

**Києво-Могилянська Бізнес-Школа
Український центр медіації
Програма «Бізнес-медіатор»**

Спільні чи індивідуальні бесіди: корисність та проблеми

Виконала: Стукан Ю.О.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Можливі формати роботи медіатора: загальний порівняльний аналіз.....	5
2. Індивідуальні бесіди (кокуси):.....	6
- проблеми, що виникають при застосуванні індивідуальних бесід;.....	7
- причини використання індивідуальних бесід в медіації.....	7
3. Особливості проведення індивідуальних бесід:.....	9
- переваги застосування індивідуальних бесід;.....	9
- застосування кокусів на різних етапах медіації;.....	10
- Caucus First Model;.....	11
- проблеми забезпечення конфіденційності приватних зустрічей;.....	12
- етичні аспекти застосування індивідуальних бесід (нейтральність та довіра до медіатора).....	13
4. Спільні бесіди: загальна характеристика:.....	16
- обставини, що виключають проведення спільних бесід;.....	16
- корисність спільних сесій;.....	17
- проблеми, що виникають при роботі в спільних сесіях.....	19
Висновки.....	21

ВСТУП

Однією з характеристик медіації як процесу вирішення спорів є гнучкість, яка передбачає можливість для медіатора та сторін самостійно обирати формат її проведення – у формі індивідуальних або спільних бесід.

Неможливо передбачити все, що може статися під час медіаційної сесії, тому необхідно як мінімум припускати, чого очікувати від неї та намагатися бути готовим до різних сценаріїв розвитку подій.

Медіатори, що віддають перевагу фасилітаційній медіації, зазвичай обирають такий порядок проведення процедури, відповідно до якого після спільної бесіди слідує індивідуальні бесіди (кокуси) з кожною зі сторін, а потім – «човникова дипломатія» та заключна спільна бесіда в кінці сесії.

Проте, як у природі не існує двох людей з однаковими відбитками пальців, так і не існує однакових медіаційних сесій. Крім того, саме гнучкість процесу медіації є тією відмінністю, що відрізняє медіацію від інших способів вирішення спорів і примирення та є однією із суттєвих її переваг. Тому медіатор повинен бути готовим до роботи у кожному з наведених форматів процедури медіації.

В свою чергу кожен з них має свої беззаперечні недоліки та переваги.

У цій роботі автор спробує проаналізувати корисність та проблеми, які можливо з'являться при застосуванні спільних чи індивідуальних бесід під час проведення саме бізнес-медіації.

1. Можливі формати роботи медіатора: загальний порівняльний аналіз.

Обираючи формат роботи медіатори діють відповідно до конкретної ситуації, зважуючи доцільність вибору загальної або окремої зустрічі у даний момент.

Жорстких правил на цей рахунок не існує.

Оскільки медіація – це гнучкий процес, в ході його проведення медіатори можуть поєднувати різні формати роботи, починаючи з проведення тривалих спільних засідань, закінчуючи низкою приватних зустрічей, можуть взагалі відмовитися від приватних зустрічей, а можуть розвести сторони на індивідуальні бесіди одразу після закінчення першої спільної зустрічі. Можливий також варіант проведення першої зустрічі з медіатором у формі приватної бесіди.

Спільні бесіди дають змогу кожному учаснику оцінити стан справ і визначити обсяг власного вкладу, при цьому чітко помітною є нейтральна позиція медіатора. Загальні зустрічі іноді здаються медіаторам занадто ризикованими, оскільки можуть виникнути несподіванки, які потребують вміння керувати процесом та людьми, відносинами між ними.

Малоймовірно, що сторони проявлять свої слабкі сторони в ході спільної зустрічі, але можливі прояви хвилювання та емоційні спалахи.

З іншого боку, загальні зустрічі можуть допомогти сторонам краще зрозуміти одна одну і відновити та налагодити обмін інформацією.

Окремі медіатори заохочують сторони проводити якнайбільше часу в спільних бесідах. Це дозволяє кожній стороні почути перспективу іншої щодо спору, що сприяє глибшому розумінню і емпатії з боку кожного, та у кінцевому рахунку врегулюванню конфлікту.

