну ситуацію в процедурі медіації, прогнозувати її розвиток, скеровувати перемовини відповідно до етапів медіації. Застосовувати методи перевірки реалістичності сприйняття ситуації учасниками медіації.
Безпека діяльності	Механізмів саморефлексії, зворотного зв'язку, супервізії, інтервізії.	Важливості саморефлексії, зворотного зв'язку, супервізії, інтервізії для професійного розвитку, запобігання професійному вигоранню та професійній деформації.	Застосовувати саморефлексію, запитувати та приймати зворотний зв'язок, брати участь в інтервізії, проходити супервізію, дбати про підвищення кваліфікації.

*Рефлексія* - психологічний механізм організації самоаналізу, який здійснюється через внутрішню роботу особистості, спрямовану на осмислення себе, своєї поведінки, власних дій і станів, самопізнання власного духовного світу, самоаналіз практичного життєвого досвіду, подій. Походить від пізньолат. reflexio – обертання назад, відображення, віддзеркалення.

Отримати допомогу в аналізі своєї професійної діяльності та забезпечити екологічність своєї роботи, запобігати професійному вигоранню (захисний механізм психіки від непомірних навантажень) медіатор може, зокрема, шляхом участі в супервізії та інтервізії.

*Супервізія* - інструмент професійної підтримки та професійного розвитку, що передбачає здійснюваний більш досвідченим колегою (наставником, куратором) комплекс заходів із навчально-методичного супроводу, спрямованих на роботу з професійними труднощами, аналіз недоліків та вдосконалення організації роботи. Супервізія може проводитись як щодо однієї особи, так і щодо групи.

*Інтервізія* є міжколегіальним способом навчання в групі спеціалістів, які займають рівні позиції, з метою покращення професійних навичок та ефективності роботи. Тут відсутнє наставництво, натомість відбувається взаємне консультування, обмін досвідом, баченнями.

#### 5.2.5. Правова компетентність медіатора

Професія медіатора, як і будь-яка інша, передбачає наявність компетентної правосвідомості, тобто сукупності правових знань, умінь та навичок реалізації правових норм, якими регулюється професійна діяльність.

Медіатор має орієнтуватися в законодавстві, яким регламентується проведення медіації, зокрема, знати основні нормативно-правові положення щодо правового статусу медіатора, щодо процедури медіації, угод за результатами медіації, юридичних наслідків медіації тощо.

У різних країнах світу ступінь та форми правової регламентації медіаційної діяльності суттєво відрізняються. В Україні за відсутністю спеціального законодавства таке регулювання здійснюється актами законодавства про безоплатну правову допомогу, законодавства про соціальні послуги, аками цивільнопроцесуального, господарсько-процесуального законодавства та ін. актами галузевого законодавства. Саме ці базові знання законодавства повинен мати кожен медіатор незалежно від наявності в нього юридичної освіти. Медіатор має розумітися на системах пошуку юридичної інформації та знати правила юридичного оформлення угод у медіації, зокрема, договору про проведення медіації та угод за результатами медіації.

Медіатор повинен розуміти, як співвідносяться його діяльність та правова система, передовсім такі її елементи, як судова система, адвокатура та нотаріат, а також вимоги та правила державної реєстрації правових актів.

Таблиця 12. Правові компетенції медіатора

Компетенція	Знання	Розуміння	Уміння
Орієнтація в законодавстві щодо медіації	Основних нормативних положень щодо процедури медіації, регулювання діяльності медіатора	Правових засад взаємодії правової системи і медіації, відповідальності медіатора, конфіденційності процедури медіації.	Знаходити нормативно-правові акти щодо медіації і отримувати з них інформацію. Дотримуватись законодавства під час проведення медіації та оформлення її результатів.
Робота з угодами в процесі медіації	Положень щодо основних угод у медіації (договір про проведення медіації, угода за результатами медіації)	Правової сутності угод у медіації.	Оформлення угод щодо медіації.

