

О. В. Аллахвердова  
А. Д. Карпенко

*Методическое пособие для  
посредников-медиаторов*



Санкт-Петербург  
2005

Центр развития переговорного процесса и  
мирных стратегий в разрешении конфликтов СПбГУ

Санкт-Петербургский Центр разрешения конфликтов

О. В. Аллахвердова  
А. Д. Карпенко

## Методическое пособие для посредников-медиаторов

*уважаемые  
и свободному  
с благодарностью  
участием, на доброту  
и с  
20.12.05 Аллавердова*

Санкт-Петербург  
2005

*Рекомендовано к печати Методической комиссией  
философского факультета СПбГУ*

Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д.  
Методическое пособие для посредников-медиаторов. — СПб.,  
2005. —107 с.

Пособие представляет собой описание процесса медиации в ее классической форме и является обобщением опыта практикующих конфликтологов-посредников Санкт-Петербурга. Предназначено для студентов-конфликтологов и слушателей в области дополнительного образования, изучающих медиацию.

О Аллаxвердова О. В., Карпенко А. Д., 2005

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Глава 1. Что такое медиация? .....	7
Глава 2. История развития медиации в России .....	12
Глава 3. Принципы медиации .....	22
Глава 4. Стадии медиации.....	25
Глава 5. Функции медиатора.....	45
Глава 6. Подготовка и организация медиации.....	60
Глава 7. Особенности организации медиации на предприятии (в фирме).....	68
Глава 8. Личность медиатора .....	75
Глава 9. Подготовка медиаторов.....	78
Глава 10. Области применения медиации.....	83
Глава 11. Ограничения использования медиации .....	87
Глава 12. Другие приемы разрешения конфликтов.....	90
Заключение.....	99
Литература .....	104
Приложение 1. Этические стандарты профессиональной ответственности медиатора .....	105

## ВВЕДЕНИЕ

Вашему вниманию предлагается методическое пособие по Медиации—королеве переговоров—для начинающих медиаторов.

Сразу следует сказать: **«Не путайте медиацию с медиацией, процессом, который не имеет ничего общего с посредничеством».**

Технология разрешения конфликтов с использованием медиации **является ведущей в работе** Санкт-Петербургского Центра развития посредничества в переговорах и разрешении конфликтов (ЦРК) и Центра развития переговоров и мирных стратегий Санкт-Петербургского государственного университета.

Но, несмотря на более чем десятилетнюю практику работы Центров и до сегодняшнего дня **медиация все еще не является массовой, легитимной и принятой в России как полноправный, наряду с судом и арбитражем, социальный институт.**

Можно, правда, сказать об определенном прогрессе, наметившемся в последнее время: Торгово-промышленная Палата РФ инициировала закон о медиации, который разрабатывается юристами в настоящее время. Все больше людей и структур включается в поддержку развития медиации в России.

Но до сих пор количество специалистов — медиаторов, подготовленных Центром, недостаточно для всеобщего использования медиации в различных сферах жизни человека. Однако мы не теряем надежды, что будущее за медиацией, и ваше обращение к брошюре показывает, что мы на верном пути.

Технология медиации **нова** не столько тем, что она недавно появилась в России, но тем, что суть ее и процедура применения не очень типична для российского менталитета. Овладение технологией предполагает не только усвоение знаний (информации), реальное овладение новым подходом к пониманию конфликта и роли посредника в переговорах, но и изменение вашего мышления в целом.

О медиации как технологии, об особенностях медиации и различных преимуществах и недостатках можно было бы много писать. В течение более чем десятилетнего обучения медиаторов и работе с медиацией накоплен немалый опыт. Мы постоянно сталкиваемся с множеством вопросов, которые задают слушатели во время обучения, и, казалось бы, можно сразу написать ответы на вопросы, возникающие уже во время обучения. Но тогда мы могли бы потерять главную суть технологии, ее азбуку. В то же время, слушатели часто после освоения «азбуки медиации» получают многие ответы и сами.

Понимая краткость и неполноту изложения, мы исходили из двух целей: дать как можно яснее самую необходимую информацию для овладения навыками медиации, с одной стороны, и сделать это в таком объеме, чтобы усвоение было быстрым. Поэтому пособие построено, исходя из понимания, что освоение любых новых знаний требует времени и усваивается постепенно, материал изложен максимально кратко с последующим его расширением в последовательности изложения информации на тренинге по медиации.

Включение раздела по истории возникновения и развития медиации в России — это попытка ввести вас в контекст существования технологии, которой вы обучаетесь или уже обучились.

Далее вы познакомитесь с основными составляющими медиации: **принципами и правилами**, по которым строится медиация, **стадиями медиации**, основными **функциями медиатора**, независимо от его профессионального образования, требованиями к медиатору и ограничениями, которые существуют для медиации.

Очевидно, что в зависимости от стадии медиации от медиатора требуется выполнять соответствующие функции или на каких-то стадиях, возможно, придется выполнять сразу несколько функций. Но для простоты изложения и понимания текста мы выделили отдельно **стадии** и отдельно **функции**.

К концу обучения естественным будет вопрос о том, как самому подготовить или организовать медиацию. И вы получите ответ на это в разделе «подготовка и организация медиации», где рассматриваются особенности и трудности при организации медиации

Информация о том, где и как может применяться медиация, позволит вам почувствовать, что медиация действительно уникальна и может быть эффективной в самых разных сферах жизнедеятельности человека или социальных групп.

А для расширения ваших возможностей после овладения методом медиации мы предлагаем вам кратко познакомиться, если вам ранее не приходилось с этим сталкиваться, с другими методами разрешения конфликта.

Указанная литература позволит вам самостоятельно расширить свои познания более широко в области медиации и ее особенностях.

## Глава 1

### ЧТО ТАКОЕ МЕДИАЦИЯ ?

Особое место среди форм разрешения конфликтов занимает *медиация* — проведение переговоров с участием медиатора (посредника).

**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.**

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 сторон, соглашению, в результате выполнения которого стороны урегулируют конфликт между собой.

Медиация является альтернативным методом судебной процедуры и имеет ряд отличий от нее.

Так, судья или арбитр, как при подготовке дела к разбирательству, так и в процессе последнего часто помогает споря-

Медиатор не обладает начальственными полномочиями, но он оснащен обширным арсеналом разнообразных методических средств, с помощью которых организует переговоры между участниками конфликта. Главная задача медиатора — помочь сторонам достичь согласия.

**Подобно судье или арбитру, медиатор должен быть независимым, нейтральным и беспристрастным, но в отличие от них сам не принимает никаких решений. Он лишь помогает спорящим сторонам урегулировать свои разногласия и прийти к соглашению, в наибольшей степени устраивающему обе стороны.**

*«Медиация — процесс, при котором незаинтересованный, беспристрастный специалист помогает сторонам, вовлеченным в конфликт, достичь его взаимоприемлемого урегулирования. Медиатор намечает путь к соглашению, облегчая и направляя коммуникацию между участниками, помогая им получить соответствующую информацию и сделать правильный выбор». (Американский этический стандарт медиатора.)*

В процессе медиации стороны сами без какого-либо внешнего вмешательства принимают итоговое соглашение. Медиатор же при этом стремится обеспечить условия для максимального учета всех интересов каждой из сторон, затронутых конфликтом. Успешная медиация приводит к обоюдному выигрышу всех участников.

**Методы медиации опираются, главным образом, на ведение переговоров в русле сотрудничества и ориентацию их на результат типа «выигрыш-выигрыш».**

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем (опека над детьми при

разводе, объединение компаний, отношения заказчика и подрядчика и пр.). Судебная тяжба или арбитраж могут оставить у каждой стороны незаживающие раны, после чего возобновить необходимые или желательные отношения становится очень трудно. Вместе с тем для медиации существуют и определенные ограничения. Медиация не может быть применена в криминальных конфликтах или конфликтах между людьми, когда какая-либо из сторон страдает душевной болезнью, не может отвечать за свои поступки, т.е. недееспособна. Нецелесообразно также проводить медиацию, если стороны не хотят урегулировать конфликт. В этом случае даже приказ вышестоящих инстанций не приведет к большому успеху.

**Медиация эффективна только тогда, когда обе стороны хотят урегулировать конфликт.**

Если желание урегулировать конфликт есть, то вероятность успешного разрешения конфликта с помощью медиации весьма высока: более чем в 80% случаев результатом ее является прочное и долгосрочное соглашение, которое соблюдается обеими сторонами.

В России, как известно, со свойственными ей культурными традициями и менталитетом, разрешение конфликта обычно обеспечивалось не путем переговоров сторон, а через давление авторитетом, властью — административными или силовыми методами.

**Может ли классический метод медиации быть эффективным в нашей стране?** Более чем десятилетний опыт работы в области разрешения межличностных конфликтов с использованием метода медиации доказал его применимость. Но реальная эффективность этого метода зависит, с одной стороны, от профессионализма посредника, а с другой — от типа конфликта и индивидуальных особенностей конфликтующих сторон.

## Глава 2

**ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕДИАЦИИ В  
РОССИИ**

Методы регулирования человеческих взаимоотношений менялись в зависимости от эволюции человечества. Так, в первобытном обществе, главным методом разрешения конфликтов, была грубая физическая сила. В рабовладельческом и феодальном строе — сила наследуемой власти, в капиталистическом — власть имущих. В современном демократическом обществе все чаще (хочется надеяться) становятся важными интересы отдельного человека. Изменение экономической и политической системы меняет менталитет человечества, а, следовательно, и методы регулирования взаимоотношений людей: от драки (войны) к суду, переговорам и к медиации. Поэтому точно можно сказать, что привлечение третьей стороны для урегулирования споров и разногласий не является совершенно новым, но меняется внутреннее содержание этого процесса.

Медиация, как технология, всегда связана с конфликтами и с переговорами. Трудно сказать, что явилось первоосновой урегулирования и разрешения конфликтов для человечества, участие третьей стороны или переговоры. Но точно можно сказать, что длительное применение и того, и другого привело к совершенствованию технологии медиации и широты ее применения.

Толчком к использованию третьей стороны в разрешении конфликтов и регулированию взаимоотношений явилась необходимость выживания, как отдельных людей, так и первобытных племен. Первыми, кто стал применять методы примирения, были жрецы и вожди. Они останавливали насилие, увечья, убийства, угрожающие самому существованию племени (Давыденко Д.Л., 2004). Примирители в условиях борьбы за выживание племени и высокой агрессивности его членов исходили в первую очередь из насущной необходимости восстановить мир и стабильность в племени, и лишь во вторую — из своих представлений о должном и справедливом. Вождь, старейшина племени выступал одновременно посредником и арбитром. Третье лицо навязывало участникам конфликта свое решение. Так как власть вождя и старейшины не могла обсуждаться и считалась священной, принуждение останавливало споры и все заканчивалось на время миром, но не обязательно на условиях вполне удовлетворявших стороны.

Примирительные процедуры с участием нейтральных третьих лиц появились с тех пор, как люди стали жить общинами, т. е. с возникновением человеческого общества. Межплеменное регулирование требовало уже переговоров. Существенно повлияло на порядок урегулирования споров принятие европейскими народами христианства и возникновение государственности. Принятие христианства принесло значительные перемены. Так, появилась письменность, в результате чего были записаны племенные обычаи. В Киевской Руси — «Русская правда» фиксировала обычаи первых христианских князей. Эти документы содержали точный размер денежных сумм, подлежащих уплате за различные правонарушения и за причинение различного рода ущерба личности и имуществу, которые прежде было установить сложнее. По мере развития государственности появлялись суды, где споры разрешались на основе права. Это облегчило урегулированию конфликтов, а также создало предпосылки для примирения.

Если обратиться к истории России, то процесс разрешения споров с участием третьей стороны известен с давних времен.

К нему обращались для улаживания конфликтов как внутри крестьянской общины, так и в «высшем обществе». В древней Руси с помощью посредника делались попытки кончить миром княжеские ссоры междоусобицы. Посредниками в конфликтных ситуациях нередко выступали представители духовенства. Позднее были созданы социальные институты, которые стали согласовывать интересы различных социальных групп российского общества: Вече, Земский Собор, Земства (Зайцев А.Л., 2000).

Посредничество использовалось и в международных отношениях России с другими государствами. Так, в XVIII в. Екатерина II предлагала кн. Г.А.Потемкину провести переговоры между Россией и Турцией, а в качестве посредника пригласить прусского короля. Правда, трудно предположить, что в то время кто-нибудь, даже сам Фридрих Великий, владел современным искусством вести медиацию.

В то же время, в России формировался более жесткий, чем в Европе, механизм регулирования отношений. Авторитаризм и деспотизм власти, основанные на традиционном патернализме населения, длительное время исключали возможности диалога, даже в самой примитивной форме. Это привело к тому, что россияне, желая жить в правовом государстве, внутренне не принимают юридическое право и склонны следованию права справедливости так, как они это понимают. В то же время Россия, в которой всегда сталкивались как проевропейские, так и проазиатские течения, стремилась следовать за Европой.