В той же час визнаним є той факт, що індивідуальна бесіда може бути тим ефективним засобом, що дозволить вийти з глухого кута у переговорах. Доволі часто одна сторона неохоче розкриває інформацію в присутності іншої, при цьому готова ділитися інформацією з медіатором, і саме індивідуальна бесіда є ідеальним форматом для цього.

Крім того, часто передумовою виникнення конфлікту є обставини особистого характеру, які одна сторона не готова обговорювати на спільній бесіді, в цьому випадку проведення кокусу є вкрай необхідним для успішного завершення медіації.

2. Індивідуальні бесіди (кокуси)

Отже, індивідуальні бесіди (кокуси) є приватними зустрічами медіатора і однієї зі сторін поза межами чутності другої сторони. Деякі медіатори не використовують кокуси взагалі, тоді як інші активно використовують цей метод в залежності від ситуації.

Незалежно від моделі медіації індивідуальні бесіди можуть бути корисним інструментом. Навіть деякі адвокати та медіатори вважають медіацію не медіацією, якщо вона проведена без кокусу. Вони наполягають на тому, що кокус і «човникова дипломатія» і є сутністю медіації.

Проте кокус може створити відчуття таємниці, перешкоджаючи налагодженню довіри та комфорту, необхідного для спільної угоди.

Проведення індивідуальних бесід може призвести (справедливо або помилково) до виникнення підозр у однієї із сторін у змові іншої сторони з медіатором. Саме побоювання виникнення можливих підозр з боку сторін і є причиною відмови багатьох медіаторів від такого формату роботи.

Крім того, погоджуючись на роботу в індивідуальних бесідах медіатор повинен усвідомлювати те, що сторони будуть повідомляти йому «таємну» інформацію. Хоча вона може бути і корисною для розуміння істинних мотивів кожного учасника, а отже і стимулювати процес вирішення конфлікту, ця «таємна» інформація може бути досить складною. Відсутня єдина точка зору щодо «розпорядження» медіатором цією інформацією. Особливо у тому випадку, коли він, знаючи про неї, розуміє що у спільній бесіді учасником зроблено її викривлення.

Окрім того, під час індивідуальних бесід відбувається зміщення фокусу від налагодження спілкування сторін до медіатора, який насправді стає головним комунікатором для обох сторін.

Також під час проведення приватних зустрічей відбувається і можливе укріплення саме позицій сторін, оскільки сторони їх висловлюють в «теплих» умовах, незагартованих спротивом та запереченнями іншої сторони.

Слід зауважити і те, що проведення кокусів є більш трудомісткою, копіткою та такою що забирає багато часу, а відповідно і дорожчою процедурою.

Разом із тим індивідуальні бесіди можуть бути дуже корисними. У спеціальній літературі можна зустріти причини, наявність яких спонукає медіаторів до проведення приватних зустрічей. Як правило, медіатори повинні використовувати їх кожного разу, коли виникають один або всі одразу з наведених приводів.

Отже, причини використання індивідуальних бесід в медіації (за Stuart M. Israel¹):

1. дослідження фактів, інтересів, потреб, мотивів, проблем, сприйняття, почуттів сторін у безпечній конфіденційній обстановці;

2. уточнення і розширення інформації, якою повинен володіти медіатор для забезпечення його ефективності;
3. заохочення сторони ставити питання, а також здійснення допомоги стороні у формулюванні запитань іншій стороні;
4. надання порад стороні щодо здійснення більш ефективної комунікації;
5. проведення «мозкового штурму» у безпечній, конфіденційній обстановці, не побоюючись критики, а також заохочення мислити поза межами стандартів;
6. вивчення та оцінка ідей в безпечній, конфіденційній обстановці, проведення тесту на їх реальність, передбачення реакції іншої сторони;
7. сприяння самоаналізу сторін і уточнення їх цілей, пропозицій та очікувань;
8. допомога стороні у зважуванні різних варіантів вирішення конфлікту, зосереджуючись на дослідженні кращої альтернативи угоді, що обговорюється (BATNA);
9. необхідність відкрито вилити свої емоції;
10. зробити тайм-аут для зміни обстановки, створеної в ході спільної бесіди (зняття напруги, усунення гніву, підозр та невпевненості).