### 5.3. Техніки медіатора

Оскільки медіатор працює з людьми, інформацією, яку вони повідомляють, їхніми відносинами, то потрібно, у першу чергу, пам'ятати, що сторони конфлікту почнуть іти на контакт, давати інформацію, створювати і обговорювати варіанти вирішення спору лише тоді, коли вони будуть довіряти медіатору. Для того, щоб побудувати довірливі взаємини, медіатор має вміти розуміти мову тіла співрозмовника, стежити за гармонією свого тіла й мовлення, певною мірою вміти віддзеркалювати мову тіла того, хто говорить, а потім за допомогою своєї мови тіла зробити співрозмовника більш відкритим, переходячи до більш відкритих позицій рук і ніг, рівним спокійним жестам, спокійного і рівного тембру голосу тощо.

Крім цього, на встановлення довіри працюють щирість медіатора, відсутність з його боку тиску і підштовхування в рішенні спору, демонстрація (вербальна і невербальна) нейтральності, встановлення власного авторитету, упевненість у діях і голосі, добре знання процесу.

#### 5.3.1. Активне слухання

У цьому підрозділі наведено прийоми *активного слухання*, які використовуються під час медіації.

Опанування активного та емпатичного слухання в узагальненому вигляді означає *навчитись слухати, сприймаючи інформацію*:

- без суджень, із повним безумовним прийняттям;

- зрозумівши (розуміючи) емоційний стан;
- визначивши задоволені та, головне, незадоволені потреби співрозмовника.

*Активне слухання охоплює багато різних проявів та навичок:*

- від простих та звичних, серед яких увага, зоровий контакт, хитання головою, відповідний розмові нахил тіла та поза, логічні та відповідні почутому мімічні реакції, відповідний тон і темп у репліках тощо,
- до складних і таких, що потребують навчання, серед яких резюмування (парафраз), перефразування, віддзеркалення, рефреймінг тощо.

Медіатори потрібні сторонам конфлікту для полегшення комунікації між ними. Уважне слухання уможливорює контроль медіатора за процесом. Не менш важливо і те, що спосіб, у який медіатор слухає, є формою комунікації сам по собі. Медіатори мають бути надзвичайно ефективними слухачами, щоб виконати такі завдання:

- створити безпечні умови для зустрічі;
- сприяти встановленню взаємодії зі сторонами;
- сприяти фокусуванню уваги на відповідних питаннях;
- продемонструвати повагу до учасників незалежно від їх поглядів, вірувань, переконань;
- визначити і узагальнити ідеї, сприйняття і проблеми кожного з учасників;
- висвітлити основні проблеми і питання.

*Активне слухання використовують для того, щоб:*

- почути, а не відповісти;
- зрозуміти справжнє значення сказаного;
- зрозуміти емоційний зміст повідомлення;
- надати зворотній зв'язок сторонам, щоб вони відчували себе почутими.

*Нейтральна мова.* Нейтральність медіатора - один із найважливіших принципів медіації, отже *уміння дотримуватись нейтральності є однією з ключових компетентностей медіатора.* Зокрема, це стосується і мови медіатора, його вміння сприймати почуте від кожного з учасників без висловлювання власної згоди чи незгоди з його/її словами і приділяти однакову увагу сторонам медіації. Мова медіатора не повинна містити жодних оціночних, тим більше – зневажливих висловлювань, узагальнень («...кожна мати...», «...чоловіки завжди...», «...всім відомо...»), конфліктогенів («...ви взагалі нормальний?...», «...ну як ви не розумієте?...», «...це погана ідея...» тощо), апелювань до власного досвіду («...на вашому місці я би...», «...коли я потрапив до такої ситуації...»). Уміння відслідковувати лексику і невербальні характеристики (тон та висоту голосу, інтонації тощо) власного мовлення також допоможе медіаторові бути чутливим до мови сторін.

*Робота із запитаннями.* Компетентність медіатора в роботі із запитаннями є важливою не менше компетенції слухання. Недарма народна мудрість каже, що правильно поставлене запитання - то половина відповіді. Запитання - дуже гострий інструмент, який може і «препарувати», прояснити ситуацію, наблизити сторони до взаєморозуміння, допомогти їм сформулювати, «викристалізувати» домовленість, так і «зарізати» довіру, зруйнувати процес переговорів. Медіаторові важливо знати різні види запитань, усвідомлювати їх призначення та вміти прогнозувати їх вплив, вміти доречно ставити запитання з урахуванням етапу медіації, стану сторін, змісту обговорюваних питань, бути здатним до рефлексії щодо свого наміру, бачення плану обговорення під час постановки запитань. Більше про техніку постановки запитань - у підрозділі 5.3.3. Тут лише перерахуємо основні *види запитань*: уточнюючі, відкриті, закриті, гіпотетичні, альтернативні, прості, множинні, риторичні, запитання-твердження (судження, оцінки), провокаційні, навідні.

