

**ПОДГОТОВКА И ИЗДАНИЕ
«ХРЕСТОМАТИИ АЛЬТЕРНАТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ»
ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ПРИ УЧАСТИИ:**

Международных юридических фирм:

**L I F F O R D
L A N C E**

BAKER & MCKENZIE



**UBI CONCORDIA IBIVICTORIA
ГДЕ СОГЛАСИЕ – ТАМ ПОБЕДА**

ТРЕТЕЙСКИЙ СУД

**БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА
Выпуск 3**

ХРЕСТОМАТИЯ АЛЬТЕРНАТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**Третейское разбирательство
Международный коммерческий арбитраж
Посредничество (медиация)**

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
юридическому образованию высших учебных заведений
Российской Федерации в качестве учебного пособия*

Рецензенты:

Абова Т. Е. — Заслуженный деятель науки РФ, д. ю. н., профессор, аведующая сектором гражданского права, гражданского и арбитражного процесса Института государства и права Российской академии наук;

Мусин В. А. — член-корреспондент РАН, Заслуженный деятель науки РФ, д. ю. н., профессор, заведующий кафедрой гражданского процесса Юридического факультета Санкт-Петербургского государственного университета.

Хрестоматия альтернативного разрешения споров: Учебно-методические материалы и практические рекомендации / Сост. В. Севастьянов. — СПб. : АНО «Редакция журнала «Третейский суд», 2009. — 528 с. — (Библиотека журнала «Третейский суд». Вып. 3 «Хрестоматия альтернативного разрешения споров»). ISBN 978-5-903692-02-6

Агентство СІР РГБ

«Хрестоматия альтернативного разрешения споров» — первый в России сборник систематизированных материалов по методике преподавания и практического применения альтернативного разрешения споров (в целом) и его отдельных пособов — третейского разбирательства, международного коммерческого арбитража и посредничества (медиации).

Издание подготовлено на основе апробированных знаний и опыта как отдельных специалистов, так и российских юридических вузов и факультетов, а также выработанных в рамках Первой Всероссийской (международной) научно-методической конференции «Альтернативное разрешение споров в программах высшего дополнительного профессионального образования» модельных программ преподавания способов АРС в качестве дисциплин (курсов).

Модельные образовательные программы могут быть использованы непосредственно для преподавания, а также в качестве основы для авторских курсов области АРС. Учебно-методический комплекс удачно дополняется практическими рекомендациями и примерами использования указанных способов АРС.

Издание предназначено, в первую очередь, для преподавателей юридических вузов и факультетов, а также может быть успешно использовано для выработки программ дополнительного образования и повышения квалификации.

**УДК 34:372.8
ББК 67**

© Авторы, 2009

© АНО «Редакция журнала «Третейский суд», 2009

ISBN 978-5-903692-02-6

ПОСРЕДНИЧЕСТВО (МЕДИАЦИЯ)

Модельная программа курса «Посредничество (медиация)»

Е. И. НОСЫРЕВА, заведующая кафедрой гражданского права и процесса Воронежского государственного университета, доктор юридических наук, профессор, председатель Третейского суда при Воронежской ТПП

Введение

Модельная программа курса «Посредничество (медиация)» предназначена для использования в учебном процессе при подготовке юристов различных специальностей и направлений в высших учебных заведениях в рамках дополнительного профессионального образования, а также при создании юридических клиник посредничества. На основе представленной модельной программы могут разрабатываться программы соответствующего учебного курса с учетом характера и объема образовательного процесса.¹

Посредничество (или его англоязычный аналог — медиация) представляет собой порядок урегулирования споров с помощью избираемого сторонами третьего лица, именуемого посредником (медиатором). Сущность данной процедуры состоит в том, что посредник оказывает сторонам содействие в ведении переговоров и достижении взаимоприемлемого соглашения по спору. Посредничество относится к числу альтернативных способов урегулирования споров наряду, например, с непосредственными переговорами между сторонами, третейским судом (арбитражем), претензионным порядком и др. Указанные процедуры являются альтернативными по отношению к государственной судебной системе, и их применение связано с возможностью выбора по взаимному соглашению спорящих сторон.

В настоящее время посредничество по урегулированию различных, как внутренних, так и внешнеэкономических споров широко и успешно применяется во многих странах. Преимущества посредничества состоят в том, что это — гибкая, неформальная, экономичная и быстрая процедура, позволяющая участникам конфликта в духе доброй воли урегулировать разногласия, продолжать деловое сотрудничество, развивать партнерские отношения, что в конечном счете ведет к стабилизации экономических и социальных отношений. Внедрение процедуры посредничества соответствует современной общеправовой тенденции, направленной на развитие активности сторон в разрешении своего собственного конфликта, достижение компромиссов без использования методов принуждения.

¹ Программа составлена на перспективу с учетом разработанного и находящегося на рассмотрении в Государственной Думе проекта Федерального закона РФ «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)». В случае его принятия программа подлежит корректировке с учетом нового законодательства.

Правовой основой для использования в России процедуры посредничества является положение ч. 2 ст. 45 Конституции РФ, в соответствии с которым «каждый вправе защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законом». Непосредственное указание на право обращения к посреднику с целью урегулирования спора содержится в п. 2 ч. 1 ст. 135 АПК РФ.

На распространение процедуры посредничества направлена также Федеральная целевая программа «Развитие судебной системы России на 2007-2011 годы»². В ней, в частности, предусматривается с целью снижения нагрузки на судей, повышения качества правосудия внедрение примирительных процедур, внесудебных и досудебных способов урегулирования споров. При этом предполагается широкое внедрение процедур медиации в качестве механизмов реализации положений законов Российской Федерации, предусматривающих возможность примирения сторон, а также разработка соответствующих нормативных актов.

Таким образом, с учетом перспектив развития в нашей стране процедуры посредничества, ее преимуществ для сторон и значимости для повышения эффективности правосудия необходима подготовка специалистов в этой сфере.

Посредничество представляет собой новую сферу приложения юридической профессии. Это — возможность непосредственного участия в урегулировании споров в качестве посредников, представление интересов сторон в ходе проведения посредничества, оказание консультативной помощи по вопросам применения посредничества, работа в организациях, содействующих проведению примирительных процедур, и др. Кроме того, посредничество невозможно без овладения навыками переговорного процесса, который является неотъемлемым атрибутом любой современной юридической профессии. Наконец, участие юристов позволит осуществлять посредническую деятельность по урегулированию споров в правовом поле в рамках и на основании принципов, установленных законом.

Настоящий учебный курс имеет целью дать студентам комплексное представление о посредничестве как альтернативной форме разрешения споров, сориентировать будущих юристов на правильный выбор той или иной процедуры в зависимости от характера спора. Задачами курса является формирование у студентов понимания правовой природы посредничества, его отличий от третейского суда (арбитража), иных альтернативных процедур, роли посредника, знаний о правовом регулировании посредничества, об основных принципах его проведения, об этических основах участия в процедуре посредничества.

В результате изучения данной дисциплины студенты должны овладеть необходимой информацией, позволяющей отграничивать посредничество от других альтернативных процедур, понимать особую роль посредника и роль

² Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2006 г. // Российская газета. 2006. 1 ноября.

сторон; выявлять преимущества и недостатки посредничества применительно к конкретному спору; уметь разбираться в организации процедуры посредничества; освоить основные принципы проведения посредничества; изучить различные модели переговоров и приобрести практические навыки участия в качестве посредников и представителей сторон в процедуре посредничества.

Учебный план курса «Посредничество (медиация)» включает чтение лекций, проведение практических занятий, составление соглашений об обращении к посреднику и проектов соглашений об урегулировании спора. Возможно выполнение рефератов, курсовых и дипломных работ. В качестве самостоятельной работы студентам рекомендуется следить за публикациями по вопросам посредничества и других альтернативных процедур в журнале «Третейский суд», знакомиться с практикой организаций, оказывающих содействие проведению примирительных процедур с участием посредника.

Изучение курса завершается сдачей зачета.

Содержание дисциплины изложено в шестнадцати темах и складывается из четырех основных разделов: посредничество как альтернативная процедура урегулирования споров; правовое регулирование посредничества; проведение процедуры посредничества; отдельные виды посредничества (специальное посредничество).

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Раздел I. Посредничество как альтернативная процедура урегулирования споров

Тема 1. Понятие, виды и значение альтернативных процедур урегулирования споров

Понятие правовых конфликтов и основные подходы к их урегулированию и разрешению (с позиции силы, с позиции права и с позиции интересов).

Значение судебной формы защиты прав и интересов. Соотношение судебной формы защиты прав и интересов и альтернативных процедур урегулирования споров. Предпосылки развития альтернативных процедур урегулирования споров. Значение альтернативных процедур урегулирования споров для повышения эффективности и обеспечения доступности правосудия.

Понятие и основные черты альтернативных процедур урегулирования споров. Их отличие от судебного разбирательства. История развития альтернативных процедур урегулирования споров. Классификация альтернативных процедур урегулирования споров. Традиционные альтернативные процедуры (переговоры, посредничество, третейский суд). Комбинированные альтернативные процедуры (мини-суд, посредничество — арбитраж, омбудсмен, независимая экспертиза по обстоятельствам дела). Преимущества и недостатки альтернативного разрешения споров/

Теория альтернативного разрешения споров. Отраслевая принадлежность и основные понятия.

Тема 2. Понятие, основные черты и виды посредничества

Введение в терминологию (посредничество и медиация, посредник и медиатор). Понятие и цель посредничества. Отличия от третейского разбирательства и переговоров. Соотношение понятий «посредничество» и «примирительная (согласительная) процедура».

Виды посредничества: внесудебное (применяемое до обращения в суд) и досудебное (применяемое после обращения в суд, но до вынесения судом решения по существу спора).

Преимущества урегулирования спора с помощью посредника.

Тема 3. Деятельность посредника

Характер деятельности посредника. Требования, предъявляемые к посреднику федеральным законом. Дополнительные требования. Лица, которые не могут быть посредниками.

Порядок назначения и избрания посредников. Роль организаций, обеспечивающих проведение примирительной процедуры с участием посредника.

Независимость и беспристрастность посредника. Конфликт интересов.

Функции посредника в процедуре урегулирования спора, отличие от функций иных нейтральных лиц, участвующих в урегулировании и разрешении споров.

Этические нормы поведения посредника.

Тема 4. Порядок обращения к посреднику

Соглашение сторон об обращении к посреднику с целью урегулирования спора. Форма и содержание соглашения. Содействие организаций, обеспечивающих проведение примирительной процедуры с участием посредника, в обращении сторон к посреднику.

Споры, которые могут быть переданы на урегулирование посреднику. Споры, которые не могут передаваться на урегулирование посреднику в соответствии с федеральным законом. Споры, по которым не рекомендуется обращение к посреднику.

Обращение к посреднику до возбуждения дела в суде. Особенности обращения к посреднику после возбуждения дела в суде.

Роль представителей сторон (юристов, адвокатов) в разъяснении сторонам преимуществ обращения к посреднику и последствий такого обращения.

Раздел II. Правовое регулирование посредничества

Тема 5. Международно-правовое регулирование посредничества

Виды международно-правового регулирования альтернативного разрешения споров. Международно-правовые акты в области альтернативного разрешения споров, имеющие обязательный характер (международные договоры и конвенции). Международно-правовые акты в области альтернативного разрешения споров, имеющие рекомендательный характер.

Типовой закон ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре». Его содержание и значение.

Согласительные регламенты международных организаций и международных институционных арбитражей.

Тема 6. Правовое регулирование посредничества в рамках единого европейского пространства

Соотношение права на доступ к правосудию с развитием альтернативного разрешения споров в Европе.

Основные документы, касающиеся посредничества. Рекомендации Комитета министров Совета Европы по вопросам альтернативного разрешения споров. Документы, принятые Европейской комиссией: «Зеленая книга» об альтернативном разрешении споров в гражданском и коммерческом праве и Европейский кодекс поведения посредников.

Директива Европейского парламента и Совета Европейского Союза «Об отдельных аспектах медиации по гражданским и коммерческим делам» (2008 год). Ее основные положения и значение для развития правового регулирования посредничества в европейских государствах.

Тема 7. Национальное правовое регулирование посредничества

Необходимость правового регулирования посредничества национальным законодательством. Основные положения посредничества, подлежащие правовому регулированию.

Законодательство зарубежных стран о посредничестве. Основные модели правового регулирования посредничества.

Правовое регулирование посредничества в США. Законодательство штатов о посредничестве. Единообразный закон США о посредничестве и его влияние на законодательство штатов. Правила судов о применении посредничества. Посредничество и мировая юстиция США.

Правовое регулирование посредничества в отдельных европейских государствах (Великобритания, Франция, Германия, Нидерланды, Австрия).

Российское законодательство о посредничестве и перспективы его развития. Проект Федерального закона «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)». Сфера его действия и содержание. Соотношение с Типовым законом ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре».

Согласительные регламенты отдельных организаций и постоянно действующих третейских судов.

Раздел III, Проведение процедуры посредничества

Тема 8. Принципы проведения процедуры посредничества

Применение посредничества на основе принципа добровольности. Право сторон отказаться от проведения посредничества на любой стадии.

Принцип конфиденциальности посредничества. Гарантии конфиденциальности посредничества. Осуществление урегулирования спора в закрытом заседании. Общее правило недопустимости разглашения информации, ставшей известной посреднику и сторонам в ходе урегулирования спора. Исключения из этого правила. Раскрытие информации посредником по отношению к одной из сторон.

Принцип беспристрастности посредника. Понятие беспристрастности. Внутренняя и внешняя стороны беспристрастности посредника. Действия посредника и сторон в случае конфликта интересов.

Принцип сотрудничества и равноправия сторон. Понятие и основные проявления данного принципа. Его сопоставление с принципом состязательности и равноправия сторон в гражданском судопроизводстве.

Тема 9. Начало процедуры посредничества

Предложение одной из сторон об использовании посредничества с целью урегулирования спора. Предложение судьи или третейского судьи об использовании посредничества. Срок принятия предложения об использовании посредничества и его значение.

Порядок избрания или назначения посредника (посредников).

Проблема соотношения начала процедуры посредничества и срока исковой давности.

Тема 10. Порядок проведения посредничества

Определение правил проведения процедуры посредничества.

Подготовка к проведению процедуры посредничества. Основные задачи и действия сторон по подготовке к процедуре посредничества.

Непосредственное урегулирование спора. Составные части заседания по урегулированию спора. Роль посредника в ведении заседания. Распределение обязанностей в случае коллегиального посредничества. Особенности проведения заседания с участием сторон и их представителей. Особенности проведения заседания с участием представителей.

Проведение закрытых заседаний с каждой стороной по отдельности.

Основания завершения процедуры посредничества. Формы завершения процедуры посредничества. Завершение посредничества без достижения соглашения об урегулировании спора. Завершение посредничества достижением соглашения об урегулировании спора.

Тема 11. Переговоры как основа процедуры посредничества

Переговоры как самостоятельная альтернативная процедура и как основа посредничества. Особенности ведения переговоров с участием посредника. Роль посредника в ведении переговоров между сторонами. Основные модели поведения посредника. Методика выявления разногласий сторон и их взаимных интересов.

Теория переговоров по урегулированию споров. Модели переговоров. Стратегия и тактика переговорного процесса. Стадии переговоров.

Психологические механизмы переговоров. Учет психологических аспектов при определении позиций сторон в переговорах, составлении подлежащих обсуждению вопросов, формулировании уступок, условий соглашения об урегулировании спора.

Тема 12. Соглашение сторон об урегулировании спора

Форма и содержание соглашения об урегулировании спора. Виды соглашений об урегулировании спора.

Составление проекта соглашения. Роль посредника в составлении проекта соглашения и формулировании его условий. Роль сторон и представителей сторон в составлении проекта соглашения и формулировании его условий. Способы составления проекта соглашения.

Отдельные условия соглашения об урегулировании спора.

Тема 13. Исполнение соглашения об урегулировании спора

Принцип добровольности исполнения соглашения об урегулировании спора. Последствия неисполнения соглашения об урегулировании спора.

Право сторон на обращение в суд за защитой своих прав. Механизмы приведения в исполнение соглашения сторон об урегулировании спора (зарубежный опыт).

Раздел IV. Отдельные виды посредничества (специальное посредничество)

Тема 14. Особенности использования посредничества по отдельным категориям споров

Посредничество по семейным делам.

Посредничество по делам о защите прав потребителей.

Возможности и особенности использования посредничества для урегулирования индивидуальных трудовых споров.

Перспективы посредничества по уголовным делам.

Интернет-посредничество (урегулирование споров, возникающих в сети Интернет, с помощью современных информационных технологий).

Урегулирование с помощью посредника внешнеэкономических споров.

Тема 15. Особенности использования посредничества в гражданском судопроизводстве (в судах общей юрисдикции и в арбитражных судах)

Право сторон на обращение к посреднику с целью урегулирования спора. Роль судьи в разъяснении права сторон на обращение к посреднику и последствий такого обращения. Стадии процесса, на которых возможно обращение к посреднику.

Категории дел, которые могут быть переданы для урегулирования посреднику. Критерии, по которым определяется целесообразность передачи дел для урегулирования посреднику. Обязательное и добровольное посредничество в суде (зарубежный опыт).

Процессуальное оформление обращения сторон к посреднику. Ходатайство сторон об обращении к посреднику. Определение суда об отложении судебного разбирательства (или о приостановлении производства по делу в случае внесения изменений в процессуальное законодательство).

Процессуальные последствия обращения к посреднику. Сроки судебного разбирательства при обращении к посреднику.

Формы завершения процедуры посредничества. Завершение процедуры посредничества без достижения соглашения и возобновление судебного разбирательства.

Значение конфиденциальности посредничества. Ограничение использования в гражданском судопроизводстве информации, полученной в ходе посредничества. Недопустимость допроса посредника в качестве свидетеля по обстоятельствам, ставшим ему известными в ходе посредничества.

Завершение процедуры посредничества заключением сторонами соглашения об урегулировании спора. Форма и содержание соглашения об урегулировании спора. Ходатайство сторон об утверждении судом достигнутого с помощью посредника соглашения об урегулировании спора. Правила и последствия утверждения судом соглашения об урегулировании спора.

Тема 16. Особенности использования посредничества в третейском суде (международном коммерческом арбитраже)

Многоуровневые соглашения об использовании альтернативных процедур разрешения споров. Понятие и правовые последствия таких соглашений. Комбинированная процедура «посредничество-арбитраж:». Ее особенности, преимущества и отличия от традиционного посредничества и традиционного арбитража.

Обращение сторон к посреднику в ходе третейского разбирательства. Последствия обращения к посреднику для третейского разбирательства.

Формы завершения процедуры посредничества. Завершение процедуры посредничества без достижения соглашения и возобновление третейского разбирательства. Возможность посредника участвовать в качестве третейского судьи по спору, который был предметом посредничества.

Значение конфиденциальности посредничества. Ограничение использования в третейском разбирательстве информации, полученной в ходе посредничества.

Завершение процедуры посредничества заключением сторонами соглашения об урегулировании спора. Ходатайство сторон об утверждении третейским судом достигнутого с помощью посредника соглашения об урегулировании спора. Порядок утверждения соглашения третейским судом. Последствия утверждения третейским судом соглашения об урегулировании спора.

Нормативные акты, международно-правовые документы и законопроекты

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой Российской Федерации 24 июля 2002 г. // Собрание законодательства РФ. 2002. № 30. Ст. 3012.
3. Федеральная целевая программа «Развитие судебной системы России на 2007-2011 годы». Утверждена постановлением Правительства РФ от 21 сентября 2006 г. // Российская газета. 2006. 1 ноября.
4. Директива Европейского парламента и Совета Европейского Союза «Об отдельных аспектах медиации по гражданским и коммерческим делам» от 21 мая 2008 г.
5. Заключение консультативного совета судей Совета Европы «О справедливом судебном разбирательстве в разумные сроки и роли судьи в судебных процессах с учетом альтернативных способов разрешения споров» от 24 ноября 2004 г. // Вестник ВАС РФ. 2005. № 8. С. 189-192.
6. Типовой закон ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре». Принят Комиссией ООН по праву международной торговли 17-28 июня 2002 г. // Третейский суд. 2003. № 1. С. 127-137; № 2. С. 132-140; № 3. С. 133-139.
7. Согласительный регламент ЮНСИТРАЛ. Принят Комиссией ООН по праву международной торговли 23 июля 1980 г.
8. Регламент дружественного урегулирования споров Международной торговой палаты, вступивший в силу 1 июля 2001 г. // Регламент ДРС МТП и Руководство по ДРС МТП. 1-е изд. на русском языке. Париж: Goubault Imprimeur SA, 2003. С. 16-17.
9. Согласительный регламент Международного коммерческого арбитражного суда при Торгово-промышленной палате Российской Федерации от 1 июня 2001 г. // Международный коммерческий арбитражный суд. 2002.
10. Согласительный регламент Российского Центра содействия третейскому разбирательству. Утвержден Правлением РЦСТР 25 июня 2002 г. // Сборник документов Российского Центра содействия третейскому разбирательству. М.; СПб., 2006. С. 22-28.
11. Регламент по проведению примирительной процедуры с участием посредника от 12 мая 2006 г. // Документы, регулирующие деятельность Коллегии посредников по проведению примирительных процедур при Торгово-промышленной палате РФ. М., 2006. С. 4-8.
12. Проект Федерального закона РФ «О примирительной процедуре с участием посредника (посредничестве)» // Третейский суд. 2005. № 5. С. 6-17.
13. Проект Федерального закона РФ «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)» // Третейский суд. 2006. № 6. С. 14-19.

Литература³

1. Александров В. А. Продвижение примирительных процедур в России: экономический, правовой и социокультурный аспекты // Третейский суд. 2007. №5. С. 163-165.
2. Альтернативное разрешение споров: Учебно-методический комплекс / Под ред. А. И. Зайцева. М., 2007.
3. Брунцева Е. В. От «американизации» к гармонизации: противостояние и слияние англо-американской и континентальной правовых традиций в международном коммерческом арбитраже // Российский ежегодник гражданского и арбитражного процесса / Под ред. В. В. Яркова. СПб., 2004. № 3. С. 301.
4. Давыденко Д. Л. Из истории примирительных процедур в Западной Европе и США // Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ. 2004. № 1. С.163-176.
5. Давыденко Д. Как избежать судебного разбирательства: посредничество в бизнес-конфликтах. М., 2006.
6. Давыденко Д. Л. Медиация как примирительная процедура в коммерческих спорах: сущность, принципы, применимость // Хозяйство и право. 2005. №5. С.105-111.
7. Ершов В. В., Каллистратова Р. Ф., Денисенко Ю. В. Внесудебное и судебное урегулирование споров с использованием примирительных процедур // Российское правосудие. 2006. № 2. С.34-46.
8. Зайцев А. И., Кузнецов Н. В., Савельева Т. А. Негосударственные процедуры урегулирования правовых споров: Учебное пособие. Саратов, 2000.
9. Зыкин И. С. Мирное урегулирование споров под эгидой международного коммерческого арбитражного суда при Торгово-промышленной палате РФ / Актуальные вопросы международного коммерческого арбитража / Под ред. А. С. Комарова. М., 2002. С. 78-87.
10. Иванова Е. Н. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология. СПб., 2003.
11. Кузбагаров А. Н. Причины возникновения юридического конфликта и примирение конфликтующих как способ их разрешения // Арбитражный и гражданский процесс. 2006. № 3. С. 27-31.
12. Лисицын В. В. Медиация — способ разрешения коммерческих споров в Российской Федерации. Краткий курс лекций. М., 2009.
13. Медиация в нотариальной практике (Альтернативные способы разрешения конфликтов). М., 2005.
14. Нефедьев Е. А. Склонение сторон к миру в гражданском процессе // Нефедьев Е. А. Избранные труды по гражданскому процессу. М.; Краснодар, 2005. С. 315-358.
15. Негосударственные процедуры урегулирования споров: Учебно-методическое пособие / А. И. Зайцев, В. М. Мелихов, О. А. Коробов и др. Волгоград, 2005.

³ Основные публикации, посвященные посредничеству, а также литература по

конфликтологии и теории переговоров.

16. Носырева Е. И. Альтернативное разрешение гражданско-правовых споров в США. Воронеж, 1999.
16. Носырева Е. И. Альтернативное разрешение споров в США. М., 2005.
17. Носырева Е. И. Конфиденциальность внесудебного урегулирования споров по законодательству США // Российская юстиция. 2000. № 12. С.46-48.
18. Носырева Е. И. Переговоры как средство урегулирования коммерческих споров: опыт США // Хозяйство и право. 1999. № 5. С. 123-130.
19. Носырева Е. И. Перспективы развития альтернативного разрешения споров в Российской Федерации // Законодательство. 2000. № 10. С. 45-51.
20. Носырева Е. И. Посредничество в урегулировании споров: опыт США // Государство и право. 1997. № 5. С. 109-114.
21. Носырева Е. И. Правовая природа процедуры «посредничество-арбитраж» и ее значение для разрешения международных коммерческих споров // Российский ежегодник гражданского и арбитражного процесса. 2006. № 5 / Под ред. В. В. Яркова. СПб., 2007. С. 297-304.
23. Носырева Е. И. Правовое регулирование посредничества в США // Третейский суд. 2004. № 1. С. 88-101.
24. Основы конфликтологии: Учебное пособие / Под ред. В. Н. Кудрявцева. М., 1997.
25. Пель М. Приглашение к медиации: практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации. М., 2009.
26. Петрова Н. Е. Кризис традиционного правосудия и возникновение альтернативных форм разрешения правовых конфликтов // Третейский суд. 2007. №6. С. 109-115.
27. Радченко В. А. Социально-экономические и организационно-методические предпосылки развития альтернативного разрешения споров в России. Ростов-на Дону, 2000.
28. Севастьянов Г. В. Законопроект о посредничестве (медиации) в его поэтапном и диалектическом развитии //Третейский суд. 2006. № 6. С. 7-13.
29. Севастьянов Г. В. О повышении доверия к способам альтернативного разрешения споров и роли концепции частного процессуального права // Развитие процессуального законодательства: к пятилетию действия АПК РФ, ГПК РФ и Федерального закона РФ «О третейских судах в Российской Федерации» / Под ред. Е. И. Носыревой. Воронеж, 2008.
30. Севастьянов Г. В., Цыпленкова А. В. Тенденции развития институциональных начал альтернативного разрешения споров / Вестник ВАС РФ. 2007. № 10. С. 32-43.
31. Содерлунд К. Оговорки о многоуровневом (мультимодальном) разрешении споров // Международный коммерческий арбитраж. 2006. № 3. С. 100-114.
32. Социальная конфликтология: Учебное пособие / Под ред. А. В. Морозова. М., 2002.

33. Техника ведения переговоров нотариусами: практ. пособие / Под ред. Р. Вальца. М., 2005.

34. Уизерс Б. Управление конфликтом. СПб., 2004.

35. Фишер Р., ЮриУ Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М., 2006.

36. Царегородцева Е. А. Примирительные процедуры как способ оптимизации гражданского судопроизводства // Российский ежегодник гражданского и арбитражного процесса. 2006. № 5 / Под ред. В. В. Яркова. СПб., 2007. С. 305-310.

37. Хоуэлл-Ричардсон Ф. Европейская Директива о посредничестве: изменение сферы применения посредничества в Европе // Закон. 2008. № 7. С. 201-204.

38. Эрве К. Нотариат и медиация // Нотариат за рубежом: позитивный опыт. СПб., 2006. С. 177-188.

39. Ярков В. В. К проекту Федерального закона «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)» // Третейский суд. 2006. № 6. С. 20-22.

Задания для самостоятельной работы студентов и для практических занятий⁴

1. Составить сравнительную таблицу отличий посредничества, третейского разбирательства и судебного разбирательства.
2. Определить и обосновать наиболее подходящую форму урегулирования или разрешения спора — судебную или альтернативную (из предложенного преподавателем перечня правовых спорных ситуаций).
3. Заполнить анкету с вопросами, ответы на которые позволяют определить тип личности и основные подходы к урегулированию конфликтов (Анкета посредника).
4. Составить список качеств, которыми должен обладать посредник.
5. Выбрать из предложенного преподавателем перечня правовых спорных ситуаций наиболее подходящие для урегулирования с помощью посредника.
6. Составить проект соглашения об обращении к посреднику по предложенной фабуле дела с вариантами: до обращения в суд, после обращения в суд.
7. Выявить возможные общие интересы сторон на примере правовой конфликтной ситуации с целью достижения соглашения.
8. Определить модели переговоров в зависимости от характера спора.
9. Определить позиции и уступки сторон в переговорах по предложенной преподавателем фабуле дела.
10. Провести переговоры по урегулированию спора (преподавателем предлагается фабула дела и определяются различные варианты работы

с группой) с последующим обсуждением.