Перед проведенням індивідуальних бесід необхідно оцінити їх можливі переваги та недоліки. Яким чином вони можуть вплинути на учасників процесу? Чи допоможуть вони сторонам почуватися у повній безпеці? Можливо такий підхід лише збільшить розрив між ними, примусивши медіатора вийти зі своєї ролі, і він почне підтримувати сторону та консультувати її? Сторона, з якою в даний момент не працює медіатор, може розхвилюватися та непокоїтися відносно того, що відбувається у приміщенні для переговорів.

Не виключені також підозри та домисли відносно того, що саме міг «наговорити» учасник за спиною другого. Крім того, якщо медіатор помилиться, передаючи повідомлене однією стороною іншій, учасник не матиме змоги виправити медіатора, тому що елементарно буде фізично відсутнім при обговоренні².

Таким чином проведення індивідуальних бесід має свої особливості. Зупинимось на них детальніше.

3 Особливості проведення індивідуальних бесід

Незалежно від причини проведення приватних зустрічей є декілька речей, які медіатори повинні зробити перед тим, як будуть використовувати цей метод у процесі медіації.

На початку переговорів медіатори повинні пояснити сторонам, що таке індивідуальні бесіди, і повідомити, що вони можуть застосовуватися в будь-який момент проведення медіації. Крім того, учасникам необхідно роз'яснити, що ініціювати проведення приватних зустрічей можуть як медіатор, так і учасники³.

Крім того, сторони повинні усвідомлювати, яким чином індивідуальна бесіда може допомогти їм вирішити конфлікт. Тобто потрібно зупинитися на перевагах, які надає такий формат роботи, зокрема:

- дозволяє забезпечити відверте спілкування учасника індивідуальної бесіди і медіатора;
- допомагає медіатору повною мірою зрозуміти точку зору сторони, що дозволяє просувати процес вперед;
- у відсутності іншого учасника, індивідуальна бесіда буде менш напруженою і більш гнучкою та креативною;

- дозволяє медіатору більш тісно взаємодіяти з однією стороною, не побоюючись створити враження втрати нейтральності перед іншою стороною;
- надає змогу медіатору говорити позитивні речі про іншого учасника, не перебільшуючи його значення;
- дає можливість переконати сторони у тому, що вони знаходяться по один бік спору, і мають спільну мету – його вирішити, а не шукати ворогів;
- дозволяє надати допомогу учаснику краще зрозуміти свою ситуацію та реалістично оцінити свої ризики.⁶

Ще один важливий аспект, який повинен з'ясувати для себе медіатор, це на якому саме етапі процесу медіації необхідно вдатися до роботи в приватних зустрічах.

Кокуси можуть бути проведені на будь-якій стадії процесу, залежно від тих завдань, які необхідно вирішити в ході його проведення. Перехід до цього формату роботи повинен бути своєчасним: не досить зарано, особливо у тих випадках, де існує можливість продуктивного врегулювання конфлікту у спільній бесіді, але і не запізно, коли вже все практично вирішено.

Наприклад, на початку медіації приватні зустрічі доцільно проводити з метою з'ясування причин конфлікту. У середині процесу їх можна застосувати у випадку прояву крайніх емоцій, або для подолання труднощів у сприйнятті учасником процесу медіації, необхідності прояснення отриманої інформації.⁴

Індивідуальна бесіда, що проводиться на завершальних етапах, призначена зламати тупик, оцінити пропозиції, досягти психологічного врегулювання,³ дізнатися, як почуваються сторони наприкінці процесу.⁴

Існує і такий підхід до часу проведення приватних зустрічей – Caucus First Model (CFM), коли медіатор починає медіацію з однієї або з серії індивідуальних бесід з учасниками.