*Парафраз (перефразування).* Парафраз - це прийом активного слухання, що полягає в стислому переказі іншими словами отриманої в процесі бесіди інформації. Важливо, що слухач при цьому уникає використання слів-конфліктогенів, ужитих мовцем. Він замінює їх іншими, нейтральними словами, не перекручуючи та не втрачаючи зміст почутого.

*Переформулювання.* Часто повідомлення або запитання медіатора може бути інтерпретоване слухачем помилково, що, безперечно, призводить до порушення комунікації. Тому медіаторові варто перевіряти, наскільки були зрозумілими для сторін його повідомлення чи запитання, зокрема і прямим запитанням про це. Також тут доречним буде вміння медіатора переформулювати своє

повідомлення (запитання), тобто висловити його іншими, більш зрозумілими для співрозмовника словами, уточнюючи сенс сказаного, прояснюючи зміст власного попереднього висловлювання.

*Резюмування.* Резюмування - це прийом активного слухання, який полягає в стислому та водночас точному підведенню підсумків висловлень спірозмовника з акцентом на головні його судження та думки. Тим самим слухач, поперше, показує мовцю, що він уважно його слухав і точно зрозумів сказане, по-друге, слухач допомагає мовцю чіткіше визначити свою позицію.

Резюмуючи, медіатор власними словами узагальнює сказане сторонами, нічого не додаючи і не коментуючи. Це вміння показує, як медіатор зрозумів проблеми та інтереси сторін, зокрема спільні інтереси. Парафраз відмінний від резюмування тим, що він містить набагато менше інформації. Умовно кажучи, *парафраз* - це одне речення, в якому сконденсовано абзац, а *резюмування* (узагальнення) - це один абзац, в якому сконденсовано кілька сторінок.

Метою є зведення до купи всього сказаного, виділення основної думки, відтворення сенсу сказаного в стислому кристалізованому вигляді, структурування інформації, визначення спільних тем для обговорення й усунення безцільних розмов, балачок, припинення тривалого монологу або полеміки та перехід на наступний етап медіації.

*Рефреймінг* . Уміння розпізнавати моменти, які заводять сторони в глухий кут, допомагати їм зрозуміти і подолати такі моменти. Зокрема, медіатор перефокусує сторони медіації на майбутнє, допомагає їм побачити ситуацію з іншого ракурсу: з точки зору іншої людини, більш сфокусовано на деталях або, навпаки, «з висоти» - у цілому, в усіх взаємозв'язках.

### 5.3.2. Невербальна комунікація

Невербальна комунікація включає рух очей, зоровий контакт зі співрозмовником, вираз обличчя, просторове розміщення, жести, пози, тембр голосу, інтонацію тощо.

Науковими дослідженнями доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80% комунікації, причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% - через інтонацію та модуляцію голосу, тобто в процесі паравербальної комунікації.

Під час невербальної комунікації медіаторові важливо:

- контролювати свої тілесні жести і міміку, - вони не мають відображати оцінку, прихильність тощо;
- використовувати спокійний, низький, рівний тон голосу. Це збільшить упевненість сторін у вашій неупередженості;
- не використовувати обвинувальні, повчальні (моралі-заторські) висловлювання або, навіть, осудливий тон голосу, що так само, як і закриті запитання, можуть зруйнувати «кредит довіри» до медіатора.

Метою невербальної комунікації є надання співрозмовникові сигналів про те, що ви його слухаєте, поважаєте, зацікавлені в ньому та його справі, при цьому зберігаєте нейтральність (рівноуважність) до сторін медіації.