С реформации Петра I начинается установление близкого к Европе отношения к конфликтам и способов их урегулирования. Упомянутые Земства, появившиеся после отмены крепостного права создали определенную культуру разрешения проблем с помощью диалога.

В дореволюционной России много было сделано для формирования диалоговых систем регулирования общественных отношений. Но октябрьская революция перечеркнула жизнь и уклад дореволюционной России.

В СССР согласно преобладающей идеологии считалось, что в советском обществе нет почвы для конфликтов. В то время, как в

Европе и в США разрабатывались и проверялись различные модели общественных взаимоотношений, в Советском Союзе «Конфликты гасились всей мощью государственной машины».

Нельзя сказать, чтобы в стране не был освоен переговорный процесс. Технология посредничества была известна, изучалась и применялась внешнеэкономическими ведомствами для реализации политических и экономических доктрин международной деятельности. Например, международное посредничество являлось непременным атрибутом работы советских дипломатов.

У обычных людей все же была ограниченная возможность жаловаться и «получать неформальный суд». Профсоюзы и партийные органы, используя институт конфликтных комиссий, выполняли третейские функции, разрешая многочисленные межличностные конфликты в быту и на производстве.

Уже в 20-30-е годы в США появился метод медиации. Но наиболее активно медиация как альтернатива суду стала применяться и быстро развиваться в США после второй мировой войны, когда в страну двинулся поток эмигрантов со всего Света, и достигла своих вершин по широте применения к 70-тым годам, а в 80-тые она пришла в Европу: Германия, Франция, Италия и в Скандинавские страны: Англия, Норвегия, Финляндия.

Сферы использования медиации прежде всего относились к тем конфликтам, в которых важны были не только вопросы урегулирования имущественных или деловых отношений, но включали и аспекты межличностных отношений, сохранение которых было важно для урегулирования спора.

Таким образом, к моменту изменения социально — экономической и идеологической системы Советского Союза США и Европа имели развитую и практическую технологию посредничества, включенную в правовую систему своих стран.

В середине 80-х годов в связи с общими социальными изменениями на Западе увеличилось значение и общественного диалога. Такая перемена была связана с демократизацией общества, что привело к изменениям в практике социального управления развитых стран Запада и, как условие появилась необходимость использования не силовых методов, а переговор-

ного процесса для убеждения партнеров или оппонентов. Интенсивное развитие получил процесс институализации социальных конфликтов. Он сопровождался возрастающим спросом на услуги специалистов и организаций, способных эффективно работать с конфликтными ситуациями в социальном, политическом и деловом контекстах. Это привело к активному развитию и совершенствованию практических методов, которые к началу 90-х Запад окончательно освоил. (Карпенко А.Д., 2001).

В это время Россия вошла в новую полосу своего развития. Увлеченное успехами западной цивилизации, наше общество продекларировало направление развития на демократию. Но смена общественно-экономической системы, когда прекращается авторитарное управление и появляется право частной собственности на средства производства и личностная свобода, как и положено, вызвала лавину конфликтов, к которым не было готово бывшее советское общество. В начале 90-х впервые на государственном уровне было признана необходимость изучения и разрешения конфликтов, и Россия обратилась к мировому опыту.

Миссию изучения и распространения мирового опыта разрешения конфликтов взял на себя Советский комитет защиты мира (ныне, Федерация мира и согласия) в Москве. Начиная с 1989 года, Комитет стал приглашать в Москву специалистов по разрешению конфликтов из разных стран. А в период с 1991 по 1993 год в Москве активно работала «Школа конфликтолога», на которую собирались представители всех республик Советского Союза. В этот же период бурно развивались различные общественные объединения, и появилась необходимость и возможность изучения новых технологий.

Именно американские медиаторы одними из первых и появились в конце 80-х годов в России. Что интересно, инициатором их появления стала власть. Достаточно трудно описать точно, каким образом технология медиации пришла в Россию. Это требует специального изучения, но основные моменты, обеспечившие современное развитие и состояние медиации в России, можно проследить достаточно ясно.

Так, американская программа TRAC-11 (Гражданская дипломатия) была предшественником медиационных программ в

России. Один из ее лидеров — John Marks являлся видным американским медиатором. В ноябре 1989 года по предложению Верховного Совета СССР медиаторы John Marks, Ray Shonholtz и John McDonald прочитали в Москве ряд лекций по теории медиации. В декабре того же года в Санкт-Петербург с лекциями приехал William Lincoln. В марте 1990 года по приглашению Комитета защиты мира в Москву была приглашена большая группа известных медиаторов: John Marks, William Lincoln, Ray Shonholtz, John McDonald, Chris Moore, Gail Sadala, Arthur Freedman. Поездку организовала американская организация Search for Common Ground (Поиск общих путей) на средства американского правительства USIP (United States Institute of Peace). Это был самый представительный американский Форум медиации в России. Секции, которые вели лучшие медиаторы США, рассматривали вопросы трудовых споров, техники ведения переговоров, американские теории конфликтов, технологии медиации. После семинара американцы посетили Донецкую область, где встречались и проводили консультации с руководителями забастовочных комитетов и местными властями.

Дальнейшая активность американских медиаторов в России происходила несколькими путями: через государственные органы и через общественные организации. Начиная с осени 1990 года группа американских медиаторов из AFL-CIO (American Federation of Labor and Congress of International Organisations of Labor) совместно с правительственной службой медиации FMCS (Federal Mediation and Conciliation Service) и российскими коллегами разрабатывали Закон о порядке разрешения коллективных трудовых споров (принятый 20.10.1995) в России. Закон впервые зафиксировал и ввел понятие посредника в трудовых спорах, а также определил службы по урегулированию коллективных трудовых конфликтов.

В период 1990-1993 годов в России образовалось несколько общественных организаций с привлечением американских медиаторов: Международная ассоциация конфликтологов, «Партнеры за демократию» и другие, всего около десяти, которые пытались ввести методы медиации. Американские специа-

листы продемонстрировали модели и технологии. Также как и вся Россия, которая примеряла на себя «американскую мечту», российские специалисты пытались примерить эти модели на российскую действительность. Результатом было некоторое разочарование, американские модели не очень в нее вписывались. Тем не менее, эта активность стала частью процесса, в результате которого стала развиваться российская конфликтология.

В марте 1992 года в Санкт-Петербурге была создана общественная Российско-американская программа по конфликтологии, которая сыграла большую роль в становлении практики медиации. **Заслуга программы в том, что она обучила первую группу медиаторов и создала первоначальные условия для развития практики медиации в России. Именно программе обязан своим созданием в марте 1993 года первый в России Санкт-Петербургский Центр разрешения конфликтов. Начиная с 1994 года первые медиаторы, обученные в Санкт-Петербургском Центре разрешения конфликтов (ЦРК), начали свою работу с межличностных конфликтов, адаптируя американские методы медиации к российской (постсоветской) культуре.** В течение 5-ти лет набирался опыт. В своей работе им удавалось достигать успешности сравнимой с мировыми стандартами. Все проведенные случаи медиации анализировались этой группой исследователей, и накопленный опыт и знания вносились в учебную программу, что позволило **разработать свой курс обучения медиаторов, который в 1996 году получил признание американских профессиональных медиаторских организаций.**

В развитие деятельности ЦРК в Санкт-Петербурге были организованы и существуют до настоящего времени районные Конфликтологические агентства, которые оказывают посреднические услуги непосредственно в территориальных и муниципальных образованиях.

Наши выпускники-медиаторы, подготовленные в разные годы, работают сейчас либо в созданных Центрах, либо индивидуально в своей основной профессиональной деятельности во многих городах России: в Калининграде, в Калуге, в Костроме, в Петро-

заводске, в Краснодаре, в Новосибирске, в Самаре, в Туле и др. городах (всего в 14).

**Качество обучения было подтверждено на I Международной конференции посредников Восточной Европы и постсоветского пространства в 1999 году (Санкт-Петербург) и на международной конференции «Практика ненасильственного разрешения конфликтов и споров в постсоветском пространстве» (Одесса, Украина, 2005).**

В 2001 году впервые в России подготовку конфликтологов совместно с Программой начал Центр развития переговоров и мирных стратегий философского факультета Санкт-Петербургского государственного университета, **т. е. подготовка конфликтологов и медиаторов стала государственной.**

Сегодня посредничество вышло за пределы Санкт-Петербурга и страны.

Конференция в Украине (2005) показала большой интерес к технологии медиации и познакомила нас с медиаторами с Украины, Молдавии, Армении, Азербайджана, Польши, Румынии, Узбекистана, Таджикистана, Киргизии, Литвы, Латвии и Эстонии и др. Предложения по созданию посреднической сети на постсоветском пространстве рассматривала летняя сессия ООН в июле 2005 года.

Это говорит о том, что медиация и готовность ее развивать существует и в странах бывшего СССР и в странах восточной Европы.

И все же, несмотря на более чем десятилетний период существования для нашей страны медиация как особая, специфическая деятельность по внесудебному разрешению конфликтов является **все еще мало известным явлением.**

Определенные возможности для обращения к посредничеству предоставляет сложившаяся в России система судопроизводства. Существующий в современном российском законодательстве претензионный порядок урегулирования спорных вопросов в области гражданского права предусматривает возможность предварительного досудебного рассмотрения дела, при котором судья может помочь спорящим сторонам в достижении

согласия. А после начала судебного разбирательства гражданского дела стороны имеют право прийти к мировому соглашению, которое утверждается судом, если оно соответствует закону и не нарушает законных прав других лиц, после чего дело прекращается.

Но, несмотря на то что различные формы привлечения третьей стороны для решения споров существовали давно, **никогда до сих пор потребность в преодолении разногласий без суда, или альтернативными способами не была столь велика, как в настоящее время.**

Немаловажную роль в этом сыграл опыт посредничества, накопленный в судебной практике других стран. В настоящее время во всем мире все более широко обсуждается возможность внедрения медиации, и ее разновидностей в широкую практику управления взаимодействием и отношениями людей.

Обращаясь к опыту последнего десятилетия можно сказать, что несмотря на недоверие к медиации в нашей культуре, она работает в современных условиях. Можно с уверенностью говорить об успешном применении медиации в общественных и социальных конфликтах, а также в бизнес конфликтах. В некоторых проблемных ситуациях для снятия напряжения в конфликте возможно использование отдельных этапов медиации.

Сравнивая работу российских медиаторов с зарубежными, видно, что процент успешных медиаций практически не отличается, например, от американских. Коллеги из Германии, Италии и Франции также говорят о сходных показателях эффективности медиации. Как уже говорилось, наибольший медиационный опыт в России накоплен в межличностных конфликтах. Из 460 медиаций, отслеживаемых Санкт-Петербургским Центром разрешения конфликтов, на долю межличностных медиаций приходится 70%, на медиации в бизнесе — 20%, трудовые конфликты — 8% и 2 % на остальные виды.

За десять лет Российско-американской программой к 2005 году сертифицировано более 150 посредников-медиаторов из 14 городов и 3-х стран.

Это, на наш взгляд, много для начала развития медиации в России, но бесконечно мало для существования института медиации как социального института альтернативных методов разрешения конфликтов.

Поэтому по-прежнему самыми актуальными задачами развития медиаторства сегодня в нашей стране являются популяризация идей конфликтологии и медиации, развитие организационных форм деятельности медиатора и **подготовка квалифицированных кадров, способных ее осуществлять.**

## Глава 3

### ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

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

- **добровольность**
- **нейтральность, беспристрастность медиатора**
- **равноправие сторон**
- **конфиденциальность.**

Рассмотрим, в чем же их специфика.

*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. 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.

Важно отметить, что если одна из сторон пришла добровольно, а вторая — под давлением, ее заставили, или она не верит в эффективность предстоящего процесса и т.п., прежде чем начинать медиацию, медиатор должен обязательно обсудить вопрос добровольности и постараться добиться последней

от второй стороны. В противном случае начало медиации и ее ведение может быть пустой тратой времени. Сторона, которая не подтвердила свое добровольное участие в самом начале, в любой момент может вам 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 медиатор сохранял независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивал им равное право участия в переговорах. Естественно, что медиатор — человек, и у него 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 посредник обязан оставить за пределами процесса медиации. У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т.е. без каких-либо предубеждений. Если медиатор чувствует, что ему трудно сохранить нейтральность, что ему не удастся избавиться от возникающих у него эмоциональных оценок, он должен отказаться от ведения процесса.