Прихильники цього підходу відмічають, що CFM надає змогу медіатору оцінити динаміку внутрішньо-особистісних особливостей сторін, які можуть вплинути на сприйняття кожним з учасників спору і можливість рухатися до спільного рішення. В свою чергу такий формат роботи забезпечує сторони, які не мають досвіду участі в медіації, можливістю оцінити надійність та компетентність медіатора.

Крім того, в особливо конфліктних випадках «вибуховими» вступними заявами на спільному засіданні можна згенерувати більше ворожості та укріпити протиборчі сторони більш твердо у своїх протилежних поглядах, що перешкоджає врегулюванню конфлікту.

Прибічники CFM відмічають, що цей формат медіації найбільш доцільний у вирішенні трудових конфліктів. Наприклад, робітник, що зазнав утисків з боку роботодавця, не може почуватися впевнено на першій спільній бесіді. Саме в трудових спорах проведення кокусів до початку спільних сесій дає змогу підготувати сторони до участі в медіації більш ретельно, надати додаткові поради щодо ефективного вирішення проблеми. Крім того, проведення фази відкриття в закритих сесіях дозволяє сторонам «зберегти обличчя».

На підставі дослідження 540 трудових спорів, було зроблено висновок про те, що медіатори, які використовують приватні зустрічі до спільних бесід, забезпечують встановлення більшої довіри з учасниками, збереження статусу кожної зі сторін, що в результаті приводить до поліпшення якості угоди.

Прибічники CFM вважають, що це єдиний найбільш ефективний та дієвий метод досягнення угоди. Разом із тим, вони погоджуються із тим, що після налагодження довіри та взаємодії у приватних зустрічах, процес медіації буде продовжено у спільній сесії.⁵

Ще одним важливим питанням, який необхідно ретельно дослідити, перш ніж приймати рішення про роботу в приватних зустрічах є конфіденційність.

Якщо медіатор вважає за необхідне вдатися до індивідуальної бесіди, важливим є досягнення чіткої домовленості відносно її конфіденційності. Це може бути зроблено в Угоді медіатором або менш формально під час самої медіації. Відповідно до практичного досвіду найкращим способом буде з'ясувати всі питання щодо ступеня конфіденційності приватної зустрічі у письмовій формі.

Щодо відкриття інформації, отриманої в ході кокусу, іншій стороні медіатори обирають один з трьох підходів:

1) все, що повідомлено в закритій сесії є конфіденційним, за виключенням тієї інформації, щодо якої сторона прямо надає дозвіл для повідомлення її іншому учаснику;

2) все, що повідомлено в закритій сесії є відкритим, за виключенням тієї інформації, щодо якої сторона прямо вказує на заборону повідомлення її іншому учаснику;⁷

У цьому випадку можуть виникнути деякі проблеми. Навіть якщо медіатор і повідомляє клієнтові про конфіденційність зустрічі і бере на себе зобов'язання не повідомляти про все, що стане йому відомо іншій стороні без попереднього дозволу, інформація може вийти назовні. Це пов'язано зі зміною свідомості медіатора, який намагається зберегти все, що стало йому

відомо, у таємниці. Існує ризик мимовільного повідомлення медіатором цих відомостей іншій стороні під час індивідуальної зустрічі, або оприлюднення її під час спільної бесіди. Інформація може «висковзнути» у будь-яку мить, наприклад, в ході постановки запитань учаснику. Така отримана «таємна» інформація стає «слоном у кімнаті» для медіатора, адже може вплинути на його нейтральність, заважаючи ефективному процесу медіації.¹⁰

3) все, що повідомлено в закритій сесії не буде вважатися таємною інформацією, крім того медіатор наділений правом використовувати таку інформацію у бесідах з іншою стороною, якщо вбачає у цьому корисність для успішності медіації. Медіатор у будь-якому випадку буди вчиняти на власний розсуд і не обов'язково повідомить усе, що стало йому відомо в ході кокусу, проте чим більші можливості щодо розпорядження інформацією йому надані, тим значніше він чи вона зможуть вплинути на хід та результат процесу медіації.²

Слід зауважити, що останній підхід зазвичай використовується в сімейній медіації, що не позбавляє його права не існування у бізнес-сфері.