*Використання мовчання.* Мовчання - дуже важка для оволодіння навичка, але, водночас, це надзвичайно потужний і корисний засіб для ефективного проведення медіації.

Цей прийом є доцільним для багатьох завдань, а саме: уповноважити сторону самостійно вирішувати власну проблему; продемонструвати повагу, очікуючи, доки людина обміркує ситуацію; дати людині час розібратися зі своїми емоціями; і створити, у разі потреби, тиск, що змушує людину до участі. Тому не варто «заповнювати» паузи безліччю запитань до сторін або пропозицією припинити зустріч. Пауза - важлива, ресурсна частина процедури медіації.

*Візуалізація.* Ураховуючи, що люди сприймають інформацію за допомогою різних каналів (слух, зір, дотик тощо), ознакою майстерності медіатора може бути його компетентність у візуалізації інформації. Не менш важливим є вміння *зберігати інформацію*, особливо інформацію щодо домовленостей сторін. Так візуалізації та збереженню інформації можуть прислужитися:

- запис окремого слова або списку - назви предмета, потреби, емоції тощо, щодо яких відбувається комунікація,
- побудова схем, що виявляють зв'язки між предметами/ явищами/особами, динаміку процесів, розподіл ресурсів тощо.

Для візуалізації в процесі медіаційної сесії (зустрічі) можуть використовуватися будь-які засоби від завчасно підготовлених методичних наочних матеріалів до підручних засобів. Для збереження інформації медіаторові необхідно погодити зі сторонами засоби, до яких у рівній мірі мають доступ усі сторони і які, водночас, забезпечують достатній (допустимий для сторін) рівень конфіденційності та фіксацію на надійному носії, що убезпечений від руйнування або втрати інформації.

### 5.3.3. Постановка запитань

Запитання - чи не основний інструмент не лише медіатора, а й будь-якої людини, що використовується з дуже різними цілями. Можна ставити запитання співрозмовнику і отримувати нове знання. Можна ставити запитання собі і, розмірковуючи над відповіддю, отримувати розуміння. Недарма кажуть, що ти можеш впевнитись, що знаєш щось, якщо можеш пояснити це іншому, тобто, власне, відповісти на чесь запитання. Тож кожне запитання веде до збільшення поінформованості та розуміння і запитувача, і адресата, заохочує до зміни ракурсу в осмисленні ситуації сторонами, до креативності в пошуку варіантів рішення спору. Варто пам'ятати, що не на всі запитання людина знає відповіді заздалегідь, отже потрібно залишати співрозмовникові час для роздумів. Як уже було зазначено, використання паузи - також частина майстерності медіатора. Якщо вам не надають відповідь одразу, не варто стрімголов кидатися в переформулювання й уточнення змісту запитання або енергійно наснажувати на швидку відповідь, - проявіть повагу, залишайтеся уважними до реакції співрозмовника.

Техніка постановки запитань часто викликає труднощі в опануванні. Помічними тут будуть знання завдань, що виконують певні види запитань, розуміння наміру запитань, знання впливу (сприйняття адресатом) певних стилей постановки запитань та, безумовно, практика. «Гарне» запитання має бути доречним щодо етапу медіації і ситуації, що обговорюється, та поєднувати запит на певний зміст із такою формою цього запити, що наснажує на довіру, заохочує до активної комунікації, виявляє повагу. Також медіаторові важливо пам'ятати, що сторони не мають обов'язку відповідати на кожне запитання, як у суді. Принцип добровільності медіації виявляється не лише в можливості для кожного учасника припинити медіацію в будь-який час, а й в автономному регулюванні меж досліджуваних тем, глибини такого дослідження. Тому запитанню іноді має передувати надання стороні пояснення щодо його мети та очікуваного впливу відповіді на ситуацію.

Залежно від ситуації запитання можуть ставитись до одної сторони або до всіх сторін одночасно. При цьому важливо відстежувати рівність можливостей (часу, відсутності переривання) сторін для надання відповіді, не захоплюватись «допитом» однієї сторони, доки інша очікує надміру довго. Якщо медіація проводиться кількома співмедіаторами, варто уникати постановки запитань «один наперед одного», тим більше - з різних тем одночасно. Будьте уважні до колеги, завчасно домовтеся про сигнали, які дадуть вам зрозуміти, що в колеги з'явилося запитання. Будьте прикладом для сторін у вирішенні цього «конфлікту співмедіаторів».