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

*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 ведет медиатор для заметок в процессе работы, уничтожаются. Посредник не может выступать в качестве свидетеля, если дело будет все-таки передано в суд. Посредник **не имеет права сообщать** одной стороне информацию, которую он получил от другой в процессе индивидуальной беседы, **если не получил на это специального разрешения** или просьбы от 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 медиатор должен обязательно обсудить этот вопрос, чтобы сделать переговоры более открытыми и безопасными для сторон.

Для того, 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 компетенции 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 медиатор должен хорошо владеть методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.

## Глава 4

### СТАДИИ МЕДИАЦИИ

Медиация — это четко организованный алгоритм, или последовательность этапов, которые обязательны для успешности всего процесса. Традиционно медиация состоит из таких этапов:

- 1. Вступительное слово** медиатора (введение в процесс медиации)
- 2. Презентация сторон** (представление сторонами, в чем суть их спора, разногласий, конфликта)
- 3. Дискуссия** (по выработке вопросов для обсуждения и переговоров)
- 4. Кокус** (индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон)
- 5. Дискуссия** (по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта)
- 6. Подготовка проекта соглашения** (Заключение соглашения)
- 7. Выход из медиации**

Каждая стадия медиации имеет свои конкретные цели и задачи, и пока не будут достигнуты эти цели, не следует переходить к следующей стадии. Поэтому медиатор должен все время себя внутренне проверять — все ли задачи, стоящие перед ним на этом этапе, выполнены, и цель достигнута. Только тогда

вы в этом полностью уверены, можно переходить к следующему этапу.

Итак, стороны пришли на переговоры, медиатор пригласил их за стол переговоров, занял место между ними и начал 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 медиатору, чувство безопасности и равноправия сторон.
- Ответить на вопросы сторон и обеспечить все необходимые потребности сторон на время ведения переговоров.

Иными словами, во *вступительном слове* объясняется, что такое медиация, принципы медиации. 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 сло-

во сделано правильно, то результатом будет атмосфера доверия, как к процессу, так и к самому медиатору.

*Для примера: вступительное слово медиатора.*

- *После приветствия и рассаживания (бумага и ручки на столе, часы перед медиатором):*
- *Представление: медиатор представляется (если он назначен какой либо организацией, говорит о том, что он назначен, например, Центром разрешения конфликтов для разрешения проблемы) и просит представиться сторонам.*
- *Спрашивает о наличии времени у сторон, каким они располагают для того, чтобы провести данную встречу (сессию медиации). Информировует, что медиация обычно длится 2-25 часа. Определяет временные рамки работы и согласует их со сторонами.*
- *Спрашивает о необходимости перерывов в переговорах и согласует время работы и перерывов со сторонами.*
- *Дает информацию о медиации, как о переговорах с участием третьей нейтральной стороны. Говорит о добровольности участия в медиации и о праве сторон выходить из переговоров в любой момент. Уточняет, добровольно ли стороны пришли на медиацию. Хотят ли (готовы ли) они к тому, чтобы урегулировать свой спор*
- *Сообщает о своем праве в любой момент также выйти из медиации*
- *Спрашивает о необходимости приглашения к переговорам кого-либо, кто в них заинтересован, важен и не присутствует в настоящий момент.*
- *Сообщает о роли медиатора и его функциях. Подчеркивает свою нейтральность; сообщает о конфиденциальности переговоров и о методах ее соблюдения. Спрашивает подтверждение сторон на соблюдение ими конфиденциальности.*
- *Рассказывает, как будут проходить переговоры: описывает стадии медиации, объясняет смысл кокусов и порядок их проведения. Говорит о равном праве сторон на вре-*

мя кокусов. Обсуждает фиксирование результатов медиации, каким образом соглашение оформляется, будет ли оно устным или письменным.

- Предлагает соблюдать правила вежливости и добивается от сторон заключения соглашения о корректном поведении.

- Поддерживает стороны в первом заключенном между ними соглашении. Спрашивает о неясностях и вопросах, которые связаны предстоящей работой.

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 следует 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 точная, четкая, однозначная и всегда нейтральная. 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 при-

нятые сторонами решения, но несет полную ответственность за то, как они будут договариваться, все ли возможности используют в переговорах, точно ли они понимают, что хочет другая сторона, и их соглашение наилучшее в данных условиях сторон. За все это медиатор несет ответственность, но не следует это сообщать сторонам. Это ваша профессиональная компетентность.

Медиатор во время медиации никогда не извиняется и не просит разрешения на слово, 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 вместе 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 процессом медиации. Поэтому медиатор напоминает сторонам процедуру, особенности медиации, их права и порядок работы. Здесь ваше искусство и компетентность позволяют избежать монотонности и скучности текста. Стремим-

тесь, 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, давайте договоримся о процедуре».

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

### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ СТОРОН**

После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации — *представление сторон*.

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

#### **Основные задачи медиатора:**

- 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 или дать ясную обратную связь о том, как вы поняли, **выделяя факты конфликтной ситуации, восприятие этих фактов сторонами (их интерпретации).**
- **Снизить уровень агрессивности оценок**, даваемых сторонами друг другу
- Уточнить, что хотели бы стороны получить в результате их переговоров

Обычно медиатор, после того как принял решение о переходе к следующей стадии, обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор *активно слушает* и в своих

*записях отмечает* то, что ему кажется наиболее важным. В процесс рассказа он, как правило, не вмешивается, лишь переспрашивая, если ему что-нибудь непонятно. По окончании речи первой стороны медиатор говорит о том, что он хотел бы уточнить, правильно ли он понял то, что рассказала сторона.

Затем он *пересказывает* (эхо-повтор) услышанное, выделяя факты, их интерпретацию и чувства — отношение, которое возникло у стороны в результате восприятия поведения и действий «обидчика».

При пересказе медиатор не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение. Завершается 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 он хотел понять «кто виноват?»

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

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы. Он также, как и в первом случае, задает уточняющие вопросы и повторяет услышанное, выделяя те же факты, о которых говорила первая сторона, интерпретации второй стороны и возникающие чувства при таких интерпретациях.

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

Часто одна сторона реагирует на рассказ другой стороны 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 обязались 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 лучше 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.*

*Второй пример*

*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 чувствую, что вы переживаете по поводу возможно-*

*го развода с мужем, и вам сейчас трудно рассказывать о проблеме подробно. Если вы не хотите ничего добавить, я бы тогда попросил вашего мужа рассказать о том, как он видит проблему.*

Обычно после рассказа другой стороны у первой стороны появляется желание высказать свое видение проблемы. И если первая сторона практически ничего не сказала, ей можно предложить возможность рассказать, но стоит из этого делать ситуацию взаимного обвинения. Задача медиатора — удерживать баланс времени и активности и права сторон в процессе.

После достижения стадии представления сторон медиатор переходит к стадии обсуждения того, о чем стороны только что рассказали.

Важно отметить, что если вы ведете уже не первую сессию медиации по рассматриваемому конфликту, как и вступительное слово, следует повторить стадию презентации. За время перерыва между сессиями, каждая из сторон могла изменить свое видение проблемы. Осмыслив всю информацию, услышанную на прошлой сессии, обсудив с близкими, и оценив свои позиции в конфликте, они могут быть уже ближе к соглашению, или, наоборот, отказаться от первоначальной позиции, с которой уходили в конце прошлой сессии. Поэтому необходимо, чтобы и стороны, и медиатор осознали, где конфликтанты находятся в понимании своих интересов на данный момент, чтобы не оказаться в иллюзиях прошлого (того, что было на прошлой сессии), а продвигаться к соглашению реалистично.

### **ДИСКУССИЯ ПО ВЫРАБОТКЕ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

*Основная цель дискуссии — сформулировать вопросы для переговоров*

**Основные задачи медиатора:**

- Дать возможность сторонам выразить свои эмоции («вентилировать эмоции»)

- Управлять процессом, не допуская взаимных оскорблений сторонами друг друга
- Не позволить уйти из под вашего 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 вы чувствуете, что 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 — **вентиляция 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 на этой стадии. 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 сторону, необходимо жестко и сразу пресечь оскорбления. Именно при вентиляции эмоций происходят самые неожиданные реакции на действия противной 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 давая 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: **не провентилированные эмоции, как «джин из бутылки» могут выскочить в любое время: нужно «только дотронуться до «ламп»!** Если сопротивление сторон продолжает нарастать, задача медиатора вывести стороны из перепалки и направить их на содержательное объективное обсуждение, стимулировать стороны к выработке различных вариантов. Медиатор, как и на стадии презентации сторон, занимается тем, что разводит факты, их интерпретации и чувства. В тоже время важно слушать, что говорят в перепалке стороны, так как могут дать новую важную информацию.

В отдельных случаях одна из сторон очень активная/агрессивна, другая же сторона молчит и не вступает в дискуссию. Медиатору приходится помогать молчащей стороне: *«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 посредник 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. И 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.*

Так, если в результате вентиляции эмоций, согласования вопросов, которые необходимо обсудить, и о чем следует договориться, медиатор может перейти к обсуждению возможных предложений для урегулирования конфликта. Но так бывает не часто. В определенный момент ситуация не дает продвижения к расширению поля спора. Кокус назначается исходя из складывающейся ситуации: сторона «уходит в себя»; есть чувство, что кто-то чего-то не договаривает; медиация «пошла по кругу»;

В таком случае медиатор обычно берет кокус и беседует со сторонами индивидуально, чтобы подготовить их к дальнейшим переговорам.

### КОКУС

*Кокус* — беседа с каждой стороной индивидуально (поочередно).

Основная 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 вы видите 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 стороной 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 сделать. Здесь же предлагается классический порядок стадий ведения медиации

Первыми на кокус приглашаются:

- 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 Вы женщина-медиатор, то лучше предлагать кокус мужчине и наоборот.**

Кокус обычно начинается и заканчивается медиатором. Бывает, когда 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, может за время кокуса с другой стороной успокоиться и вернуться к анализу произошедшего на медиации, часто она выстраивает «тактику борьбы» или вырабатывает новую позицию.

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.

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 уговорить войти в положение другой стороны. *Например: «Ну, что 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 в последствии различными осложнениями.

В кокусе ни в каком случае нельзя делать:

- 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 содер-

жательно, а не оценочно. *Например: «Мы плодотворно поговорили...»*

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

### **ДИСКУССИЯ ПО ВЫРАБОТКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ**

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

Медиатор на этой стадии должен решить **задачи:**

- 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
- Проверять, на сколько выдвигаемые предложения соответствуют интересам сторон

Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на совместной сессии.

Прежде чем перейти к обсуждению предложений по урегулированию конфликта, необходимо согласовать вопросы для обсуждения и их последовательность. Важно знать, что при выработке повестки переговоров выработка предложений не производится. Такой способ движения в переговорах позволяет снять возможные психологические противопоставления.

Повестка дня это обобщенное резюме тех вопросов, которые необходимо обсудить сторонам. Формирование вопросов предстоящего обсуждения не простое и ответственное дело. В перечень вопросов 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 развестись, то это его желание не обсуждается, а в повестку дня включаются только вопросы, связанные с разделом имущества.*

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, это говорит о том, что еще не все проблемы были в кокусе отработаны и служит сигналом для повторного кокуса.

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 такая:

- 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 в 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. (Он 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 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.

Далее 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 презентовать 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

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 специальное внимание. Возможно, конфликт затрагивает настолько значимые личностные проблемы данного человека, что он сам, не осознавая этого, включает мощные защитные механизмы. В таких случаях целесооб-

разно 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)**

Основная цель данного этапа — **составить соглашение, которое будет работать**, т. е. стороны его будут выполнять, если соглашение 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.

Итак, предложения сформированы, стороны переходят к *выработке соглашения*. Здесь происходит проверка выдвинутых предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. 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. Медиатор должен быть уверен, что заключенное соглашение реалистично и удовлетворяет интересы сторон. 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 формулируя таким образом, Вы сможете определить выполнение этого пункта?»*

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. Медиатор должен дать сторонам возможность еще раз посмотреть на соглашение. Не надо торопить стороны его подписывать, даже если одна из сторон настаивает на этом. 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 интересам, неудовлетворенная сторона все равно не будет его выполнять. Лучше снова вернуться в кокус и обсудить, что произошло, что сторона отказывается подписывать соглашение. Эффективнее сразу урегулировать противоречия, чем создать предпосылки для постконфликта, что только усугубит ситуацию, а не разрешит ее.

### **ВЫХОД ИЗ МЕДИАЦИИ**

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

Главные **задачи** медиатора:

- Завершить процесс медиации (или медиационной сессии);
- 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*; во-вторых, насколько они *удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора*; и, наконец, они оценивают свое *эмоциональное состояние*, стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т.д.

Стоит отметить, что в России для конфликтующих сторон, к изумлению наших европейских и американских коллег, *часто психологическое удовлетворение* оказывается иногда 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.