В будь-якому випадку, медіатор повинен постійно уточнювати, яка інформація є конфіденційною, а яка ні. Медіатор може займати і більш активну позицію, запропонувавши учасникам обмін певною інформацією, якщо він вважає, що такий обмін стане рушійною силою процесу.

Проте у більшості випадках медіатор гарантує, що все, що буде йому повідомлено в ході індивідуальної бесіди, буде конфіденційним, що відповідає одному з основних принципів медіації.

Слід зупинитися і на етичних проблемах, які можуть виникнути в ході проведення індивідуальних зустрічей.

Медіатор має зберегти довіру сторін. Він повинен усвідомлювати, що у учасника можуть виникнути підозри відносно того, що відбувалося за зачиненими дверима. Головні інструменти медіатора, що можуть запобігти цьому, нейтралітет та неупередженість. Вони надають змогу сторонам почуватися захищеними в процесі, а медіатору дозволяють працювати в ролі «універсального шарніру», який поєднує сторони.

Під час проведення приватних зустрічей з одним учасником, інший не може не думати (іноді справедливо, іноді помилково) про те, що медіатор вже не є нейтральним, коли він повертається до кімнати. Ця реальна небезпека здатна перекреслити всі можливі переваги індивідуальних бесід, адже втрата нейтральності (або сприйняття втрати нейтральності однією зі сторін) означає кінець медіації.

Таким чином, одним з головних критеріїв успішності медіації для кожної зі сторін є забезпечення нейтральності та неупередженості медіатора. Учасникам легко помітити ухил медіатора в бік однієї зі сторін та втрату нейтральності. Хоча мають місце і такі випадки, коли сторони через власну підозрілість помилково роблять такі висновки.

У будь-якому випадку втрата довіри до медіатора одразу зриває медіацію, при цьому медіатор не матиме жодного шансу на виправлення цієї вади та відновлення процесу у майбутньому. Клієнти (або один з них) скоріш за все відмовляться від медіації. Навіть, якщо вони і погодяться на продовження роботи, то навряд чи буде можливим досягнення угоди. Такий результат роботи є вкрай негативним, як для учасників, так і для медіатора, оскільки такі клієнти ніколи не будуть рекомендувати процес медіації для інших.¹⁰

Існує загальне правило, додержуючись якого можна намагатися забезпечити довіру кожного з учасників. Це проведення рівної кількості

індивідуальних бесід з кожним з учасників. Також важливим аспектом є забезпечення проведення кокусів протягом рівного часу з кожною із сторін.

Тут виникає цілком логічне питання: чим буде займатися учасник, який не бере участі у приватній зустрічі? Передусім, слід зауважити, що рекомендований час для проведення індивідуальної бесіди становить 10-30 хвилин. Важливо, щоб сторона, яка не є учасником кокусу мала зручне місце для відпочинку або роботи.

Бажано доручити такій стороні певне «домашнє завдання» на період очікування, наприклад:

- перерахувати ті моменти спору, щодо яких найлегше дійти згоди;
- запропонувати щонайменше два варіанти вирішення конфлікту, які були б вигідні для цієї сторони;
- визначити свої сильні та слабкі сторони;
- визначити сильні та слабкі сторони іншої сторони;
- розміркувати, чим згодна поступитися ця сторона перед іншою, щоб отримати те, що бажає, і в свою чергу – що вона має отримати від іншої сторони, щоб погодитися на їх умови.⁷

Ці «завдання» допоможуть конструктивно використати, а не просто скоротити час очікування для сторони, яка не є учасником кокусу. Крім того, можливо саме в ситуації очікування учасником будуть проаналізовані та піддані сумніву власні позиції, або буде згенерований перспективний варіант вирішення конфлікту.