⁴ Примерные задания рассчитаны на преподавателей и представляют модели, которые могут использоваться преподавателем для подготовки конкретных заданий с учетом характера и объема образовательного процесса. Преподаватель определяет также, какие из заданий могут выполняться студентами самостоятельно, а какие — на практических занятиях.

11. Ответить на вопросы, сформулированные преподавателем, для выявления беспристрастности личности и формирования беспристрастного отношения посредника к сторонам.
12. Составить схему этапов проведения посредничества.
13. Провести тренинг по организации процедуры посредничества (на получение навыков равного отношения к сторонам).
14. Составить проект соглашения о конфиденциальности процедуры посредничества.
15. Провести тренинг по выявлению вопросов, требующих обсуждения в ходе урегулирования споров (на получение навыков определения общих интересов сторон).
16. Провести тренинг по ведению закрытых заседаний с каждой стороной по отдельности.
17. Провести ролевой тренинг по процедуре посредничества с участием сторон без представителей.
18. Провести ролевой тренинг по процедуре посредничества с участием юристов в качестве представителей сторон.
19. Составить проект соглашения об урегулировании спора по предложенной фабуле дела с последующим обсуждением в группе.
20. Смоделировать ситуацию на определение последствий в случае завершения посредничества без достижения соглашения и передачи дела в суд.
21. Смоделировать ситуацию на определение последствий в случае завершения посредничества без достижения соглашения и передачи дела в третейский суд.

Примерные темы рефератов, докладов, выпускных квалификационных работ

1. Понятие, виды и значение альтернативных процедур разрешения споров.
2. Посредничество как альтернативная форма урегулирования споров.
3. Третейское разбирательство и посредничество: сравнительный анализ.
4. Переговоры как основа процедуры посредничества.
5. Правовое регулирование посредничества.
6. Особенности международно-правового регулирования посредничества.
7. Роль посредника в урегулировании споров.
8. Посредничество как альтернативная форма урегулирования внешне-экономических споров.
9. Урегулирование гражданско-правовых споров с помощью посредника:

теория и практика.

10. Соглашение сторон об обращении к посреднику.
11. Принципы проведения процедуры посредничества (медиации).
12. Соотношение принципов третейского разбирательства и посредничества.
13. Принцип конфиденциальности посредничества (медиации).
14. Участники процедуры посредничества по урегулированию споров.
15. Стадии процедуры посредничества по урегулированию споров.
16. Посредничество как досудебная процедура урегулирования споров.
17. Использование посредничества в третейском разбирательстве.
18. Особенности комбинированной процедуры «посредничество—арбитраж».
19. Посредничество в зарубежном законодательстве (основные модели правового регулирования).
20. Проблемы исполнения соглашений об урегулировании споров, достигнутых с помощью посредника.

Вопросы к зачету

1. Понятие, виды и значение альтернативных процедур урегулирования споров.
2. Основные черты альтернативных процедур урегулирования споров. Их отличие от судебного разбирательства.
3. Понятие и цель посредничества. Его отличия от третейского разбирательства и переговоров.
4. Виды посредничества: внесудебное и досудебное.
5. Преимущества урегулирования спора с помощью посредника.
6. Требования, предъявляемые к посреднику. Лица, которые не могут быть посредниками.
7. Порядок назначения и избрания посредников. Роль организаций, обеспечивающих проведение примирительной процедуры с участием посредника.
8. Независимость и беспристрастность посредника. Конфликт интересов.
9. Функции посредника в процедуре урегулирования спора, отличие от функций иных нейтральных лиц, участвующих в урегулировании и разрешении споров.
10. Этические нормы поведения посредника.
11. Соглашение сторон об обращении к посреднику с целью урегулирования спора. Его форма и содержание.
12. Споры, которые могут быть переданы на урегулирование посреднику.
13. Особенности обращения к посреднику после возбуждения дела в суде.
14. Международно-правовое регулирование посредничества.
15. Типовой закон ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре». Его содержание и значение.
16. Правовое регулирование посредничества в рамках единого европейского пространства.

17. Директива Европейского парламента и Совета Европейского Союза «Об отдельных аспектах медиации по гражданским и коммерческим делам» (2008 г.). Ее основные положения и значение.
18. Основные положения посредничества, подлежащие национальному правовому регулированию.
19. Законодательство зарубежных стран о посредничестве. Основные модели правового регулирования посредничества.
20. Российское законодательство о посредничестве и перспективы его развития.
21. Согласительные регламенты отдельных организаций и постоянно действующих третейских судов.
22. Принципы проведения процедуры посредничества.
23. Принцип конфиденциальности посредничества: понятие и основные гарантии.
24. Принцип беспристрастности посредника. Действия посредника и сторон в случае конфликта интересов.
25. Стадии проведения процедуры посредничества.
26. Правовое значение начала процедуры посредничества.
27. Определение правил проведения процедуры посредничества.
28. Непосредственное урегулирование спора. Составные части заседания по урегулированию спора.
29. Особенности проведения закрытых заседаний с каждой стороной по отдельности.
30. Основания и формы завершения процедуры посредничества.
31. Переговоры как самостоятельная альтернативная процедура и как основа посредничества.
32. Теория переговоров по урегулированию споров. Модели переговоров. Стратегия и тактика переговорного процесса. Стадий переговоров.
33. Форма и содержание соглашения об урегулировании спора.
34. Виды соглашений об урегулировании спора.
35. Отдельные условия соглашения об урегулировании спора.
36. Принцип добровольности исполнения соглашения об урегулировании спора. Последствия неисполнения соглашения об урегулировании спора.
37. Механизмы приведения в исполнение соглашения сторон об урегулировании спора (зарубежный опыт).
38. Особенности использования посредничества в гражданском судопроизводстве (в судах общей юрисдикции и в арбитражных судах).
39. Право сторон на обращение к посреднику с целью урегулирования спора после возбуждения дела в суде.
40. Обязательное и добровольное посредничество в суде (зарубежный опыт).
41. Процессуальное оформление обращения сторон к посреднику после возбуждения дела в суде.
42. Процессуальные последствия обращения к посреднику после возбуждения дела в суде. Сроки судебного разбирательства при обращении к посреднику.
43. Значение конфиденциальности посредничества для последующего

судебного разбирательства.

44. Правила и последствия утверждения судом соглашения об урегулировании спора.

45. Особенности использования посредничества в третейском суде (международном коммерческом арбитраже).

46. Многоуровневые соглашения об использовании альтернативных процедур разрешения споров. Понятие и правовые последствия таких соглашений.

47. Комбинированная процедура «посредничество-арбитраж». Ее особенности, преимущества и отличия от традиционного посредничества и традиционного арбитража.

48. Обращение сторон к посреднику в ходе третейского разбирательства. Последствия обращения к посреднику для третейского разбирательства.

49. Значение конфиденциальности посредничества для последующего третейского разбирательства.

50. Порядок и последствия утверждения третейским судом соглашения об урегулировании спора.

Методические и теоретические основы преподавания курса «Посредничество (медиация)»

Е. И. НОСЫРЕВА, профессор Воронежского государственного университета, доктор юридических наук

Посредничество (медиация) как отдельный учебный курс

Введение курса «Посредничество (медиация)» в учебные программы юридических вузов и факультетов связано с необходимостью подготовки юристов для сферы альтернативного разрешения споров. Данное словосочетание и его аббревиатура «АРС» уже прочно вошли в отечественную правовую теорию и юридическую практику. Среди альтернативных процедур особое место занимает посредничество, или медиация (от английского *mediation*). По своей правовой природе эта процедура существенным образом отличается от третейского суда (арбитража), а также от переговоров, которые ведутся непосредственно сторонами. В связи с этим изучение посредничества рекомендуется в рамках отдельного учебного курса, включающего в себя все аспекты, овладение которыми требуется для успешного применения медиации на практике.

Потребность преподавания данного учебного курса в качестве юридической дисциплины (либо для студентов-юристов, либо для юристов, получающих дополнительное профессиональное образование) обусловлена следующими факторами. Во-первых, перспективы развития процедуры посредничества связываются с разнообразными правовыми отношениями, и современное ее предназначение состоит в урегулировании различных правовых споров. Именно эти конфликты создают основу для обращения в суды общей юрисдикции и арбитражные суды. Поэтому при внедрении государством альтернативных процедур предполагается, что они будут направлены в первую очередь на урегулирование правовых споров. Так, в Федеральной целевой программе «Развитие судебной системы России» на 2007-2011 годы¹ предусматривается внедрение примирительных процедур (восстановительной юстиции), внесудебных и досудебных способов урегулирования споров именно с целью снижения нагрузки на судей и повышения качества осуществления правосудия.

Во-вторых, посредничество не только по своему предназначению, но и по степени регламентации находится в правовой плоскости. В. Ф. Яковлев, активный сторонник развития альтернативного разрешения споров, справедливо отмечает, что «гражданское общество, правовое государство, демократия, свободы, предпринимательская деятельность, частная собственность, товарно-денежный оборот, гражданин с его правами и свободами

¹ Утверждена Постановлением Правительства РФ от 21 сентября 2006 г. // Российская газета. 2006. 1 ноября.

и альтернативные способы разрешения споров — это звенья одной цепи.² Иными словами, посредничество, как и другие альтернативные процедуры, является правовым средством. Оно должно стать неотъемлемым элементом всей существующей в современном правовом государстве системы по урегулированию и разрешению правовых конфликтов. Главную роль в его развитии и применении необходимо отвести юристам. Их участие позволит осуществлять посредническую деятельность по урегулированию споров в правовом поле, в рамках и на основании принципов, установленных законом.

В-третьих, по мере своего развития эта форма урегулирования правовых споров (в самых разнообразных сферах) предоставляет новые широкие возможности для приложения юридической профессии. Это — непосредственное участие в процедуре в качестве посредника, представление интересов сторон в ходе проведения посредничества, оказание консультативной помощи по вопросам применения посредничества, работа в организациях, содействующих проведению примирительных процедур, и др.

Структура учебной программы

При составлении учебной программы необходимо исходить из целей учебного курса, которые заключаются в получении студентами комплексного представления о посредничестве как альтернативной форме урегулирования споров и приобретении ими практических навыков участия в качестве посредников и представителей сторон в процедуре посредничества. В связи с этим в содержание программы должны быть включены теоретические и практические вопросы, изучение которых соответствует указанным целям. Кроме того, с учетом специальности «Юриспруденция» особое внимание следует уделять правовым аспектам.

Содержание учебной программы курса «Посредничество (медиация)» может варьироваться в зависимости от формы и задач обучения, количества часов (например, для дневного или вечернего обучения, для базового юридического или дополнительного профессионального образования, для целевой группы и пр.). В любом случае должны быть учтены основные положения, которые являются обязательными для изучения. Эти основные положения в качестве разделов составляют структуру программы. К ним рекомендуется отнести:

— *посредничество как альтернативная процедура урегулирования споров* (в данном разделе даются темы, позволяющие студентам ознакомиться с теорией и практикой альтернативного разрешения споров, понять правовую природу и преимущества посредничества, его отличия от других альтернативных процедур, роль посредника и роль сторон, виды посредничества и т. п.);

— *правовое регулирование посредничества* (этот раздел предполагает изучение регламентации посредничества на всех уровнях — международно-правовом, в рамках единого европейского пространства и национальном,

² Яковлев В. Ф. Выступление на Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 15-летию Третейского суда при ТПП РФ, 19 июня 2008 г. // Третейский суд. 2008. № 4. С. 17.

охватывающем Российскую Федерацию и законодательство других стран, а также ознакомление с законопроектными работами);

— *проведение процедуры посредничества* (в данном разделе представлены основополагающие начала, на которых строится процедура посредничества, а также правовые и организационные вопросы, знание которых необходимо для поэтапного участия в посредничестве, здесь же дается теория переговоров как основа деятельности по урегулированию споров);

— *отдельные виды посредничества (специальное посредничество)* (содержание этого раздела может включать вопросы, связанные с особенностями проведения процедуры посредничества в зависимости от характера спорного правоотношения: например, урегулирование споров, возникающих из трудовых, семейных правоотношений, возникающих в сфере внешнеэкономической деятельности и пр. Указанные вопросы имеют значение при целевой подготовке посредников для работы в той или иной правовой сфере).

Предлагаемая структура учебной программы может быть взята за основу при разработке соответствующего учебного курса с учетом потребностей обучения.

Специальная литература и нормативный материал

Сложность преподавания и изучения курса «Посредничество (медиация)» состоит в том, что на сегодняшний день отсутствует традиционная учебная литература. Это — временное положение, которое связано с тем, что пока недостаточно специалистов, готовых к написанию хороших учебных пособий, и недостаточно практического опыта применения посредничества в нашей стране. В то же время недостатка в публикациях, посвященных альтернативному разрешению споров вообще и посредничеству в частности, в настоящее время нет. Однако нужно учитывать, что многие современные публикации повторяют друг друга и носят в основном информативно-описательный характер о механизме функционирования посредничества и роли посредника. Не умаляя значимости подобных публикаций в просветительских целях, отметим, что их использование в учебном процессе не рекомендуется. Необходимо привлечение качественных учебно-методических, научных и практических публикаций. В представленной Модельной программе учебного курса «Посредничество (медиация)» приведен примерный перечень рекомендуемой специальной литературы, включающий как отечественные исследования, так и работы зарубежных авторов, переведенных на русский язык. Причем к необходимому изучению следует отнести не только юридическую литературу, но и труды в области социальной конфликтологии, психологии конфликта, теории переговоров. Данный перечень не может быть исчерпывающим и окончательным, так как посредничество относится к новой актуальной сфере, к которой продолжают обращаться многие специалисты.

Нормативный материал по данному курсу объективно не может быть обширным. Это связано с тем, что сама по себе процедура посредничества, основанная на соглашении и усмотрении сторон, не требует законодательной регламентации. Порядок урегулирования споров с помощью посредника может определяться самими сторонами, посредником, а также организациями, оказывающими содействие в проведении примирительных процедур. Вместе с тем, в настоящее время на основе

международной практики, опыта России и других государств можно говорить о системе правовой регламентации целого ряда аспектов, связанных с функционированием посредничества как альтернативной формы разрешения споров.

Поэтому обязательный для изучения комплекс нормативно-правовых актов должен включать три блока. Первый — это международные правовые акты, относящиеся к сфере как рекомендательного, так и императивного права (к первым, например, относится Типовой закон ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре» 2002 года; ко вторым — Директива Европейского парламента и Совета Европейского Союза «Об отдельных аспектах медиации по гражданским и коммерческим делам» 2008 года).

Второй — законодательство зарубежных стран, применяющих посредничество во внесудебном или досудебном порядке (такой опыт становится известным благодаря различным диссертационным исследованиям и публикациям на русском языке). Так, на уровне национального законодательства посредничество известно во Франции, Германии, Италии, Нидерландах, Бельгии, Хорватии, Аргентине, Бразилии, США, Великобритании, Республике Беларусь и других странах. Третий блок — это российское законодательство. Однако на сегодняшний день в Российской Федерации существует лишь общая правовая основа для использования процедуры посредничества. Такой основой является положение ч. 2 ст. 45 Конституции РФ, в соответствии с которым «каждый вправе защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законом». Непосредственное указание на право обращения к посреднику с целью урегулирования спора содержится лишь в п. 2 ч. 1 ст. 135 АПК РФ. Это право разъясняется судьей арбитражного суда при проведении подготовки дела к судебному разбирательству. Безусловно, для нормального и эффективного функционирования института посредничества этого недостаточно. Признание данного факта привело к необходимости разработки проекта Федерального закона РФ «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)». Данный законопроект, разработанный по инициативе Торгово-промышленной палаты РФ, был опубликован в нескольких вариантах в журнале «Третейский суд». В перспективе его принятия изучение вариантов законопроекта с комментированием и пониманием внесенных изменений также должно быть включено в программу.

Отдельного внимания заслуживает ознакомление с правилами, разработанными различными организациями, оказывающими содействие в проведении процедуры посредничества (например, Регламент дружественного урегулирования споров Международной торговой палаты, Согласительный регламент МКАС при ТПП РФ, Регламент по проведению примирительной процедуры с участием посредника Коллегии посредников при ТПП РФ и др.).

Формы занятий, текущей и промежуточной аттестации

При определении форм занятий необходимо исходить из того, что данный учебный курс является прикладным, открывающим новые перспективы для приложения юридической специальности как в пределах российской правовой системы, так и в области международного частного права. В связи с этим учебный план включает как чтение лекций, так и проведение практических занятий. Однако, как показывает опыт преподавания, в том числе в зарубежных школах права, лучше использовать эти формы в сочетании, а не раздельно. Аудиторное занятие может состоять из чисто лекционной части, когда преподаватель считает необходимым дать студентам обязательный для усвоения материал (например, по вопросам, связанным с понятием и видами альтернативных процедур разрешения споров, их преимуществами, отличиями друг от друга и от судебного разбирательства); из лекцион-но-практической части, когда информация преподавателя перемежается вопросами и их групповым обсуждением (например, по проблемам, касающимся правовой регламентации посредничества); и чисто практической части, когда студентам предлагаются конкретные правовые ситуации для проведения переговоров, медиации, составления соглашений об обращении к посреднику или проектов соглашений об урегулировании споров и т. п. В зависимости от темы эти ситуации могут даваться заранее или спонтанно. Данная методика позволяет проводить занятие разнообразно и динамично, заинтересовать и охватить работой практически всех студентов.

Для проверки знаний студентов в качестве текущей аттестации можно использовать тестирование по отдельным темам (например, тесты на определение роли посредника, его действий в различных ситуациях; на выбор наиболее подходящей процедуры для урегулирования того или иного спора и др.), проведение модельных переговоров или посредничества с заранее распределенными ролями, подготовку сообщений, рефератов по наиболее актуальным вопросам (например, о конфиденциальности посредничества, соотношении посредничества с правом на доступ к правосудию и т. д.).

Формой завершающего контроля полученных знаний является зачет, который может состоять либо из традиционного устного собеседования преподавателя со студентом по вопросам, входящим в программу курса, либо письменного тестирования по нескольким вариантам, либо из комплекса оценок по текущей аттестации.

С учетом прикладного характера учебного курса «Посредничество (медиация)» и в случае успешной сдачи зачета возможна выдача сертификата (свидетельства) соответствующего образовательного учреждения, подтверждающего прохождение данного курса с определенным количеством часов. В настоящее время наличие сертификата для выполнения функций посредника не является обязательным. Кроме того, пока закон не устанавливает для него никаких квалификационных требований. Однако в перспективе развития этой профессии получение сертификата и соот-

ветствие определенным квалификационным требованиям должно стать обязательным.

Основные теоретические положения

Как любой учебный курс в рамках высшего и послевузовского профессионального образования, курс «Посредничество (медиация)» должен опираться на систему теоретических положений, которые составляют его основу и позволяют сформировать у студентов правильное представление об изучаемом предмете и успешно применять полученные знания на практике. К таким обязательным положениям необходимо отнести следующие вопросы:

- правовая природа посредничества (медиации);
- правовые модели посредничества;
- преимущества процедуры посредничества;
- принципы проведения процедуры посредничества;
- конфиденциальность посредничества.

Остановимся коротко на каждом вопросе.

Правовая природа посредничества Начиная изучение курса, прежде всего необходимо обратить внимание на терминологию. В российской правовой теории и на практике сложилось взаимозаменяемое использование двух терминов для обозначения примирительной процедуры, которая осуществляется с помощью посредника: «посредничество» и «медиация». Первый является исконно русским. В прямом толковании русского языка «посредник — третий, избранный двумя сторонами для соглашения; посредничать — быть сознательно посредником, хлопотать меж двух сторон, соглашая их»³. Вторым — заимствованным иностранным словом (от англ. *mediation*, которое, в свою очередь, произошло от лат. *medius* — нейтральный). Соответственно, применительно к лицу, осуществляющему данную процедуру, используются термины «посредник» и «медиатор».

Посредничество является одной из альтернативных процедур, поэтому к нему применима характеристика альтернативного разрешения споров в целом. В то же время посредничество необходимо отличать от других способов урегулирования конфликтов. В частности, от переговоров и арбитража (третейского суда). В отличие от переговоров, которые ведутся непосредственно сторонами, посредничество осуществляется с помощью третьего независимого лица — посредника. В отличие от арбитража в ходе посредничества происходит не разрешение спора по существу, а его урегулирование на основе взаимных интересов сторон. Специфика посредничества характеризуется следующими основными чертами:

- посредничество представляет собой переговорный процесс;
- активная роль в посредничестве принадлежит сторонам,

которые ведут переговоры с целью достижения взаимовыгодного соглашения;

— посредник не является представителем сторон;

— посредник содействует сторонам в ведении переговоров и достижении соглашения по спору;

-посредник не исследует доказательства и не устанавливает факты;

— посредник не вправе принуждать стороны к достижению соглашения;

— посредник не вправе выносить обязательное для сторон решение по спору.

Таким образом, посредничество представляет собой усовершенствованную форму переговоров, а его правовая природа определяется особой ролью посредника. Правильное понимание сути посредничества позволяет избежать ошибок на практике, когда стороны воспринимают посредника либо как своего адвоката, либо как арбитра или судью, а посредник пытается превратить процедуру в состязательный процесс или недооценивает роли сторон в ведении переговоров.

Правовые модели посредничества

Посредничество как процедура урегулирования споров является гибкой, полностью основанной на соглашении сторон. Ее проведение зависит также от техники и опыта посредника. Можно сказать, что существует столько моделей посредничества, сколько посредников. В то же время модели проведения процедуры (или, иными словами, технику проведения посредничества) следует отличать от правовых моделей посредничества, которые устанавливаются законодательно. Как уже отмечалось, посредничество с целью его эффективного функционирования нуждается в определенной правовой регламентации.

Необходимость правовой регламентации посредничества была продемонстрирована на международном уровне в Типовом законе ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре». Основные юридически значимые положения, которые нашли в нем отражение, в обобщенном виде можно сформулировать следующим образом:

— определение начала согласительной процедуры (для целей упорядочения отношений сторон, а также возможного приостановления течения срока исковой давности);

— установление порядка назначения посредников, а также требований независимости и беспристрастности посредников, правил их поведения в случае конфликта интересов;

³ Даль В.И. Толковый словарь русского языка. Современная версия. М., 2000. С. 512-513. за разрешением спора в суд или другой юрисдикционный орган);

- закрепление принципа конфиденциальности процедуры посредничества (приобретает особое значение в тех случаях, когда посредничество оказалось безуспешным и стороны вынуждены обращаться
- установление ограничений использования конкретной информации в последующем судебном или другом разбирательстве;
- установление правила об обязательной силе достигнутого сторонами соглашения и приведении его в исполнение.

Кроме перечисленных положений, как показывает опыт других государств, к законодательной регламентации могут быть отнесены:

- порядок инициирования процедуры посредничества (обязательный или добровольный). Если обязательный, то должны устанавливаться гарантии обеспечения права на судебную защиту; если добровольный, то определяется механизм получения согласия сторон;
- категории дел, по которым допускается использование посредничества, или категории дел, по которым посредничество недопустимо;
- круг лиц, которые могут выполнять функции посредника, и требования, предъявляемые к посреднику;
- порядок привлечения посредников для досудебного урегулирования споров;
- сроки и границы проведения посредничества (в частности, в течение какого времени после возбуждения дела в суде может иметь место посредничество, до начала подготовки дела к судебному разбирательству или после ее окончания);
- процессуальные последствия использования процедуры посредничества в суде в случае достижения сторонами соглашения об урегулировании спора и в случае безуспешности посредничества.

Данные вопросы требуют правового регулирования, как правило, при использовании досудебного посредничества (т. е. после возбуждения дела в суде, но до начала судебного разбирательства). Его необходимо отличать от внесудебного посредничества, которое применяется до обращения в суд. Степень и вопросы законодательного регулирования этих видов посредничества могут отличаться.

В любом случае решение перечисленных вопросов на уровне национального законодательства различных государств и составляет правовую модель посредничества. Иными словами, правовая модель посредничества представляет собой совокупность правовых норм, регламентирующих вопросы применения посредничества и определяющих специфику данной процедуры в том или ином государстве. В настоящее время существуют различные правовые модели как досудебного, так и внесудебного посредничества. Их изучение представляет интерес для

российской правовой системы, в которой пока только разрабатываются подходы к формированию собственной правовой модели посредничества.

Преимущества процедуры посредничества Данный вопрос заключается не в простом перечислении положительных качеств посредничества, а в обосновании тех свойств данной процедуры, знание которых позволяет сторонам принять правильное решение при выборе какой-либо альтернативной формы или судебного разбирательства. Посредничество тем эффективнее, чем больше оно соответствует спорной ситуации и обстоятельствам дела. При определении преимуществ посредничества целесообразно его сравнение с переговорами и арбитражем (третейским судом) или судебным разбирательством. Такое сравнение можно проводить по следующим качествам:

- экономичность процедуры (с точки зрения времени и стоимости);
- участие третьего независимого лица и его роль в урегулировании спора;
- роль сторон в урегулировании спора;
- конфиденциальность процедуры;
- контроль сторон за ходом процедуры;
- определение позиций сторон и правил доказывания;
- отношения между сторонами в ходе урегулирования спора;
- основные принципы разрешения споров;
- ориентация разбирательства на прошлое или будущее;
- материальный результат процедуры;
- эмоциональный результат.

Указанные качества необходимо оценивать в соотношении друг с другом применительно к различным процедурам. Так, например, расходы, связанные с участием в процедуре посредничества, характеризуются как низкие (в основном включающие оплату труда посредника). Стоимость участия в переговорах оценивается как существенно низкая, а в арбитраже — средняя или высокая, в суде — существенно высокая. В то же время, если взять такое свойство посредничества, как участие третьего независимого лица в урегулировании спора, оно выступает как преимущество по сравнению с переговорами. Участие посредника делает переговоры более эффективными. Он помогает сторонам преодолеть трудности, которые они, находясь в состоянии конфликта, зачастую не могут преодолеть самостоятельно.

Свойство конфиденциальности, к примеру, присуще всем альтернативным процедурам. Но оно утрачивает свою привлекательность, если одна из сторон заинтересована в привлечении внимания общественности к возникшему конфликту. Тогда на первое место выступает судебное разбирательство, основанное на принципе гласности.

Отношения сторон в ходе посредничества должны строиться на основе

принципа сотрудничества. Именно поэтому в качестве одного из преимуществ данной альтернативной процедуры рассматривается возможность сохранения отношений, продолжения делового сотрудничества и партнерства. Однако если стороны не желают даже контактировать друг с другом, то использование посредничества бессмысленно. Посредничество может оказаться неэффективным и по спору с множественностью сторон в силу того, что трудно добиться соглашения между двумя сторонами и почти невозможно, если их будет больше. Таким образом, преимущества процедуры посредничества имеют значение не сами по себе, а при сопоставлении с другими возможностями разрешения правового спора и с его характером.

Принципы проведения процедуры посредничества

Посредничество относится к правомерным средствам урегулирования конфликтов. Чтобы оно отвечало своему предназначению, необходимы основополагающие начала, на которых должна строиться данная процедура независимо от того, где и как она проходит и кто ее осуществляет. В настоящее время такие принципы либо закреплены в актах различного уровня, либо сформированы практикой и относятся к этическим нормам поведения посредника. К ним можно отнести следующие принципы.

1. Добровольность применения процедуры посредничества. Это важнейший принцип посредничества, определяющий его природу как альтернативной процедуры. Он имеет два аспекта. Во-первых, начало процедуры может иметь место только при наличии взаимного волеизъявления сторон. Даже в том случае, если законом предусматривается обязательное обращение к посреднику, само посредничество невозможно, если обе стороны или одна из них не желают в нем участвовать. Обязательное обращение к посреднику означает лишь явку к посреднику, но не проведение самой процедуры. Во-вторых, после начала процедуры стороны (или одна из них) могут в любой момент выйти из посредничества. Причем эти действия являются безусловными и не требуют объяснения причин. В частности, в Типовом законе ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре» предусмотрено, что посредничество прекращается на основании письменного заявления сторон или одной из них. Данный принцип закреплен также в проекте российского закона «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)».