Запитувати слід обережно. Дуже легко почати «перехресний допит» учасників: ставити безліч запитань одне за одним, надмірно розпитуючи деталі або «перескакуючи» з однієї теми на іншу. Однак у медіації цьому немає місця. Таке формулювання запитань не лише не просуне сторони до відчуття безпеки і побудови довіри, а й заплутає, утомить їх, змусить чинити супротив натиску, призведе до емоційної нестабільності та втрати можливості раціонально мислити. Тому важливо ставити запитання в межах однієї нерозгалуженої та необ'ємної теми («підтеми»), дослідження її починаючи з відкритого запитання - запрошення до сторін повідомити те, що вони вважають важливим щодо цієї теми, а після - використовувати уточнюючі запитання та резюмування. Використання резюмування, а за потреби і відзеркалення емоцій, дозволить розділити цикл запитань при дослідженні однієї теми, дати стороні відчуття контакту, розуміння, завершеності певного короткого етапу спілкування, попередить виникнення відчуття «допиту». Дослідивши таким чином одну тему, можна перейти до іншої і продовжити спілкування за таким же алгоритмом. Таким чином утворюється ніби ланцюжок з окремих «кілець» - завершених діалогів щодо окремих маленьких тем, що разом малюють картину ситуації в цілому.



Помилкою буде ставити множинні запитання - не по одному за раз, а одночасно проголошуючи кілька запитань поспіль. У такому разі адресат частіше відповість лише на останнє запитання з переліку, або на те, що йому краще запам'яталося, або на найбільш безпечно для нього. Запитання має бути простим і зрозумілим. Якщо ви бачите користь у дослідженні кількох моментів, - занотуйте тезово ці питання і ставте запитання «ланцюжком із кілець», досліджуючи питання по чергово. До прикладу: якщо мати каже, що хоче 5000 грн. аліментів та щоб батько приходив тільки тоді, коли вона скаже, розмова може розгортатись так:

- Прикла
- Перше коло:*
- Чи правильно я розумію, що Ви би хотіли отримувати чітко встановлену суму грошей в розмірі 5000 грн.?
  - Саме так.
  - Уточніть, будь ласка, з яких витрат складається ця сума?
  - Продукти, одяг, оплата за приватний садочок. Я маю відповідні фіскальні чеки. І це половина того, що витрачається на дитину.
  - Чи згодні Ви надати цей розрахунок Анатолієві?
  - Звичайно.
- Друге коло:*
- Ви також казали, що вважаєте за доцільне щоразу погоджувати прихід Анатолія до Оленки. Це так? – Авжеж. Більше того, я хотіла би, щоб він приходив тільки тоді, коли мені немає з ким залишити дитину, адже я інколи працюю в нічну зміну.
  - Отже, Ви маєте потребу, щоб Анатолій ночував з Оленкою у Вас вдома?
  - Чи Ви розраховуєте, що Анатолій забиратиме Оленку до себе додому?...
  - Ні, я не дозволю йому забирати мою донечку до його оселі...

У наведеному прикладі спочатку розглянуто одну частину позиції сторони медіації, потім - іншу важливу для неї тему, незважаючи на те, що вони були висловлені одним реченням.

Запитання також можуть нав'язувати учасникам особисте бачення проблеми або варіантів її розв'язання медіатором, транслювати його судження. Наприклад, недоречними і руйнівними для нейтральності медіатора будуть риторичні запитання на кшталт «... хто ж не любить дітей?...» у ситуації конфлікту щодо участі у вихованні дитини. Інколи може виникати спокуса поставити запитання «з цікавості», - відповіді на такі запитання неможливо (і не варто) вбудувати в загальний процес дослідження ситуації та варіантів її трансформації, вони не є ефективними для побудови відносин та/ або комунікації між сторонами. Подібних запитань необхідно уникати. Також варто бути обережними з провокативними запитаннями, що викликають у сторін занадто сильні емоції, можуть стати приводом для сумніву у вашій нейтральності.