Самый **последний этап** процесса медиации — это проследивание дальнейшего развития ситуации (*этап постконфликта*). На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение?), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить в юридическую или психологическую консультацию и т.п.)

## Глава 5

### ФУНКЦИИ МЕДИАТОРА

Медиатор может иметь любое высшее образование и обладать определенными личностными качествами. О личности медиатора поговорим в следующем разделе. Но 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 медиатор должен подготовить помещение для медиации и позаботиться, чтобы и сторонам и медиатору было удобно сидеть, на столе должны быть бумага и ручки

на случай записей. Полезно также иметь питьевую воду и бумажные платки и салфетки. Вода и салфетки не обязательно должны быть на столе, но у медиатора под рукой на случай их необходимости.

Важно также предусмотреть, где будет находиться и что 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 у него, что сам медиатор и другая сторона правильно поняли то, что было сказано. 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 переживают участники.

*Следует иметь в виду, что большинство людей, не умеют 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.*

*Другой 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 (например, 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, лишенное в исполнении медиатора эмоциональной окраски, направляет обсуждение сторон на содержательную сторону спора. Повторение позволяет говорящему почувствовать неточности своего текста и в своем ответе их исправить.

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- факты 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 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 стадиях: 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 какие могут быть 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 решения конфликта.

Медиатор должен приходить на медиацию «пустым»! Это одно из основных правил медиации. Умение отстроится от предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев — очень важно 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 их 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 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. (Позиции стороны готовы защищать «не щадя живота своего!»). Горе тому медиатору, который начнет использовать первоначальные позиции для разрешения спора.

Задача медиатора, анализируя конфликт, как раз и состоит в том, чтобы 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 возможно 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? и т.п.*

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 специальные знания 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, что мы 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, кажется, 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 не реальными 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.

Или стороны договорились по какому-либо пункту. Медиатор обязан проверить, действительно ли они понимают необходимость выполнения этого пункта. Может быть задан типичный вопрос.

*Например,*

*«А что произойдет, если какая-либо из сторон нарушит данное соглашение?»*

Вот один 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 захо-*

*чет. 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 по телефону.*

При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании взаимодействия и их отношений. Стороны, кроме того, 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 особо, на стадии написания соглашения медиатор выполняет функцию проверяющего на реалистичность

*Функция «адвокат дьявола» необходима медиатору, когда стороны приходят 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 обсужде-*

ния сторона начинает вести себя более гибко и разумно, начинает 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 посредник побуждает стороны делать такой анализ самостоятельно. Но в случаях, когда сторона/стороны 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 стороны.

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 прodelывает сама сторона: можно с уверенностью сказать, что производится самая объективная экспертиза для разрешения проблемы

Найти варианты урегулирования конфликта не всегда просто. А если стороны **и** не креативны и не способны к исследованию возможностей для разрешения ситуации, они могут почувствовать себя в тупике и растерянности. 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 это медиатор, 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? Например, когда вы водите своих детей, возможно ли взять и детей вашей коллеги, чтобы она могла в это время работать вместо вас?»*

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 те нюансы взаимоотношений сторон, которые не могут быть известны медиатору. Однако в случаях, когда у спорщиков никаких идей не возникает, медиатор имеет право предложить свой вариант решения, но ни в коем случае его не навязывая.

*Например, он говорит:*

*«А как вы отнесетесь к такой идее...?»*

*— А что, если сделать...?»*

**Но 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»;* и т.д. 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 всякого 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, он может дать спорщикам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем обязан рекомендовать им обратиться к своему юристу.*

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

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 клиентка 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 кокусе, но может использоваться и при подготовке проекта соглашения.

Медиатор **обучает стороны процессу ведения переговоров**. В этой роли посредник обучает стороны думать, действо-

вать и вести переговоры *с установкой на сотрудничество*. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры и пытаются 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 обхитрили. 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 испытывают подлинное потрясение оттого, что удастся разговаривать с противоположной стороной без криков и угроз, без ухищрений и уловок и при этом достигать положительного результата во взаимодействии с ними.

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

Опыт *правильно организованных переговоров*, даже если он не приводит 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 текст.

Иногда стороны, удовлетворенные тем, что они, **кажется**, договорились, начинают спешить и считают, что не обязательно все так детально записывать. Но медиатор знает, что спешить здесь нельзя, а необходимо набраться терпения, чтобы эффективно закончить соглашение. Следует сказать, что составление соглашения может занять не меньше времени, чем весь процесс переговоров.

Медиатор — *хранитель психологического климата*. Эта функция медиатора тесно связана с функцией организатора процесса. Следует сказать, что часто, когда мы слышим слова «психологический климат», то подразумеваем хороший психологический климат, и складывается картинка некоторой 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.

## Глава 6

### ПОДГОТОВКА И ОРГАНИЗАЦИЯ 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. Это занимает много времени, отнимает много душевных сил и требуют 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 все же 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 при-

нять 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 существуют и здесь свои пути вхождения в конфликтную ситуацию. Наиболее трудоемкой является ситуация вхождения в структурные конфликты, когда в нем задействованы разные государственные и социальные группы и разные уровни власти (например, конфликты экологические, конфликты уплотнительной застройки, конфликты банкротства предприятий и т.п.) «Вхождение в конфликт» возможно и по инициативе медиатора, но пока в российской действительности — это экзотика.

Во всех случаях медиации предшествует знакомство с ситуацией. Оно происходит сразу после обращения одной из сторон. Но технология вхождения зависит от типа конфликта. Основными инструментами медиатора для подготовки медиации являются **консультации и консилиации**.

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 неудобства 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 от-

вет 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.

**Консилиация — это способ ведения переговоров без непосредственной встречи сторон за одним столом, аналогично «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 попытаться разрешить проблему. Консилиация позволяет сторонам меньше опасаться потери своего лица или риска подвергнуться подавляющему влиянию 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 сложнее.

Нередко в процессе консилиации отношения между сторонами улучшаются настолько, что они оказываются готовы, в конце концов, встретиться и завершить переговоры за одним столом. Консилиация обладает высокой эффективностью, хотя в некоторых отношениях меньшей, чем очная медиация как таковая. Спасая стороны от проявлений негативных эмоций по поводу друг друга она, с другой стороны, лишает их преимуществ непосредственного обмена мнениями, возможности позитивно-

го 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. Но если стороны все же не сели за стол переговоров, результатом работы методом консилиации является «единый список» взаимных обещаний и действий, который каждая из сторон подписывает, если они согласуют все вопросы и это их будет устраивать, т.е. соответствовать их интересам. Как уже говорилось, недостатком такого варианта является невозможность снизить эмоциональный накал противостояния и меньшая вероятность, что стороны будут в дальнейшем взаимодействовать. Они лишь минимизируют свой ущерб, который был нанесен ситуацией конфликта.

В конфликтах более сложных (структурных или конфликтах организаций) после обращения какой-либо из сторон проводится **обследование**. В конфликтах, где проводится предварительное обследование, существует два варианта. Первый, когда заказчиком является лицо, имеющее власть над участниками конфликта и конфликт развивается внутри какой-либо системы. В этом случае информация / задание сторонам о переговорах дает первое наделенное властью и полномочиями лицо. И второй вариант, когда участники конфликта имеют одинаковую власть и ресурсы. Баланс силы здесь приблизительно одинаков. Предложение о переговорах в этом случае поступает от медиаторов. После оформления отношений с заказчиком, время на обследование и его объем зависят от конкретной ситуации и сложности/запущенности конфликта. Существуют некоторые рекомендации по продолжительности обследования: оно должно длиться не более 3-х недель.

Обследование ситуации конфликта необходимо для знакомства с историей конфликта, выявления всех участников, прямых и косвенных, активных и пассивных, дистанционированных и т.д. Главное понять роль всех участников, задействованных в конфликте. В содержательном плане важно выявление

их позиций и интересов, т.е. работа, которую проделывает медиатор или группа медиаторов, заключается в сборе полной информации для выделения сторон, которых необходимо пригласить за стол переговоров. Очень часто борющиеся стороны не являются основными участниками (в сложных конфликтах часто существуют управляющие участники и «управляемые исполнители»). Их приходится определять. Если этого не сделать, можно начать работу с «мнимой стороной» конфликта, что может привести к срыву работы. В методическом смысле работа медиаторов складывается в серию различных интервью по принципу кокусов в медиации для формирования общей картины. При этом медиатор должен оставаться нейтральным и беспристрастным, соблюдать конфиденциальность информации, аналогично медиации.

Но если в результате подготовки к медиации обнаруживается, что вторая сторона ни при каких условиях не хочет идти на переговоры, возможно использовать метод **конфликтологического консультирования**.

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. 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.

Конфликтологическое консультирование отличается от психотерапии или психологического консультирования, хотя иногда трудно провести четкую границу между ними. Конфликтологическое консультирование не рассчитано на глубинный личностный анализ и изменения и использует основные приемы медиации.

Часто во время конфликтологического консультирования является необходимость задействовать другие способы разрешения конфликта — от юридических до психотерапии.

При этом мы исходим 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», «Она всегда...» и так далее. Даже если это «одноразовый» контакт, обе стороны вносят свой вклад в результат их взаимодействия. Поэтому, если одна из сторон в результате проведенной консультации меняет свое поведение и не подает ожидаемую по сценарию «реплику», вторая сторона вынуждена тоже менять свое поведение.

Наша практика показывает высокую эффективность 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 в практике разрешения всех категорий конфликтов. Оно помогает преодолевать сопротивление российского менталитета и способствует усвоению идей медиации представителями самых разных групп населения. В центре разработаны различные приемы консультирования для работы с разными типами клиентов, например, пожилыми, социально незащищенными, бизнесменами и другими.

Использование метода консультирования возможно не только в межличностных конфликтах, но и в структурных. Так, если стороны не удается привести к переговорам, то со стороны — Заказчиком можно продолжить консультирование. Это может помочь либо выровнять баланс сил и тем самым заставить другую сторону идти на переговоры, либо меняя свое поведение (как и в межличностном конфликте) заставить менять поведение другой (других сторон) В этом случае медиатор переходит в другое качество — он начинает работать конфликтологом. Следствием такой ситуации является невозможность в дальнейшем проводить медиацию с этими сторонами. Медиацией, если удастся ее организовать, должен заниматься другой медиатор.

Как видно из сказанного, 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 ста обращений межличностных конфликтов до медиации удается доводить четыре. Среднее время на решение межличностного конфликта методом медиации равно 2,5 часа, подготовка к медиации от 3-х дней до недели.

В бизнесе, если в разрешении конфликта участвует медиатор, до медиации доходит около 20% случаев. Время организации медиации от 1,5 недель до месяца. Эффективность приблизительно та же, что и в межличностных конфликтах. Здесь медиация конкурирует с «формальным» арбитражем (во внутрикорпоративных конфликтах) и «альтернативным» (в межкорпоративных конфликтах). Под «формальным» арбитражем понимается использование административно-правовых методов разрешения конфликта. Под «альтернативным» — участие третьей стороны (третейский суд, независимый арбитр, силовое предпринимательство).

Следует отметить, что в подготовке медиации наряду с организационными трудностями существуют и другие. К ним можно отнести культурно-исторические, правовые и ментальные. Исследователи и практики указывают на одну доминирующую проблему, которая препятствует активному применению медиации в России. Организационная сложность часто обусловлена рядом культурных и политических причин (Аллахвердова О.В., Павлова М.В., 2004). Межличностная медиация часто замещается правовыми методами гражданского производства [Фролова-Буканова Е.Н., Карпенко А.Д., 2003] и деятельностью мировых, и федеральных судов [Потехина В.П., Карпенко А.Д., Ставцев В.Н., 2003]. В большинстве случаев разрешение разнообразных видов межкорпоративных конфликтов, по экспертным оценкам, обеспечивает правовое регулирование межкорпоративных конфликтов; с учетом правового оформления силовых решений, оно составляет около 79% случаев.

Силовое предпринимательство, хотя перспектива медиации здесь актуальна и отдельные прецеденты имеются, занимает 19%. Дальнейшее увеличение применения правовых методов в разрешении межкорпоративных конфликтов прогнозируется как незначительное. В последние два года наблюдается значительный рост альтернативных методов разрешения межкорпоративных конфликтов (в юриспруденции — деловых споров) с помощью третейского разбирательства. Количество третейских судов стремительно растет, и они начинают составлять перспективную конкуренцию государственному арбитражу. Согласно закону «О третейских судах» от 2002 года, существует возможность привлечения медиатора третейским судьей для разрешения деловых споров с помощью «мирового соглашения». В связи с этим появляется возможность более активного привлечения медиаторов в работу третейских судов. В Санкт-Петербурге уже имеются прецеденты назначения медиаторов третейскими судьями.