2. Независимость и беспристрастность посредника. Данный принцип определяет статус посредника. Необходимо обратить внимание на обязательное сочетание этих двух требований нейтральности посредника — его независимость от сторон и беспристрастность по отношению к сторонам. Первое требование представляет собой объективную сторону нейтральности и означает, что посредником может быть лицо, которое не связано никакими отношениями со сторонами и в силу этого способно действовать независимо от них. Второе требование относится к субъективной стороне нейтральности и означает, что посредник в

ходе проведения процедуры не вправе отдавать предпочтение какой-либо из сторон и проявлять это в своих действиях. Этот принцип находит прямое закрепление в уже названном Типовом законе ЮНСИТРАЛ. Причем указывается на обязанность посредника сообщать о любых обстоятельствах, которые могут вызвать обоснованные сомнения в его независимости и беспристрастности. Более подробно принцип независимости и беспристрастности раскрывается в Европейском кодексе поведения медиатора, где перечисляются обстоятельства, которые должен раскрыть посредник.

3. Прозрачность процедуры для сторон. Данный принцип не следует путать с прозрачностью правосудия. Он относится только к внешней стороне процедуры и имеет значение для сторон, участвующих в урегулировании спора. Его суть состоит в том, что весь ход посредничества, роль посредника, роль самих сторон должны быть понятны участникам конфликта. Посредник обязан оповещать обе стороны обо всех своих действиях, связанных с проведением процедуры, разъяснять сторонам суть процедуры, ее конфиденциальность, свои полномочия, последствия достижения соглашения по спору или завершения процедуры без достижения соглашения и т. п.

4. Конфиденциальность. В отличие от прозрачности данный принцип относится к внутренней стороне посредничества, к его содержательной части. В общем виде он означает недопустимость раскрытия информации, полученной сторонами и посредником при проведении посредничества. Именно с этим принципом связывается возможность обеспечения правовых гарантий для успешного функционирования института посредничества, защиты прав и интересов участников спора. В связи с особой значимостью данного принципа он будет рассмотрен далее более подробно.

5. Сотрудничество сторон. В отличие от состязательного судебного и арбитражного (третейского) разбирательства процедура посредничества основана на сотрудничестве сторон. Проведение процедуры строится не на выяснении позиций сторон, исследовании доказательств и установлении фактов, а на выявлении общих интересов сторон, на основе взаимных уступок с целью достижения соглашения по спору. Этот конечный результат требует сотрудничества. Сотрудничество как принцип выражается в том, что все вопросы, возникающие в ходе посредничества, решаются по договоренности сторон. Поэтому в различных правилах, предлагаемых для проведения посредничества, обычно содержится формулировка «если стороны не договорились об ином». Таким образом, в первую очередь поощряется и действует договоренность сторон, затем действуют правила, применяемые в отсутствии договоренности сторон. Более того, в Типовом законе

ЮНСИТРАЛ предлагается формулировка, в соответствии с которой стороны могут договориться об исключении или изменении любого из положений данного Типового закона (за исключением двух положений, касающихся принципов толкования этого закона и принципа независимости и беспристрастности посредника).

6. **Равноправие сторон.** Это самостоятельный принцип, который определяет природу процедуры посредничества, ее предназначение. Достижение соглашения невозможно без реального равноправия сторон. Принуждение к соглашению не допускается ни со стороны посредника, ни со стороны другого участника. Гарантией данного принципа выступают все перечисленные выше принципы. В частности, добровольность означает недопустимость проведения посредничества без согласия одной из сторон; принцип независимости и беспристрастности обеспечивает равное отношение посредника к сторонам; прозрачность гарантирует обеим сторонам равное участие в процедуре; конфиденциальность предоставляет гарантии обеим сторонам; наконец, сотрудничество возможно только на основе равноправия сторон.

Конфиденциальность посредничества

Как уже отмечалось, конфиденциальность относится к важнейшим гарантиям успешного функционирования посредничества. Речь идет, прежде всего, о сохранении конфиденциальности информации, полученной сторонами и посредником в ходе урегулирования спора. Ее защита приобретает значение в тех случаях, когда посредничество оказалось безуспешным и стороны вынуждены обращаться за разрешением спора в суд либо арбитраж; (третейский суд) или продолжить судебное или арбитражное разбирательство. Указанный принцип требует безусловного и четкого законодательного регулирования. В отсутствие правовой регламентации практикуется заключение сторонами и посредником соглашения о конфиденциальности. Однако оно не может гарантировать сохранение информации при наличии правил доказывания, установленных процессуальным законодательством. Именно поэтому основные положения конфиденциальности нашли отражение в Типовом законе ЮНСИТРАЛ, в Директиве Европейского парламента и Совета Европейского Союза «Об отдельных аспектах медиации по гражданским и коммерческим делам», содержащаяся в законодательстве многих государств, в которых допускается применение посредничества, а также получили закрепление в российском законопроекте «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)». Их суть сводится к следующему. В качестве общего правила предусматривается, что вся информация, относящаяся к посредничеству, является конфиденциальной, если стороны не договорились об ином. Специальное правило установлено для посредника, который не вправе разглашать информацию, ставшую ему известной при проведении процедуры, без согласия сторон. Таким образом, только от усмотрения обеих сторон зависит возможность разглашения информации. Кроме того, в

отношении посредника устанавливается свидетельский иммунитет. Посредник не может быть допрошен в качестве свидетеля по обстоятельствам, ставшим ему известными в ходе посредничества.

В то же время могут быть установлены исключения из общего правила в тех случаях, когда раскрытие какой-либо информации требуется в соответствии с законом (например, в целях защиты интересов несовершеннолетних или публичных интересов, предотвращения совершения преступлений и т. п.).

Помимо правил обеспечения конфиденциальности в целом, необходимо закрепление ограничений использования конкретной информации в последующем судебном или арбитражном разбирательстве. Например, стороны не вправе ссылаться в этих процедурах на предложения или признания, сделанные другой стороной; на проявление готовности одной из сторон принять предложение об урегулировании спора, сделанное посредником или другой стороной; на сведения, содержащиеся в документе, подготовленном исключительно для целей примирения, и т. п.

Значение такого регулирования состоит в том, чтобы, с одной стороны, создать благоприятные условия для открытого и доверительного обсуждения вопросов в ходе посредничества, с другой — не допустить использования участия в этой процедуре в последующем разбирательстве против одной из сторон. Кроме того, четкая правовая регламентация конфиденциальности защищает профессиональные интересы посредника.

Рассмотренные выше вопросы относятся к основным, но далеко не всем аспектам посредничества. Их можно использовать как теоретическую основу в преподавании учебного курса «Посредничество (медиация)» и для дальнейшей разработки теории альтернативного разрешения споров и формирования законодательства в этой сфере.

Медиация — предмет изучения теоретико-правовых дисциплин

В. В. АРХИПОВ, адвокат Санкт-Петербургского адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», аспирант кафедры теории и истории государства и права Юридического факультета СПбГУ

Медиация — самый молодой из институтов АРС. Она начала институционализироваться в США не ранее середины XX века. В России медиация стала предметом научных дискуссий и практической деятельности лишь в 1990-е годы.

Сейчас объем публикаций, посвященных данному институту АРС, растет. Однако большая часть из них либо имеет строго прикладную направленность, либо рассматривает медиацию с точки зрения неюридических наук, преимущественно психологии. Встречается и отраслевой анализ медиации в контексте иных институтов АРС. В то же время медиация крайне редко становится предметом изучения теоретико-правовых дисциплин.

В настоящей работе предлагается восполнить данный пробел, взяв за отправную точку представления о медиации известного американского юриста Лона Л. Фуллера¹ в контексте его правовой концепции.

¹ Лон Лувуа Фуллер (1902-1978) — одна из ключевых фигур американской юриспруденции середины XX в. Критики ставят его в один ряд с такими фигурами, как Оливер Уэнделл Холмс мл., Карл Никерсон Ллевеллин и др. Л. Фуллеру принадлежит оригинальная философско-правовая концепция «процедурного естественного права». Помимо философии права он занимался договорным правом (учебник «Basic Contract Law», написанный в соавторстве с Мелвином А. Эйзенбергом, недавно пережил восьмое издание), а также изучением институтов АРС. В своей статье, посвященной медиации, Жаклин Нолан-Хейли относит Л. Фуллера к числу «наиболее выдающихся мыслителей в области АРС» (см.: Nolan-Haley J. The Merger

Медиация как объект и предмет юридических наук

Медиация является единым объектом изучения различных научных дисциплин. В то же время каждая из наук формирует «тематизированную» совокупность знаний об объекте, которая называется предметом.²

В качестве предмета прикладных юридических наук медиация нас интересует с точки зрения практических средств и методов решения задач, возникающих у медиатора. Отраслевые юридические науки исследуют медиацию как правовой институт, существующий в рамках действующего законодательства. Каков же предмет теоретико-правовых дисциплин, если объект — медиация?

Философия права нацелена на выявление правовой природы медиации, ее отличительных признаков в самом общем смысле. Абстрагируясь от конкретных процедур и принципов действия, выработанных практикой, теоретико-правовые дисциплины исследуют медиацию как один из субъективно-объективных правовых феноменов, выступающих в качестве залога действия права.

Медиация как предмет философии права США

На «родине» медиации, в США, данный институт АРС уже становился, предметом философии права. Одним из первых исследователей природы медиации был Л. Фуллер, рассматривавший данный феномен в более широком контексте представлений о том, как и какими средствами должна организовываться жизнь в обществе. Примечательно, что Л. Фуллер начал исследовать медиацию еще до 70-х годов, прошлого столетия. Причем предметом его анализа была именно частная медиация, в рамках которой стороны вольны в выборе нейтрального посредника и процессуальных правил, подлежащих применению. Впоследствии в США появится разновидность медиации как института публичного процессуального права, которая будет существенно отличаться от исходного варианта.

В центре нашего внимания находится именно частная медиация, и потому анализ Л. Фуллера будет нам особенно интересен.

Медиация — принцип социального порядка

Л. Фуллер начинает анализ медиации с определения ее места в системе «принципов социального порядка» (principles of social order). По мнению ученого, задача философии права — описать общие условия, при которых в

of Law and Mediation: Lessons from Equity Jurisprudence and Roscoe Pound // Cardozo Journal of Conflict Resolution. 2005. Vol. 6. № 1. P. 64).

² Поляков А. В. Общая теория права: Проблемы интерпретации в контексте коммуникативного подхода: Курс лекций. СПб., 2004. С. 15.

обществе возможен «хороший порядок» (good order). Такой порядок выражается в согласованности действий и стабильности взаимных ожиданий. «Хороший порядок» может достигаться, если в основе социальных отношений будет лежать один из отвечающих данным целям принципов: (1) правовой обычай; (2) договор; (3) собственность; (4) официально провозглашенное право; (5) судебское усмотрение (adjudication)³; (6) управленческое решение; (7) голосование; (8) *медиация*; (9) случайное решение.⁴ В контексте общих философско-правовых представлений ученого каждый из принципов социального порядка должен рассматриваться не в статике, а в динамике, как процесс социального взаимодействия: ведь согласно Л. Фуллеру и право как таковое представляет собой не «проекцию власти в обществе», а целенаправленный инициативный процесс социального взаимодействия.⁵ Таким образом, медиация представляет собой не просто способ ведения переговоров, существующий в рамках действующего законодательства, а один из «принципов социального порядка». Медиация — инструмент, с помощью которого организуется эффективный правопорядок.

³ В свете дискуссий об институтах APC любопытно, что Л. Фуллер относил деятельность третейских судов и международных коммерческих арбитражей к данному принципу социального порядка.

⁴ Eisenberg M. A., Fuller L. L. Basic Contract Law. West Publishing Company, 1972. P 89-90.

⁵ Fuller L. L. The Morality of Law. New Haven, 1964. P. 146.

Цели медиации

Каковы непосредственные цели медиации? В статье «Медиация: формы и функции» Л. Фуллер проводит методологическое различие между категориями «структура» и «процесс». Структура — это субстанция, статика или, говоря высокопарно, Бытие. Процесс — это процедура, динамика или, на языке классической философии, Становление.⁶ В подходе американского ученого к анализу правовых вопросов цели уделяется особое значение. Дихотомия структуры и процесса призвана прояснить цели медиации.

Часто указывается, что цель медиации — показать сторонам социальные нормы, применимые к их отношениям, и убедить их вписать свои отношения в «структуру», установленную данными нормами. Но в таком случае единственным отличием медиатора от судьи будет то, что судья повелевает, а медиатор — убеждает. В действительности нередки случаи, когда медиатор должен способствовать сторонам не столько в осознании необходимости следовать общим для них правилам, сколько такие правила разработать (например, при согласовании условий договора). В подобных ситуациях какая-либо структура, которая могла бы задавать границы процессу медиации, отсутствует, а задача медиации как раз и заключается в том, чтобы подобную структуру создать.

Есть соблазн заключить, что медиация как принцип социального порядка, направлена на установление более гармоничных отношений между сторонами, однако это далеко не всегда так. Изменение отношения сторон к сложившейся ситуации может заключаться и в осознании, скажем, невозможности дальнейшего сотрудничества. Медиация, таким образом, может быть направлена и на прекращение отношений, что отличает ее от примирительных процедур (conciliation), которые представляют собой отдельный институт.⁷

Так или иначе, ключевое свойство медиации — это ее потенциал по изменению отношения сторон друг к другу.

Ограничения медиации

Принципы социального порядка должны применяться «к месту и ко времени». Не для всех ситуаций допустимо общенормативное регулирование. Аналогично, не все юридические конфликты можно эффективно разрешить в суде. Свои ограничения есть и у медиации.

Медиация естественным образом подходит для разрешения юридического конфликта, возникающего в социальной группе, состоящей из двух субъектов. Л. Фуллер опирается на суждение социолога Г. Зиммеля, согласно которому диада сталкивается с существенными трудностями при

⁶ Fuller L. L. Mediation: Its Forms and Functions // Southern California Law Review, 1971. Vol. 44. P. 305.

⁷ Ibid. P. 307-308.

попытке разрешить проблемы внутреннего порядка: в отличие от той же триады ей недоступно урегулирование конфликта даже путем голосования. В такой ситуации требуется нейтральный посредник. При этом стороны должны находиться в состоянии существенной взаимозависимости. Они должны быть заинтересованы в отношениях между собой, несмотря на наличие юридического конфликта. Действительно, если конфликтующие стороны, например, действуют на основании принципа, который в целом допустимо охарактеризовать как «рыночный», им может потребоваться консультант, но вряд ли — независимый посредник.⁸

Медиация и право

Медиация отличается потенциалом по переориентированию сторон по отношению друг к другу. Причем это осуществляется не путем установления для них каких-либо правил поведения, а путем способствования им в обретении нового и общего восприятия их отношений, которое изменит их позиции и степень расположенности. Чем отличается медиация от «стандартных» правовых процессов, таких как официально провозглашенное право (законодательство), договоры, судебское усмотрение, даже правовой обычай? И законы, и договоры нацелены на *поведение* субъектов, в то время как предметом медиации являются *сами субъекты*.

В *деятельности*, которую мы называем правом (напомним, Л. Фуллер был сторонником интеракционистского подхода к пониманию права), субъект — один из ключевых элементов функционирования и развития правовой системы. Изменив правовое видение субъектов, обратившись к их ответственности, можно способствовать изменению правовой системы без непосредственного воздействия на нормативный аспект.

Медиация — один из инструментов организации эффективного правового порядка. В результате успешных медиационных процедур стороны (субъекты) достигают понимания общности своих интересов. Благодаря этому им удастся понять, как нормативная структура соответствует их отношениям, создать «конституцию» для своих будущих отношений или прекратить непродуктивное взаимодействие. В любом случае медиация способствует устранению дефектов в действии права.

Школа посредничества (медиации)

О. В. АЛЛАХВЕРДОВА, директор Центра разрешения конфликтов, член экспертно-методического совета Коллегии посредников по проведению примирительных процедур при ТПП РФ кандидат психологических наук, доцент СПбГУ

Уважаемые читатели, предлагаем вам основы технологии или, как ее называют некоторые авторы, процедуры эффективного урегулирования и разрешения конфликтов. Если вы попытаетесь реализовать все уроки, у вас непременно получится эффективно разрешать конфликты, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, и вы сможете помочь другим.

Но прежде, чем сделать первый шаг в освоении технологии, остановимся кратко на определении и основных принципах медиации, в случае невыполнения которых вряд ли она имеет смысл.

УРОК.

Итак, что же такое медиация? Медиацию часто называют королевой переговоров!

Медиация — это особые переговоры, к которым прибегают стороны, когда по каким-либо причинам не могут договориться сами. Тогда они и приглашают посредника, или медиатора.

Иными словами, медиация — это переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной только лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для обеих (всех) сторон.

Медиация опирается, главным образом, на ведение переговоров в русле сотрудничества и ориентацию на результат «выигрыш—выигрыш».

В качестве примера можно привести следующие ситуации.

Перед офисом компании очень маленькая стоянка для автомашин. Тот, кто приезжал первым, удачно успевал поставить машину перед офисом. Те же, кто запаздывал, уже не имели такой возможности. Они вынуждены были искать место для стоянки на близлежащей территории, а это часто приводило к опозданию на 10-15 минут, что, соответственно, раздражало руководителя компании. Сотрудники стали бороться за место на стоянке, используя свой статус, связи с охранником и другие, менее приемлемые методы.

Такая пустяковая ситуация привела к напряжению во взаимодействии сотрудников, что стало сказываться и на эффективности их работы. Руководитель потребовал решить эту проблему. После переговоров между владельцами автомобилей и администрацией были предложены два решения:

1) тот, кто не может ставить машины перед офисом, получает возможность приходить на работу на 15 минут позже. Это не рассматривается руководителем как опоздание;

2) сотрудники договариваются с администрацией, что в выходные дни они расчищают территорию двора и расширяют стоянку перед офисом так, чтобы все владельцы машин могли спокойно ставить свои автомобили.

После развода супруги по решению суда должны были разменять двухкомнатную квартиру. Процедура размена длилась уже год.

При этом жена очень не хотела уезжать из старой квартиры, так как она жила там с сыном и вложила много сил в ее благоустройство и комфорт. Муж же требовал размена, так как ему негде было жить.

После переговоров в присутствии медиатора жена согласилась купить мужу комнату и сама осталась в старой квартире.

При первоначальном предложении мужа так сделать жена не могла даже допустить возможности покупки комнаты мужу, поскольку считала, что он ее обидел и она должна ему «отомстить». Однако после осознания своих интересов такое решение стало самым выигрышным для жены. А для мужа тем более, так как он был избавлен от необходимости искать размен квартиры, который устроил бы всех участников: мужа, жену и 19-летнего сына.

Если же дать развернутое определение медиации, оно будет звучать так: медиация — это процесс переговоров, в котором медиатор (посредник) является организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному реалистичному и удовлетворяющему интересам обеих (всех) сторон соглашению, в результате выполнения которого конфликт между сторонами будет урегулирован.

Медиация, как известно, является альтернативным судебной процедуре методом и имеет ряд отличий от нее.⁸

Принципы посредничества (медиации)

Как уже говорилось, медиация не может состояться и быть успешной без наличия и выполнения ряда принципов. К ним относятся:

- **добровольность;**
- **нейтральность (беспристрастность) медиатора;**
- **равноправие сторон;**
- **конфиденциальность.** Рассмотрим их специфику.

Первый принцип медиации — добровольность. В отличие от судебной тяжбы вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является добровольным, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с третейским судом). Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине.

⁸ См.: Аллахвердова О. В. Опять о конфликтах... или почему медиация не популярна? //Третейский суд. 2005. № 2. С. 171-175; Карпенко А. Д., Аллахвердова О. В. Могут ли они встретиться? // Третейский суд. 2005. № 1. С. 141-147.

Этот принцип проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и в том, что каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

Например: К вам на медиацию пришли супруги по делу о разделе имущества при разводе. Муж хотел бы, чтобы они договорились об этом мирным путем, и приглашает жену на медиацию, но жена может считать, что по суду она получит больше, так как остается с детьми: она будет стараться избежать медиации или придет, но все время будет сопротивляться предложениям мужа. Вы как медиатор должны тщательно проверить, является ли для сторон желательным, т. е. добровольным, процесс посредничества, готовы ли они оба в этом участвовать.

Важно отметить, что если одна из сторон пришла добровольно, а вторая — под давлением или она не верит в эффективность предстоящего процесса и т. п., ведение медиации может стать пустой тратой времени. Сторона, которая не подтвердила свое добровольное участие в самом начале, в любой момент может сказать: «А я и не хочу решать нашу проблему, вы просто меня заставили, и поэтому я здесь сижу».

*Второй принцип, который обязательно должен соблюдаться в процессе медиации, — принцип **нейтральности медиатора**. Важно, чтобы вы как медиатор сохраняли независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивали им равное право участия в переговорах. Естественно, вы — человек, у вас могут возникать свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения какой-либо из сторон, симпатии или предубеждения в отношении конфликтующих сторон. Однако все свои чувства и оценки вы обязаны оставить за пределами процесса медиации.*

У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т. е. без каких-либо предубеждений. Если вы чувствуете, что вам трудно сохранить нейтральность, не удастся избавиться от возникающих эмоциональных оценок, вы должны отказаться от ведения процесса.

Например: Одна из сторон в индивидуальной беседе сказала вам как медиатору, что изменила, а для вас это является важным нравственным принципом, и внутренне вы начинаете осуждать сторону... Стоп! вы либо не должны осуждать ее, несмотря на ваши принципы, либо, если не можете этого сделать, откажитесь от продолжения медиации. В противном случае вы не сможете далее быть нейтральным, беспристрастным. Подсознательно вы начнете подыгрывать «пострадавшей», с вашей точки зрения, стороне.

*Третий принцип — **равноправие сторон**. Ни одна из сторон не имеет никаких процедурных преимуществ. Им предоставляется равное право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и иметь одинаковое время для индивидуальной работы с медиатором.*

Например: ваши клиенты имеют разный статус или одна сторона более разговорчива. Вы как медиатор должны предоставлять специальные возможности стороне проявить себя, задавая дополнительные открытые вопросы для молчаливого клиента, и выдерживать паузу, чтобы обеспечить возможность говорить стороне с более низким статусом, выравнивая таким образом баланс их сил.

Четвертый принцип медиации — конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация тоже весьма отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. **(Стоит оговорить, что полученная в процессе медиации информация о совершенных или готовящихся уголовных преступлениях, разумеется, не может быть скрыта медиатором от правосудия.)**

Все записи, которые вы ведете для заметок в процессе работы как медиатор, уничтожаются. Вы не можете выступать в качестве свидетеля, если дело будет все-таки передано в суд. **Вы не имеете права сообщать** одной стороне информацию, которую получили от другой стороны в процессе индивидуальной беседы, **если не получили на это специального разрешения** или просьбы сообщившего информацию.

Следует заметить, что принцип конфиденциальности абсолютно обязателен для медиатора. Что же касается сторон, то они имеют возможность не соблюдать конфиденциальность, если для них в этом нет необходимости. Однако вы должны обязательно обсудить этот вопрос, чтобы сделать переговоры более открытыми и безопасными для сторон.

Чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немалые усилия, так как конфликтанты часто стремятся:

— «подмять под себя» оппонента, сделать его объектом манипуляции, запугать, «переиграть» за счет лучшего владения словом или большей компетентности в вопросах права, экономики, психологии;

— перетянуть медиатора на свою сторону (иногда посредством демонстрации своей слабости, незащитности, неопытности — при весьма настойчивой защите своих интересов);

— снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.

Поэтому вы как медиатор должны владеть всеми методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.

Подготовка посредничества (медиации)

Искусство медиатора заключается не только в том, чтобы провести медиацию. Не менее важная задача — усадить стороны за стол переговоров, что часто бывает чрезвычайно сложно, занимает много времени, отнимает много душевных сил и требует зачастую нестандартных шагов со стороны медиатора.

Подготовка медиации — это подготовка сторон к будущим переговорам. Случается, что для медиации нужен лишь толчок и стороны соглашаются на переговоры с участием третьей стороны. Но бывает, что все усилия напрасны и медиации не получается.

В большинстве случаев приходится много работать, чтобы стороны все-таки сели за стол переговоров.

В чем же состоит подготовка к медиации? Прежде всего это ряд организационных и содержательных действий со стороны медиатора.

Заявка на разрешение проблемы/конфликта приходит от одной из сторон! И это одна из основных особенностей работы медиатора. Обычно приходит или обращается по телефону сторона, которая острее ощущает потребность в разрешении или защите. Позиционно она может выглядеть как «слабая» сторона.

Привлечение медиатора в трудовой конфликт определено российским законом. В этом случае стороны соглашаются принять медиатора, обращаясь в Центр разрешения трудовых споров, который имеет списки трудовых арбитров и медиаторов.

В бизнес-конфликтах или конфликтах, связанных с акционерными обществами, при разделе имущества процедура подготовки может быть разной, но и здесь существуют свои пути вхождения в конфликтную ситуацию. Наиболее трудоемкой является ситуация вхождения в структурные конфликты, когда в них задействованы разные государственные и социальные группы и разные уровни власти (например, конфликты экологические, уплотнительной застройки, банкротства предприятий и т. п.).

«Вхождение в конфликт» возможно и по инициативе медиатора, но пока в российской действительности это экзотика.

Но во всех случаях медиатор должен прежде всего познакомиться с ситуацией. Происходит знакомство сразу после обращения одной из сторон. Но технология вхождения зависит от типа конфликта. **Основными инструментами медиатора для подготовки медиации являются консультации и консилиация.**

Так, в межличностных конфликтах делается предложение об урегулировании конфликта второй стороне либо самой стороной, либо медиатором.

Если по какой-либо причине первая сторона не может сделать предложение о медиации, это делает медиатор. Посредник связывается, как правило, по телефону со второй стороной и проводит конфликтологическую консультацию в виде интервью. Главная задача медиатора — определить, является ли ситуация пригодной для медиации, и подготовить стороны к переговорам. Как правило, вторая сторона, которая не обращалась за помощью, не готова сразу идти на переговоры. Она может вообще отказаться обсуждать саму проблему конфликта, возмущаться и быть очень агрессивной. Для медиатора это сигнал, что конфликт серьезный и имеет значение для второй стороны. Поэтому задача посредника — обсудить со второй стороной, какие именно трудности и неудовольствие вызывает первая сторона. Если это удастся сделать, то медиатор может обсудить, хотела бы вторая сторона избавиться от негативных эмоций и проблем, связанных с первой стороной. Как правило, звучит ответ: «конечно же». Такой ответ дает возможность обсуждать время и место встречи для начала медиации.

Наибольшие трудности в подготовке к медиации представляют ситуации, когда конфликт затяжной и негативные эмоции слишком сильны. Медиатору может потребоваться длительная (иногда до полугода) индивидуальная работа с каждой из сторон, чтобы снять эмоциональное сопротивление и добиться доверия сторон к встрече за одним столом переговоров. Такое возможно в том случае, если хотя бы одна из сторон настойчиво стремится разрешить конфликт. Если же обе стороны не хотят видеть друг друга, но хотят разрешить спор, можно использовать консилиацию. Но об этом речь пойдет на следующем уроке.

Из сказанного видно, что наиболее просто подготовить и осуществить межличностную медиацию, труднее — корпоративную. Для организации медиации в сфере трудового спора ресурсные затраты наиболее велики.

Вот некоторые данные из практики. Из 100 обращений по межличностным конфликтам до медиации удается довести 4. Среднее время на решение межличностного конфликта методом медиации равно 2,5 часа, подготовка к медиации занимает от трех дней до недели.

В бизнесе, если в разрешении конфликта участвует медиатор, до медиации доходит около 20% случаев. Время организации медиации — от полутора недель до месяца. Эффективность приблизительно та же, что и в межличностных конфликтах.