*Види запитань:*

- за формою - закриті або відкриті, прості або множинні; • з а змістом - доречні або недоречні;
- за метою (наміром) - уточнюючі, альтернативні, гіпотетичні, риторичні, провокаційні, спрямовувальні, навідні, запитання-твердження (судження, оцінки) тощо.

*Закриті запитання* можуть бути сформульовані, починаючи зі слів: хто? що? коли? де? чи правильно? чи погоджуєтесь Ви? або містити певне коротке твердження чи заклик до вибору. Вони передбачають чітку конкретну коротку відповідь: «так», «ні», «не знаю», «можливо», «о 16:00», «в парку», «оцей» тощо. Часто такі запитання мають лише одну правильну відповідь, яку можна перевірити. У медіації закриті запитання більш доречні при уточненні певної інформації, під час вибору варіантів рішень, під час перевірки домовленості на реалістичність, для зосередження розмови. Під час етапу дослідження інтересів варто не зловживати закритими, навіть уточнюючими, запитаннями. Особливо небезпечними є закриті запитання, що містять судження самого медіатора, їх варто уникати особливо ретельно.

*Відкриті запитання* можуть бути сформульовані як прохання («розкажіть більше про це») або як широкий запит («як ситуація виглядає з Вашого боку?», «які варіанти вирішення ситуації Ви бачите?»). Відкрите запитання не направляє і не обмежує відповідь, надає максимальний простір для самовираження адресата, викликає роздуми. Найчастіше відповідь міститиме найперше те, що є для адресата найважливішим, емоційно забарвленим. Найбільш доречними відкриті запитання є на етапах відкриття медіації та дослідження інтересів, на початку пошуку рішень. Відкритим є

запитання з моделі «6W»: «Чому/Навіщо?» (англ. «Why?»), - послідовно запитуючи «Чому/Навіщо?», не задовольнившись першою відповіддю, а запитуючи доти, доки це питання вже неможливо поставити після чергової відповіді, ви можете допомогти стороні якнайточніше усвідомити і розкрити свої потреби.

*Гіпотетичні запитання* покликані допомогти адресату відчувати, дослідити різні можливості, визначити для себе ступінь їх прийнятності, або поставити під сумнів об'єктивність бачень, суджень, подивитись на ситуацію з іншого боку. Можна запитати:

- Уявіть собі, наприклад, що ... Чи Вас би це задовольнило?
- Ви б учинили так само, якби...?
- Чи можливо, що Вам була відома не вся інформація про ...?

Якщо в медіації сторони зайшли в «глухий кут», не можуть домовитись, - запитання «Як, на Вашу думку, розвиватиметься ситуація, якщо ви не знайдете спільного рішення в медіації?» може стимулювати сторони до свідомого вибору між тим, щоб продовжити докладати зусиль до налагодження співпраці, і можливістю скористатися іншими способами вирішення суперечок.

*Альтернативні запитання* пропонують зосередитись на виборі з кількох варіантів, дозволяють звернути увагу на оцінку перспектив при різному розгортанні подій або замислитись над напрацюванням критеріїв вибору найбільш прийнятого варіанту: «Ви бажаєте домовитися про компенсацію чи помститися?», «Ви бажаєте зафіксувати угоду письмово чи достатньо усної домовленості?».

Володіння майстерністю *уточнюючих запитань* дозволить конструктивно й уважно вести розмову, виявити повагу і зацікавленість, допоможе промалювати деталі на картині конфліктної ситуації, звирити розуміння термінології чи висловів і бачень, вибудувати чіткий і зрозумілий алгоритм реалізації домовленостей. Зокрема, щодо використання каналів комунікації замість невизначеного «...ми зконтактуємо в понеділок...» з'явиться «... я зателефоную Федору Петровичу о 10:00 в понеділок і повідомлю...» або «... я зможу надіслати Вам електронного листа з документами не раніше як пообіді в середу...».

Запитальна форма мовлення використовується і під час перефразування.

#### 5.3.4. Перефразування

Сутність *перефразування* як техніки, прийому активного слухання, полягає в тому, що, вислухавши повідомлення співрозмовника, медіатор власними словами повторює сказане, нічого не додаючи і не коментуючи, та перепитує співрозмовника, чи точно його почуто, чи саме це мав на увазі співрозмовник.