Это почти невозможно сделать, когда участники конфликта переполнены не нашедшими выражения эмоциями. Поэтому в начале следует дать возможность обеим сторонам высказать свои обиды и возмущение, принимая их эмоции такими, как они есть.

После этого можно задать каждой из сторон вопрос о том, какие действия другой стороны она считает желательными, а какие — нежелательными.

Примерная процедура, которая хорошо себя оправдала в практике, может быть следующей.

**Первый** этап — совместная встреча с обеими сторонами.

На этой встрече решаются следующие задачи:

- Устанавливается доверие к медиатору,
- Выясняется, как видит ситуацию каждая из сторон,
- Стороны освобождаются от негативных эмоций,
- Формируются установки на обсуждение действий, а не отношений.

Опыт показывает, что наилучшим способом завоевания доверия сторон является полная открытость и откровенность медиатора. Он должен сразу «положить карты на стол», объяснив, как и почему он здесь оказался: он будет работать по заданию руководства организации, которое обеспокоено сложившейся ситуацией настолько, что даже решило воспользоваться услугами внешнего консультанта, которые оплачиваются. Надо подчеркнуть, что задачей консультанта является не выяснение того, кто прав и кто виноват, а совместный со сторонами поиск выхода, который бы всех устроил. Сам текст вступительного слова должен не допускать двусмысленных толкований. На все возникающие вопросы должны быть даны ясные и четкие ответы. Надо отметить, что упоминание об озабоченности руководства и его готовности оплачивать услуги консультанта имеет двойной смысл. С одной стороны, демонстрируется откровенность медиатора, его готовность «играть в открытую»; с другой стороны, поднимается значимость участников конфликта в их собственных глазах. В самом деле, если за анализ их взаимоотношений руководство готово платить деньги, значит, они не последние люди в организации. И в этом

есть правда, поскольку в противном случае более простым выходом было бы увольнение неугодных начальству работников.

Далее следует установить жесткий регламент и добиться принятия его сторонами. Это необходимо по нескольким основаниям. Во-первых, из-за уже упоминавшегося лимита времени. Во-вторых, для демонстрации того, что конфликт рассматривается в рамках деловых, формализованных взаимоотношений, что создает более безопасную обстановку с точки зрения возможных атак на личность. Внимание акцентируется на поведении, а не на личности. В-третьих, для более быстрого освобождения от накопившихся эмоций. И здесь медиатор должен проявить чувство меры в установлении регламента, отведя достаточное, но не избыточное время для эмоциональных излияний.

Затем каждой стороне предлагается изложить свое видение ситуации. Этот шаг полезно предварить общим заявлением о том, что люди все разные, что у каждого может быть своя точка зрения, что каждый человек имеет право воспринимать вещи по-своему и что всегда полезно знать, как именно видит ситуацию другой человек. Тем самым сторонам дается понять, что медиатор не берет на себя роль судьи и готов с равным вниманием отнестись к тому, что будет высказано всеми участниками. Кроме того, такое заявление стимулирует и стороны к тому, чтобы услышать друг друга.

Обычно уже на этапе изложения ситуации каждая из сторон открывает для себя немало нового в позиции оппонента. При изложении своей точки зрения оппоненты обычно широко используют язык отношений и намерений, которые каждая сторона приписывается другой. Линия поведения медиатора в это время зависит от степени накала страстей. Если эмоции бурные, лучше не прерывать говорящего, дать ему возможность высказать, наконец, все накопившиеся обиды. Если разговор протекает в более спокойном тоне, можно задавать уточняющие вопросы типа: «В чем именно, в каких действиях проявляется намерение оппонента Вас оскорбить?», «В каких действиях проявляется его враждебное (недоброжелательное, завистливое и т.п.) к Вам отношение?»

**72** После изложения позиций медиатор может попросить каждую из сторон кратко сформулировать, в чем она видит суть конфликта с учетом только что услышанного.

Один из эффективных способов дальнейших действий медиатора состоит в том, чтобы предложить каждой стороне составить два списка возможных действий оппонента: один для желательных, другой для нежелательных. Первая попытка оказывается обычно неудачной: списки сделать не удается. Но зато она переносит внимание с эмоций, отношений и намерений на действия. Участникам конфликта требуется какое-то время, чтобы переосмыслить ситуацию и изменить внутренний способ ее описания. Поэтому добиваться составления окончательных списков на этом этапе не следует. Сама процедура здесь играет роль скорее обучающей, чем результативной. Ее не следует сильно затягивать, чтобы не создавать у участников ощущения неудачи и собственной несостоятельности. Через 20-30 минут следует объявить, что время сегодняшней сессии закончилось, что работа над списками будет продолжена, и договориться о времени следующих сессий.

**Второй** этап процедуры — отдельные встречи со сторонами (кокусы).

Задачи этих встреч:

- Выяснение того, что осталось еще не проясненным во время первой сессии.
- Составление проектов соглашений в терминах ожидаемых и нежелательных действий.

Обычно во время первой сессии не удается до конца прояснить позиции сторон, и какие-то аспекты оказываются скрытыми. Отчасти это происходит из-за нехватки времени, а отчасти из-за того, что эти аспекты первоначально кажутся участникам конфликта либо несущественными, либо, наоборот, слишком болезненными, чтобы о них говорить. Кроме того, выслушивание позиции оппонента обычно заставляет увидеть новые аспекты ситуации, которые ранее находились вообще вне поля внимания и не осознавались.

Все это приводит к тому, что встречи с каждой стороной (кокусы) делятся на две части. В первой части происходит уточне-

ние занимаемых стороной позиций, их структурирование, выделение важных и несущественных деталей. Тем самым подготавливается почва для формулирования предложений по итоговому соглашению.

Вторая часть представляет собой обсуждение вариантов итогового соглашения, составленного в терминах желательных и нежелательных действий оппонента. От медиатора здесь требуется кропотливая работа по разграничению рациональных и эмоциональных аспектов конфликтной ситуации, по прояснению глубинных интересов участника, а также по подведению его к пониманию того, какие именно действия оппонента вызывают у него негативные эмоции и почему. Очень важным моментом на этом этапе работы является совместная с участником конфликта оценка приемлемости каждого из пунктов соглашения для оппонента.

**Третий** этап медиации — совместная сессия обеих сторон — направлен на решение основной задачи, а именно: на достижение соглашения.

Соглашения, заключаемые в организационных конфликтах, делятся на два типа. Первый — соглашение по поводу предмета конфликта, которым конфликтная ситуация разрешается полностью. Однако не всегда удается достичь такого соглашения за ограниченное время. Кроме того, какие-то аспекты ситуации могут находиться вне контроля участников. Так, в структурных конфликтах сами служебные позиции оппонентов с неизбежностью воспроизводят конфликтную ситуацию. В этих случаях можно (и следует) ограничиться соглашением второго типа.

Второй тип соглашения — соглашение о том, как будут взаимодействовать стороны в дальнейшем при разрешении конфликтной ситуации, представляющей для них общую проблему.

Медиация может закончиться после третьего этапа, а может потребовать и дополнительных сессий. В зависимости от достигнутых результатов это могут быть как совместные сессии, так и кокусы, проводимые только с одной из сторон или же с обеими — разумеется, с каждым отдельно.

Медиация в межгрупповых конфликтах не имеет принципиальных отличий по последовательности этапов. Различие зак-

лючается в том, что при работе с группой от медиатора требуется еще и быстрая ориентация в структуре группы, позициях и настроениях отдельных ее членов. Во время индивидуальной сессии медиатор опирается на тех участников, которые настроены более позитивно. При этом крайне важно, чтобы у группы не создалось впечатление манипулирования ее мнением, чтобы не возникло подозрения, что медиатор пытается расколоть группу и воспользоваться расколом для навязывания своего варианта соглашения. Внешняя активность медиатора во время проведения сессий должна быть сведена к необходимому минимуму. Его роль — роль ведущего совещания. Он обязан следить за регламентом, а еще лучше, если это будет делать кто-нибудь из членов группы. За медиатором остается функция предъявления группе ее позиций в сжатом виде, указания на противоречия, подчеркивания конструктивных идей. И хотя у медиатора всегда существует соблазн при формулировании мнений участников вложить свою идею, делать это опасно. Стоит только группе это почувствовать, она тут же лишит медиатора своего доверия, восстановить которое будет крайне трудно, если вообще возможно.

## Глава 8

### ЛИЧНОСТЬ МЕДИАТОРА

Когда мы говорим о личности медиатора, то имеем в виду, скорее всего вопрос о психологических особенностях человека, который может стать успешным посредником. Мы не проводили для этого специальных исследований. И ни у одного из известных авторов русскоязычных книг по конфликтологии не рассматриваются личностные качества наиболее присущие посредникам. Так, в работе Н.В.Гришиной «Психология конфликта», где она очень подробно описывает процесс медиации и ошибки, которые делают посредники (Гришина Н.В, 2000), автор ни слова не говорит об успешных медиаторах. В книге «Конфликтология», (Анцупов А.Я, Шипилов А.И,1999), где авторы много говорят о привлечении третьей стороны к разрешению конфликта, собственно о посредничестве также нет информации о психологических характеристиках посредников. И в одной из последних, вышедших в России книг по медиации (Бессемер Х., перевод с немецкого, 2004) много говорится о техниках и функциях, но опять ни слова, каким же качествами должен обладать медиатор. Все авторы пишут о роли, которую должен выполнять медиатор и его основных функциях, его ответственности. Но есть ли какие-то специфические характеристики личности, способствующие овладению навыками медиатора, пока достоверно неизвестно.

## Глава 7

### **ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МЕДИАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ (В ФИРМЕ)**

Разрешение конфликтов в организации с помощью медиатора может проходить по схеме классической медиационной процедуры. Однако здесь есть некоторые особенности ситуации, в которой оказывается медиатор.

1. Привлечение медиатора осуществляется, как правило, не по инициативе сторон, а по инициативе администрации. При этом в роли медиатора чаще всего выступает консультант, уже работавший с этой организацией, или представитель консультационной фирмы, у которой есть история положительного взаимодействия с заказчиком. Естественно, от консультанта-медиатора требуются дополнительные усилия по завоеванию доверия сторон. Первоначально каждая сторона склонна видеть в медиаторе представителя либо противоположной стороны, либо администрации. В обоих случаях предполагается, что медиатор не заинтересован в справедливости, а стремится лишь любой ценой добиться устранения вреда, который наносит конфликт производственному процессу. Это настроение усиливается тем, что услуги медиатора оплачиваются администрацией.

2. Медиатор вынужден действовать в условиях жесткого временного лимита, поскольку администрация не склонна, обычно, оплачивать длительные медиационные процедуры. Во многих

случаях проще и дешевле бывает просто уволить кого-либо из участников конфликта или реорганизовать работу так, чтобы конфликтующие сотрудники не имели повода сталкиваться в деловых вопросах.

3. Медиатору обычно приходится работать на территории заказчика и в рабочее время, поскольку вынудить стороны тратить свое свободное время на переговоры администрация не имеет права, а если она идет на такой шаг, то это только добавляет напряжение в ситуацию переговоров и создает предубеждение против медиатора. Проведение же медиации в рабочее время и на территории заказчика создает дополнительные помехи, связанные с тем, что в любой момент какая-либо из сторон может быть отозвана по неотложным производственным вопросам. Поэтому следует с самого начала оговорить условия работы, включая выделение определенного времени, заранее согласованного со сторонами, в течение которого участники не будут отрываться от процесса переговоров.

Существуют также и особенности, облегчающие достижение соглашений.

Во-первых, сама ситуация конфликта в организации развивается в условиях более жесткой формализации отношений. Конфликтующие сотрудники не так тесно связаны между собой, как в ситуациях бытовых конфликтов. Сама по себе рабочая среда настраивает на более рационалистический подход, даже если конфликт развивается на эмоциональной почве, как это бывает в случае позиционных или динамических конфликтов.

Во-вторых, у каждой из сторон, как правило, есть заинтересованность в том, чтобы конфликтная ситуация разрешилась. Поэтому, в отличие от обсуждения бытовых конфликтов, где медиатору зачастую приходится проводить работу, близкую к психотерапии, в решении организационных конфликтов обычно можно оставаться на уровне анализа внешнего поведения.

Основной трудностью является обучение сторон обсуждать ситуацию в терминах поведения и действий, а не отношений и эмоций.

В нашей практике мы также не отбирали специально людей для обучения посредничеству. И очевидно, что становились медиаторами те, кто сдавал сертификационный экзамен, показав все навыки, перечисленные в критериях обучения. Что же способствует их достижению, невозможно сказать однозначно.

Так как медиация — явление все-таки новое, на начальном этапе мы исходили из того, что посредником должен быть человек, имеющий высшее образование. Это уже говорит о том, что человек, скорее всего работоспособный, умеющий учиться и имеющий определенные профессиональные знания и определенный уровень культуры. Но какая профессия (специальность) в большей степени способствует овладению навыками медиации, сказать трудно.