Следует отметить, что в подготовке медиации наряду с организационными трудностями существуют и другие. К ним можно отнести культурно-исторические, правовые и ментальные.

Стадии посредничества (медиации)

А теперь, если все принципы медиации обеспечены, молено переходить к самой медиации. Вся медиационная сессия состоит, как правило, в классическом варианте из жесткой последовательности стадий, соблюдение которых является залогом успеха. На каждой стадии решаются определенные задачи и достигаются определенные цели.

Если медиатор чувствует, что цель конкретной стадии не достигнута, не стоит переходить к следующей. Недоделанное на пропилом этапе ухудшит ситуацию в последующем. Поэтому торопитесь, как и в переговорах, медленно.

Сейчас обозначим все стадии, которым должен следовать медиатор, и по мере уроков подробно обсудим каждую из них. Специально остановимся на функциях медиатора и разберем на конкретных примерах, каким образом их можно реализовывать.

Медиация — это четко организованный алгоритм, последовательность этапов, которые обязательны для успешности всего процесса.

Традиционно медиация состоит из следующих этапов:

- 1) **вступительное слово** медиатора (введение в процесс медиации);
- 2) **презентация сторон** (представление сторонами сути их спора, разногласий, конфликта);
- 3) **дискуссия** (выработка вопросов для обсуждения и переговоров);

- 4) **кокус** (индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон);
- 5) **дискуссия** (выработка возможных предложений для урегулирования конфликта);
- 6) **подготовка проекта соглашения** (заключение соглашения);
- 7) **выход из медиации** (завершение процесса).

Каждая стадия медиации имеет свои конкретные цели и задачи. Поэтому медиатор должен все время себя внутренне проверять — все ли задачи, стоящие перед ним на данном этапе, выполнены и достигнута ли цель. Только когда вы в этом полностью уверены, можно переходить к следующему этапу.

Начнем со «вступительного слова», как это делают все медиаторы. Итак, стороны пришли на переговоры, вы пригласили их за стол, заняли свое место между ними и начали свое вступительное слово.

Вступительное слово

Основная цель «вступительного слова» — подготовить стороны к переговорам, т. е. сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров.

Для этого необходимо решить **следующие задачи**:

- познакомиться и наладить конструктивный контакт со сторонами;
- уточнить готовность сторон решать свой конфликт и проинформировать об основных принципах и правилах поведения во время медиации;
- рассказать о том, что ожидает стороны в течение сессии медиации;
- рассказать об ответственности сторон в этом процессе и о своей роли в нем;
- определить регламент работы;
- создать атмосферу доверия к себе, чувство безопасности и равноправия сторон;
- ответить на вопросы сторон и обеспечить все потребности сторон на время ведения переговоров.

Иными словами, *во вступительном слове* медиатор объясняет, что такое медиация, каковы ее принципы. Особое внимание обращается на конфиденциальность происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников. Медиатор говорит о своем праве проводить «кокус» (индивидуальные встречи с каждой из сторон во время медиационной сессии), выясняет у конфликтантов за столом, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах, и предлагает участникам подписать соглашение об участии в медиации (чаще такое соглашение заключается устно). Если вступительное слово сделано правильно, то результатом будет атмосфера доверия как к процессу, так и к медиатору.

Пример вступительного слова медиатора

Мед.: *Добрый день. Присаживайтесь, пожалуйста (бумага и ручки на столе, часы перед медиатором).*

Меня зовут..., я буду сегодня вашим медиатором — посредником (или назначена Центром разрешения конфликтов) в разрешении проблемы, с которой вы пришли. Как я могу к вам обращаться? Представьтесь, пожалуйста.

— Меня зовут Мария.

— Меня зовут Евгений Михайлович.

Мед.: Мария! Евгений Михайлович! Каким временем вы располагаете сегодня? Обычно такая встреча длится 2-2,5 часа.

— Да, располагаем достаточным временем (или: У нас всего час).

Мед.: Давайте посмотрим, что мы успеем сделать в течение часа, или, может быть, мы перенесем нашу встречу на другое время?

Я как нейтральный посредник буду помогать вам в переговорах, чтобы вы пришли к наилучшему для вас обоим решению. Но при этом важно, чтобы вы сами хотели этого. Скажите, вы заинтересованы в этом? Вы добровольно пришли сюда?

Мария? Евгений Михайлович? **Мед.:** Я хочу сказать, что право добровольности сохраняется за вами на всю нашу встречу. Если кто-то из вас почувствует, что что-то происходит не так, как вам хотелось бы, скажите мне об этом, и мы решим вместе, продолжать ли нам работать.

Я также могу остановить процедуру переговоров, если увижу, что кто-либо из вас почему-либо не готов к диалогу и поиску взаимного решения. Скажите мне, всели, от кого зависит решение по вашей проблеме, здесь присутствуют? Нет ли необходимости кого-либо еще привлечь к переговорам? Евгений Михайлович? Мария? **Мед.:** Наша встреча носит конфиденциальный характер. И все, что будет здесь обсуждаться, и все записи, которые я буду делать по ходу работы, останутся внутри нашей встречи. Я не могу и не буду свидетельствовать кому-либо из вас, если вы обратитесь в дальнейшем в суд.

Будучи нейтральной, я буду стараться организовать нашу встречу так, чтобы вы могли высказать все, что вы хотите, и были бы полностью выслушанными, дам вам возможность высказывать любые ваши предложения и помогу в поиске выхода из вашей ситуации.

Но все решения, которые вы примете, зависят только от вас, и вы несете полную ответственность за то, о чем договоритесь сегодня. Вы готовы принять на себя такую ответственность? Вы, Мария? Вы, Евгений Михайлович? **Мед.:** А теперь о работе. Наша встреча будет проходить таким образом.

Сейчас, когда мы договоримся о правилах работы, каждый из вас расскажет, что же случилось и что вы хотите изменить.

Потом вы сможете задать друг другу вопросы, и мы договоримся, что важно для вас обсудить сегодня и о чем договориться.

Возможно, мне потребуется поговорить с каждым из вас отдельно. Каждому из вас будет предоставлено равное время для такой беседы. А после этого мы постараемся обсудить варианты предложений по урегулированию вашей ситуации, и если эти предложения вас будут удовлетворять, можно будет составить окончательное соглашение. Оно может быть письменным или устным. Это зависит от вашего обоюдного желания. И еще. Чтобы наша встреча проходила конструктивно, давайте договоримся соблюдать общие правила вежливости и взаимоуважения. Не будем кричать, оскорблять и унижать друг друга. Вы согласны? Мария, вы согласны? Евгений Михайлович, вы? **Мед.:** Итак, вы заключили свое первое соглашение о работе и мы можем продолжить.

Есть ли у вас какие-либо вопросы сейчас? Если вам будет необходимо сделать перерыв, скажите мне об этом. (И также желательно попросить стороны

выключить на время встречи их мобильные телефоны или договориться, как быть со срочными звонками и т. п. Важно, чтобы ничто не отвлекало стороны от основной темы их переговоров.[^] *Мед.: Кто из вас готов начать и рассказать, что произошло?* (Но это уже следующая стадия — презентация сторон.)

Вступительная часть продолжается достаточно долго, примерно 10-15 минут. Столь длинная и стандартная процедура обычно кажется начинающим медиаторам излишней, и они стараются ее сократить. Опыт показывает, что сокращение вступительной процедуры, как правило, приводит к резкому увеличению времени, а то и к срыву всего процесса медиации. Если стороны не готовы к медиации и отказываются подписать процедурное соглашение (потому что не доверяют медиатору или боятся «потерять свое лицо» в случае неуспеха и т. д.), то лучше медиацию вообще не начинать.

Важно, чтобы вступительное слово медиатора давало сторонам чувство однозначности процесса медиации и неоспоримости процедурной его части.

Медиатор — хозяин и лидер процедур на переговорах и не должен спрашивать у сторон о процедурах, а смело и корректно их обозначает и следовать им в течение всей медиации.

Уверенность в своих действиях — вот что необходимо медиатору на этой стадии! Доброжелательность и упорство, диалог со сторонами, а не монолог; яркая выразительная речь, спокойствие помогают медиатору во вступительном слове. Речь медиатора должна быть точной, четкой, однозначной и всегда нейтральной. Не нужно создавать у сторон чувство безответственности словами. «Я не несу ответственности за то, что будет происходить на ваших переговорах...» — иногда говорит посредник, следуя правилам медиации о том, что стороны несут полную ответственность за происходящее. Да, действительно медиатор не несет ответственности за принятые сторонами решения, но несет полную ответственность за то, как они будут договариваться, все ли возможности используют в переговорах, точно ли они понимают, чего хочет другая сторона, и являются ли их соглашение наилучшим в данных условиях. За все это медиатор несет ответственность, но не следует об этом сообщать сторонам. Это ваша профессиональная компетентность.

Медиатор во время медиации никогда не извиняется и не просит разрешения на слово, он сам определяет стадию медиации. **Медиатор — хозяин процесса!**

Часто встречающиеся ошибки начинающих медиаторов: «Простите, я вас перебыю... Я вас прошу... Извините, что вмешиваюсь... Могу я переговорить с вами с глазу на глаз?».

Вы смело можете перебивать, если стороны увлеклись и начали в своих высказываниях ходить по кругу, повторяя второй или третий раз одно и то же. Вы прямо заявляете о том, что вам необходимо переговорить с одной из сторон.

Часто для разрешения конфликта одной медиационной сессии (одной встречи со сторонами) бывает недостаточно. Их количество ограничивается моментом завершения переговоров, когда стороны договорятся или решат прекратить медиацию вообще, т. е. сессий медиации может быть две-три и более.

Наиболее часто повторяющаяся ошибка — боязнь не успеть закончить медиацию в отведенное время. Необходимо помнить: *медиация — это процесс, имеющий свою скорость и свою продолжительность. Ускорять процесс выработки доверия сторон*

и их движение в переговорах — неблагоприятное дело! Двигайтесь со скоростью сторон, но не тяните время, если это возможно. Управляйте процессом медиации!

При каждой сессии медиации или на повторной медиации с этими же сторонами вступительное слово **обязательно повторяется**. Не думайте, что стороны все и так знают. Это ваш инструмент управления. Поэтому вы снова и снова можете напоминать сторонам процедуру, особенности медиации, их права и порядок работы. Здесь искусство и компетентность медиатора позволяют избежать монотонности и скучности текста. Стремиться, чтобы вступительное слово было кратким, но ясным и задающим конструктивный тон переговоров.

Если стороны перевозбуждены и их трудно «настроить» на восприятие вступительного слова, можно ограничиться процедурными вопросами: «Я предлагаю прежде, чем что-либо обсуждать, договориться о процедуре».

Если вы уверены, что стороны готовы к переговорам и все процедурные вопросы согласованы, переходите к следующей стадии: **презентации сторон**.

Теперь потренируйтесь. Напишите свое вступительное слово. Каким бы оно ни казалось простым, чтобы сделать его текст естественным, потребуется несколько попыток. Обычно начинающим медиатором необходимо 3-5 тренировок.

УРОК 2

Презентация сторон

Основная цель презентации сторон — предоставить возможность сторонам рассказать о том, что произошло и как они видят ситуацию конфликта, спора.

Основные задачи медиатора на этой стадии:

- внимательно выслушать стороны (сначала одну, потом другую);
- не допустить нарушения процедуры, не давать сторонам перебивать друг друга и оскорблять;
- уточнить у сторон, правильно ли вы поняли то, что они говорили, и сказать им о том, что вы поняли из их рассказа, выделяя факты конфликтной ситуации, восприятие этих фактов сторонами (их интерпретацию) и обращая внимание на чувства, которые вызваны таким пониманием фактов;
- снизить уровень агрессивности оценок, даваемых сторонами друг ДРУГУ;
- уточнить, что хотели бы стороны получить в результате переговоров.

Вы как медиатор после принятия решения о переходе к следующей стадии предлагаете одной из сторон (обычно той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема.

Задача медиатора на этом этапе очень внимательно слушать и делать краткие записи, отмечая наиболее важное в рассказе и не делая каких-либо уточнений. И только по окончании речи первой стороны вы говорите о том, что хотели бы уточнить, правильно ли вы поняли ее.

И затем пересказываете (эхо-повтор) услышанное, выделяя факты, их интерпретацию и чувства — отношение, которое возникало у другой стороны в результате восприятия поведения и действий «обидчика».

При пересказе важно ни в коем случае не давать каких-либо оценок происходящему и

не делать выводов: задача медиатора — только структурировать изложенное первой стороной. Это очень важно услышать другой стороне.

Завершается обычно пересказ стандартными вопросами типа:

— *Я правильно Вас понял?*

— *Я не упустил ничего существенного?*

Не следует допускать своими вопросами повторного выступления стороны, которую вы уже выслушали. Даже если она еще не все сказала, и у нее и у вас будет возможность это уточнить. Как правило, для начала процесса достаточно того, что она сказала на данный момент. В противном случае вы начнете расследование ситуации с одной стороной — типичная ошибка начинающих медиаторов, мотивируемая тем, что они хотели понять... «кто виноват».

При этом вторая сторона начнет скучать и может заподозрить вас в том, что вы поддерживаете ее оппонента.

После этого вы обращаетесь к другой стороне и просите ее рассказать свое видение проблемы. Как и в первом случае, вы задаете уточняющие вопросы и повторяете услышанное, выделяя те факты, о которых говорила первая сторона, понимание (или интерпретацию) второй стороны и возникающие чувства у второй стороны.

Наиболее типичными проблемами, встающими перед медиатором на этапе представления сторон, является необходимость удержать агрессию каждой стороны во время выступления другой и добиться того, чтобы стороны не перебивали друг друга.

Часто одна сторона реагирует на рассказ другой бурными эмоциями, все время пытается вмешаться и исправить сказанное: «Я должен здесь сделать уточнение!». В подобных случаях медиатор говорит примерно так: *«Не волнуйтесь! Подождите немного. У вас еще будет возможность высказать свое видение ситуации».*

Если же одна из сторон реагирует в резкой форме: «Он лжет! Все было не так! **Как** его язык поворачивается такое говорить!» и т. п., то и медиатор должен реагировать жестче: *«Вы подписали процедурное соглашение, где обязывались не оскорблять друг друга. Давайте его придерживаться, иначе мы вообще ни о чем не договоримся. Если вы не хотите договариваться, то не будем зря тянуть время и лучшие сразу расстанемся. Вы будете соблюдать подписанное соглашение?».*

Бывает, что одна из сторон (чаще первая) сообщает о проблеме слишком кратко. Например: *«А что тут говорить? Мы вместе с моим партнером взяли в аренду помещение для магазина, а он меня надул и украл мои деньги. Пусть он мне их отдаст».*

Или еще короче: «Он хочет развестись, а я не хочу».

У медиатора имеются две возможности. Во-первых, он может задавать уточняющие вопросы типа: *«Что за помещение вы взяли в аренду? Какой магазин вы хотели открыть? Почему вы считаете, что ваш партнер вас обокрал?».*

Обратите внимание: вопрос «как партнер вас обокрал?» — некорректен. Задавая такой вопрос, вы как бы присоединяетесь к оценке, даваемой одной стороной.

Во-вторых, медиатор может сразу перейти к представлению другой стороны, чтобы уже затем вернуться к разговору с первой. Например: *«Я вижу, что вы переживаете по поводу возможного развода с мужем и вам сейчас трудно об этом говорить. Если вы не хотите ничего добавить, я бы тогда попросил(а) вашего мужа рассказать о том, как он видит проблему».*

Обычно после рассказа другой стороны у первой появляется желание высказать свое видение проблемы. И если первая сторона практически ничего не сказала, ей можно снова предоставить такую возможность, но не стоит из этого делать ситуацию взаимного обвинения. **Ваша задача удерживать баланс времени, активности и прав сторон в процессе.**

Например, медиатор так дает обратную связь сторонам или говорит о том, как он понял то, что рассказала сторона:

Клиент: *«Мне 21 год, я взрослый человек, учусь в институте, у меня много друзей и знакомых. Иногда мы вместе обсуждаем интересные темы, готовимся к зачетам и контрольным работам у меня дома. Но когда однажды я привел друзей, мама влетела в комнату и начала кричать; что уже поздно, что она не потерпит балагана в своем доме. У нее завтра серьезная операция, и она требует, чтобы все немедленно ушли из ее дома. Особенно ей не понравилась одна из девушек, которая попыталась сказать, что мы не делаем ничего плохого. Мама взорвалась и стала кричать, что вызовет милицию, что нельзя находиться в чужом доме после 23.00 и т. д. и т. п.*

Вы же понимаете, как это ужасно! Теперь вот уже месяц мы не разговариваем с мамой. Я не могу пригласить друзей. Она все время на меня злится. А я взрослый человек. Имею право на свою личную жизнь. И я не знаю, что теперь делать дальше».

Медиатор: *«Если я правильно вас понял, вам 21 год, по вашему мнению, вы уже взрослый человек, учитесь в институте и имеете много друзей.*

Вы вместе с друзьями обсуждаете разные темы и готовитесь к зачетам и экзаменам у вас дома. Однажды, когда вы занимались с друзьями, к вам в комнату вошла мама и выразила недовольство, что вы так долго занимаетесь, когда, по ее мнению, в такое время быть в гостях нехорошо. А когда одна из ваших друзей-девушек попыталась что-то сказать, мама, вы считаете, сильно возмутилась и попросила, чтобы ваши друзья ушли, так как ей на следующий день предстояла серьезная операция и она хотела отдохнуть. Это событие привело к тому, что вот уже месяц вы не разговариваете с мамой, но вы считаете, что вы уже взрослый человек и имеете право на свою личную жизнь. Вы переживаете это и не знаете, что же можно сделать в такой ситуации. А вы хотели бы ее изменить?».

Как правило, после этого сторона подтверждает, что вы правильно ее поняли. Если же вы что-то упустите или неправильно скажите, она вас поправит или добавит важную информацию. Но **обратите внимание: не стоит допускать того, чтобы сторона повторно или добавляя детали, начала снова все рассказывать. Лучше оставить это на совместную дискуссию.**

После рассказа сторон о том, как они видят ситуацию, медиатор может переходить к **стадии обсуждения того, о чем стороны только что рассказали.**

Дискуссия

Дискуссия позволяет выделить проблемы, по поводу которых необходимо вести переговоры.

Основная **цель** дискуссии — сформулировать те вопросы, которые отражают проблемы конфликта и по поводу которых необходимо договориться.

Основные задачи медиатора:

- дать возможность сторонам выразить свои эмоции («вентиляция эмоций»);
- управлять процессом, не допуская оскорблений сторонами друг друга;
- не позволить уйти из-под контроля эмоциям сторон;
- понять эмоциональную глубину конфликта;
- получить дополнительную информацию о сути конфликта;
- уточнить позиции сторон относительно желаемого результата переговоров;
- выделить основные вопросы, которые волнуют стороны;
- оценить, необходим ли кокус для дальнейшей работы со сторонами;
- организовать конструктивные переговоры, если кокус не нужен.

Дискуссию между сторонами целесообразно начать словами: *«Сейчас вы услышали друг друга, хотели бы, вы о чем-то спросить друг друга или что-то сказать друг другу?»*.

Как правило, такой вопрос дает сторонам возможность выразить свои чувства друг другу, высказать дополнительную информацию о конфликте. Стороны начинают активно выражать свои эмоции. Именно поэтому этот этап называют **вентиляцией эмоций**. Нет необходимости их сразу останавливать, важно только не допускать взаимных оскорблений. Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации. В эмоциональном плане данная стадия самая яркая. Оскорбления с обеих сторон — обычное дело. Но необходимо помнить: человек, который оскорбляет, не думает об этом. Критерием оценки оскорбления является реакция другой стороны! Как только медиатор видит, что одна из сторон начинает оскорблять другую, необходимо сразу жестко пресечь оскорбления. Именно при вентиляции эмоций происходят самые неожиданные реакции на действия противоположной стороны.

Начинающие медиаторы часто теряются в таких ситуациях: либо «отпускают» процесс (и он переходит в еще одну ссору), либо всеми возможными способами «давят» на стороны, заставляя их замолчать (и тем самым не дают сторонам выговорить свои чувства).

Необходимо помнить, что задача медиатора — управлять процессом переговоров, а значит, обеспечить возможность сторонам корректно проявить свои чувства и увидеть чувства противоположной стороны.

У практиков-медиаторов есть наблюдение: непровентилированные эмоции как «джинн из бутылки» могут выскочить в любое время, нужно только «выдернуть пробку»! Если сопротивление сторон продолжает нарастать, задача медиатора — вывести стороны из «перепалки» и направить их на содержательное объективное обсуждение, стимулировать к выработке различных вариантов. Медиатор, как и на стадии презентации сторон, занимается тем, что разделяет факты, их понимание и чувства. В то же время важно слушать, что говорят в перепалке стороны, так как они могут дать новую важную информацию.

В отдельных случаях одна из сторон очень активна/агрессивна, другая же сторона молчит и не вступает в дискуссию. Медиатору приходится помогать молчащей стороне, например, словами: «Вы хотели что-нибудь добавить?» или «Что бы вы хотели обсудить?». **На этапе дискуссии (в том числе и в кокусах) сначала**

уточняются, а затем и констатируются интересы участников; при этом медиатор старается выявить точки сближения или прямого пересечения позиций и интересов сторон.

Медиатор должен на этом этапе достичь согласованной формулировки проблем, принимаемой сторонами. Эта стадия направлена на выработку предложений. Медиатор постоянно возвращает увлекающиеся спором стороны к их интересам.

Например:

Муж и жена после развода отстаивают каждый свои требования во взаимоотношениях со своим ребенком. Эти требования могут противоречить друг другу так, что для ребенка это может быть проблемой. Но, как правило, оба супруга согласны, что их главная задача — действовать не в своих интересах, а в интересах ребенка. Такое понимание позволяет родителям уйти от спора между собой. Этим закладывается фундамент будущих договоренностей. В результате родители начинают договариваться о том, что каждый из них может сделать для удовлетворения интересов ребенка.

И в этом случае основными вопросами для обсуждения могут быть, например:

- вопрос взаимоотношений с ребенком;
- вопрос распределения ответственности по воспитанию ребенка;
- вопрос поведения родителей в случае разногласий.

Так, в результате вентилиции эмоций, согласования вопросов, которые необходимо обсудить и о которых следует договориться, медиатор может перейти к обсуждению возможных предложений, которые видят стороны для урегулирования конфликта:

Но такое бывает очень редко. Так как стороны к медиатору приходят чаще всего в ситуациях длительного конфликта, когда накопилось уже достаточно много негативных эмоций, на начальной стадии медиации они еще не готовы к конструктивному диалогу. Слишком печален их опыт. Слишком трудно избавиться от прошлого. Слишком трудно сразу стать конструктивными. На это требуется время.

Если ситуация на стадии дискуссии по выработке вопросов для обсуждения не дает продвижения к дальнейшему диалогу сторон, например, сторона «уходит в себя», есть чувство, что кто-то чего-то не договаривает, медиация «пошла по кругу» и т. п., в таком случае медиатор обычно берет **кокус (индивидуальную встречу с каждой из сторон)** и беседует со сторонами, чтобы подготовить их к дальнейшим переговорам.

Кокус

Кокус — беседа с каждой стороной индивидуально (поочередно). Итак, **цель** кокуса — подготовить стороны к дальнейшим конструктивным переговорам.

Для этого медиатор должен решить **следующие задачи**:

- работать с эмоциями стороны (если необходимо, дать понять стороне, что видит ее состояние);
- выявить истинные (реальные) интересы стороны;
- выяснить наличие конфиденциальной информации;
- преобразовать позиции, исходя из интересов;
- сформулировать вместе со сторонами (индивидуально с каждой) вопросы для обсуждения в редакции данной стороны;

- подготовить со стороны формулировки возможных предложений, исходя из интересов, а не первоначальных позиций;
- проверить выдвигаемые на переговоры предложения на реалистичность;
- работать с дисбалансом сил;
- определить конфиденциальную и открытую информацию для предстоящей общей сессии и согласовать со сторонами (индивидуально);
- подготовить стороны к работе на общей сессии;
- обучить стороны конструктивному внесению предложений.

Кокус проводится с каждой стороной по очереди. Во вступительном слове оговаривается право медиатора на назначение кокуса. Следует отметить, что кокус может назначаться в любом месте медиации: от стадии презентации до подписания соглашения. В реальной практике порядок назначения кокусов зависит от течения медиации. Так как кокус, как видно из перечисленных задач, решаемых на этом этапе, является очень важным для подготовки сторон к переговорам, медиатор сам определяет, когда его лучше провести. Здесь предлагается классический порядок стадий медиации.

С какой из сторон следует начать? Обычно первый на кокус приглашается:

- наиболее агрессивная сторона;
- первая обратившаяся сторона;
- «забитая/слабая» сторона;
- сторона, позиция которой неоднозначна.

При всех прочих условиях, если существует неопределенность, кого приглашать на кокус, лучше учитывать половые различия сторон. Практика показывает, что правильнее предлагать кокус противоположному полу, т. е. если медиатор — женщина, то лучше предлагать кокус мужчине, и наоборот.

Кокус обычно начинается и заканчивается медиатором. Бывает, что стороны, имеющие опыт медиации, сами просят кокус. Медиатор, ссылаясь на процедурную договоренность во вступительном слове, назначает кокус с согласия второй стороны. Он отмечает время продолжительности кокуса (как правило, 10-15 минут) и строго его контролирует. **Нейтральность медиатора в кокусе — в обеспечении равного времени сторонам.** Вторая сторона, находящаяся в ожидании, за время кокуса с другой стороной может успокоиться и вернуться к анализу происходящего на медиации, часто она выстраивает «тактику борьбы» или вырабатывает новую позицию.

Видя, что диалог пошел «по кругу», т. е. стороны стали повторять то, что они уже говорили, их позиции достаточно жесткие и не способствуют переговорам, медиатор, как правило, начинает кокус следующими словами:

«А сейчас я бы хотел поговорить с каждым из вас отдельно. Время наших индивидуальных встреч будет равным для каждого из вас, и я напоминаю, что все, о чем мы будем говорить на индивидуальных встречах, будет конфиденциальным, если только вы сами не захотите, чтобы что-то я передал(а) и рассказал(а) другой стороне. Я попрошу остаться сейчас Марию, а вас, Иван Петрович, я провожу в соседнюю комнату, где вы сможете подождать, пока мы беседуем. Потом я приду за вами, и мы также поговорим с вами».

После того как вы проводили вторую сторону в другую комнату, можно начать

беседу.

Как правило, прежде всего важно дать возможность поговорить стороне о ее чувствах, о том, как она расстроена, что ее возмущает и какие у нее есть опасения по поводу возможностей по урегулированию конфликта. И в этот момент лучше всего просто внимательно слушать.

Когда сторона закончит свой рассказ, ей можно задать ряд вопросов, которые помогут понять, о чем сторонам важно договориться, определить, какие вопросы важно обсудить и какие варианты предложений по урегулированию могут быть.

Основные вопросы, которые обычно медиатор задает в кокусе, такие:

- *Как я понимаю, то, что произошло, вам не нравится. Вы хотите это изменить?*
- *Как вы хотите, чтобы было в будущем?*
- *Что вы готовы для этого сделать?*
- *Как вы думаете, примет ли это вторая сторона?*
- *Если она не примет, есть ли еще какие-либо варианты?*
- *Что, на ваш взгляд, может (должна) сделать вторая сторона?*
- *А если она этого не сделает?*
- *Что бы вы хотели попросить сделать другую сторону?*
- *Что вы будете делать, если она этого не сделает?*
- *Что произойдет, если вы не договоритесь?*

Часто сторона сообщает, что если они не договорятся, она пойдет в суд. И здесь важно проверить на реальность, решит ли суд вопрос в пользу клиента. Каковы шансы действительно выиграть в суде? И почему, если в суде молено выиграть, сторона все-таки пришла к медиатору?

Такие вопросы медиатора помогают стороне лучше осознать реальность ситуации, понять свои интересы и совместно с медиатором обсудить возможные варианты развития событий, творчески подойти к поиску возможных вариантов договоренности с другой стороной.

Очевидно, что такую работу медиатор проводит с каждой из сторон. И по мере того, как стороны дают медиатору информацию о наиболее выгодных вариантах предложений, медиатор помогает им находить необходимые точки соприкосновения — согласования таких позиций, которые могут удовлетворить интересы каждой стороны.

Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. В кокусе происходит уточнение позиций сторон и осознание истинных интересов, а также активизация и анализ не только своей позиции, но и позиции другой стороны.

Вернемся к ситуации взрослого сына-студента и его мамы Марии Сергеевны, хирурга, которая не желает, чтобы к ее сыну ходили друзья, особенно «девицы» (пример описан в презентации сторон). **Коку с с мамой:**

Мама (Мария Сергеевна) начинает свой рассказ со слов, что ей очень обидно, что она отдала всю свою жизнь сыну, с утра до вечера работала, только чтобы он ни в чем не нуждался, она вспоминала, как они вместе ходили в музеи, театр, кино, а теперь сын стал чужим, грубит.

«Я не старая женищина, у меня тоже есть друзья, но я не позволяю себе приглашать их домой. У меня есть мужчина, который хорошо ко мне относится, и он не раз предлагал мне выйти за него замуж. Но ради сына я от всего отказываюсь. Понимаете, а он приводит своих девиц, даже не задумываясь, как это ужасно.

Да, я понимаю, что он стал взрослым, но эта взрослость безответственная».

(Этот рассказ может быть более длинным и подробным.)

Мед.: *Я вижу, что вы расстроены тем, что происходит. Но что бы вы хотели изменить?*

М. С: *Я бы хотела восстановить взаимоотношения с сыном, чтобы сын относился ко мне с большим вниманием и уважением.*

Мед.: *Вы хотели бы восстановить хорошие отношения с сыном?*

М. С.: *Конечно, но не знаю, возможно ли это после всего, что произошло.*

Мед.: *Как Вы думаете, если вы будете против его друзей и подруг, это будет способствовать улучшению ваших взаимоотношений?*

М. С: *Нет, но мне неприятно, что его друзья так ко мне относятся, как будто я им мешаю, хотя на самом деле это они мне мешают.*

Мед.: *А как бы вы хотели, чтобы они себя вели, что сделали, чтобы вас это устроило?*

М. С: *Я бы хотела с ними познакомиться. Хотела бы, чтобы и сын и они уважительно ко мне относились.*

Мед.: *Что, на ваш взгляд, они могут сделать, чтобы вы чувствовали, что они относятся к Вам уважительно?*

М. С: *Я бы хотела, чтобы сын предупреждал меня заранее о приходе друзей, чтобы они мыли за собой грязную посуду после еды и чаепитий, а не оставляли ее до моего прихода. И еще, чтобы он не приводил друзей, когда мне предстоит серьезная операция, когда важно быть хорошо отдохнувшей.*

Мед.: *Вы хотите сказать, что если сын и его друзья будут это делать, для вас этого будет достаточно!*

М. С: *(Задумывается и, не отвечая здесь на вопрос, продолжает/ Но мне не нравится, что он водит разных девиц, которые так и норовят остаться у него на ночь.*

Мед.: *(Обсуждая эту деликатную тему, уточняет/ Мария Сергеевна, вы вообще против того, чтобы ваш сын общался с девушками, или только не хотите, чтобы он приводил их домой ?*

М. С: *Я понимаю, он взрослый, но если бы у него были серьезные намерения, он бы познакомил меня с ней. Рассказал о ней. А то каждый раз новая!*

Мед.: *Если бы у Александра были серьезные намерения и он бы вас познакомил, вам было бы легче? Вы смогли бы ее принять?*

М. С: *По крайней мере, я смогла бы понять, кто она такая, как относится к сыну и т. п.*

Мед.: *Мария Сергеевна, вы говорили, что у вас есть друг и у вас серьезные отношения, но вы опасаетесь, что сын не поймет этого, и не хотите усложнять его жизнь?*

М. С: *Да, не хочу ему рассказывать, чтобы он не думал, что я легкомысленная женищина и т. п.*

Мед.: *А если он бы принял и понял это, вы бы хотели ему об этом рассказать?*

М. С.: *Возможно.*

Мед.: *Мария Сергеевна, мы обсуждали с вами, что бы вы хотели, чтобы сын сделал для улучшения ваших взаимоотношений. А могли бы вы что-то предложить сыну, или*

сказать ему, что способствовало бы изменению ситуации?

М. С.: (Мария Сергеевна, которая уже высказала к этому моменту все свои обиды и почувствовала, что, может быть, что-то возможно изменить, стала мягче относиться к сыну, признала, что он взрослый, что у него может быть девушка и т. п.) Я бы хотела поговорить с ним о нашем будущем. Я бы не хотела, чтобы он ушел. Я готова сказать ему, что люблю и уважаю его, и готова выслушать, чего бы он хотел и ожидает от меня, чтобы наши взаимоотношения стали нормальными.

Мед.: Итак, Мария Сергеевна, вы готовы поговорить с сыном о ваших взаимоотношениях в будущем, вы бы хотели, чтобы его друзья уважали вас, и вы готовы принять его девушку, если у него серьезные намерения и он познакомит вас с ней. Обо всем этом вы готовы будете поговорить с сыном, когда мы вернемся снова вместе за стол переговоров?

М. С.: Да, конечно.

Мед.: Мария Сергеевна, сейчас я буду разговаривать с вашим сыном. Скажите, что из того, что мы с вами обсуждали, я могу обсуждать с вашим сыном?

М. С.: Вы можете все обсуждать, кроме того, что у меня есть друг и что из-за сына я не выхожу замуж. Если у нас изменятся взаимоотношения, я сама сыну потом расскажу. Медиатор благодарит Марию Сергеевну и просит ее подождать в другой комнате, пока он будет беседовать с сыном.

Коку с сыном Александром:

Мед.: Александр, прежде всего я хочу напомнить, что все, о чем мы будем с вами говорить, будет конфиденциальным, если только вы сами не захотите, чтобы я обсуждал с Марией Сергеевной, вашей мамой, какую-либо информацию, данную вами. Александр, расскажите, видите ли вы возможность выхода из сложившейся ситуации? Как бы вы хотели, чтобы она разрешилась? А.: Понимаете, я уже говорил, что мама не считается со мной, а я уже взрослый. И если она будет так себя вести, я вообще уйду или потребую размена квартиры, этой моя жилаплощадь. Я не могу больше терпеть, как она меня унижает при моих друзьях. Как я уже говорил, я хорошо учусь, а она придирается, вмешивается в мои дела и т. п. Мед.: А как вы думаете, почему мама так себя ведет?

А.: (Задумывается) Наверное, она чем-то недовольна. Я понимаю, она устает, особенно после тяжелых операций. Мед.: А вы как-то поддерживаете ее в такие моменты?

А.: Теперь нет. Раньше у нас были очень добрые отношения. Мы ходили в кино, в театр. Больше проводили времени вместе. Но теперь у меня другие интересы.

Мед.: То есть, теперь вы не хотите с мамой взаимодействовать?

А.: Нет, почему же. Я хочу и могу, но только не так, как она этого требует. Мед.: А как бы вы хотели взаимодействовать?

А.: Я бы хотел, чтобы она со мной считалась и уважала меня. Мед.: А что она может для этого сделать?

А.: Когда ко мне приходят гости, не врываться в мою комнату. И не требовать, угрожая милицией, чтобы друзья уходили в 23.00. Мед.: Вы хотите сказать, что если она не будет таким образом вмешиваться в вашу жизнь, вам этого достаточно? А.: Да.

Мед.: Александр, вы говорите, что вы взрослый человек и готовы сами за себя отвечать. А что вы в связи с этим готовы делать? А.: (Задумывается.) А что вы имеете в виду?

Мед.: Помните, мама говорила, что вы взрослый человек, а ничего не делаете по дому, не познакомили ее со своими друзьями? А.: Конечно, после таких стычек мне не хочется ничего делать, но я понимаю, что теперь мало делаю по дому. В общем-то, я готов это

делать. **Мед.:** Вы хотите сказать, что готовы поговорить с мамой о том, что важно делать по дому, чтобы улучшились ваши взаимоотношения? **А.:** Конечно, если она тоже пойдет мне навстречу. **Мед.:** А что значит — пойдет вам навстречу?

А.: Ну, не будет выгонять моих друзей, девушку. У меня серьезные намерения. Я хотел познакомить свою девушку с мамой, а она так себя повела, что девушка теперь не хочет вообще ко мне приходить. **Мед.:** Александр, вы хотите сказать, что готовы познакомить маму с вашей девушкой? Вы знаете, Мария Сергеевна сказала, что если у вас серьезные намерения, то она очень бы хотела познакомиться и ближе узнать вашу подругу.

А.: (Оживляется.) А что еще хотела бы мама? **Мед.:** А еще Мария Сергеевна очень бы хотела наладить взаимоотношения. Она понимает, что вы взрослый. Но, как она говорит, ей очень трудно, когда она вынуждена нервничать перед операцией и не может как следует отдохнуть. **А.:** Так почему же она мне этого не говорила никогда? **Мед.:** Марии Сергеевне казалось, что вы сами это понимаете. Но как я понимаю, вы, Александр, хотели бы, чтобы мама предупреждала вас о том, когда у нее операции, и вы пойдете ей навстречу и будете это учитывать. **А.:** Да, конечно, это же так просто сказать! **Мед.:** Итак, Александр, если я правильно понял, вы готовы поговорить с мамой (Марией Сергеевной) о ваших взаимоотношениях, познакомить маму с вашей девушкой и попросить ее о том, чтобы она относилась к вам как ко взрослому. При этом вы готовы взять на себя ответственность за ряд домашних обязанностей, о которых вы договоритесь с мамой. **А.:** Да.

Мед.: Александр, сейчас мы вернемся за общий стол переговоров, и я хочу спросить вас: что из того, что мы обсуждали, я могу озвучивать или обсуждать на общей встрече? Или все, о чем мы говорили, вы скажете сами? **А.:** Я не вижу каких-либо причин, чтобы обсуждать все, о чем мы говорили. Но если мама будет меня слушать, я и сам могу ей все сказать. Медиатор благодарит вторую сторону за работу в кокусе и приглашает стороны снова за общий стол переговоров.

Итак, как это видно, в процессе работы в кокусе вырисовалось несколько линий взаимопересечений интересов сторон. Для каждого из них важно уважение. Они готовы выслушать друг друга, обсудить варианты взаимодействия. При этом видение взаимодействия во многом у сторон совпадает. Не стоит, правда, обольщаться, что все проблемы уже преодолены. На общей встрече могут возникнуть моменты, связанные с распределением обязанностей и т. п. Но этого не следует пугаться. У медиатора всегда есть возможность еще раз вывести их в индивидуальные беседы (кокусы) и еще раз проверить, что будет, если они не договорятся, хотят ли они договориться, что они готовы для этого сделать. Как вы помните, это ответственность сторон — договориться или не договариваться. Задача медиатора — помогать им на этом сложном пути. **Самое сложное в любой медиации — это эмоции, и до тех пор пока они негативны по отношению друг к другу, сторонам очень сложно быть конструктивными. Именно поэтому так много времени требуется на работу с эмоциональным состоянием. А делать это можно только в кокусе.**

Начинающие медиаторы допускают в кокусе ряд ошибок. Наиболее характерным является желание установить доверительные отношения со стороной или объяснить стороне всю ее «глупость /упрямство». Желание объективно показать стороне проблему часто приводит к попыткам уго-

ворить войти в положение другой стороны. Например, «Ну, неужели вы не понимаете, что это мелочи?» и т. п. Стороны могут подчиниться такому воздействию, но почти всегда любое давление и внушение со стороны медиатора сказывается впоследствии различными осложнениями.

В кокусе ни в коем случае нельзя:

- присоединяться эмоционально к стороне и сочувствовать ей;
- давать оценки происходящему;
- навязывать свои выводы;
- соглашаться со спорщиками;
- сообщать излишнюю информацию;
- быть назидательным;
- морализировать поведение сторон;
- нарушать конфиденциальность;
- брать на себя функции защитника;
- проводить переговоры;
- давать советы и рекомендации;
- оказывать психологическую поддержку и помощь.

Лучше сделать краткое резюме: «Вы считаете... Вы предлагаете...» и тем самым получить обратную связь от стороны о вашем понимании и вернуть ей, а также закрепить содержательные результаты кокуса. **Кокус конфиденциален: поэтому медиатор по окончании кокуса должен обязательно уточнить, что именно из обсуждаемого может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации.** Иногда желательно поощрить сторону за работу в кокусе, но делать это содержательно, а не оценочно. Например: «Мы плодотворно поговорили...».

Итак, если медиатор выполнил все задачи кокуса: стороны выразили все свои эмоции и готовы вести переговоры по выработанным вопросам, — можно переходить к следующей стадии.

Следующей стадией будет обсуждение того, каким образом стороны могут урегулировать конфликт, т. е. обсуждение вариантов предложений, как, например, в рассматриваемой нами ситуации по поводу взаимоотношений Марии Сергеевны (мамы) и Александра (сына).

Эта сессия называется **общей сессией по выработке проекта соглашения.**

УРОКЗ

Если вы реально попробовали работать посредником в кокусе, вы почувствовали, как трудно не присоединиться к стороне, как вас все время так и «подмывает» сказать: «Вы сами виноваты, что так произошло, зачем грубили матери?» или «Вы понимаете, что грубить старшим нехорошо, это же ваша мама, она вас воспитывала, отдавала свое личное время, а вы так неблагодарны ей» (в беседе с сыном) или Марии Сергеевне (матери): «Неужели вы не понимаете, что ваш сын уже взрослый, ему хочется встречаться с девушками? Если вы будете его жестко контролировать, он вообще может уйти из дома или перестать с вами общаться».

Вы как медиатор можете думать все что угодно, но ни в коем случае нельзя этого говорить сторонам. Они сразу все почувствуют, что вы защищаете другую сторону и

пытаетесь их воспитывать, даете негативную оценку их поведению. Возникнет сопротивление, и усилится негативное отношение друг к другу. А вы, сами того не желая, усугубите ситуацию противостояния.

Но, если вы следовали всем рекомендациям для медиатора, указанным ранее, вы, конечно же, не допустили таких ошибок и можете переходить к следующему этапу работы.

Итак, следующий этап — дискуссия сторон после кокуса.

Дискуссия сторон

Основная цель данного этапа — выработать варианты предложений для урегулирования конфликта.

Медиатор на этой стадии должен решить несколько задач:

- согласовать со сторонами вопросы для обсуждения;
- определить порядок обсуждения вопросов;
- помочь сторонам продуцировать предложения;
- проверить выдвигаемые предложения на реалистичность;
- уточнить, как стороны понимают предлагаемые варианты решения ситуации;
- проверить, насколько выдвигаемые предложения соответствуют их интересам.

Как правило, обсуждение сторонами предложений по разрешению конфликта начинается с *формулирования вопросов для обсуждения или повестки дня*.

Повестка дня — это обобщенное резюме всех основных вопросов (тем, проблем), которые необходимо обсудить сторонам, чтобы спор был урегулирован. Формирование вопросов предстоящего обсуждения — непростое и ответственное дело. В перечень тем для обсуждения не должны включаться явно провозглашенные интересы сторон (этим медиация принципиально отличается от *психологического консультирования*, где основное внимание уделяется как раз мотивам тех или иных поступков и решений).

Например, если муж заявил, что собирается разводиться, то это его желание не обсуждается, а в повестку дня включаются только вопросы, **связанные с разделом имущества, взаимодействием с детьми и т. п.**

Если медиатор эффективно проработал все вопросы в кокусе, то согласование повестки дня не займет много времени. Если же медиатор сталкивается с сопротивлением сторон и длительным обсуждением того, что стоит, а что не стоит обсуждать, это говорит о том, что еще не все проблемы были в кокусе отработаны, и служит сигналом для повторного кокуса с каждой из сторон (всеми сторонами, если их больше двух).

Итак, вы пригласили снова стороны за общий стол переговоров. Чтобы продолжить разговор после кокуса, поблагодарите стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, зафиксируйте найденные точки сближения и обратитесь к сторонам с предложением сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на совместной сессии. Если же стороны не готовы сделать это сами, помогите им и повторите то, о чем вы договорились в кокусе, но не придумывайте ничего от себя.

Например, так: *«Беседуя с каждым из вас, я услышал, что вы хотели бы изменить ваши взаимоотношения, сложившиеся на данный момент. Вы готовы обсудить основные правила вашего взаимодействия, и у вас есть предложения по*

урегулированию проблемы. Какие вопросы, на ваш взгляд, стоит сейчас обсудить?» или «По каким вопросам вы хотели бы сейчас поговорить?».

Вернемся к конфликту Марии Сергеевны (мама) и Александра (сын). **В кокусе каждая из сторон говорила, что хотела бы восстановить взаимоотношения и договориться о взаимодействии. Исходя из этого, вы как медиатор можете сказать: «Как я понял(а), вы бы хотели обсудить вопрос ваших взаимоотношений?» и получить их согласие. А затем назвать вторую тему для обсуждения: «...и договориться, например, о взаимодействии так, чтобы оно не вызывало недовольство у вас, Мария Сергеевна, и у вас, Александр» — и снова получить подтверждение — их согласие.**

Далее, прежде чем перейти непосредственно к обсуждению предложений по урегулированию конфликта, необходимо согласовать и саму последовательность этих вопросов.

Например (обращаясь к сторонам): *«Вы назвали (или подтвердили) две темы для вашего обсуждения. С какого вопроса вы хотели бы начать?».*

Стороны сами скажут, какую тему они готовы сейчас обсуждать.

Важно только помнить, что при выработке вопросов (тем) переговоров выработка предложений еще не производится. Такой способ движения в переговорах позволяет снять возможные психологические противопоставления.

Можно отметить, что существует несколько методов составления вместе со сторонами вопросов обсуждения. Эти методы зависят от индивидуальных предпочтений медиатора или его стиля работы. Например, в результате работы сторон появилось два различных списка обсуждения, и стороны согласились, что все указанные вопросы имеют право быть обсужденными. Медиатор может попросить каждую из сторон определить последовательность обсуждения названных вопросов, затем предложить им согласовать очередность обсуждения.

Обычно последовательность действий медиатора такова:

- оглашаются общие (совпадающие) пункты по предложенной сторонами повестке;
- обсуждаются дополнительные пункты одной стороны и проверяются на реальность;
- обсуждаются дополнительные пункты другой стороны и проверяются на реальность;
- еще раз проверяется со сторонами согласованная повестка, корректируются неточности и вносятся изменения и дополнения по настоянию сторон;
- согласуется со сторонами окончательная общая повестка переговоров.

В другом случае медиатор может взять на себя определение порядка рассмотрения вопросов, предлагая сторонам свой вариант. Такая активная позиция медиатора может рассматриваться как вмешательство в существо спора, но на практике такой метод себя зарекомендовал и дает хорошие результаты.

Что происходит в данном случае? Медиатор «видит», что есть вопросы, которые являются более простыми для обсуждения сторонами, и, в принципе, стороны во многом уже готовы к разрешению этого вопроса. Медиатор старается содействовать соглашению, которое «легко» достигнуть. Очень часто совместное решение по первому вопросу «ломает лед недоверия и вражды». Сам факт первичной договоренности, как

показывает практика, может дать надежду сторонам, что не все так плохо и что можно договориться по более сложным вопросам. В любом случае, после составления перечня вопросов для обсуждения (повестки дня) медиатор должен убедиться в том, что обе стороны утверждают ее в данной редакции и не желают в ней ничего изменить, убрать или добавить.

Только теперь медиатор организует **выработку предложений**. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон. (Если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведет к успеху.) Выработка предложений первоначально происходит в кокусе, а затем может продолжаться на общей сессии.

Существует правило, взятое из практики: *если стороны не просят представлять их предложения на общей сессии, то лучше, если они сами будут высказывать свои предложения*.

Конечно же, на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи.

Исходя из повестки дня, согласованной сторонами, медиатор организует обсуждение каждого пункта, помогая сторонам генерировать предложения, проверяет предложения на реальность, помогает их редактировать.

Например, в рассматриваемой нами ситуации о взаимоотношениях Марии Сергеевны и Александра могут быть высказаны такие предложения. *М. С: Я бы хотела, чтобы ты (Александр) считался со мной и уважал меня.*

А.: Я уважаю тебя. Я готов считаться с тобой, если и ты (мама) не будешь меня считать ребенком.

Недостаточно просто оставить данные высказывания на восприятие партнеров. Вы должны помочь им осознать, что именно каждый из них понимает под словами «уважать» и «считаться».

Мед.: Мария Сергеевна, а что бы вы хотели, чтобы делал ваш сын и вы бы чувствовали уважение и понимали, что сын с вами считается? *М. С: Я бы хотела, чтобы он предупредил меня, когда к нему будут приходить*

друзья. А в те дни, когда у меня ночное дежурство, не приглашал друзей. **Мед.:**

(Обращается к Александру.) Вы могли бы делать то, что сейчас просит ваша мама? Как, по-вашему, это может происходить? А.: Да, конечно. Прежде чем я приглашу друзей, я буду сообщать по телефону, заранее договариваться и т. п.

Мама, ты говорила, что хотела бы ближе познакомиться с моей подругой. Я готов познакомить тебя с ней, если ты не возражаешь. **Мед.:** Александр, вы сказали, что хотели бы, чтобы мама считала вас взрослым. Что для вас будет подтверждением, что мама относится к вам как ко взрослому?

А.: Я бы хотел, чтобы мама не входила в комнату, когда я занимаюсь, доверяла мне и не упрекала за оценки в институте. Я же готов сам рассказывать о своих учебных делах. Я также готов, чтобы мы снова, как и раньше, ходили вместе в театр или на выставки, только надо это предварительно согласовывать.

Вы, будучи медиатором, должны проверять каждое предложение, насколько правильно оно понимается другой стороной и насколько оно реалистично, чтобы у сторон не возникло иллюзий, что они договорились, а на самом деле они не совсем

точно поняли друг друга. Поэтому на этой стадии медиации **медиатор должен быть максимально «занудным» в уточнениях** и все время спрашивать стороны, что они имеют в виду, когда что-то просят у другой стороны или когда что-то ей обещают. Такая процедура позволит сторонам увидеть, что часто они имеют в виду одно, а вторая сторона понимает эти слова по-другому, а если это так, то без прояснения, которое вы как медиатор делаете, обязательно возникнет в дальнейшем конфликт, так как они не поняли друг друга правильно.

А в заключение обсуждения предложений медиатор должен сделать резюме о том, как стороны договорились, чтобы они еще раз услышали и проверили, действительно ли именно это для них важно.

В ряде случаев логические аргументы и рациональные доводы, используемые в процессе медиации, не приводят к выработке конструктивных предложений. Клиент может либо отрицательно реагировать на предлагаемые ему подходы к разрешению конфликта, либо, сначала выражая согласие, затем отказываться от них. На это стоит обращать особое внимание. Возможно, конфликт затрагивает настолько значимые личностные проблемы данного человека, что он сам, не осознавая этого, включает мощные защитные механизмы. В таких случаях целесообразно предложить этому человеку обратиться к психологу-консультанту, а уже потом продолжить поиск выхода из конфликта.

Но если все-таки стороны смогли обсудить все возможные варианты предложений и нашли вариант, который их удовлетворяет, можно переходить к следующей стадии — **составлению соглашения.**

Подготовка проекта соглашения (заключение соглашения)

Итак, вы сделали вместе со сторонами огромную работу и кажется, что все в порядке — стороны договорились. Часто начинающие медиаторы, почувствовав конец переговоров, ослабляют внимание, считая, что все уже сделано. Но «праздновать победу» еще рано. Все этапы медиации важны, но соглашение является тем моментом, когда будет подведен итог, т. е. фактом урегулирования конфликта. В этот момент медиатор должен быть предельно внимателен ко всем нюансам высказываний сторон и тексту соглашения, чтобы не возникло потом постконфликта из-за неправильного понимания сторонами пунктов соглашения или последствий того, что будет происходить при выполнении соглашения и что — если соглашение будет нарушено. Стороны к этому моменту уже устали и тоже радуются, что им удалось «договориться», и становятся менее внимательными к происходящему.

А медиатор должен быть внимателен по-прежнему: активно слушать и все проверять на реальность и понимание.

Основная цель данного этапа — **составить соглашение**, которое стороны будут выполнять, т. е. соглашение, которое соответствует их интересам.

Главные **задачи** медиатора на этом этапе:

- проверить еще раз, что выдвинутые предложения соответствуют интересам сторон;
- добиться, чтобы текст соглашения был написан (или проговорен) четко, ясно и однозначно;
- проверить, правильно ли стороны понимают, что будет происходить после

того, как они уйдут с медиации;

— проверить соглашение на реалистичность;

— обсудить и включить санкции в случае невыполнения соглашения какой-либо из сторон.

Но вот предложения обсуждены, и стороны переходят к написанию соглашения. Именно здесь еще раз происходит проверка выдвинутых предложений на реальность, т. е. определяется возможность реализации предложения и окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени обе стороны.

Например, констатируя факт взаимного уважения сторон в рассматриваемой нами ситуации, текст отдельных пунктов соглашения может быть таким:

— *Александр, прежде чем пригласить друзей домой, предупреждает Марию Сергеевну о времени их прихода.*

— *Мария Сергеевна заранее, т. е. не менее чем за два дня до своего ночного дежурства, сообщает Александру об этом.*

— *Александр берет на себя обязательство мыть посуду, когда к нему приходят гости, до возвращения Марии Сергеевны после работы.*

— *Мария Сергеевна, признавая сына взрослым, не входит в его комнату без стука.* (Этот пункт соглашения трудно проверить во время медиации, но можно обсудить, что может сделать Александр, если мама нарушит данную договоренность. Например, после такого случая он имеет право отказаться от похода в театр или мама дает дополнительные карманные деньги в размере 500 рублей.)

По крайней мере, вы заставите стороны задуматься о реалистичности выдвинутого предложения и возможности санкций в случае невыполнения.

Затем обсуждаются в целом меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения.

Чтобы проверить, насколько понятно сторонам, что будет происходить в их взаимодействии, и насколько реалистична их договоренность, можно спросить, каким образом они это будут делать. Например, *предупреждать утром или звонить по телефону или каждый вечер совместно обсуждать планы на следующий день или на неделю.*

Из такого обсуждения сами стороны и медиатор могут понять, что наиболее эффективно для них делать это, к примеру, по вечерам за совместным чаем. А если что-то возникло неожиданно и они предварительно не договаривались об этом, они могут согласовать все вопросы по телефону, но при этом каждый из них будет стараться учитывать интересы другого. Очевидно, что здесь остается поле для напряжения. Как определить, в какой мере учитывается интерес другого, почему обстоятельства возникли неожиданно и т. п.? Но само по себе такое обсуждение предложений соглашения показывает сторонам степень возможной свободы в поведении и возможные варианты выхода из затруднений. А также позволяет поговорить о том, что в конце концов обо всем можно договориться, если не подозревать партнера в злонамеренном поведении.

Это достаточно трудная стадия. Если конфликтующие стороны добиваются до нее, то, как правило, они находятся в состоянии творческого подъема, воодушевления, связанного со снятием напряжения и ощущением завершения конфликта. Стороны

начинают спешить и могут «потерять реальность», так как стараются как можно скорее завершить медиацию. Повторим еще раз: **медиатор должен быть уверен, что заключенное соглашение удовлетворяет интересы сторон и будет выполняться, а для этого он постоянно проверяет у одной и у другой стороны формулировки будущего соглашения.**

Например: *«В такой формулировке это вас устраивает? Каким образом это будет происходить? Вы уверены, что в такой формулировке вы сможете обеспечить выполнение этого пункта? Как вы понимаете, что при этом будет делать ваш партнер?»*.

Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

Если стороны составили соглашение, естественно, они должны его подписать. Но не стоит торопиться, даже если одна из сторон настаивает на этом. Медиатор должен дать сторонам возможность еще раз посмотреть на соглашение. Если соглашение удовлетворяет интересам сторон, они подпишут его и после паузы. Но если что-то было упущено и одна из сторон в состоянии эйфории была невнимательна при обсуждении предложений, что привело к соглашению, которое не отвечает ее интересам, неудовлетворенная сторона все равно не будет его выполнять. Лучше снова вернуться в кокус и обсудить, что произошло, почему сторона отказывается подписывать соглашение. Эффективнее сразу урегулировать противоречия, чем создать предпосылки для напряжения и сопротивления одной из сторон. Это только усугубит ситуацию, а не разрешит ее. Следует сказать, что составление соглашения может занять не меньше времени, чем весь процесс переговоров.