Незважаючи на наявність багатьох застережень, медіатори вдаються все ж таки до індивідуальних бесід, оскільки у більшості (але не у всіх) випадках, позитивні аспекти переважають над недоліками цього формату роботи.⁴

4. Спільні бесіди: загальна характеристика.

Однією з особливостей медіації, порівняно з іншими формами вирішення конфліктів, є можливість забезпечення безпосередньої комунікації сторін. Цей процес зазвичай називають спільною сесією, спільною бесідою тощо.

Лише прямий зв'язок в спільній зустрічі запобігає спотворенню інформації та налагоджує діалог між сторонами.⁵

Тим не менш у світі відбувається зниження кількості випадків застосування спільних сесій. Так, протягом останніх 10 років більшість медіаторів Лос-Анджелесу (США) використовують спільні бесіди лише для представлення, а також для вступного слова сторін, після чого робота з учасниками відбувається в окремих сесіях.¹⁴

Разом із тим слід визнати, що існують очевидні ситуації, коли спільне засідання не може бути корисним. Наприклад:

- де взаємодія сторін у такому стані, що спільні бесіди лише завдають шкоду процесу медіації;
- де взаємодія між адвокатами настільки токсична, що на спільних засіданнях вони можуть схилити сторони до відмови в участі у процесі;
- наявність силового елемента в конфлікті (у випадку залежності однієї сторони від іншої);
- учасники непохитні у своїй точці зору щодо відмови у проведенні спільного засідання і медіатор ставить власний авторитет і компетентність в небезпеку, продовжуючи докладати зусиль, щоб переконати їх у зворотному.¹⁵

Крім того, для багатьох медіаторів є сумнівною ідея щодо ефективності спільних бесід у медіації. Вони аргументують свою точку зору тим, що спільне засідання може легко вийти з-під контролю, і замість забезпечення просування процесу, може віддалити сторони друг від друга.

Рішення про участь у спільній бесіді необхідно приймати лише після ретельного вивчення динаміки кожного індивідуального випадку.

Якщо, наприклад, прийнято рішення починати медіацію із спільної бесіди, важливим є встановлення позитивного настрою, адже вступне слово може мати вирішальне значення для досягнення успіху в медіації. Саме на цьому етапі медіатор починає саджати насіння майбутньої угоди шляхом створення доброзичливої обстановки, безпеки та взаємоповаги. Медіатор повинен пояснити мету спільної бесіди, розкрити її корисність, зосередивши увагу сторін на правилах її проведення.

Вважаю, що слід зупинитися на потенційній корисності та можливій небезпеці, що може виникнути під час роботи у спільних засіданнях.

Медіація, за визначенням, повинна залишатися гнучкою, щоб відповідати суті процесу. Таким чином, неможливо наполягати на тому, щоб використання об'єднаних сесій було обов'язковим. Разом із тим, ті переваги, які надає процесу робота за одним столом, робить використання спільних зустрічей вкрай бажаними.

Головне призначення спільної сесії – надати можливість кожній стороні висловити свої міркування щодо конфліктної ситуації, підкреслити переваги саме своєї точки зору, а також самостійно без посередників вислухати позицію іншої сторони.

Нерідко спільна бесіда є єдиною можливістю для учасників зустрітися разом і обговорити проблемні питання безпосередньо друг з другом.

Ефективна спільна сесія зможе забезпечити проведення діалогу у безпечній, структурованій і конфіденційній обстановці.¹⁶

З іншого боку перевагою спільної бесіди є можливість побачити власну ситуацію з іншої точки зору та усвідомити, що у кожному конфлікті є дві сторони зі своїми поглядами. Крім того, взаємодія учасників в одній кімнаті дозволяє застосувати прийоми активного слухання сторонами, що збільшує потенціал до врегулювання спору.

Крім того, працюючи у спільній сесії учасники мають змогу безпосередньо переконати іншого учасника шляхом демонстрації певних документів, схем, презентацій Power Point, фотографій тощо.