Как известно, в США в одной из первых стран, где медиация начала широко развиваться как альтернативная форма разрешения споров (имеет более 700 центров), первыми медиаторами стали юристы: судьи, адвокаты и т.п. В России же первыми медиаторами стали психологи. Кто из них более эффективен, вопрос не корректный, так как не первоначальное образование является ли оно юридическим или психологическим, имеет значение. Более существенную роль играет именно знание процесса медиации и владение навыками медиатора.

За время обучения у нас в качестве соискателей, желающих обучиться медиаторству, были инженеры, юристы, менеджеры, педагоги и специалисты других профессий. Это были самые разные люди и по возрасту, и по опыту работы в своей профессиональной сфере. Независимо от первоначального высшего образования среди них были как успешные, так и не успешные (те, кто не смог даже зная о медиации, работать медиатором).

Иными словами, единственным источником информации в настоящий момент могут быть тренеры-преподаватели, обучающие медиации и их наблюдения. Опираясь на их опыт можно выделить качества, характерные для успешных медиаторов. К таким качествам относятся умение слушать и анализировать, умение ясно излагать свои мысли. Гибкость в мышлении и гибкость поведения, умение управлять своими эмоциями и не да-

вить на стороны, несмотря на собственный опыт и знания, помогают посреднику. Технология медиации требует, чтобы медиатор меньше говорил сам, а больше задавал вопросы. Именно умение вовремя задать правильный вопрос, вовремя внести конструктивное предложение — требует от посредника не только знания технологии, но и нешаблонного мышления.

Доброжелательность к людям, и в то же время, настойчивость и терпение в достижении целей, работоспособность помогают управлять процессом. Быть терпимым к критике и способность работать в агрессивной среде, умение и желание учиться способствует быстрому обучению и формированию компетентности.

При этом можно быть жестким или мягким, быстрым или неторопливым, разговорчивым или молчаливым в жизни, молодым или в зрелом возрасте — и то и другое может быть характерным у эффективно работающих медиаторов.

Мешает же медиатору авторитарность поведения, отсутствие гибкости, «зацикленность» на собственном мнении, неумение наладить контакт с людьми, желание всех поучать и уверенность, что он знает, как надо для других.

Особо следует отметить качества, которые формируются в процессе обучения, если его не было ранее. Это толерантность или терпимость к конфликту, отсутствие страха перед конфликтом, готовность принять людей такими, какие они есть, четкое понимание, что справедливость понятие абсолютно субъективное.

## Глава 9

### ПОДГОТОВКА МЕДИАТОРОВ (сертификация, программы обучения в Центре)

Стать медиатором не просто. Работа медиаторов — сложная и трудоемкая. Только немногие слушатели до обучения имеют личностные качества, способствующие быстрому обучению медиации. Остальным предстоит учиться и овладевать навыками, необходимыми для работы медиатора. Профессиональным сообществом выделено 37 критериев, отражающих наличие таких навыков, по которым оценивается факт того, что слушатель освоил основные знания и принципы, и способен показать их на практике. Они отражают следующие умения медиатора:

- Умение организовать пространство, разместить участников за столом переговоров.
- Умение начать переговоры, взяв на себя управление.
- Подготовить участников к работе, разъяснить им, предстоящую работу, ее принципы.
- Ввести процедуру переговоров.
- Снять психологическое напряжение и обеспечить предсказуемость и безопасность.
- Снять агрессию.
- Дать возможность участникам переговоров высказаться, уметь управлять этим процессом, помочь им быть услышанными другой стороной.

- Обеспечить взаимное обсуждение и адекватную коммуникацию во время обсуждения.
- Выявить интересы участников, лежащие в основе позиций.
- Помочь использовать интересы для изменения первоначальной позиции.
- Помочь генерировать предложения по разрешению проблемы.
- Проверить совместно со стороной реалистичность и эффективность ее предложений.
- Своевременно и эффективно использовать «кокусы» для консультирования сторон.
- Помочь сформировать «повестку дня».
- Организовать обсуждение по сформированным «повесткам» участниками переговоров
- Подготовить (обсудить и отрепетировать) со сторонами по ведению и действия на общей сессии.
- Провести общую сессию, помогая сторонам вести выдвижение предложений и их обсуждение.
- Всесторонне стимулировать сближение сторон на основе их интересов.
- Фиксировать и проверять достигнутые договоренности.
- Организовать составление и проверку совместного соглашения.
- Организовать перенос или завершение переговоров.
- Поблагодарить участников и зафиксировать достигнутый результат.

При всем при этом медиатор должен организовать и сохранить комфортный психологический климат для участников переговоров, оставаться нейтральным, обеспечить им равные права на переговорах и добровольность участия или продолжения переговоров. Эти стандарты зафиксированы в учебном курсе Российско-американской программы по конфликтологии и Центра переговоров СПбГУ и включают в свою программу три основных тренинга: эффективные коммуникации, переговоры с установкой на сотрудничество и по медиации мини-тренинги, письменную контрольную работу, учебные медиации (2-4) и собственно сертификационный экзамен.

Профессиональное российское сообщество в лице «Клуба конфликтологов», поддерживающее российский стандарт, и Российско-американская программа по конфликтологии, поддерживающая международный стандарт, организуют прием выпускных экзаменов. Согласно международному стандарту комиссия в составе трех человек может сертифицировать выпускника, если его средний балл, полученный на медиации-экзамене равен или более оценки 4,2 (Общая оценка является средней оценкой всех трех экзаменаторов) Именно такой балл (= 4.2 >) является проходным для международной сертификации. Сдавший сертификационный экзамен получает Международный сертификат после подписания Кодекса чести медиатора. (Следует сказать, что без подписания Кодекса медиатора Сертификат не выдается). Полученный документ является основанием для вхождения в профессиональное сообщество медиаторов, дает право индивидуальной практики и право вступить в дальнейшем в «Клуб медиаторов». Соблюдение «Кодекса чести» — является долгом и обязанностью медиатора. Профессиональное сообщество следит за выполнением этических норм медиаторов в соответствии Кодексу чести.

Списки сертифицированных медиаторов вывешиваются в Интернете ([www.conflictology.spb.ru](http://www.conflictology.spb.ru)) и на американском сайте ([www.cri.cc](http://www.cri.cc)).

Для специалистов, подготовленных по другим программам или в других вузах, если они хотят получить данный Международный сертификат, возможно без прохождения курса в Центре переговоров сдать сертификационный экзамен по тем же требованиям.

Базовый курс лишь начало профессионального пути. Сертифицированному медиатору важно практиковаться. Полученные навыки без практики быстро забываются. Именно поэтому одно из требований Клуба для его членов обязательное проведение не менее 2-3-х медиаций в год.

Дальнейшим обучением, если медиатор заинтересован, может быть расширение сфер применения его навыков.

Первоначально сертифицированный медиатор сталкивается с вопросами организации работ. Начинающему медиатору важ-

но отработать умения организовывать медиацию и применять в различных ситуациях ее составные части. У каждого медиатора на это уходит различное время. Каким образом можно реализовать методы и навыки, полученные во время обучения? Больше частью приходится решать эти вопросы самостоятельно. В России медиация пока малоизвестна и структур, поддерживающих ее применение, недостаточно. Следует отдавать себе отчет в том, что реклама, прецеденты, имидж — все это придется «зарабатывать» самостоятельно в условиях конкуренции и не развитого местного рынка. Но опыт показывает, что, если есть активность, желание, подкрепленные полученными во время обучения навыками медиатора, все возможно. В Санкт-Петербурге, например, сертифицированные новички включаются в полевые работы в виде стажеров или участников конкретных контрактов, постепенно повышая сложность работ и наработывая свой стиль и специализацию, т.е. виды конфликтов, с которыми медиатор будет работать в дальнейшем

**Обучение работе с группами** — выход на следующий профессиональный уровень. Центр переговоров имеет специальные программы по фасилитации, модерации и тренингу для медиаторов.

**Учебная программа по консультированию** дает возможность проводить интервью и консультации со сторонами для грамотной и эффективной подготовки переговоров.

Установочный курс **«Работа с заказчиками»** обучает продуктивно заключать договора и грамотно выстраивать отношения с заказчиками конфликтологических работ. Курс также описывает особенности управления в условиях конфликта, развивая навыки менеджера.

Самостоятельный практикующий медиатор, по нашему мнению, может состояться за год — полтора, 15-20 медиаций дают уверенность и достаточную профессиональную специализацию. Для того, чтобы стать конфликтологом, организующим работу в сложных конфликтах, необходимо 2-3 года.

Обучение медиации проводится в Центре развития переговорного процесса и мирных стратегий в разрешении конфликтов Санкт-Петербургского государственного университета (Центре

переговоров). Центр имеет две основные учебные программы: краткосрочную — 72 учебных часа и среднесрочную — 194 учебных часа. Кроме указанных программ в Центре представлены дополнительно программы по переговорам (принуждения, компромисса, продаж), по фасилитации и модерации, по работе с заказчиками. Кроме того, Центр — единственный в России, где имеются программы: «Повышение квалификации сертифицированных медиаторов» и «Подготовка тренеров по конфликтологии».

## Глава 10

### ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕДИАЦИИ

Медиация — переговорный процесс, используемый в сложных или конфликтных ситуациях. Поэтому она может иметь самое широкое применение.

Конфликты, с которыми сталкивались медиаторы и в которых имеется опыт работы за время применения медиации, довольно обширный.

Так, в *социально-экономической и политической сферах работали с конфликтами:*

- по уплотнительной застройке в городской черте;
- между политиками;
- в трудовых конфликтах (забастовках).

*В сфере производства работали с конфликтами между всеми типами групп:* между инвестором и хозяевами предприятий;

- между инвестором, хозяевами, администрацией предприятий;
- между администрацией и коллективом по поводу распределения; предполагаемой прибыли, увольнения, сокращения, невыплаты зарплаты;
- между руководителями различных подразделений по поводу разделения функций, имущества и пр.
- внутри администрации по поводу продвижения, принятия решений и т. д.

- между инвестором, проектировщиками, властью различных уровней и населением.

*В торгово-финансовой сфере можно выделить конфликты, типичные и для других фирм или предприятий.* Так, это были конфликты:

- между руководителями и подчиненными, где причинами конфликта могли быть, например, необоснованные претензии руководителя, его незнание специфики работы на местах, командного тона, игнорирования мнений и проблем работников, безоговорочной поддержки позиции клиента («Вы должны облизывать клиента»), непонимание необходимости кратковременных отвлечений сотрудников для сохранения работоспособности и т.д.;

- между специалистами и представителями инспектирующих органов;

- между опытными и более образованными молодыми работниками (взаимные обвинения в недостаточном уважении, опасении опытных, что молодой резерв старается их «подсидеть», недовольство молодых тем, что опытные сопротивляются нововведениям, саботируют выполнение распоряжений молодых начальников);

- между подразделениями (по поводу распределения рабочих заданий, сваливания работы друг на друга);

- между работниками и клиентами (из-за понижения процентных ставок и других неблагоприятных изменений, не зависящих от работников банка, из-за необоснованных требований и претензий клиентов (оформить кредит или сделать выплаты по неправильно оформленным документам, обслужить в нерабочее время), их грубости или непонятливости);

- между специалистами разных профилей (например, экономистами и юристами);

- между персоналом и работниками отделов кадров.

*В государственных административных учреждениях могли быть конфликты, подобные конфликтам на предприятиях:*

- между сотрудниками разных подразделений (из-за пересечения функций, недостаточной обеспеченности информации,

ей, перегрузки сотрудников, несоответствия их прав и обязанностей);

- с другими административными структурами (из-за того, что данное управление — новое, из-за несовершенства законодательства, различия в идеологии с рядом властных структур);

- с клиентами (зоны разногласий — изначальная негативная установка клиентов в отношении «бюрократов», установка сотрудников на борьбу с клиентами, их претензия на обладание «монополией на истину», незнание клиентами законов, неправильное понимание ими функций чиновников, противоречие ценностных установок, несовершенство процедуры работы с клиентами, агрессивность и бестолковость клиентов).

Наибольшее количество конфликтов разрешалось в *сфере межличностных отношений*. Это были конфликты взаимодействия:

- между соседями в коммунальных квартирах;
- между деловыми партнерами;
- отношения, связанные с разделом собственности;
- отношения, связанные с обменом или арендой жилья;
- конфликты между супругами;
- проблемы взаимоотношений между родителями и детьми;
- конфликты, связанные с работой служб коммунального обслуживания;
- трудовые споры;

Опыт медиатора может широко использоваться не только в конфликтах и в медиации как таковой. Посредник может работать и в ситуациях, *когда необходимо улучшение взаимодействия, интеграция интересов или координация процесса взаимодействия*. Так, например, медиатор может вести:

- Переговоры (медиатор, как сторона или как ведущий переговоры);
- Совещания, собрания (как ведущий собрание, как готовящий собрание);
- Согласительные комиссии (как помощник Председателя);
- Конфликтологические комиссии (как конфликтолог — эксперт).