Но если стороны, проверив текст соглашения, готовы его подписать и на следующий день, можно считать, что задача медиатора выполнена.

Теперь только надо все это логично закончить — поставить точку.

Выход из медиации

Основная цель этой стадии — создать понимание у сторон, что они будут делать в будущем, когда уйдут с медиации. Главные задачи медиатора:

- поблагодарить стороны за работу;
- проверить удовлетворенность сторон результатом медиации (если соглашение достигнуто);
- согласовать действия и систему связи и оповещения, если стороны должны будут продолжить медиацию в ближайшее время;
- договориться о действиях сторон в перерыве между сессиями.

Выход из медиации — это ее предпоследний этап. Обычно медиатор благодарит стороны за конструктивную, успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон, и т. п. **Задача этого этапа — получение медиатором обратной связи о результатах работы.** Стороны оценивают, во-первых, *насколько они удовлетворены достигнутым соглашением (содержанием соглашения) — удовлетворенность по существу проблемы;* во-вторых, *насколько они удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора — удовлетворенность по процедуре;* и наконец, они оценивают свое эмоциональное состояние — **психологическая удовлетворенность**, стало ли им легче после медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое

напряжение и т. д. Если все эти три критерия оценены высоко, есть и высокая вероятность (85% в сравнении с 30% в судебных решениях) выполнения обещаний сторонами.

Стоит отметить, что в России для конфликтующих сторон, к изумлению европейских и американских коллег, *часто психологическое удовлетворение оказывается важнее, чем удовлетворенность результатом*. В этом есть определенная опасность: стороны могут испытывать такую личную благодарность к медиатору, что для того, чтобы сделать ему приятное (он, мол, так старался!), готовы подписать соглашение, которое не собираются исполнять. Если вы почувствовали такую реакцию ваших клиентов — остановите их! Самый плохой результат работы медиатора — привести стороны к соглашению, которое не будет ими выполняться. Пусть они лучше не договорятся и не напишут соглашение! Возможно, стороны в такой ситуации еще не готовы до конца урегулировать свой конфликт, возможно, они еще не осознают свои интересы, возможно, они еще опасаются что-то потерять, если придут к соглашению — это не ваша ответственность. Это ответственность сторон. Медиатор только еще раз может спросить стороны, как они понимают, что будет происходить в их взаимоотношениях и взаимодействии — деловых отношениях теперь, после того как они не пришли ни к какому соглашению, что часто понимается как факт того, что не пришли ни к какому результату.

Но не прийти к соглашению еще не значит не прийти к результату. Если медиатор работал правильно, то **результат уже в том**, что стороны яснее понимают сложность противоречий и проблем, которые необходимо решить. Стороны лучше понимают, какие необходимы для этого ресурсы, и, самое главное, становится очевидным, осознанным, что будет происходить далее со сторонами. То есть они подготовлены к развитию дальнейших событий. **Иными словами, правильное понимание проблемы сторонами — это первый шаг на пути к ее разрешению.**

Этап постконфликта И самый последний этап медиации — прослеживание дальнейшего развития ситуации (**этап постконфликта**). На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение), возможность оказания дальнейшей помощи (проведение еще одной медиации, направление в юридическую или психологическую консультацию и т. п.).

Помня о датах по соглашению, медиатор по предварительной договоренности со сторонами может связаться с ними по телефону или договориться о встрече.

Иногда стороны сами сообщают медиатору (чаще по телефону) о состоянии дел по выполнению соглашения.

Часто обучающиеся медиаторы и сами клиенты задают вопрос, является ли соглашение, заключенное в медиации, юридическим документом. Если стороны хотят сделать этот документ юридическим, имеет смысл привлечь к его подготовке юриста либо заверить соглашение нотариально.

А далее только стоит пожелать сторонам успехов и порадоваться, что вы разрешили еще один спор конструктивно. Это не значит, что у сторон больше никогда не возникнет конфликтов по этому поводу или по каким-то другим. Жизнь очень разнообразная и сложная штука, а психология человека подвержена такому огромному количеству стрессоров, что возникновение конфликта — это нормально. Стороны,

прошедшие медиацию, часто сами учатся договариваться — и это замечательно!

Но если стороны все-таки не договариваются, однако они имели опыт общения с профессиональным медиатором, они обязательно придут к нему еще раз, если хотят урегулировать свой конфликт наименее болезненно и наиболее результативно во всех отношениях.

И еще несколько коротких комментариев. Не всегда медиация, как уже было сказано, приводит к соглашению. Исходя из принципа добровольности, любая из сторон может пойти в суд и добиваться судебного решения спора.

В таких случаях иногда сторона рассчитывает на то, что медиатор может помочь ей в суде и выступит в качестве свидетеля. Но вы помните принципы медиации. Конфиденциальность не позволяет медиатору быть свидетелем в суде — это важный этический принцип.

Практически все наши примеры касались межличностных взаимоотношений людей. И может возникнуть впечатление, что для таких отношений это хорошо, а для деловых отношений не подходит, в бизнес-ситуациях часто так много юридических аспектов, что медиатор вряд ли справится с проблемами сторон, если он не является юристом по образованию.

Можно сказать, что в таком случае один из выходов — приглашение на медиацию не только сторон, но и их адвокатов. Эта практика широко распространена в мире, но в России, к сожалению, практически отсутствует.

Возможен и другой вариант. Медиатор в деловых спорах как «расширитель ресурсов» может сам создать у сторон понимание необходимости проверить свои предложения на юридическую правомерность прежде, чем они окончательно договорятся.

Главное, вне зависимости от субъектов спора и области их деятельности, что медиация — всегда более эффективная, быстрая и дешевая процедура, чем суд, если стороны действительно хотят урегулировать свой спор.

УРОК 4

Все, что обсуждалось на трех предыдущих уроках, касалось стадий медиации. По ходу их освоения приводились примеры того, что и как должен делать и говорить медиатор. Но не затрагивался вопрос, что же должен уметь посредник, какими навыками обладать и какие функции выполнять.

Медиатор может иметь любое высшее образование и обладать любыми личностными качествами. В настоящее время нет единой, как говорят психологи, профессиограммы медиатора, но есть требования к тому, что он должен уметь, если хочет быть эффективным и успешным.

Во время медиации посредник должен уметь выполнять ряд специальных функций. Иными словами, медиатор — это:

- беспристрастный организатор;
- активный слушатель;
- анализирующий конфликт;
- проверяющий реалистичность;
- «адвокат дьявола»;
- генератор идей;
- расширитель ресурсов;

- обучающий ведению переговоров;
- помогающий в составлении соглашения;
- хранитель психологического климата. Рассмотрим подробнее перечисленные функции.

Как **организатор процесса медиации** медиатор обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров.

До начала медиации посредник должен подготовить помещение для медиации и позаботиться, чтобы и сторонам, и ему самому было удобно сидеть. На столе должны быть бумага и ручки на случай записей. Полезно также иметь питьевую воду и бумажные платки или салфетки. Вода и салфетки не обязательно должны быть на столе, но стоит их иметь под рукой на случай необходимости.

Важно также предусмотреть, где будет находиться и что будет делать другая сторона во время работы в кокусе. Все это следует сделать до прихода клиентов.

Если же медиатору приходится работать на территории клиентов, он должен позаботиться о необходимых условиях удобства работы и обеспечения конфиденциальности процесса. На время медиации целесообразно настоятельно попросить стороны выключить мобильные телефоны. Если какая-либо из сторон ждет важного звонка, стоит сделать на это время перерыв или просить ее по возможности перенести разговор по телефону до окончания медиационной сессии.

Организуя переговоры, медиатор задает правила поведения с момента прихода клиентов на медиацию, помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров и на протяжении всей медиационной сессии поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами. Медиатор в любой момент может приостановить работу, сделать перерыв для кокуса или для отдыха и задает тон всему процессу. Он следит за регламентом и предупреждает стороны, если они нарушают правила ведения переговоров. Например, может заявить: *«Стоп! Нельзя говорить всем сразу!»*

Медиатор может даже совсем остановить медиацию, если стороны не в состоянии остановиться в агрессивной «перепалке» или он явно видит, что стороны не готовы к переговорам или одна из сторон психически несостоятельна для такого процесса. Обычно это определяется до начала сессии, но иногда вторая сторона, приведенная первой, появляется только на медиации.

Очевидно, что функцию организатора медиатор выполняет во всех стадиях и между ними.

Медиатор должен быть активным слушателем. Ему следует понимать как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем показать (дать обратную связь) спорящим, что он их действительно услышал.

В этой роли медиатор буквально повторяет или переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться, что сам медиатор и другая сторона правильно поняли сказанное. Но при этом медиатор, как мы уже говорили, должен развести события (или факты), по поводу которых произошел конфликт, оценку этих событий участниками и те чувства, которые по поводу этих событий они переживают.

Следует иметь в виду, что большинство людей не умеет отличать факты от их интерпретаций и оценок, что зачастую приводит к непониманию поведения другой стороны. А ведь нельзя даже перечислить все возможные интерпретации одного и того

же факта.

Например, **факт:** усталая жена не встретила пришедшего с работы мужа; большинство мужей **интерпретирует** этот факт как оценку: она меня не уважает. Или другой пример: **факт:** один сотрудник не ответил на приветствие другого; большинство с очевидностью, не допускающей иных толкований, воспримет это едва ли не как оскорбление, хотя **интерпретаций** этого факта может быть очень много (к примеру, был занят своими мыслями и просто не заметил приветствующего его сотрудника).

Стандартный текст активно слушающего медиатора выглядит так: «Итак, вы считаете... (далее идет повтор сказанного,). Я правильно вас понял?».

Такой эхо-повтор играет исключительно важную роль в медиации: он гарантирует, что стороны услышали и действительно поняли друг друга.

Повторение сказанного, лишённое в исполнении медиатора эмоциональной окраски, направляет обсуждение на содержательную сторону спора.

Повторение позволяет говорящему почувствовать неточности своего текста и исправить их в своем ответе.

Следует также заметить, что фиксация внимания к словам говорящего повышает его доверие к медиатору: **ведь люди (особенно в России) совершенно не привыкли к тому, что их слышат.** Медиатор должен воспринимать эмоции спорщиков как факт (они могут плакать или смеяться, гневаться или радоваться), но при этом рассматривать даваемую ими эмоциональную оценку события лишь как интерпретацию самого события. Поэтому медиатор может сообщить сторонам свое впечатление о их эмоциональном состоянии. Например: «Я вижу, что вы возмущены этими словами».

Такое сообщение побуждает сторону, испытывающую эмоциональное напряжение, контролировать проявление своих чувств и, как правило, снижает эмоциональное напряжение и в то же время помогает противоположной стороне лучше понять чувства своего соперника.

При этом, слушая, как одна из сторон говорит вещи, возмущающие другую сторону, медиатор не может, например, сказать: «Вы говорите возмутительные вещи, поэтому противоположная сторона возмущена вашими словами».

Медиатор может только сказать, если это важно зафиксировать между сторонами, например, «Когда вы говорите о... (повторяются слова говорившего), вы видите, какие чувства это вызывает у другой стороны».

Постоянно слушать и помнить все, о чем говорят стороны, важно не только для того, чтобы показать сторонам, что медиатор их слышит, или сделать вывод о том, как надо разрешить конфликт (что не является задачей медиатора), а прежде всего для того, чтобы в каждый нужный момент процесса **возвращать услышанное сторонам для анализа ситуации конфликта и выработки ими предложений по его урегулированию.** Для упрощения своей работы медиатор может записывать на бумаге существенные идеи и высказывания сторон, но при этом важно не потерять контакт и управление процессом.

Понятно, что слушать стороны медиатор должен на всех стадиях процесса, но ведущей эта функция является на стадии презентации сторон, дискуссий и кокуса.

Медиатор как анализирующий конфликт выполняет эту функцию главным образом

для того, чтобы заставить сами стороны разобраться в ситуации, тщательно исследовать возможные варианты выхода из нее.

Уже было сказано, что медиатор не имеет права оценивать ни сам конфликт, ни поведение и действия людей в нем, ни давать какие-либо советы, в том числе и по поводу его решения.

Медиатор должен приходить на медиацию «пустым»! Это одно из основных правил медиации. Умение отстраниться от предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев необходимо для работы. Анализ конфликта всегда очень деликатная вещь. Медиатору может казаться, что он уже понимает интересы сторон и готов вести их к соглашению. Но никогда нельзя знать заранее, что есть соглашение именно для этих сторон. **Только сами стороны являются хозяевами и судьями своей истины!** Значит ли это, что не нужно делать никакого анализа конфликта/проблемы медиатору? Делать анализ обязательно необходимо, но, повторимся, не для себя, а для сторон. Медиатор должен так разворачивать информацию сторонам, чтобы они увидели, в чем они сходятся, а в чем заключаются их разногласия. Анализируя информацию о конфликте, медиатор должен помогать сторонам осознать, в чем же их истинные интересы и какие шаги (предложения) могут стороны рассмотреть, чтобы урегулировать свои взаимоотношения.

Так, почему стороны не могли сами разрешить свою ситуацию, если они ее знают лучше, чем медиатор? Дело в том, что стороны выставляют на переговоры свои позиции. Позиции, как правило, не совместимы и никоим образом не направлены на решение проблемы (свои позиции стороны готовы защищать, «не щадя живота своего»). Горе тому медиатору, который начнет использовать первоначальные позиции для разрешения спора.

Задача медиатора как раз и состоит в том, чтобы, анализируя конфликт, показать сторонам, какие интересы стоят за их позициями. Найдя интересы, необходимо помочь сторонам построить новые позиции (предложения), которые могут пересекаться, обеспечивая ущемленные в конфликте интересы.

Только так можно построить будущее соглашение. Это классическая схема работы с конфликтом. Но, конечно же, это не всегда возможно. Встречаются ситуации, когда интересы практически не пересекаются. В таких случаях приходится составлять соглашение только о самых насущных и необходимых общих интересах. Например, «*не использовать силовые методы*» или «*разойтись и больше не взаимодействовать, не вмешиваясь в дела друг друга*».

Выступая в этой роли, медиатор стремится, чтобы стороны высказали имеющуюся информацию и все существующие точки зрения на предмет спора, определили наиболее важные моменты в этом споре для каждой стороны. Степень подробности информации должна быть достаточной для принятия решения сторонами. Для такого анализа медиатор вначале выслушивает все стороны, а затем задает им вопросы по поводу тех или иных фактов и моментов спора.

Например:

— *Как вы считаете, является ли данное обстоятельство существенным для противоположной стороны?*

— *По вашему мнению, следует ли обсудить это обстоятельство более подробно?*

— *Противоположная сторона явно выразила свое недовольство вашими словами. Могли бы вы пояснить, чем, на ваш взгляд, она недовольна?*

— *Знаете ли вы какие-нибудь случаи, похожие на тот конфликт, который мы обсуждаем сегодня?*

— *Как вы думаете, почему другая сторона сопротивляется вашему предложению?*

Существуют различные подходы к вопросу о том, **должен ли медиатор сам быть специалистом в той области**, где он разрешает спор, чтобы выполнять аналитическую функцию. В американской литературе по конфликтологии превалирует мнение, что это не обязательно: ведь медиатор не берет на себя решение спорных проблем, а лишь обеспечивает коммуникацию между конфликтующими сторонами. Для этого не нужно иметь специальных знаний по предмету спора. Многие американские авторы настаивают также на том, что медиатору **не следует до начала медиации пытаться получить какие-то предварительные сведения о конфликтной ситуации и конфликтантах, ибо это может создать у него какие-то предвзятые представления и нарушить его нейтральность.**

Это действительно так. Из психологии известно, что если мы что-то знаем, то уже имеем мнение или установку по поводу этих знаний и у нас складываются определенные ожидания. Далее, если в процессе медиации эти ожидания не подтверждаются, медиатор может не принять информацию, противоречащую его ожиданиям.

Согласно другому подходу, медиатор должен разбираться в предмете спора, так как это может помочь ему изобретать и предлагать на рассмотрение конфликтантов оригинальные способы согласования их интересов. С этой точки зрения медиатору для выполнения аналитической функции полезно еще до начала медиации собрать как можно больше данных о природе и причинах конфликта. Эту информацию можно добывать из предоставленных спорщиками материалов, документов, газетных статей, в предварительных беседах с участниками конфликта и т. д. В российских условиях представляется, что второй подход более эффективен потому, что **медиация в этом случае больше похожа на третейский суд.**

Функцию анализирующего конфликт медиатор главным образом выполняет на стадии дискуссии по выработке вопросов для переговоров и в кокусе и частично — на стадии генерирования предложений.

Любая конфликтная ситуация сопровождается эмоциональными переживаниями. Если конфликт продолжительный, то количество негативных интерпретаций достаточно велико. В таких условиях человек может быть не совсем точен и адекватен как в своем видении ситуации конфликта, так и в своих ожиданиях относительно возможных способов его урегулирования. В конфликтологии существует такой термин, как «сужение сознания». Люди, вовлеченные в конфликт, как бы «переворачивают» значение малозначимых фактов и поступков через призму своего конфликта. Внимание и сознание людей нацелено на борьбу. В таком случае принимаются решения, которые могут быть нереальными и не соответствовать объективным возможностям решения проблемы. Сознательно или бессознательно, но стороны могут сделать процесс переговоров непродуктивным: прийти в результате переговоров к нереалистичному соглашению, которое не будет выполняться.

Поэтому одной из важных функций медиатора является **постоянная проверка на реалистичность** того, что говорят стороны: *высказываемые идеи, реализуемость предложений, наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений.*

Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

— *Что вы конкретно предлагаете сделать?*

— *Как вы думаете, что произойдет, если..?*

Так, если в процессе медиации одна из сторон упорно отвергает все предложения, медиатор вправе сказать: *«Создается впечатление, что вы не хотите прийти к соглашению. Как вы думаете, что будет, если вы не договоритесь?».*

Неоднократно он может использовать эту роль и во время выработки предложений, проверяя их на реальность, как с одной из сторон, так и вместе.

Когда стороны договорились по какому-либо пункту, медиатор обязан проверить, действительно ли они понимают необходимость выполнения этого пункта. Может быть задан следующий вопрос: *«А что произойдет, если какая-либо из сторон нарушит данное соглашение?».*

Вот типичный случай из практики медиатора:

На медиации по поводу развода бывшие супруги долго спорят о времени встреч отца с детьми. Отец настаивает на своем праве встречаться с детьми всегда, когда он захочет. Для него это требование отражает его представление о справедливости: отец есть отец. Однако бывшей женой оно воспринимается как несправедливое, как ничем не контролируемое посягательство на ее ритм жизни. Она бурно возражает, аргументируя свою позицию тем, что дети учатся, могут быть заняты и т. п. Данную проблему нельзя решить на уровне абстрактных представлений о справедливости. Поэтому медиатор «тестирует реальность». Он спрашивает отца: «Скажите, пожалуйста, как часто вы хотели бы встречаться с детьми: каждый день?». Отец отвечает, что всю неделю он работает и по субботам чаще всего занят, так что реально остается только один день — воскресенье. И на такой вариант мать сразу соглашается, так как это не противоречит ее интересам. Она только просит предварительно звонить ей.

При завершении процесса медиации стороны должны быть полностью согласны с условиями соглашения, с последствиями этого соглашения и должны быть способны выполнить свою часть договоренности. Медиатор, как проверяющий реалистичность достигнутого соглашения, обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

Иными словами, на протяжении всей медиационной сессии, и особенно на стадии написания соглашения медиатор выполняет функцию проверяющего на реалистичность.

Функция «адвокат дьявола» необходима медиатору, когда стороны заходят в тупик. Быть «адвокатом дьявола» — значит, задавая определенные вопросы, «заставить» сторону посмотреть на ситуацию в самом невыгодном для нее исходе, к которому сторона идет в результате своей жесткой позиции. Это происходит тогда, когда действия или предложения стороны слишком настойчивы и однозначны, но, очевидно, не ведут к успеху в урегулировании конфликта. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает вести себя более гибко и разумно, искать реалистичные выходы для

разрешения спора. Техника вопросов «адвоката дьявола» очень эффективна. Важно только не забывать, что можно перестараться и сторона заподозрит, что медиатор на стороне оппонента и специально ее запугивает. Но чувство меры компетентного медиатора всегда позволяет этого не допускать.

Всегда лучше, если медиатор побуждает стороны делать такой анализ самостоятельно. Но в случаях, когда стороны (сторона) увлечены, эмоционально перевозбуждены или беспечны, медиатор может сам нарисовать гипотетическую ситуацию и предложить посмотреть, какие негативные последствия она несет в себе и как может развиваться для сторон(ы).

Задача медиатора в этой роли — показать все возможные негативные последствия действий/бездействий или результатов от предложений стороны, **оппонируя предлагаемой ситуации.**

Побуждение к анализу развития возможных негативных событий в будущем очень важно. Медиатор никогда не будет знать об условиях и истории рассматриваемой проблемы лучше стороны, поэтому, когда такую работу проделывает сама сторона, можно с уверенностью сказать, что производится самая объективная экспертиза для разрешения проблемы.

Найти варианты урегулирования конфликта не всегда просто. А если стороны не креативны и не способны к исследованию возможностей для разрешения ситуации, они могут почувствовать тупик и растеряться. Зачастую, исходя из своего опыта, медиатор сразу может видеть какие-то варианты предложений. **Но медиатор не может подсказывать решение,** а может стимулировать стороны к поиску выхода, выполняя функцию генератора идей.

В этой роли медиатор стимулирует спорщиков к поиску иных решений, чем те, которые до сих пор ими рассматривались. Делает он это, используя вопросы. Например: *«А что, как вы думаете, могло бы послужить альтернативой этому?»*, *«Нет ли такого способа, чтобы заодно можно было удовлетворить как ваши, так и интересы другой стороны?»*.

Такие вопросы могут помочь стороне по примеру медиатора начать самой продуцировать различные варианты выхода из конфликтной ситуации. Идеи, которые выработали сами стороны, обычно гораздо лучше учитывают нюансы их взаимоотношений, которые не могут быть известны медиатору. Однако **в случаях, когда у спорщиков никаких идей не возникает, медиатор имеет право предложить свой вариант решения, ни в коем случае его не навязывая.** Например, он говорит: *«А как вы отнесетесь к такой идее?»*, *«А что, если сделать...?»*.

И совершенно исключены высказывания типа:

- *Поверьте моему опыту. Этот подход гораздо лучше.*
- *Слушайте, что я говорю, я же предлагаю вам хорошее решение.*
- *Я не могу согласиться с вашим подходом.*
- *Нельзя быть таким упрямым.*
- *Ваша идея не заслуживает доверия.*

Функцию генератора идей посреднику приходится использовать на стадиях кокуса и выработки проекта соглашения, т. е. в ситуациях генерирования предложений по урегулированию конфликта.

Посредник также имеет возможность **расширить ресурсы** спорщиков. Выполняя эту

функцию, медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от разного рода побочных сведений, уточнений и интерпретаций.

Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны (например, юридическими или финансовыми), неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор рекомендует сторонам обратиться к соответствующим надежным источникам (документам или специалистам — юристам/финансистам), где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет.

Например, медиатор может дать спорщикам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем должен сказать о возможности (необходимости) обратиться к юристу.

Даже если медиатор — юрист, он не имеет права давать юридическую консультацию во время медиации.

Посредник должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его высказывания.

Медиатор не имеет права оценивать позицию стороны, заявляя, например: *«Вы сказали мне, что... Я этому поверил, но это неверно».*

В роли расширителя ресурса медиатор может также выступать, когда он видит, что одна из сторон психологически явно не готова к переговорам. Например, *сторона плачет, с трудом успокаивается, но как только заходит вопрос об обсуждении предложений, она снова начинает плакать.*

В таком случае следует взять кокус и обсудить со стороной возможность обратиться к специалисту-психологу или психотерапевту. И только после этого, спустя время, когда она будет готова, вернуться к урегулированию конфликта.

Следует заметить, что даже если медиатор по образованию психолог, для сохранения нейтральности он сам не имеет права оказывать психологическую помощь ни во время, ни в перерывах между медиационными сессиями.

Чаще всего функция расширителя ресурсов необходима медиатору в ко-кусе, но может использоваться и при подготовке проекта соглашения.

Медиатор обучает стороны процессу ведения переговоров. В этой роли посредник обучает стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество. Большинство участвующих в споре не знает, как вести переговоры, и пытается применять запрещенные приемы («переговорные уловки»), иногда они демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника.

Стороны применяют подобные манипулятивные техники, чтобы заставить противоположную сторону принять их позицию. Чаще всего при этом они не думают о том, что обман если и может принести успех, то лишь на очень короткое время, пока противоположная сторона не почувствует, что ее перехитрили. А если сторона заподозрит обман, это сильно усугубляет ситуацию: доверие пропадает не только к

обманувшей стороне, но и к процессу в целом. Очень важно не допускать подобного поведения сторон во время переговоров.

Как правило, в кокусе медиатор обсуждает форму и содержание предложений, которые будут вынесены на общую сессию, и тщательно готовит сторону к этому. Кроме того, четкое следование процедуре, заданной в начале, также показывает сторонам, как важно следовать этим договоренностям.

Большинство участников переговоров после сеанса медиации испытывает подлинное потрясение от того, что удастся разговаривать с противоположной стороной без криков и угроз, без ухищрений и уловок и при этом достигать положительного результата во взаимодействии с ней.

Можно представить себе изумление родственников или партнеров по бизнесу, находящихся в многолетнем споре, которые признаются медиатору, что *они впервые увидели проблему с точки зрения противоположной стороны* и что они начинают осознавать, что, пока им не будет полностью понятна позиция другой стороны, они не смогут договориться.

Опыт правильно организованных переговоров, даже если они не приводят к успешному соглашению, учит участников медиации тому, как надо себя вести в сложных жизненных ситуациях, дает им образцы эффективной коммуникации, формирует видение самого себя с неожиданной точки зрения. Эта роль медиации столь высока, что некоторые участники, даже не достигнув успеха, т. е. того результата, которого ожидали, и спустя несколько месяцев с благодарностью вспоминают сам процесс переговоров.

Медиатор **помогает сторонам составить соглашение**. Суть этой функции заключается в том, что медиатор отслеживает корректность составления и полноту содержания соглашения. Он уточняет у сторон, как они понимают то, что фиксируется устно или на бумаге, и просит однозначно и конкретно, ясным языком формулировать взаимные обязательства. При этом он должен еще раз помочь сторонам проверить, насколько реалистично то, о чем они договорились.

Возможно, какие-то формулировки несут неоднозначное понимание того, что будет происходить. Поэтому медиатор просит стороны вместе обсудить, что имеется в виду и как они понимают это. Важно, чтобы они одинаково видели, что произойдет. Медиатор также следит за тем, чтобы все пункты, обсуждаемые на переговорах, и все предложения, которые важны для урегулирования спора, были внесены. **Посредник также просит стороны внести в соглашение или хотя бы обсудить, какие санкции может применить каждая из сторон, если соглашение будет нарушено**. Если соглашение письменное, целесообразно все-таки и санкции внести в его текст.

Медиатор знает, что спешить здесь нельзя, а необходимо набраться терпения, чтобы эффективно закончить соглашение.

Функция медиатора — **хранителя психологического климата** тесно связана с функцией организатора процесса. Следует сказать, что часто, когда мы слышим слова «психологический климат», складывается картинка некой идиллии или мягкой спокойной атмосферы. Что же касается медиации, она не всегда бывает спокойной и мягкой. Во время медиации возможны жесткое поведение и жесткие высказывания, возможно недовольство и противостояние. Но все эти коммуникативные действия должны быть конструктивными. Роль медиатора здесь заключается в том, чтобы

поддерживать пусть жесткое, но конструктивное взаимодействие между сторонами, избегая взаимных оскорблений и унижения сторон. Как уже говорилось, **процедурное соглашение**, принятое во время вступительного слова медиатора, **является хорошим инструментом управления психологическим климатом**. И, если медиатор делает это профессионально, через некоторое время напряжение и жесткость переговоров снижаются. Стороны спокойно, по-деловому обсуждают и вырабатывают взаимные обязательства.