*Метою перефразування* може бути прояснення розуміння медіатором висловлювання співрозмовника. Цей прийом допомагає впевнитися, наскільки точно ми «розшифрували» слова співрозмовника, і далі продовжувати спілкування з упевненістю, що досі все зрозуміли правильно.

Водночас часто в розмові під час конфлікту сторонами використовуються слова і звороти мови, що великою мірою емоційно навантажені, «токсичні» для співрозмовника, конфліктогенні (тобто здатні посилити конфлікт), викликають асоціації із неприйнятним, виражають оцінку співрозмовника, його думок чи поведінки (частіше негативну). Тому *основною метою перефразування* є «редагування» образливого, дошкульного, емоційно забарвленого мовлення зі збереженням при цьому змісту повідомлення.

Не варто хвилюватись, якщо сторона виправляє вас при використанні вами перефразування. Цей процес прояснює для всіх, що малося на увазі.

Перефразування допомагає сторонам зосередитись на змісті їх тверджень, підкреслити предметний зміст у випадках, коли надмірна увага до почуттів призводить до поразки; заохотити виражати емоції продуктивним чином, допомогти усвідомити окремі відчуття і питання, а також сприяти розрізненню між емоціями і предметними питаннями, між судженнями і фактами.

*Правила перефразування:*

– Перефразування можна починати такими фразами: «Чи правильно я тебе зрозумів, що...?», «Чи вірно я Вас почув, що...?», «Іншими словами, Ви вважаєте, що...?», «Тобто...?» тощо. Не варто при цьому постійно використовувати однаковий початок фрази, ваша мова має бути якнайменше формалізованою.

– При перефразуванні потрібно орієнтуватися саме на сенс, зміст повідомлення, а не на емоції, якими вона супроводжується.

– Важливо вибрати головне і сказати це своїми словами. Дослівно повторюючи, ми будемо нагадувати папугу. При цьому бажано перефразувати всі більш або менш важливі думки.

– Бажаючи перефразувати співрозмовника, не варто перебивати його. Перефразування доречно, коли співрозмовник зробив паузу і збирається з думками, думає про що говорити далі. Наше повторення його слів у такій ситуації не тільки не зіб'є його з пантелику, але, навпаки, послужить фундаментом, від якого він зможе відштовхнутися, щоб рухатися далі.

Перефразування - універсальний прийом: його можна використовувати і в діловій бесіді, і в особистому спілкуванні, і при «світській розмові». Але *особливо ефективним перефразування є в таких випадках:*

– при комерційних (ділових) переговорах, коли необхідно повне розуміння бажань і пропозицій партнера. Полінувавшись повторити сказане своїми словами, ми ризикуємо втратити значні кошти і час;

– у конфліктних ситуаціях або під час дискусій. Якщо ми, перш ніж висловити аргументи проти, повторимо думку співрозмовника своїми словами, то можна бути впевненим, що він зі значно більшою увагою поставиться до наших: адже він побачить, що його слухають і намагаються зрозуміти;

– особливо корисно перефразування, коли ми мало орієнтуємося в предметі розмови. Людина, яка майстерно володіє цим прийомом, може підтримувати розмову на будь-яку тему годинами, справляючи на співрозмовника дуже сприятливе враження людини, що добре знає сферу, щодо якої точиться розмова;

– важливим перефразування, як не дивно, є саме тоді, коли мова співрозмовника здається нам цілком зрозумілою (при сплутаній мові ефективнішим є прийом з'ясування, уточнення), - воно не дає притупитися нашій увазі;

– перефразування допомагає і нашому співрозмовнику. У нього з'являється можливість побачити, чи правильно його розуміють, а якщо розуміють неправильно - своєчасно внести необхідні виправлення.

### 5.3.5. Робота з емоціями

Медіатору окрему увагу варто приділити емоційному стану сторін медіації, тому що саме через них розкриваються їхні інтереси, потреби, побоювання. При цьому важливо, щоб медіатор не перебирав на себе функцію психолога, не «лікував» сторони, а працював з емоціями виключно до тієї межі, що забезпечує досягнення мети медіації.