Також робота за одним столом дозволяє сторонам вилити емоції одна перед одною, завдяки чому переговорний процес втратить свій емоційний заряд та перейде у «ділове» русло, не затьмарене емоційним напруженням. Так, у цьому випадку є побоювання виходу емоцій за межі. Саме тому медіатор повинен здійснювати ретельний моніторинг спільної бесіди і в разі необхідності негайно її зупинити.¹⁴

Звісно, робота в форматі спільної сесії потребує від сторін та медіатора більшого емоційного напруження. Попри це, спільне засідання дозволяє отримати більш інформовану оцінку ситуації та виробити рішення безпосередньо учасниками процесу.

Отже, спільне засідання забезпечує:

- ефективну комунікацію і зв'язок між сторонами;
- ефективний обмін інформацією (адже відомо, що лівову частину інформації ми отримуємо саме невербальним шляхом, що можливо лише у ситуації спільної бесіди, коли сторони знаходяться за одним столом переговорів);
- перевірку і розуміння минулого, сьогодення і майбутнього для сторін;

- створення позитивного тону для переговорів;
- виключення можливості спотворення інформації завдяки забезпеченню безпосереднього контакту сторін;
- забезпечення довіри до медіатора та до процесу медіації в цілому.¹⁵

Також не слід забувати і про те, що готовність сторін взяти участь у спільних переговорах свідчить про їх бажання та зацікавленість у вирішенні спірної ситуації.

Проте, чимала кількість медіаторів все ж таки уникають спільних сесій. Серед причин цього називають небезпеку ще більше поляризувати сторони, неможливість передбачити результат зустрічі тощо.

Крім того, під час проведення спільної бесіди існує ймовірність порушити ефективне спілкування сторін невдало підібраним словом або жестом.

Сумнівною є ефективність застосування спільної сесії у медіації з яскраво вираженим силовим компонентом, коли одна із сторін занадто вразлива, або перебуває у будь-якій залежності від іншої. В такому випадку найкращим варіантом буде розпочати медіацію у формі спільної зустрічі, потім перейти до роботи в індивідуальних бесідах, а далі діяти відповідно до динаміки процесу.

Одним із вагомих ризиків спільної сесії є і те, що ініціатива у ній може бути захоплена стороною, яка має досвід участі в змагальних процесах, і має намір наполегливо переконувати іншу сторону, нав'язуючи їй свою точку зору. В такому випадку необхідно втручання медіатора у процес з метою вирівнювання балансу сторін.

Незважаючи на всі заперечення проти застосування спільних бесід, головною причиною є страх. Страх невідомого, невизначеність,

непередбачуваність. Як не дивно, коли медіатори стикаються з страхом, праця через страх, як правило, приносить кращий результат в медіації.¹⁵

Продовжуючи тему страху слід відмітити, що існує і така точка зору, відповідно до якої медіатори без достатнього досвіду частіше обирають роботу в індивідуальних сесіях, тоді як роботу за одним столом відносять до «вищого пілотажу» у медіації.

Враховуючи те, що головною ідеєю медіації є встановлення комунікації між учасниками, саме спільні бесіди можуть надати учасникам таку можливість повною мірою.

Висновки

Отже, спільні та індивідуальні бесіди. Кожен з наведених форматів має свої переваги та недоліки, тому вибір того чи іншого формату, або їх поєднання, повинен робитися медіатором, виходячи із обставин кожного конкретного конфлікту, який належить вирішити. Медіатору необхідно враховувати стадію ескалації конфлікту, особистості учасників, їх емоційний стан, психологічну зрілість, готовність та бажання дійти згоди.

Не піддаючи сумніву всі переваги й недоліки індивідуальних та приватних зустрічей, багато медіаторів розглядають саме спільні бесіди в якості єдиного можливого життєздатного механізму сприяння «розумінню» і недопущення зловживань з боку медіатора.

Це пояснюється тим, що основною ідеєю медіації є налагодження інформаційного обміну між сторонами, яке можливе лише тоді, коли сторони спілкуються друг з другом за столом переговорів та мають змогу відверто обговорити свої погляди та інтереси. Перебуваючи в окремих кімнатах налагодити співпрацю навряд чи вдасться.