Естественно, функцию хранителя психологического климата медиатор должен выполнять на протяжении всей медиации.

В заключение можно сказать, что если вы все это поняли, освоили и можете применять на практике, желаем вам успехов и удачи. А если возникли вопросы, вы всегда можете обратиться к журналу «Третейский суд» или прийти обучаться медиации в Лигу переговорщиков. И сделать медиацию своей второй или новой профессией.

УРОК 5

Обучение в Школе посредничества (медиации) подходит к концу. На предыдущих уроках мы обсудили все стадии медиации, остановились на примерах из практики, в заключение обучения поговорим о вариантах применения медиаторских навыков, которые, надеемся, вы уже приобрели, а также об альтернативных медиации способах урегулирования споров и конфликтов.

Способы урегулирования конфликтов в случае невозможности проведения медиации

Консилиация

Консилиация — это ведение переговоров медиатором без непосредственной встречи сторон за одним столом; процедура, аналогичная «челночной дипломатии» в международных переговорах или методу «одного списка». Ее целесообразно применять в случае слишком сильной эмоциональной отягощенности конфликта, часто сопровождающейся нежеланием одной или обеих сторон встречаться лицом к лицу, но при наличии готовности все-таки попытаться разрешить проблему.

Консилиация позволяет сторонам меньше опасаться потери своего лица или риска подвергнуться давлению второй стороны и стать жертвой ее манипуляций. Она уменьшает риск «взрыва» процесса вследствие эмоциональной заряженности ситуации. Иногда к консилиации стоит прибегнуть по каким-либо техническим и другим причинам, затрудняющим очное участие сторон. В некотором смысле консилиация представляет собой меньший риск и для самого медиатора, так как работа сразу с двумя сторонами одновременно на порядок сложнее.

Нередко в процессе консилиации отношения между сторонами улучшаются настолько, что они оказываются готовы встретиться и завершить переговоры за одним столом. Из этого следует, что консилиация часто используется в процессе подготовки медиации, когда одна сторона уже готова к переговорам, а вторая — еще нет. Иногда, как уже говорилось, прежде чем стороны сядут за стол переговоров, может потребоваться 3-5 месяцев.

Несколько слов об упомянутой технологии **«одного списка»**. Суть ее заключается в том, что каждая из сторон первоначально на одном листе пишет свои требования и

предложения по урегулированию. Задача медиатора — работая по очереди с каждой из сторон и используя свои медиатор-ские навыки, добиться того, чтобы обе стороны после нескольких раундов изменений предложений и последующих обязательств по поводу последних пришли к единому списку, т. е. к соглашению. Естественно, что все требования, предъявляемые к соглашению в медиации (и переговорах), должны полностью выполняться. Как вы помните, речь идет о четкости и ясности языка, однозначности формулировок, конкретности сроков или условий и, конечно же, о санкциях в случае невыполнения соглашения сторонами. После того как стороны составили такое соглашение в процессе консилиации, они его подписывают и выполняют.

Консилиация также обладает высокой эффективностью, хотя в некоторых отношениях меньшей, чем очная медиация как таковая. Спасая стороны от проявлений негативных эмоций в отношении друг друга, консилиация, с другой стороны, лишает их преимуществ непосредственного обмена мнениями, возможности позитивного эмоционального взаимовлияния и взаимообучения. Она в меньшей степени, чем медиация, способствует выработке взаимопонимания и умения более эффективно общаться в дальнейшем, что чрезвычайно важно в случае продолжающихся отношений. Кроме того, она, как правило, требует гораздо больше времени.

На практике к консилиации приходится прибегать чаще в случаях деловых споров и при разрешении застарелых межличностных проблем. В последнем случае целесообразнее все-таки использовать консилиацию как этап и попытаться перевести ее в медиацию.

Консилиация используется также, когда вторая сторона отказывается вообще вести какие-либо переговоры. В этом случае медиатор работает с одной стороной, анализируя конфликт и вырабатывая возможные действия и поведение этой стороны в контексте урегулирования конфликта. И такие встречи могут происходить несколько раз, пока сторона не разрешит для себя проблему.

Если же такая встреча происходит только один раз, то речь идет просто о конфликтологическом консультировании.

Конфликтологическое консультирование Конфликтологическое консультирование, или «разрешение проблемы», представляет собой работу с одной стороной в случае невозможности привлечения или нежелания второй стороны участвовать в какой бы то ни было процедуре разрешения данной ситуации. Нередко вторая сторона не знает о работе, проводимой с первой стороной. Конфликтологическое консультирование отличается от психотерапии или психологического консультирования, хотя иногда трудно провести четкую границу между ними. Конфликтологическое консультирование не столь глубоко и не рассчитано на глубинный личностный анализ и изменения. В конфликтологическом консультировании используются многие приемы медиации. Например, в процессе консультации медиатор придерживается тех же стадий, что и в медиации. Он выслушивает проблему (*презентация*), совместно со стороной обсуждает возможное развитие событий (*дискуссия по выработке вопросов для обсуждения*), исследует интересы и помогает их осознать стороне (*кокус*), а затем вместе со стороной обсуждает, что она готова и может реально сделать для изменения ситуации конфликта, какие для этого необходимы ресурсы (*подготовка соглашения*). В результате консультации сторона имеет план конструктивных действий по

урегулированию конфликта. Необходимо отметить, что очень важным фактором конфликтологического консультирования является снижение психологического напряжения клиента, который часто приходит в состоянии либо высокого агрессивного накала эмоций, либо полного эмоционального упадка и растерянности, когда он совершенно не в состоянии разумно, т. е. конструктивно, смотреть на проблему.

Нередко конфликтологическое консультирование является этапом, предваряющим и способствующим выходу сторон на медиацию.

Иногда оно применяется, и если обе стороны готовы участвовать в урегулировании проблемы. Такое предварительное консультирование может быть необходимо при большой степени сложности случая, наличии многих технических или других деталей, эмоциональной или информационной неготовности сторон к участию в переговорах.

Часто во время конфликтологического консультирования выявляется необходимость задействовать другие способы разрешения конфликта, например юридические, экономические или психологические.

Целью конфликтологического консультирования является попытка разрешения проблемы за счет более адекватного понимания ситуации, осознания истинных интересов и изменения поведения одной из сторон, вовлеченных в конфликт.

При этом медиатор должен исходить из того, что конфликт — это взаимодействие как минимум двух участников. Очень часто, особенно при длительных отношениях, оно развивается по вполне определенному сценарию. Это выражается в типичных высказываниях: «Да я заранее знаю, что он скажет», «Он всегда...», «Его не уломаешь...», «Он все равно найдет способ обмануть» и т. п.

Даже если это «одноразовый» контакт, обе стороны вносят свой вклад в результат их взаимодействия. Поэтому, если одна из сторон в результате проведенной консультации не дает «реплику» по ожидаемому сценарию, вторая сторона оказывается вынуждена тоже менять свое поведение.

Практика показывает высокую эффективность удачно проведенного консультирования. Даже если ситуация необратима, оно позволяет обратившейся стороне изменить отношение к происшедшему, получить эмоциональное облегчение и повысить свою способность противостоять развитию аналогичных проблем в будущем.

Конфликтологическое консультирование является наиболее частой формой работы медиатора в разрешении разных категорий конфликтов. Оно наиболее легко и органично вписывается в российскую культурную традицию и помогает усвоению идей медиации представителями самых разных групп населения.

В то же время, несомненно, совместное участие сторон в преодолении разногласий повышает эффективность их взаимодействия в работе, ускоряет разрешение проблемы и является желательным продолжением процедуры консультирования.

Конфликтологическая экспертиза

Еще одной из форм работы медиатора может быть конфликтологическая экспертиза. Когда переговоры между сторонами наталкиваются на препятствия, стороны могут пригласить независимого эксперта-конфликтолога для анализа спорных проблем (иногда для экспертизы только единственного вопроса в конфликтной ситуации) и представления результатов анализа конфликта и рекомендаций его решения. На

практике такие виды работ использовались во время крупных территориальных инвестиционных проектов. Например, *при выделении крупного лесного массива в долгосрочную аренду иностранной фирме возникло множество конфликтов, инициированных населением и различными организациями. Приглашенный медиатор провел комплексное обследование ситуации с выделением фигурантов и их интересов на данной территории. Последовавший за этим анализ позволил сделать прогноз развития возможных конфликтов в будущем и динамику развития существующих. В результате фирма и инвестор принципиально изменили концепцию проекта и специально разработали план мероприятий по участию общественности. Мероприятием, завершающим острую фазу конфликта, была встреча представителей общественности с инвестором и фирмой.*

Медиаторы здесь являлись ключевыми фигурами, фасилитирующими встречу, и работали с отдельными конфликтующими группами, обеспечивающими процесс коммуникаций при обсуждении/выяснении спорных вопросов.

Фасилитация

Главная задача медиатора, выступающего в роли фасилитатора (облегчающего процесс общения), — помочь сторонам высказать свои позиции, дать им возможность выслушать друг друга и помочь выработать участникам совместное решение проблемы (или, если проблема сложная, комплексная, — выработать последовательность шагов, разбив большую проблему на более мелкие задачи и решая их последовательно).

Фасилитатор, владеющий навыками медиатора, проводит такую процедуру гораздо быстрее и эффективнее, чем это часто происходит на рабочих совещаниях.

Участие в переговорах в качестве стороны или ассистента стороны

Еще одной из форм переговоров, вышедших из медиации, является участие медиатора совместно со стороной (или без нее) в переговорах в качестве представителя стороны. Такой метод принципиально отличается от медиации вследствие отсутствия нейтральности и активного участия в выработке решения. Вследствие этого он утрачивает целый ряд принципиальных преимуществ, обеспечиваемых медиацией. Тем не менее в ряде случаев активное привлечение к процессу специалиста по ведению переговоров повышает их эффективность и иногда может быть единственной возможностью предотвращения развития конфликта в деструктивном направлении. Это целесообразно сделать в случае отказа стороны или обеих сторон использовать медиацию. В этом случае медиатор, конечно, уже не следует принципу нейтральности, а выступает как заинтересованная сторона клиента, но со своей стороны использует навыки медиатора.

Медиация с рекомендацией

Если медиация не приводит к соглашению, но стороны доверяют медиатору, они могут попросить посредника дать им рекомендации по разрешению конфликта. При этом стороны сохраняют за собой свободу принятия или непринятия рекомендаций для дальнейших переговоров.

В российской практике такой метод работы с конфликтом встречается не часто. Например, *после остановки медиации между депутатами из-за ее непродуктивности с обеими сторонами по их просьбе проводился разбор конфликта и делались прогнозы*

возможных последствий. В результате были выработаны рекомендации для каждой из сторон с целью снижения напряжения и конфликта в дальнейшем. Но насколько это реально сработало после отказа от медиации, оценивать трудно.

Практика посредничества Лиги переговорщиков

(примеры урегулирования правовых конфликтов в бизнес-сообществе, в том числе из корпоративных и трудовых отношений)

Процесс управления в любой промышленной организации предполагает согласование интересов людей разных уровней для достижения конечной цели — создания продукта и получения прибыли.

На этом пути часто происходит так, что не все интересы совпадают: конкуренция за ресурс, конкуренция за статус и власть, нежелание что-либо менять (противодействие нововведениям и инновациям) приводят к столкновению интересов и, как следствие, к скрытым или явным, открытым конфликтам. Для урегулирования и управления подобными ситуациями возможно использование медиации.

Так, опыт работы на предприятиях Санкт-Петербурга показал, что медиация может использоваться эффективно в ряде ситуаций управления на предприятии.

Прежде всего — это **проведение Советов директоров**.

Как известно, цель Совета директоров — выработать стратегический план развития предприятия и принять бизнес-план. Так как участники имеют, как правило, разное видение и понимание ситуации и преследуют свои личные интересы, прийти быстро к консенсусу не представляется возможным.

Технология медиации здесь использовалась в своем классическом варианте.

Ведущий Совет директоров специалист-медиатор согласовывает процедуру Совета директоров: повестку дня, регламент, последовательность выступающих, ожидаемый результат (*вступительное слово медиатора*).

Далее, каждый из членов Совета директоров выступает со своим видением и пониманием ситуации и высказывается, каких целей он хотел бы достичь (*презентация сторон*).

Затем все участники Совета директоров обсуждают высказанное, задают друг другу вопросы, высказывают свои аргументы за и против (*дискуссия*).

На этом этапе задача ведущего медиатора — дать возможность всем участвовать в дискуссии, внимательно слушать и зафиксировать все предложения выступающих и при этом не допускать перехода дискуссии в личные выпады и оскорбления участниками друг друга, если ситуация слишком напряженная и конфликтная.

И если после дискуссии стороны готовы совместно вырабатывать соглашение, стратегический план развития (*подготовка соглашения*), задача медиатора — помочь сгенерировать предложения, проверить их на реалистичность вместе с участниками Совета директоров и подготовить окончательный проект соглашения.

В случае же, когда члены Совета директоров еще не готовы выработать соглашение, медиатор-ведущий предлагает сделать перерыв (*кокус*) и работает индивидуально с каждым из членов Совета директоров так, чтобы после перерыва они уже были готовы сделать Проект стратегического плана развития предприятия на год и определить этапы этого развития. Преимущества использования технологии медиации:

- конструктивная работа Совета,
- существенный выигрыш во времени,

- сохранение положительных деловых взаимоотношений между участниками,
- отсутствие межличностных конфликтов и постконфликтов,
- более эффективная работа коллектива в целом.

Но медиатор должен быть человеком, которому доверяют все члены Совета. Не всегда на предприятии есть такой специалист, а приглашать его со стороны пока еще не принято.

Другим примером эффективного использования медиации в бизнесе можно назвать **урегулирование делового взаимодействия разных отделов предприятия.**

Это может касаться, например, двух подразделений одного предприятия. Одним из наиболее частых конфликтов на предприятии бывает напряжение и недовольство друг другом между производством и отделом продаж. Отдел производства, как правило, заинтересован в количестве продукта, а отдел продаж — в его качестве. Это противоречие часто становится тормозом развития предприятия в целом, а внутри возникает напряженная атмосфера между работниками, которая провоцирует множество межличностных конфликтов. Люди перестают работать, стремятся доказать, что они правы, в то время как другая сторона «плохая», их все время подводит.

Здесь метод медиации также позволяет эффективно разрешить сложившуюся ситуацию.

Задача медиатора — организовать переговоры между представителями отделов о правилах взаимодействия таким образом, чтобы все участники удовлетворяли свои интересы (производство кроме количества (свой интерес) включило и качество, а отдел продаж кроме качества (свой интерес) продавал бы произведенный товар).

Эффект налицо:

- снятие психологического напряжения в коллективе;
- нормальная рабочая обстановка;
- повышение производительности труда.

Третья сфера эффективного использования медиации в бизнесе находится в **урегулировании и разрешении конфликтов взаимодействия работников на предприятии.**

Как известно, каждый работник предприятия выполняет определенную рабочую функцию (роль, определяемая должностной инструкцией), где от него требуется только четкое, своевременное и качественное выполнение этой функции. Но в то же время каждый работник — человек со своими индивидуальными психологическими особенностями, привычками, ценностями, установками и т. п. И, казалось бы, это никак не должно влиять на выполнение его функциональных обязанностей. Но нельзя не отметить, что это едва ли не самая широкая зона конфликтов в бизнесе. Возможно, это особенность российского менталитета, где все деловые отношения строятся, прежде всего, на межличностных отношениях (родственных связях или симпатиях и антипатиях), но это реальность бизнеса, с которой нельзя не считаться. В таких ситуациях метод медиации позволяет работникам урегулировать не только деловые — функциональные отношения, но и межличностное общение.

Результат медиации и ее положительный эффект состоят в том, что не только снимается напряжение между работниками, но улучшается общая психологическая атмосфера в коллективе, повышается эффективность и качество работы, увеличивается

прибыль, что так важно для бизнеса.

Четвертая зона эффективного использования медиации в бизнесе — **при разногласиях между партнерами по бизнесу**, когда возникает ущемление интересов какой-либо из сторон. В качестве разногласий может быть раздел бизнеса, раздел дивидендов или раздел влияния (рынка). Это более сложные для медиатора ситуации, но и в этом случае метод медиации дает положительный эффект.

Стороны лучше начинают понимать интересы друг друга, более четко осознают свои преимущества и упущения, вырабатывают правила взаимодействия друг с другом и взаимно интегрируют интересы, что дает возможность более эффективно работать каждому из партнеров, снимается психологическое напряжение, снижается недоверие партнеров друг к другу, исчезает необходимость применять силовые методы и прибегать к судебным разбирательствам.

Иными словами, медиация может эффективно использоваться и используется специалистами-медиаторами при урегулировании конфликтов в сфере бизнеса.

Одним из убедительных аргументов в пользу применения медиации в качестве альтернативного метода разрешения споров является ее высокая эффективность (85% переговоров с участием посредника завершаются успешно заключенным соглашением, а само соглашение выполняется в 91% случаев). Откуда же берутся проценты, связанные с недостижением урегулирования? Одна из важнейших причин — слишком позднее обращение к медиатору. И речь здесь идет не столько о времени, сколько о стадии развития конфликтных отношений и уровне деструктивности враждебных действий сторон друг против друга. В качестве иллюстрации приведем два следующих примера из медиаторской практики, связанных с перспективой юридического рассмотрения возникшего между сторонами конфликта на постгосударственных предприятиях. Эти случаи относятся к одному из самых распространенных типов проблем — осложнениям между подчиненными и руководителями.

Предыстория конфликта состояла в том, что операционистка неправильно оформила проездные документы, что создало потенциальную возможность дублирования билета и, соответственно, риск материальных потерь (хотя и не слишком значительных) для железнодорожного предприятия. К счастью, никаких неприятностей не произошло и ситуация с билетом закончилась благополучно. Тем не менее, поскольку информация об упущении в работе операционистки стала известна ее непосредственной начальнице, та посчитала необходимым не оставлять данный негативный факт без внимания и депремировала работницу в том месяце, когда произошел этот случай.

Операционистка возмутилась, так как посчитала наложенное взыскание необоснованным и несправедливым. Ее особенно обидело и разозлило то, что она не однажды выручала свою начальницу, выходя на работу сверхурочно, и закрывала «дырки» в рабочем расписании. По мнению работницы, начальница воспринимала это как должное и ей даже в голову не приходило выразить благодарность. Это само по себе было очень неприятно, поскольку воспринималось как игнорирование, эксплуатация, неуважительное отношение «как к пустому месту». Более того, роковая ошибка была допущена как раз из-за рассеяния внимания в связи с переработкой, так

как операционистке пришлось компенсировать в этот день отсутствие работника, связанное с неукomплектованностью штата. В ответ на попытку кассира объясниться с начальницей та проявила жесткость и сказала, что не собирается обсуждать с ней свои решения.

Таким образом, по мнению операционистки, истинной причиной ошибки была плохая организация труда и неумение начальницы эффективно работать с персоналом. Недовольство работницы нашло сочувственный отклик в коллективе. Поэтому кассирша, посоветовавшись с профсоюзными лидерами и обсудив ситуацию с коллегами по работе, подала иск в суд с требованием материального возмещения за необоснованное депре-мирование и нанесенный моральный вред. Конфликт активно обсуждался в коллективе, и симпатии «болельщиков» были на стороне смелой сотрудницы. Начальница обратилась за помощью именно на этой стадии развития событий, тем более что консультировавший ее юрист сказал, что в данной ситуации наиболее вероятно, что суд будет выигран работницей.

В ходе обсуждения проблемы поочередно с обеими сторонами (в режиме так называемой консилиации), поскольку взаимная враждебность была слишком сильна, были прояснены интересы сторон, т. е. причины, которые побудили их отстаивать занятые ими позиции: с одной стороны, депреми-рование, а с другой — требование компенсации через суд.

Начальница сказала, что для нее главным в данной ситуации является обеспечение высококачественного выполнения работы и соблюдение дисциплины в коллективе. Начальница признала, что положение с укомплектованием штата далеко от идеального, но, с другой стороны, сказала, что от нее в этом плане зависит очень мало — подобные проблемы закладываются политикой «верхов». После достижения хорошего контакта и атмосферы доверия с медиатором начальница также призналась, что ее угнетает то, что из-за данного инцидента ее авторитет оказался под угрозой. Конечно, для нее немаловажно, что вся эта история выходит наружу и будет известна вышестоящему руководству, что ставит под сомнение ее деловую репутацию, не говоря уже о возможных моральных и материальных взысканиях, а то и более жестких оргвыводах.

Таким образом, в результате действий начальницы и последующего развития конфликта ее главные интересы — высокое качество исполнения подчиненными их служебных обязанностей, авторитет в коллективе, дисциплина, хорошая репутация в глазах руководства и др. — оказались под ударом.

Работница, со своей стороны, сказала, что для нее важны человеческое отношение, уважение, нормальные условия труда, безошибочная работа и, конечно, материальная сторона дела.

В результате анализа сложившейся ситуации она осознала, что многие из этих интересов даже в случае ее выигрыша в суде оказываются под угрозой. В этом случае начальница вряд ли будет особо жаловать мятежного кассира, считаться с соображениями ее удобства и личными обстоятельствами при составлении графика работы, предоставления отгулов, отпусков и пр. Рабочие перспективы также выглядели весьма туманно.

Пожалуй, операционистка была бы не против закончить дело миром, отозвать иск и удовлетвориться возвращением премии и налаживанием отношений, однако дело приняло уже принципиальный оборот. В случае «попятного хода» в коллективе ее не

поймут; профсоюзные лидеры, которые еще не раз могут пригодиться для защиты и поддержки, посчитают предательницей.

Молено сказать, что конфликт вышел из-под контроля и распространился за рамки личных и рабочих взаимоотношений с начальницей. «Если бы хоть неделей раньше!» — сокрушалась операционистка по поводу запоздалой встречи с медиатором.

Таким образом, в данном случае у сторон были общие интересы и потенциал для достижения договоренности, но расширение конфликта и обретение им статуса прецедента сделало мирное урегулирование на данной стадии практически невозможным. В то же время нельзя сказать, что работа медиатора была неэффективной. Конфликт принял гораздо более мирный характер. Отношения главных действующих лиц стали более спокойными, им удалось понять причины эскалации напряжения. Обе участницы осознали свои истинные интересы и то, что может способствовать их более вероятному удовлетворению.

Например, для начальницы стало очевидно, что даже в ситуации фатально ограниченной возможности укомплектования персонала (если она правильно ее оценивает, в чем она засомневалась) были неиспользованные ресурсы. С помощью медиатора начальница осознала, что выражение работникам благодарности, внимания может облегчить негативное воздействие режимных моментов и объединить начальницу и ее подчиненных в совместной борьбе с обстоятельствами. Работница, со своей стороны, поняла, что не в ее интересах нагнетать враждебность по отношению к начальнице в коллективе.

Таким образом, прогноз развития ситуации стал более благоприятным, хотя удовлетворение ряда существенных интересов сторон осталось весьма проблематичным вследствие слишком далеко зашедшего конфликта.

Вторая конфликтная ситуация, казавшаяся поначалу безнадежной, развивалась по иному сценарию.

Поводом для конфликта стало то, что рабочие были необоснованно (с их точки зрения) лишены льгот и надбавки к зарплате. В течение пяти лет они получали эту прибавку к зарплате и имели ряд льгот в связи с передвижным характером работы бригады. По закону права на эти преимущества должны были быть подтверждены документами об аттестации рабочего места. Подобное обследование было заказано коммерческой фирме и проведено ее экспертами. Экспертами было дано подтверждение особенностей рабочего места, дающих право на повышенную зарплату и льготы. В то же время оформление документов не было завершено фирмой, так как ее работа из-за финансовых затруднений предприятия-заказчика не была оплачена начальником, отвечающим за работу бригады.

В связи с тем, что недавно пришло указание сверху о проверке соответствия оплаты труда условиям работы на предприятиях, входящих в подведомственную систему, начальник решил не рисковать. Поэтому волевым решением он отменил надбавки к зарплате и льготы вплоть до официального оформления экспертной документации. Более того, он сделал это задним числом, с начала текущего месяца, т. е. 19 сентября отменил льготы начиная с 1-го числа.

Как только эта информация стала известна, рабочие выразили бурное возмущение и пригрозили забастовкой, обращением к вышестоящему руководству с жалобой на

действия начальника, а если потребуется, то и в суд. Начальник посчитал, что не стоит доводить ситуацию до реализации рабочими этих малоприятных действий, и обратился за помощью к медиатору. После предварительного обсуждения сложившихся обстоятельств стороны решили встретиться для переговоров.

В приватной беседе с медиатором начальник объяснил свое решение тем, что если до последнего времени на отсутствие документального оформления смотрели сквозь пальцы, то теперь отсутствие документов становится опасным. В худшем случае можно «полететь» со своего руководящего поста, чего ему бы не хотелось. Поэтому от греха подальше он снял надбавки и льготы задним числом. Начальник сказал, что он с радостью оплатил бы оформление документов, но предназначенные для этого деньги из имевшегося фонда были потрачены на цветной телевизор в подарок вышестоящему руководителю на его 50-летний юбилей. Начальника очень обидело, что в коллективе нашлись любители приукрасить и распустить слухи по поводу этого подарка. Ведь не для себя же он это сделал, а в первую очередь для рабочих, так как их благополучие — удачное закрытие нарядов, выгодные заказы и другие преимущества — напрямую зависит от его хороших отношений как непосредственного руководителя бригады с начальством. Начальника чрезвычайно возмущало нежелание рабочих понимать его трудности: *«Их ничего не интересует, им все «вынь да положь», а как этого добиваться, ни у кого голова не болит, кроме меня»*. Начальнику было особенно обидно, что никого не тронуло, что не только рабочие пострадали от этих перемен, но и он сам потерял некоторые льготы.

В свою очередь, рабочие посчитали, что это просто безобразие (если не сказать сильнее). Действия начальника воспринимались ими как доказательство того, что подчиненные начальнику совершенно безразличны: *«Он думает только о том, как бы, угодить начальству, а до наших интересов ему и дела нет!»*. Рабочим казалось особенно возмутительным, что мало того, что он пустил деньги за оформление аттестации на взятку своему начальнику и сам создал всю эту ситуацию, он еще и снял надбавки и льготы задним числом. Это неожиданное решение нарушило все планы рабочих, тем более что ни у кого из них нет накоплений, все живут от зарплаты до зарплаты. По мнению рабочих, начальнику не дано понять их трудности, да он и не пытается это сделать. Вряд ли возможно договориться с ним по-хорошему... Поэтому рабочие решили, что так этого не оставят, и были готовы на самые решительные меры: *«Можно и в суд подать, и начальство проинформировать о его художествах. Мало ему не покажется!»*.

В ходе встреч с обеими сторонами удалось снизить накал отрицательных эмоций и помочь сторонам понять мотивацию действий друг друга. Начальник сформулировал свои интересы следующим образом: хорошая работа бригады без сбоев и забастовок, хорошие отношения с рабочими и вышестоящим руководством, сохранение руководящего поста и, в конце концов, восстановление льгот и надбавок.

В свою очередь рабочие помимо восстановления утраченного, хотели более уважительного отношения со стороны начальника, например, предварительного обсуждения с ними решений в подобных случаях, которые непосредственно затрагивают их интересы. Это касалось, прежде всего, денежных затрат и отмены надбавок. Рабочие также выразили заинтересованность в эффективной бесперебойной работе и благосклонном отношении «верхних» начальников, так как

это влияет на их условия труда, премирование и т. д.

В результате была сформирована повестка дня переговоров и оказалась возможной совместная сессия, на которую по договоренности со сторонами были приглашены представители рабочих и начальник бригады. С этого момента общение приобрело конструктивный характер. Стороны пришли к осознанию ряда общих интересов и выявили основные причины, которые мешают их удовлетворить.

Так, например, рабочие поняли, что для скорейшего доделывания экспортного заключения и, соответственно, возврата льгот и надбавок необходимо несколько тысяч рублей, которых у начальника в данный момент нет, и когда они будут, неизвестно. Первоначальное предложение рабочих начальнику продать свою машину на совместной сессии уже не звучало, так как они оценили такую меру как слишком жестокую.