- Корпоративное проектирование (коллективный мозговой штурм, модерация);
- Проектирование, управление проектами, (согласование действий проектировщиков);
- Организация и ведение общественных обсуждений (подготовка, проведение);
- Конфликтологические обследования (сбор информации — консультирование).

## Глава 11

### ОГРАНИЧЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕДИАЦИИ

Медиация — это всегда искусство. Однако существуют ситуации конфликтов, когда медиация неприменима. Во-первых, при острых психических состояниях, ремиссиях, остром синильном состоянии (с нарушением интеллекта) одной из сторон. Вряд ли больные/недееспособные люди могут адекватно воспринимать действительность и нести ответственность за свои поступки.

Опыт Санкт-Петербургского центра разрешения конфликтов показывает возможность медиации с людьми, имеющими проблемы психического здоровья, (в частности, случай клиента с вялотекущей шизофренией). Но всегда такая работа требует предварительной консультации со специалистом — психотерапевтом, особой подготовки и очень осторожной, ювелирной работы медиатора. Интересно, что достигнутое соглашение в результате профессиональной работы медиатора такие люди выполняют обязательно, с особой пунктуальностью и тщательностью.

У медиатора нет полномочий для навязывания решения. В ситуациях, когда клиенты уверены, что имеют законные права, и судья встал бы на их сторону, есть риск, что они вложат время, деньги и энергию в медиацию только для того, чтобы осознать, когда все закончится, что их проблема не разрешена. К счастью, обычно это не очень большой недостаток, так как дает

медиация результат или нет, проясняется в течение одного-двух дней, и сторона может отказаться от медиации, если считает, что не может достигнуть результата.

Не следует проводить медиацию, если одна из сторон намного сильнее (в финансовом, интеллектуальном, эмоциональном или др. отношении). Другая сторона может оказаться в очень невыгодном положении, если медиатор не готов и не способен помочь ей сформулировать свою точку зрения и тщательно оценить любое предложенное решение с точки зрения его честности. Медиаторы говорят в этом случае о «дисбалансе сил». Например, потребитель, имеющий проблемы в результате покупки домашнего компьютера, может оказаться за столом переговоров с менеджером магазина, который не только больше знает о компьютерах, но и хорошо подготовлен к ведению переговоров.

Для пар, пришедших на медиацию развода, если один из супругов длительное время главенствовал или запугивал другого, это неравенство может быть важным фактором. Иногда дисбаланс сил может являться причиной затруднения медиации или даже ее прерывания.

Для эффективной медиации сторона должна достаточно раскрыться, чтобы показать сильные стороны своей позиции с целью склонить другую сторону к компромиссу и соглашению. Но если проблема с помощью медиации не решена, и у сторон возникает необходимость обращения в суд, то информация, которую стороны получили во время медиации, может помочь другой стороне спланировать более эффективную защиту или спланировать более сильную атаку. Например, в практике Санкт-Петербургского Центра разрешения конфликтов есть случаи, когда стороны, являющиеся членами Муниципального Совета, пошли на медиацию для того, чтобы получить информацию друг о друге для дальнейшей эскалации своей борьбы. Они же приняли решение для затягивания времени, чтобы их никогда не выполнять. Медиация в этом случае показала, как преимущества перед другими видами разрешения конфликтов, так и недостатки. Преимущества в этом случае сказывались в том, что стороны очень быстро раскрывали «коварные замыслы» друг

друга, поскольку во время медиации невозможно долго манипулировать другими. Недостатком медиации явилось то что стороны все-таки получили дополнительную информацию друг о друге и пытались использовать ее «в войне друг против друга». Следует отметить, что переговоры пришлось прервать медиаторам на третьей сессии, а стороны через некоторое время вернулись к медиации уже в новом качестве, проиграв «властные функции» в Муниципальном Совете.

Но кроме медиации существуют и другие приемы работы с конфликтом. Знакомство с ними позволит медиатору расширить свой профессиональный арсенал. Остановимся на этом подробнее

## Глава 12

## ДРУГИЕ ПРИЕМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Как показывает практика и результаты исследований (опросы, тестирование, имитации деятельности, наблюдение и пр.), методы и техники, способствующие эффективному разрешению конфликтов, меняются в зависимости от специфики ситуации и участников конфликта. Технологии: медиация, консультирование и конфликтологическое консультирование — основа деятельности медиатора. Но в случае необходимости посредник может использовать и другие методы, на которых кратко остановимся. К таким методам можно отнести: (Иванова Е.Н., 2003)

- **Конфликтологическую экспертизу;**
- **Примирение;**
- **Участие в переговорах в качестве стороны или ассистента стороны;**
- **Медиация с рекомендацией;**
- **Психологическое консультирование и психотерапия (индивидуальная и групповая);**
- **Коррекцию установок;**
- **Саморегуляцию;**
- **Обучение;**
- **Правовые, юридические;**
- **Силовые, административные.**

Глава 12. Другие приемы разрешения конфликтов

### *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 представление результатов анализа конфликта и рекомендаций его решения. В нашей 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 для выяснения ситуации конфликтолог провел конфликтологическое обследование с выделением фигурантов и их интересов на эту территорию. Последовавший за этим анализ позволил сделать прогноз возможных новых конфликтов и 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.

### *Примирение*

Цель медиатора в ряде конфликтов не столько разрешить конфликт, сколько снизить напряжение и привести стороны к переговорам. В жизни часто родители или старшие в семье играют роль миротворцев, когда их дети дерутся. Примирение часто используется в семейных и других межличностных конфликтах, когда члена или друга семьи просят помочь сторонам в разрешении конфликта. В практике Санкт-Петербургского Центра разрешения конфликтов были случаи, когда в результате медиации были остановлены «военные действия» сторон.

При этом стороны отказывались от дальнейшей работы, считая, что к разрешению проблем они могут вернуться сами и другими методами.

#### *Участие в переговорах в качестве стороны или ассистента 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 их развития в деструктивном направлении. Это целесообразно в случае отказа стороной или обеих сторон использовать медиацию, в случае невозможности или ненужности (например, по этическим соображениям) соблюдения принципа нейтральности и по ряду других причин. В нашей практике этот метод использовался, преимущественно, в работе с предпринимателями, при разрешении деловых споров. Он нередко являлся способом предъявления модели переговоров, дающей возможность на практике продемонстрировать преимущество подхода к разрешению проблем с установкой на сотрудничество и способствовал формированию доверия к медиационным технологиям и запросу на их использование.

Участие медиатора в переговорах применялось и в ряде крупных региональных проектов, когда заказчик (инвестор) своими действиями создавал предконфликтную ситуацию с региональными властями. Участие в совещаниях и промежуточные переговоры позволяли снять напряженность и находить совместные пути решения.

#### *Медиация с рекомендацией*

Если медиация не приводит к соглашению, но стороны уважают медиатора и доверяют ему, они могут попросить медиатора дать им рекомендации по разрешению конфликта. Стороны

Э

сохраняют за собой свободу принятия или не принятия 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, мы проводили с обеими сторонами по их просьбе разбор конфликта и возможные прогнозы наступающих последствий.

#### *Психологическое консультирование и психотерапия*

Эти методы использовались в случае непосредственного запроса именно на такой вид услуг, в случае выявления их необходимости для обеспечения возможности разрешения проблем, обусловленных соответствующими внутри- и межличностными причинами. Нередко на психологическое консультирование или психотерапию направлялись клиенты с конфликтологического консультирования или медиации. Это, прежде всего, клиенты с эмоциональными проблемами, невротической симптоматикой, зависимостью, глубокими нарушениями во взаимоотношениях и другие. Психотерапия (индивидуальная или групповая) применялась при необходимости более глубокой, эмоциональной или личностной коррекции, при выраженных нарушениях адаптации и самочувствия, очевидной нерациональности поведения.

Подобные виды разрешения проблем строго отделялись от медиации и других видов урегулирования. Медиатор никогда не занимался, например, психотерапией со сторонами-участниками случая, в котором он выступал посредником. Во многих случаях проведение психологического консультирования или психотерапии позволяло сторонам продолжить после перерыва более эффективное участие в медиации или приступить к нему. Подобные виды разрешения проблем чаще использовались при решении межличностных конфликтов. Но нередки были и запросы со стороны предпринимателей. Во многих случаях затруднений в разрешении конфликтов в сфере предпринимательства выявлялись серьезные эмоциональные причины, проблемы взаимоотношений по принципу «пусть мне будет хуже, но и тебе не поздоровится» или «так не доставайся же ты никому», противодействующие конструктивно-

му разрешению проблемы. Без их отработки в процессе психологического консультирования, а иногда глубинной психотерапии стороны были не способны рационально мыслить и принимать осознанные решения. Особенно часто запросы на психотерапию и психологическое консультирование исходили от работников сферы услуг, образования, специалистов-психологов и социальных работников. Часто психологическое консультирование и психотерапия были частью процесса обучения или запрос на них возникал у обучаемых другим методам разрешения споров.

### *Коррекция установок*

Коррекция установок, как правило, была частью других методов разрешения проблем, например, медиации, психологического консультирования, психотерапии и других в зависимости от глубины необходимых изменений.

Тем не менее, кажется целесообразным выделить этот метод особо, во-первых, вследствие его важности, а во-вторых, поскольку он нередко использовался как основной. *Например, сотрудница банка, прекрасно справлявшаяся с работой с эмоционально «заряженными» клиентами, тем не менее, испытывала неудовлетворенность, приводившую к конфликтам с сотрудниками из-за того, что ей приходится тратить время «на эту ерунду».*

Коррекция установок в той или иной форме примерно с одинаковой частотой использовалась в различных категориях случаев.

Выявилась современная неотложная, причем часто осознанная, потребность в ней у предпринимателей, например, по отношению к рабочему коллективу и специалистам. Они чувствуют, что «не могут жить по-старому», вынуждены приспособливаться и испытывают из-за этого обиду и разочарование, приводящие к острым ситуациям во взаимоотношениях с работниками.

### *Саморегуляция*

К предыдущим методам примыкает саморегуляция. Неспособность адаптироваться к современным сверхнагрузкам, постоянным переменам, общей атмосфере напряженности порождает

дает дистресс, профессиональное выгорание и создает благоприятную почву для возникновения большого количества конфликтов даже по незначительным поводам. Симптоматично, что запросы на саморегуляцию участились среди предпринимателей, работников сферы обслуживания и других категорий.

Нередко они используются в качестве способа купирования конфликта или приспособления к неблагоприятным условиям, в которых приходится хронически находиться, например, для психологической защиты от начальника или клиентов. Нередки случаи независимого обращения с подобными просьбами с обеих сторон.

### *Обучение*

Обучение в той или иной форме является частью практически любого метода разрешения конфликтов. Так, в медиации обучение сторон является одной из ролевых функций медиатора. Например, если стороны, участвующие в переговорах, обучены их основным приемам, то переговоры проходят более успешно и возникает меньше конфликтных ситуаций. Мы выделяем обучение и как самостоятельный метод разрешения конфликтов. Так, например, именно этот способ наиболее популярен среди предпринимателей. Чаще они предпочитают не делиться своими производственными и финансовыми секретами со специалистами по разрешению конфликтов, а пройти обучение и решать свои проблемы самостоятельно.

Просвещение, информирование широких кругов населения о существующих возможностях урегулирования споров расширяет его представление о репертуаре приемов разрешения проблем и делает его более восприимчивым к конструктивным подходам в этой сфере.

Увеличение количества специалистов в области разрешения конфликтов тоже можно отнести к способам преодоления конфликтных ситуаций. Как показывает наша практика, запрос на обучение навыкам управления и разрешения конфликтов реально существует и становится год от года все более выраженным.

В соответствии с типом запроса такое обучение проводится в самых разнообразных формах. (См. раздел Подготовка меди-

аторов) Эта программа ставит своей целью дать слушателям как теоретические знания, так и, прежде всего, практические навыки распознавания, предупреждения и урегулирования сложных конфликтных ситуаций в сфере бизнеса, образования, межличностных отношений и других.

Такая технология позволяет более эффективно разрешать конфликты, вести переговоры, достигать выгодных и реалистичных соглашений, улучшать деловые взаимоотношения и взаимодействовать с конкурентами как с партнерами, повысить профессиональный рейтинг.

Программы являются гибкими и, в зависимости от специфики группы, в них делается акцент на те или другие аспекты и подбираются соответствующие задачи.