Питання про види та кількість емоцій, які може відчувати і виражати людина, дотепер є дискусійним. Американський психолог П. Екман виокремлює такі базові емоції: радість (задоволення), здивування, печаль (смуток), гнів (злість), відраза, презирство, страх. Всі інші емоції є похідними від зазначених і являють собою сполуку базових емоцій.

Його співвітчизник І. Керрол надає дещо ширший перелік базових емоцій: радість, подив-здивування, сум-смуток, гнів, відраза-огида, презирство, горе-страждання, сором, цікавість-хвилювання, страх, винуватість, сором'язливість збентеження. Загалом, чим більше вчені заглиблюються в емоційну сферу життя людини, тим більшою стає досліджувана ними палітра емоцій. Утім, безспірним є те, що вираз людиною емоцій свідчить про її потреби (що й потрібно розуміти медіатору, який працює над виявленням інтересів та потреб сторін медіації). Розпізнаванню базових емоцій допоможе рис. 18.



Рис. 18. Базові емоції

Медіатор має володіти такими вміннями роботи з емоціями (рис. 19).

Розпізнавання власних емоцій  Я злюсь	Управління власними емоціями  Я роблю глибокий вдих та видих, рахую про себе до 10 , «тримаю» обличчя спокійним
Розпізнавання емоцій іншої людини  «Здається, Ви гніваєтесь?»	Управління емоціями іншої людини  «Розкажіть, що саме викликає у Вас такі емоції»

Рис. 19. Емоційний квадрат

– *Розпізнавання власних емоцій.* Медіатор має усвідомлювати, яку він переживає емоцію до того, як він починає говорити чи діяти. Зокрема, він має точно назвати для себе ту емоцію, яку переживає.

– *Управління власними емоціями.* Воно полягає в здатності обрати оптимальну для свого функціонування як медіатора лінію поведінки при переживанні усвідомленої емоції. Емоційний стан медіатора має «працювати» на користь процесу медіації і не повинен наносити шкоду сторонам медіації або іншим її учасникам.

– *Розпізнавання емоцій іншої людини.* Як уже було сказано, емоції є правдивим показником інтересів та потреб людини. Тому вміння розпізнати та назвати ту емоцію, яку переживає сторона медіації, створює передумови для роботи з її інтересами та потребами. Гнів, радість, страх показують медіатору, що насправді є важливим для сторони медіації.

– *Управління емоціями іншої людини.* Це вміння полягає в зниженні або підвищенні емоційного фону процесу медіації залежно від того, яке завдання виконується на тому чи іншому її етапі. Правильно усвідомлена медіатором і названа ним емоція сторони медіації дозволяє скерувати її поведінку в необхідне для успішних перемовин русло.

Сукупність указаних умінь розпізнавати власні і чужі емоції та керувати власними і чужими емоціями інколи називають *емоційним інтелектом*.

Якщо ви не зможете забезпечити, щоб сторони виразили емоції належним чином, вони лише зневіряться в можливості примирення й затримають перебіг медіації або, взагалі, вийдуть з медіації. Емоції в медіації важливо побачити, визнати їх «легітимність» (наголосити на їхні природності в складній ситуації) та відреагувати на них. За емоціями завжди ховаються потреби сторін, які варто дослідити, перш ніж переходити до пошуку варіантів вирішення конфлікту.

Реакцією на емоції може бути означення (називання) емоцій - твердження на зразок: «Звучить, наче ви були засмучені... (розгублені, розгнівані, занепокоєні, перелякані тощо)». Це дозволяє

стороні медіації зрозуміти, яку саму емоцію вона переживає. Метою цього прийому є встановлення взаємодії зі сторонами. Ніщо так добре не сприяє довірі та взаємодії як визнання почуттів людини і повага до них. На додаток, цей прийом допоможе сторонам звільнитися від емоційних бар'єрів, що заважають успішності медіації, проявити їхні потреби, надасть їм можливість дізнатись, як ситуація впливає на іншу сторону, «олюднити», суб'єктивізувати іншу сторону, перетворити її з «ворога» на людину, разом з якою потрібно вирішувати спільну проблему.