Рабочие сами предложили выручить начальника в долг, «скинувшись» на необходимую недостающую сумму для оплаты работы экспертной фирмы. Это предложение было с благодарностью принято начальником. Медиатору пришлось даже притушить энтузиазм участников переговоров и вернуть их на землю вопросами на проверку реальности. Как, когда, в каком количестве должен будет начальник вернуть взятые в долг деньги? Сможет ли он делать это в предложенном режиме? Какие другие формы компенсации (например, отгулы в счет части суммы и др.) возможны? Как в последующем будут обсуждаться подобные ситуации?

В результате обсуждения пунктов повестки дня сторонам удалось прийти к устроившему их соглашению. Кроме того, рабочие стали в большей степени понимать трудности своего начальника, находящегося «меж двух огней». Его же, в свою очередь, очень впечатлила неожиданная поддержка рабочих и их активное участие в разрешении проблем. Рабочие решили не обострять ситуацию и дожидаться оформления документов и восстановления своих привилегий без забастовок или обращения в суд. В заключенное соглашение были включены условия возврата начальником долга и санкции в случае неисполнения сторонами своих обязательств.

В итоге проблема разрешилась благополучно, а отношения между сторонами улучшились, что является типичным итогом медиации.

* * *

В динамично развивающейся коммерческой фирме появилась вакантная должность секретаря-референта директора. На эту должность был объявлен конкурсный отбор. В результате конкурса из множества претендентов менеджером по кадрам были отобраны три наиболее подходящие кандидатуры. Директор фирмы, побеседовав с каждой из соискательниц, дал свое согласие о приеме на работу одной из них.

Однако в этот же день ему позвонил владелец фирмы и настоятельно порекомендовал на эту должность свою дочь. Директору очень не понравилось это предложение, но отказать владельцу он не посмел, тем более что тот всячески расхваливал ее как хорошего работника. Через два дня новый секретарь-референт приступила к работе.

Каково же было изумление директора, когда он узнал, что девушка не обладает необходимыми профессиональными навыками (плохо знает иностранный язык, не умеет пользоваться компьютером) и не справляется со своими обязанностями! Это стало отрицательно сказываться на работе директора. Кроме того, в разговоре с другими

сотрудниками девушка всячески подчеркивала родственные отношения, связывающие ее с владельцем фирмы, говорила о том, что все в этой фирме принадлежит ее отцу, а значит, и ей. В общении с другими сотрудниками она часто демонстрировала грубость, позволяла себе унижающие высказывания. Если кто-то из сотрудников пытался ей возражать, она грозила смельчаку увольнением и другими неприятными последствиями.

До этого в коллективе была такая психологическая атмосфера, при которой каждый в полной мере осознал свою значимость в коллективной деятельности и, как следствие, ощущал полный внутренний комфорт и желание участвовать в этой деятельности. Люди с удовольствием ходили на работу, стремясь как можно качественнее выполнять свои обязанности. Да и корпоративные праздники посещали с удовольствием. С появлением нового сотрудника в коллективе возникли нервозность, подозрительность, интриги. Многие стали подумывать об увольнении.

Директор несколько раз пытался поговорить с владельцем о сложившейся ситуации, однако тот его игнорировал. В конечном счете директор издал приказ об увольнении секретаря и сообщил об этом владельцу фирмы по телефону. Через час владелец фирмы приехал в офис, затребовал приказ об увольнении и порвал его в присутствии директора. Директор сказал, что он не может работать в такой обстановке, и написал заявление об уходе.

Прошло несколько дней. Взвесив сложившуюся ситуацию, владелец фирмы понял, что может потерять ценного специалиста. Десять лет назад он организовал эту фирму, думая, что сможет сам создать большое предприятие и управлять им. Однако действительность оказалась не такой, как это представлялось в мечтах: управленческих знаний не хватало, заказы поступали нерегулярно, потом грянул дефолт... Осознав необходимость в изменениях, владелец решил нанять на должность директора человека, который обладал соответствующими знаниями, в надежде, что тот сможет изменить ситуацию. Владелец сменил несколько наемных управленцев, пока не познакомился с этим директором. Он оказался именно тем человеком, который смог вывести фирму на новый уровень развития, превратив ее из маленькой фирмочки в стабильно работающее солидное предприятие. Итак, владелец фирмы решил уладить ситуацию, воспользовавшись услугами посредника-медиатора.

Напрямую разговаривать с директором ему не позволяла гордость.

Директор тем временем решил, что, написав заявление об уходе, он поступил излишне поспешно, поскольку работа в данной фирме его по многим причинам устраивала. Однако он был уверен, что идти на попятную — значит потерять авторитет в глазах своих коллег. Да и работать вместе с дочкой владельца он не хочет, так как от этого страдает его эффективность как руководителя. Когда ему позвонил посредник и предложил встретиться для переговоров, у директора появилась надежда разрешить этот конфликт.

Встреча происходила на нейтральной территории. Посредник взял инициативу на себя и определил правила и принципы происходящих переговоров. Особо была подчеркнута его нейтральность и роль помощника в ведении переговоров. Он подробно рассказал процедуру предстоящей работы.

Самым сложным в этих переговорах для посредника оказался первый этап: мужчины были немногословными. Директору было неловко говорить

о своей обиде. Он несколько лет отдал этому предприятию, смог добиться серьезных результатов, да и перспективы дальнейшего развития были интересными. За это время он смог сформировать дружную команду единомышленников, работать с которыми ему нравилось. Остаться безработным он не боялся — ему жалко было все это оставлять из-за какой-то девчонки. Хозяин понимал, что его опрометчивый шаг поставил под угрозу работу слаженного коллектива. Устраивая дочку на работу, он не предполагал, к каким последствиям это приведет. Его дочка только что закончила институт, опыта работы не было, и она попросила отца посодействовать в трудоустройстве — у него же есть определенные связи. Отец решил, что проще всего устроить ее в свою фирму, тем более была вакансия. Когда директор стал

выражать свое недовольство секретарем, владелец не придавал этому значения — не такая значимая должность. Приказ об увольнении секретаря сильно ударил по самолюбию хозяина. Да и дочку было жалко.

Организовав обсуждение и задавая вопросы, посредник помог мужчинам высказать накопившиеся претензии и прояснить ситуацию, осознать свои истинные интересы. Выяснилось, что им обоим не безразлично дальнейшее развитие фирмы, и это стало переломным моментом в обсуждении. Директор сообщил, что он может забрать свое заявление, если им удастся договориться по наболевшим вопросам.

По результатам дискуссии была намечена следующая повестка переговоров:

1. Правила приема на работу и увольнения сотрудников.
2. Трудоустройство дочери.

Далее шло обсуждение каждого вопроса в отдельности. Вначале были проговорены полномочия наемного директора, связанные с приемом и увольнением сотрудников. Договорились, что владелец не будет вмешиваться в этот процесс. Тем более что директор зарекомендовал себя человеком, умеющим подбирать команду.

Второй вопрос оказался более сложным, так как директор не хотел работать с таким секретарем — ему приходилось много времени тратить на то, чтобы доделывать некачественную работу сотрудника. Но у него же свои функции! Да и немаловажен тот факт, что обстановка в коллективе ухудшилась. Многие работники подумывали об увольнении, а когда стало известно, что директор тоже увольняется, написали заявления об уходе. Владелец же, со своей стороны был озабочен будущим дочери: если она не смогла работать в его фирме, то как сможет работать в других?

В результате обсуждения по этому пункту договорились о следующем:

1. За счет фирмы дочку владельца фирмы отправляют на курсы повышения компьютерной грамотности и иностранного языка. В это время она не будет посещать работу.
2. По окончании этих курсов она увольняется по собственному желанию, а директор дает ей положительную характеристику.

Эти переговоры помогли осознать интересы обоих участников, расставить приоритеты, сохранить отношения. Кроме того, конструктивное разрешение конфликта позволило выработать более четкие (формализованные) правила приема сотрудников на работу, что поможет избегать подобных конфликтов в дальнейшем.

* * *

В урегулировании конфликта с одной стороны выступал Собственник предприятия, он же Генеральный директор (назовем его Иван Игнатьевич), а с другой был выделен переговорщик от группы собственников (назовем его Артур Андреевич).

Предыстория: два партнера, работающие в одной сфере бизнеса (средние промышленные предприятия), решили объединить свои активы, чтобы выстоять на рынке против конкурентов.

При этом они договорились, что если кто-то из них потеряет свои капиталы, то оставшееся они делят 50/50. Правда, они не договорились, как именно это будет, не обсудили предварительно процедуру возможного раздела.

В течение года партнеры активно набирали опыт совместной работы, наряду со своей коммерческой деятельностью совместно выиграли тендер на выполнение хорошего госзаказа, получили большие инвестиции.

К счастью, они не просто сохранили то, что имели, но и увеличили свои активы.

Все шло вроде бы хорошо, все решения принимались консенсусом, и ничто не предвещало более серьезных проблем, чем ведение бизнеса в условиях жестокой конкуренции, нехватки денежных средств, технически старого оборудования, персонала, который требовалось обучать для повышения эффективности работы в новых экономических условиях.

Но вдруг Артур Андреевич (А. А.) заявил, что он больше не хочет совместного управления бизнесом и предлагает разделиться. Иван Игнатьевич (И. И.) со своей стороны был очень удивлен и пытался уговорить партнера не делать этого. Однако А. А. настаивал на своем и предлагал каждому забрать «свое» (недвижимость) и мирно разойтись. Но И. И. считал, что он вложил много именно в недвижимость А. А., и поэтому не хотел принимать такое предложение.

Между партнерами возникло сначала напряжение, затем взаимные стычки, а далее они начали наносить — правда, пока только имиджевый — ущерб друг другу. Ненависть и агрессивность бывших партнеров нарастали с каждым днем. Решить этот спор в арбитраже или третейском суде они не видели возможности.

И. И. и А. А. обратились к услугам посредника.

На первой встрече участники были настолько агрессивны по отношению друг к другу, что посреднику удалось добиться лишь согласия по вопросу, что они хотят разрешить спор и готовы принять правила процедуры, по которым им придется работать.

Далее посредник работал в режиме «кокусов» (индивидуальных встреч) с каждой из сторон. После трех кокусов они немного эмоционально успокоились и сформулировали свои первоначальные позиции, которые, как правило, не принимаются другой стороной, но служат возможным началом для того, чтобы сесть за стол переговоров.

Предложение И. И. заключалось в том, что он просил А. А. при разделе бизнеса компенсировать ему потери и оценивал их в размере \$200 000; при этом он хотел, чтобы деньги были переданы наличными и сразу.

Предложение А. А. заключалось в том, что он готов компенсировать затраты в размере \$ 10 000, что соответствовало, по мнению А. А., реальным затратам по представленным документам.

Однако ни И. И., ни А. А. не устраивали предложения, сделанные другой стороной. И казалось, что теперь нет никакой возможности для переговоров, если стороны будут жестко стоять на своем. Но посредник попросил каждую из сторон спокойно аргументировать свои предложения: почему именно такая сумма требуется для компенсации И. И. и почему А. А. считает, что только его предложение соответствует реальности. Это позволило сторонам увидеть, как воспринимает ситуацию каждая из них.

Далее, в совместной дискуссии они смогли задать друг другу вопросы и поняли, что у каждого есть основания выставлять такие требования, но это не является решением, которое может урегулировать конфликт.

Это позволило конфликтантам лучше понять аргументы друг друга и оценить реальность и возможность выполнения предложенных вариантов. После нескольких встреч и эмоциональных обсуждений в кокусах с медиатором стороны осознали ситуацию: И. И. понял, что у А. А. нет сейчас возможности отдать такие деньги, а А. А. — что требование И. И. имеет серьезные основания, и если они все-таки хотят разделить бизнес, то каким-то образом сумму, затребованную в переговорах, нужно отдавать. В противном случае конфликт будет только усугубляться, последствия могут быть самыми непредсказуемыми и бизнес каждой из сторон будет под угрозой.

С этого момента произошел перелом в переговорах. И все последующие встречи происходили за общим столом переговоров в присутствии посредника. И. И. и А. А. стали вместе думать, как же выйти из этой ситуации. Сначала они решили разработать критерии, по которым должно быть выработано решение. Например, решение не должно включать использование существующей недвижимости каждой из сторон; оно не должно содержать требование изъятия денег из оборотных средств; оно должно быть таким, чтобы сроки его выполнения не превышали полгода и т. п.

Важно было то, что стороны перешли от позиционного торга к поиску вариантов, которые соответствовали бы их интересам: безопасности, сохранению бизнеса и имиджа, а также возможности в дальнейшем, даже если они разделят бизнес, поддерживать нормальные деловые отношения.

Процесс переговоров продолжался в течение месяца, 2-3 раза в неделю по 1,5-2 часа каждая встреча. И решение было выработано.

Стороны договорились, что каждому вернется то, с чем он вступил в совместный бизнес. Но также они создадут третий совместный бизнес, прибыль от которого будет распределяться в соотношении 70/30% до тех пор, пока И. И. не получит свои \$ 150000 (как видите, его претензии снизились) причем это могут быть не только наличные деньги, но и услуги, цена которых заранее будет оговариваться. А. А. таким образом вернет И. И. Его затраты, и процесс раздела бизнеса можно будет считать решенным. При этом интересы обеих сторон будут удовлетворены.

Конечно, Вы можете сказать: нет гарантии, что этот бизнес будет успешным, что они заработают достаточно прибыли, чтобы в намеченные сроки вернуть долг, так как еще неизвестно, как будет все развиваться. Да, такие опасения были и у переговорщиков.

Но надо сказать, что все предложения были тщательно проверены на реальность и, самое главное, были обсуждены варианты, что могут и будут делать стороны, если их договоренности (из-за безответственности кого-либо из них или по непредвиденным

обстоятельствам) не будут выполнены. Иными словами, санкции за невыполнение обещаний также были предусмотрены.

Соглашение, составленное сторонами и проверенное на реалистичность и юридическую правомерность, было подписано через два дня после тщательного его осмысления уже после переговоров.

Кроме того, сторонами было принято устное решение: если между ними возникнут проблемы непонимания или какие-либо противоречия, они обратятся снова за помощью к посреднику.

Сейчас, по прошествии времени, можно с уверенностью сказать, что конфликт был урегулирован, стороны выполнили свои обязательства и сохранили партнерские отношения.

* * *

Всю свою жизнь Иван Петрович К. прожил в коммунальной квартире. Когда-то эта комната принадлежала его родителям. Они стояли в очереди на получение отдельной квартиры, но так ее и не дождались...

Несколько лет назад Иван Петрович устроился на интересную работу, которая неплохо оплачивалась. Получаемая зарплата позволяла делать некоторые накопления, но денег на покупку отдельного жилья было не достаточно.

Надежда появилась, когда в городе стали появляться жилищно-строительные кооперативы (ЖСК) нового типа. Полгода Иван Петрович раздумывал, несколько раз приходил на консультации. Условия, предлагаемые в ЖСК, были приемлемыми: кооператив приобретал жилье пайщику, т. е. человеку, вступившему в ЖСК, при внесении 50% от предполагаемой стоимости жилья. Причем можно было либо накапливать эти деньги в кооперативе, либо одновременно внести нужную сумму. После того как квартира приобреталась, пайщик прописывался в ней, проживал и в течение 10 лет выплачивал оставшиеся 50%. Кроме затрат на покупку квартиры были и дополнительные расходы (членские взносы, оплата услуг агентства недвижимости по подбору жилья и юридической экспертизы). Взвесив свои возможности, Иван Петрович вступил в ЖСК. Он решил накопить в ЖСК требуемую сумму в течение 2-3 лет, а когда кооператив купит ему жилье — продать свою комнату и отдать оставшуюся часть долга.

Свои коррективы внесли внешние обстоятельства: цены на недвижимость резко поползли вверх. Изредка Иван Петрович покупал специализированные газеты и журналы, в которых были объявления о продаже жилья, чтобы быть в курсе происходящих изменений на рынке недвижимости. Но он не ожидал, что скачок цен будет настолько велик!

Когда он вступал в ЖСК, квартира, которую он хотел приобрести, стоила примерно \$ 20 000. Соответственно, ему нужно было накопить \$ 10 000, чтобы это составило требуемые 50%. Через два года квартира с требуемыми характеристиками стоила уже \$50000. Доходы Ивана Петровича не успевали за ростом цен. Проанализировав ситуацию, он понял, что не может увеличить размер ежемесячных взносов в ЖСК, чтобы быстрее накопить требуемые 50%, и принял решение выйти из кооператива.

Когда Иван Петрович пришел в кооператив и написал заявление о выходе, он рассчитывал, что накопленные там деньги ему выдадут сразу же, в крайнем случае, в

течение недели после написания заявления. Он очень обиделся и разозлился, когда ему сообщили, что согласно Положению деньги будут выдаваться частями в течение нескольких месяцев. Обругав работника кооператива, он стал требовать встречи с руководством.

На встречу с Иваном Петровичем Председатель кооператива пригласил посредника, тем более что пайщик не возражал. Кроме того, в качестве экспертов присутствовали специалист по недвижимости и юрист. Работа медиатора началась с прояснения ситуации и «снятия эмоций». Эмоции не давали возможности Ивану Петровичу вести себя адекватно и буквально захлестывали его. Время, потраченное медиатором «на успокоение», дало свои плоды. Теперь было возможно вести переговоры. Каждый из участников рассказал свое видение проблемы. Оказалось, что действительно в Положении о порядке приобретения объектов недвижимости для членов ЖСК порядок выхода подробно прописан. Этот документ получает на руки и подписывает каждый человек, вступающий в кооператив. Иван Петрович также его получил и подписал. Когда он вступал в ЖСК, менеджер ему подробно обо всем рассказал, в том числе и о порядке выхода, но в тот момент все мысли Ивана Петровича были направлены на вступление в кооператив, и важную информацию он не запомнил. Думал, что дома изучит все досконально, но так и не сделал этого.

Прояснение интересов показало, что кооператив не заинтересован в выходе пайщика: ЖСК не хранит наличные деньги. Все средства, поступающие от членов кооператива, сразу же идут на покупку новой квартиры. Если же отдать деньги Ивану Петровичу, то для накопления суммы на покупку недвижимости для очередного пайщика потребуется время, а цены на месте не стоят. Кооператив заинтересован, чтобы как можно больше квартир было куплено: люди, которым жилье куплено, начинают погашать свои долги ЖСК, т. е. возвращать оставшиеся 50%. Несмотря на то, что рассрочка предоставляется на срок до 10 лет, пайщики стремятся как можно быстрее отдать деньги кооперативу, чтобы стать полноправными собственниками своей квартиры. То есть поток возвратных средств увеличивается. На эти деньги кооператив опять покупает квартиры...

Иван Петрович тоже заинтересован в покупке отдельного жилья. Выйти из кооператива он решил от отчаяния. По ходу переговоров выяснилось, что он думал над вариантом продажи своей комнаты, но вставал вопрос о месте его проживания на период оформления документов — на аренду жилплощади денег не хватало.

В результате обсуждения ситуации была составлена следующая повестка переговоров:

1. Возможность покупки квартиры.
2. Место проживания Ивана Петровича.

Далее были рассмотрены различные предложения сторон. После анализа финансовых возможностей Ивана Петровича и оценки стоимости его комнаты (с помощью специалистов по недвижимости) был выбран вариант покупки квартиры в строящемся доме. Квартиры в строящихся домах дешевле аналогичных в уже построенных домах. Но в этом варианте вопрос о месте проживания Ивана Петровича выходил на первый план. Председатель предложил арендовать для него квартиру за счет кооператива на время, пока Иван Петрович не сможет въехать в собственное жилье. После этого деньги, затраченные кооперативом на аренду, будут включены в счет долга, и Иван Петрович сможет их вернуть в течение 10 лет.

Эти предложения были тщательно проанализированы, произведен расчет суммы,

которую должен был бы отдавать ежемесячно Иван Петрович после въезда в новую квартиру. Полученная сумма оказалась приемлемой для него. Со специалистами по недвижимости был заключен договор о подборе и приобретении жилплощади в строящемся доме. Кроме того, были оговорены сроки освобождения комнаты в коммунальной квартире, которую нужно было продать; дату, к которой кооператив обязался предоставить арендованную жилплощадь.

Данные переговоры позволили каждому из участников добиться удовлетворения своих интересов. Присутствовавший на встрече юрист зафиксировал, что в достигнутом соглашении были сохранены права каждой стороны — и Ивана Петровича, и ЖСК.

* * *

Школьный класс вместе с классным руководителем съездил по туристической путевке на зимние каникулы в Польшу. Автобус со школьниками семь часов простоял на границе, в результате чего большая часть последующей культурной программы была сорвана из-за опоздания прибытия в отель. Попытка продлить время проживания учителем из-за опоздания в гостиницу не удалась. И гостиница, и туристическая фирма отказались от продления. Обоснованные претензии классного руководителя касались представителя турфирмы К., не обеспечившего квалифицированное пересечение границы, своевременное и качественное размещение в гостинице и переговоры с персоналом.

Предъявленные турфирме претензии обсуждались на совместной встрече классного руководителя Т. и заместителя директора фирмы У. Турфирма предложила школьникам путевку со скидкой на весенние каникулы в Польшу. Классный руководитель отказалась. Стороны так и не смогли прийти к общему решению.

Медиация началась без предварительной подготовки с описания сторонами ситуации и понимания проблемы. Классный руководитель не хотела ехать с классом еще раз в Польшу и предлагала поездку в Латвию. Турфирма же сомневалась в рентабельности такой поездки. Начался жесткий и безрезультатный спор. Медиатор решил прояснить интересы сторон в индивидуальных конфиденциальных встречах. В результате работы с каждой из сторон в отдельности, как правило, объем информации у медиатора увеличивается, проявляются интересы. Так было и на этот раз. Дополнительная информация включала особенности каждой стороны, ее интересы.

Зарплата классного руководителя не позволяет ездить в поездки за границу. В семье у Т. двое детей: девочка двенадцати лет и мальчик, посещающий детский сад. Во время поездок забота о детях ложится на мужа. Тем не менее Т. нашла деньги и поехала с классом. Муж Т. считает, что за нее заплатили родители учеников. Т. хочет еще раз свозить своих учеников за границу, потому что она «выпускает» этот класс, который вела много лет. В школе есть нарекания родителей по поводу проблем во время поездки. Активный родительский комитет оказывает давление на директора школы с требованием принять меры относительно турфирмы. Директор школы самоустранился от решения проблем, поручив это классному руководителю. Родительский комитет поддержал директора, пообещав в случае необходимости использовать авторитет некоторых родителей для оказания давления на турфирму. Ситуация на границе только наполовину была форс-мажорной. О ней заблаговременно объявлялось в прессе. Областным правительством информация была разослана во все турфирмы, так что турфирма знала о возможных проблемах.

Школьная группа была оформлена на 6-7 января в Польшу на Рождество. В программе важным звеном являлось посещение аквапарка при отеле. На границе автобус с данной группой простоял на русской стороне до 17 часов и прибыл в отель только в 19 часов вместо часа дня. Сопровождающим от фирмы поехал К. Вечером 7 января он позвонил в фирму и сообщил, что учительница с группой школьников (11 человек) требует продления времени использования номеров и пребывания в отеле на срок, равный опозданию. У, принявшая звонок, отказала, потому что автобус уже выехал за группой.

Позиции участников спора всегда отражают их интересы. Первоначальные позиции в конфликте никогда не могут быть удовлетворены противоположной стороной (иначе конфликт прекратился бы). Задача медиатора на содержательном уровне помочь сторонам через осознание ими своих интересов изменить первоначальные позиции, не поступаясь при этом интересами. Делать это необходимо, соблюдая выработанные совместно со сторонами процедурные правила и обеспечивая равные права в разрешении проблемы. Итак, обе стороны были заинтересованы в решении конфликта, имели причины для него, которые не хотели бы афишировать друг другу.

Туристической фирме важно не распространять информацию о конфликте на уровень города. Ей все равно, куда поедет школьная группа. Решать конфликт судебным путем невыгодно, так как при оформлении поездки был нарушен ряд профессиональных правил и не был надлежащим образом составлен договор со школой. Школа предъявила турфирме претензии в письменной форме, где требовала возмещения материального и морального ущерба. У считает причину форс-мажора объективной. Но, тем не менее, она согласилась начать переговоры, так как упор делался на неадекватном поведении сотрудника их фирмы К. Более того, У заранее знала о ситуации на границе, предварительная информация была в прессе, но У рискнула, надеясь на свои связи на польской границе и в отеле. Не хотелось терять уже оплаченную поездку.

У готова согласиться на возмещение ущерба, так как не хочет терять контакт со школой, с учителями, потому что частная школа — постоянный клиент фирмы, а впереди весенние каникулы и лето. Кроме того, К. оказался не тем человеком, который смог бы справиться с ситуацией, из-за отсутствия опыта и определенных знаний, не говоря уже о том, что он вообще не является работником фирмы, а всего лишь согласился подменить сотрудницу в силу субъективных причин. Имелся и факт нарушения при оформлении документов: школе был выдан договор, где не были оговорены все условия, права и обязанности сторон.

Классный руководитель хочет обеспечить себя и дочь путевкой в следующий раз, потому что она не может заплатить за поездку. Она считает, что заслужила такую привилегию от турфирмы, так как потратила свое личное время и силы на то, чтобы успокоить детей на границе, охраняла их вещи, когда пришлось сдать номера, а автобуса еще не было (т. е. выполняла работу К.). Арбитражем!¹, только грозит, так как при оформлении документов на поездку турфирма выдала, а она приняла договор, где не оговорены все условия непредвиденных обстоятельств, не уточнены обязанности и права сторон. Ей не хочется тратить время на решение конфликта.

Во время частных встреч медиатор старается не только понять интересы сторон, но и проговорить пути их реализации. С каждой стороной проговаривается, что необходимо обсуждать, чтобы решить конфликт. Предмет обсуждения является повесткой совместных переговоров. По методам работы со стороной отдельные

встречи — это консультирование, приближенное к коучингу. Никаких советов, никакого давления и оценки медиатором здесь не допускается. Запрещается к употреблению информация, полученная от стороны, если сторона считает информацию конфиденциальной. Подготовленная повестка переговоров в данном случае представляла всего два пункта, которые выработали и на которые согласились обе стороны. Причем Т. настаивала на том, что отношения зависят от результата по компенсации, а У. — на том, что при наличии договоренности об отношениях размер возмещения ущерба может быть другим. Повесткой дня стали два вопроса:

1. Отношения турфирмы и школы.
2. Возмещение ущерба.

Медиатору предстояло решить задачу взаимной увязки предложений. Для этого цикл взаимных индивидуальных встреч пришлось повторить. Стороны еще раз обсудили с медиатором повестку дня и решили, что переговоры начнутся с обсуждения возмещения ущерба.

Следует отметить, что стороны готовятся медиатором к обсуждению выработанной совместно повестки дня. Медиатор помогает вырабатывать предложения, проверяет совместно со стороной их на реалистичность и выступает так называемым «адвокатом дьявола», гиперболизируя развитие событий, проговаривая их со стороной до логического конца. Выработанные сторонами предложения выглядели следующим образом:

Классный руководитель: сделать скидку для школьников по путевке в Палангу, оплатить стоимость путевки Т. и ее дочери.

Туристическая фирма: выплатить компенсацию участникам поездки (по 50 долларов).

Общая сессия началась с предложения Т. сделать скидку группе и компенсировать поездку на сумму, позволяющую поехать в Палангу себе и сыну. Общая сумма затрат турфирмы немного, на 5 долларов с человека, превысила ожидаемые ею затраты. Вокруг этой суммы и пошла дискуссия, но это уже была взаимная работа, направленная на результат. Потребовалось около получаса, и вопрос суммы был решен сторонами.

В результате стороны договорились о скидке на группу в 15% и компенсации поездки Т. вместе с дочерью. Общая сумма затрат по компенсации турфирмы составила 50 долларов с человека. Был обсужден и сам договор. Стороны решили заключить дополнительное соглашение к договору, существом которого явилась материальная компенсация недопоставленных услуг.

Когда стороны договорились об основных принципиальных вопросах, оформление достигнутого соглашения было сделано юристом. Стороны встретились с медиатором еще раз: просмотреть и обсудить соглашение. До этого они консультировались и согласовывали результат переговоров: Т. — в школе и с родительским комитетом, У. — с директором фирмы. После этого соглашение было подписано.