Наприкінці хочу додати результати дослідження думок медіаторів щодо застосування закритих сесій у своїй роботі. Так, на питання: «Чи використовуєте Ви індивідуальні бесіди в медіації?» 49% респондентів відповіли – «зазвичай використовуємо», 45% - «іноді використовуємо» і лише 6% заявили, що вони або «рідко» або «ніколи» не вдаються до цієї форми. Показовим є те, що 94% опитаних медіаторів застосовують приватні зустрічі в ході медіації «іноді» або «зазвичай».

Формат індивідуальних сесій гарний там, де потрібно привести опонентів до спільного рішення, але поганий там, де потрібен відкритий партнерський діалог, оскільки може зруйнувати довіру.

А мистецтво медіації і полягає в умінні правильно, залежно від ситуації, вибрати дипломатичні методи для забезпечення ефективності процесу та задоволення потреб його учасників у врегулюванні спорів.

Використані матеріали:

1. Two Dozen Reasons For Using Caucuses In Facilitative Mediation, Stuart M. Israel
http://files.ali-aba.org/thumbs/datastorage/lacidoirep/articles/PLIT_PLIT0511-ISRAEL_thumb.pdf
2. Лиза Паркинсон, Семейная медиация, Москва, 2010.
3. Caucus, By Brad Spangler <http://www.beyondintractability.org/essay/caucus>
4. A Critique of Private Sessions in Family Mediation, Don Bowen,
<http://sgo.sagepub.com/content/3/1/2158244013478950>
5. New Beginnings in Commercial Mediations: The Advantages of Caucusing Before the Joint Session, Michael Geigerman
<http://www.usam.com/images/Articles/New%20Beginnings.pdf>
6. CAUCUS MEDIATION— PUTTING CONCILIATION BACK INTO THE PROCESS: THE PEACEMAKING APPROACH TO RESOLUTION, PEACE, AND HEALING
Richard M. Calkins, <http://doclecture.net/1-5641.html>
7. Caucusing, <http://www.mediate.com/divorce/pg85.cfm>
8. Defending the caucus: the benefits for parties in facilitative mediation Diane Levin <http://mediationchannel.com/2009/04/01/defending-the-caucus-the-benefits-for-parties-in-facilitative-mediation/>
9. Caucusing in Mediation By Norman Schultz,
<http://www.crinfo.org/coreknowledge/caucuses>
10. To Caucus or Not To Caucus – That is the Question, by Laurie Israel, Esq.
<http://www.ivkdllaw.com/the-firm/our-articles/mediation-and-collaborative-divorce/to-caucus-or-not-to-caucus-that-is-the-question/>

11. Karl A. Slaikeu, *When Push Comes to Shove: A Practical Guide to Mediating Disputes*. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), 92-110
12. Christopher Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2nd Edition (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), 319-320
13. Douglas H. Yarn, *The Dictionary of Conflict Resolution* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999), 70.
14. Joint Sessions: More Arrows in the Mediation Advocacy Quiver, by Daniel Ben-Zvi, Caroline Vincent, <http://www.mediate.com/articles/BenZviD3.cfm>
15. THE JOINT SESSION: WHAT'S IN IT FOR YOU? Tracy L. Allen Global Resolutions, PLLC Grosse Pointe Farms, Michigan and Eric R. Galton Lakeside Mediation Austin, Texas
[http://www.mediate.com/GeoffSharp/docs/ABA_Presentation%20\(2\).pdf](http://www.mediate.com/GeoffSharp/docs/ABA_Presentation%20(2).pdf)
16. The Promise and Peril of a Joint Session in Mediation, By Dan Brookhart, <http://www.brookhartmediation.com/the-promise-peril-joint-session-mediation/>
17. Махтельд Пель «Приглашение к медиации», Москва, 2009
18. Гэри Пун «Руководство по медиации для корпоративных юристов», Москва, 2012
19. Робочий зошит «Основи бізнес-медіації», Український центр медіації.©