Например, при обучении работников сферы образования особое внимание уделяется более углубленной работе с личностью самих педагогов, которая является их рабочим инструментом. Для этого используются различные психотерапевтические, арт-терапевтические и другие приемы, активно используются сказки. Это позволяет участникам понять причины и найти способы преодоления внутри- и межличностных конфликтов, связанных с детьми.

Совершенно другой характер носит учебная программа для юристов. На материале судебных дел и практических юридических ситуаций они получают опыт преодоления проблем в интервьюировании, консультировании клиентов, взаимодействии с коллегами и оппонентами в ходе судебных процедур. Несомненно, далеко не все хотят или имеют возможность пройти столь длительное обучение. Нами разработано большое количество разнообразных программ, ориентированных на руководителей, юристов, банковских работников и других специалистов. При обучении представителей этих категорий выявились особенности их отношения к обучению, особенно в его сокращенных вариантах. Перенос навыков является для них утомительным и непривлекательным делом. Как выразился один из директоров заводов: «Я плачу деньги и хочу получить готовые знания, а не ломать голову над тем, как применять их на моем рабочем ме-

сте». Поэтому нами были разработаны специальные приемы выявления и отработки конкретных практических проблем предпринимателей в ходе занятий.

Идея понимания обучения как эффективного метода разрешения конфликтов подтверждается многочисленными отзывами слушателей о том, что после прохождения учебных программ их жизнь изменилась, им удалось благополучно справиться с острыми ситуациями и помогать в этом другим. Обучающая деятельность является наиболее мощным ресурсом притока клиентов.

### ***Правовые, юридические методы***

Эти методы не являются основным содержанием нашей деятельности, но в той или иной форме получили большое распространение в нашей практике в сочетании с другими подходами.

Например, организация возможности оперативного и доступного получения консультации у специалиста повышала эффективность конфликтологического консультирования и медиации за счет обеспечения необходимой для обоснованного принятия решения информации, повышения авторитета центра и доверия его сотрудникам. Апелляция к правовым аспектам позволяла делать более мощным и обоснованным тестирование реальности, что способствовало мотивированию клиентов, более адекватной оценке ситуации и решению ряда других задач в ходе урегулирования конфликтных ситуаций. Рассмотрение ряда юридических аспектов также повышали эффективность и практическую значимость обучения, особенно при работе с подростками.

### ***Силовые, административные методы***

Эти методы не применялись непосредственно в нашей деятельности, а использовались, во-первых, в качестве технических аспектов, связанных, прежде всего, с тестированием реальности.

Кроме того, в ходе обучения или практического применения различных технологий урегулирования проблем клиенты вооружались знанием и навыками рационального использования силы

и власти в тех ситуациях, где это было необходимо. Среди подобных ситуаций можно выделить экстремальные, опасные или требующие неотложного разрешения случаи, когда одна из сторон действовала агрессивно или не реагировала адекватно на усилия по реализации других подходов (например, с позиции взаимных интересов)

В реальности метод разрешения конфликтов с установкой на сотрудничество не является простым, однозначным, а тем более, «мягким», наряду с другими приемами здесь присутствует и демонстрация собственной силы и возможностей, обеспечиваемых властью, хотя она и не является основным приемом в этом процессе.

## Заключение

В заключение следует сказать, что несмотря на все трудности, медиация живет и дальнейшее ее освоение, постижение и укрощение и в ваших руках. У Медиации, мы уверены, большое будущее, потому что это — процесс предельно рациональный, он рассчитан на спокойное и разумное обсуждение проблем. А это то, чего нам так не хватает в современной жизни. Только *искусность* медиатора может привести переговоры к успеху, когда эмоциональная включенность участников в конфликт столь велика, что они действуют исключительно под влиянием эмоций, а значит неконструктивны. Ведь если участники конфликта рассуждают, например, по принципу: «выбью себе глаз, чтобы у тещи зять был кривой», то в таких случаях рациональные доводы не действуют.

*Приведем для наглядности пример. Так, директор одного из заводов в процессе приватизации нашел такой юридически грамотный способ превращения государственного завода в акционерное общество, что стал практически единоличным собственником этого завода. Работники завода знали, что завод стал акционерным обществом, и терпеливо ждали, когда им раздадут причитающиеся им акции. Только через полгода они поняли, что на самом деле единственным собственником завода стал их директор. Вот тогда они возмутились, стали всюду жаловаться, писать коллективные письма, требовали, чтобы профсоюз подал на директора в суд. Директор не хотел скандала и был готов*

*часть акций раздать работникам предприятия. Но работники уже не шли на переговоры. Они требовали только одного — отдать директора под суд. Разъяснения, что директор «украл» завод по закону, и что суд будет на его стороне, не помогли. Они хотели, чтобы акционерное общество было ликвидировано. Им объясняли юристы: даже в этом случае вы ничего не выигрываете — начнет работать ликвидационная комиссия, завод будет закрыт, все сотрудники будут уволены... Ничего, отвечали работники завода, нам будет плохо, но и ему достанется неприятностей.*

*Лишь долгая и нетривиальная работа с коллективом завода позволила все-таки организовать и провести переговоры работников завода с директором о разделе собственности.*

**Действительно, типичная особенность процесса медиации в нашей стране — повышенная эмоциональность конфликтующих сторон. Не случайно, видимо, в России большинство практикующих медиаторов имеют психологическое образование. В Европе и в США, наоборот, считается, что психологическое образование скорее мешает проведению медиации, чем помогает: психолог, мол, пытается проникать вглубь мотивов участников, что для медиации противопоказано. Тем не менее, если психолог владеет техникой медиации, умеет «не заражаться» чувствами, сохранять спокойствие и нейтральность по отношению к конфликтующим людям, то он может вполне эффективно работать как медиатор. Но при этом, как психолог, он еще умеет специально работать с эмоциями клиентов.**

Но эмоции в сложных конфликтах характерны для любых культур, это мы наблюдали, например, в США. Кроме эмоциональности в России есть и другие проблемы, с которыми нам постоянно приходится сталкиваться. По прошествии 10 лет практики мы попросили экспертов-медиаторов указать положительные и отрицательные стороны медиации, ответить на вопросы относительно будущего этого метода и порекомендовать со сво-

ей точки зрения комплекс необходимых мероприятий для популяризации медиации.

Все без исключения медиаторы, исходя из своего опыта, еще раз подтвердили, что преимущества медиации в том, что медиация:

- Доступна, по сравнению с судом, и дешевле в финансовом отношении.
- Решение, принимаемое сторонами, удовлетворяет обе стороны.
- Нейтральность медиатора обеспечивает безопасность коммуникации.
- Экономия ресурсов (времени, сил, денег).
- Соблюдается принцип свободы личности, поскольку решение принимается добровольно, а не навязывается извне.
- Можно работать в нестандартных ситуациях и при невозможности планирования.
- Можно обучить стороны более эффективному поведению.

В качестве недостатка выделили только ограниченность применения медиации в «восточных» культурах, для которых характерны интуитивное, иррациональное мировосприятие и ценностный подход к деятельности. Это противоречит самой сути медиации, которая опирается исключительно на рациональное поведение.

Обобщив высказывания, было выделено ряд причин низкой популярности медиации в России (Аллахвердова О.В., Павлова М.В., 2004), среди которых можно выделить следующие группы:

*Исторические.* «Остатки тоталитарного сознания и монологичность власти в обществе». Отсутствие в России традиции прибегать к услугам специалистов, которые не указывают сторонам «что и как» надо сделать, а требует от сторон самим договориться. Большое верование в авторитет или власть, а не в собственные возможности..

*Информационные.* Недостаток информации о новых социальных технологиях и новых техниках в социологической практике. Недостаточное ПР, мало публикаций.

*Кадровые.* Недостаток квалифицированных специалистов — посредников, умеющих не оценивать и не диктовать, а координировать и помогать.

*Экономические.* Нежелание раскрывать коммерческую информацию посторонним людям; нежелание или отсутствие возможности оплачивать услуги специалиста.

*Юридические.* Заметная криминализация бизнеса в России, и, как следствие: а) использование иных способов разрешения конфликтов; б) связанная с этим опасность посвящения посредника в «теневую» сторону своей деятельности.

*Психологические.* Неверие в возможности специалистов-посредников. Отсутствие навыков переговоров. Страх потерять свое лицо. Сильное недоверие другой стороне.

*Социальные.* Боязнь осуждения со стороны соседей, родственников или сослуживцев за «вынесение сора из избы».

И особо можно выделить *специфическую ментальность* русского человека: как уже неоднократно повторялось, медиация требует рационального подхода, когда человек способен разумно рассматривать свои интересы. При этом он может логично мыслить, способен к самоанализу и может распорядиться своей свободой и правом выбора. Поэтому медиаторы предпочитают работать с образованными людьми, опираясь на их рациональность. Для малообразованных же создаются системы помощи, где им обеспечивается справедливость с помощью третьей стороны. К сожалению, пока русский менталитет, опирающийся на веру и ожидание решения проблем сверху (президент, начальник, старший и т.п.) не способствует быстрому распространению технологии медиации.

Но, несмотря на перечисленные причины, тем не менее, всегда успешно удается справляться с конфликтами, в которых участники хотят его разрешить и готовы искать решение.

Анализ причин низкой популярности метода медиации показывает, что их можно разделить на три группы: общекультурные (исторические, социальные, психологические) и организационные (юридические и экономические) и практические (информационные, кадровые). В соответствии с этим для их преодоления можно предложить и три направления работы сообществу медиаторов. А именно:

Первое — повышение общей культуры населения, просвещение, публикацию не только в специализированных социологи-

ческих и психологических изданиях, но и в журналах и газетах «семейного» или «домашнего» типа.

Второе — расширение и укрепление правовой базы, принятие пакета законов о защите посредников и их клиентов.

Третье — комплекс практических мер, включающих создание необходимых центров и учреждений, подготовку специалистов, проведение PR-мероприятий.

В этих направлениях и работают Центр развития переговоров и мирных стратегий СПбГУ и СПб Центр развития посредничества в переговорах и разрешении конфликтов (ЦРК), обучающая медиаторов, расширяя практику применения медиации и сотрудничая со всеми организациями и людьми, заинтересованными в развитии института медиации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аллаhverдова О.В. Центр разрешения конфликтов. СПбГУ 1999.
2. Аллаhverдова О.В., Карпенко А.Д. Могут ли они встретиться? // в журн. Третейский суд. СПб. 2004 №1 (31). С. 141-147.
3. Аллаhverдова О.В., Павлова М.В. Опять о конфликтах... или почему медиация не популярна?, в журн. Третейский суд. СПб. 2004 № 2 (32). С. 171-179.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология., М, 1999.
5. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. Калуга, 2004.
6. Давыденко Д.Л. в журн. «Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации», 2004 г., № 1.
7. Иванова Е.Н. Иду на конфликт, СПб., 2003.
8. Ицхокин А.А. Релятивистская теория социальной ценности и «свободная от ценности» теория социальной организации // Социологический журнал. 1995. №3. Переговоры. Кн. под ред. Ивановой Е.Н., Рига-СПб., 1997.
9. Карпенко А.Д. Особенности российского медиаторства. В журн. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Вып. 3.2001. С. 25-28.
10. Конфликтология. Учебник под ред. А.С. Кармина, СПб., 1999.
11. Потехина В.П., Карпенко А. Д., Ставцев В.Н. Конфликтология в структуре власти., Конфликтология—теория и практика. 2003. № 1. С. 76-79.
12. Третейский суд. Журнал под ред. Г.С.Севастьянова, 2000-2005 г.г.
13. Фролова-Буканова Е.Н., Карпенко А.Д. Проект «Агентства конфликтологического консультирования». Конфликтология —теория и практика. 2003 .№ 1. С. 72-75.
14. Центр «Судебно-правовая реформа». 2002. С. 12
15. Шаленко В.Н. Посредничество. М. 1997.
16. Berman H.J. Law and Revolution. The Formation of the Western Legal Tradition. Harward University Press, 1983. P. 73

## ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕДИАТОРА

Приверженность медиаторов этим этическим стандартам ■— основа их профессиональной ответственности. Медиаторы строят свое профессиональное поведение в соответствии с этими стандартами.

### I. Преамбула

Медиация — процесс, при котором незаинтересованный, беспристрастный, квалифицированный человек помогает сторонам, вовлеченным в конфликт, достичь взаимоприемлемого урегулирования. Медиатор помогает сторонам прийти к соглашению, облегчая и направляя коммуникацию между ними, помогая получить соответствующую информацию и сделать правильный выбор.

Ответственность за достижение соглашения лежит на самих сторонах, у медиатора нет полномочий, решать проблемы вместо сторон.

### II. Обязанности сторон

Медиатор несет обязательства перед сторонами, перед своей профессией, перед собой. Он должен быть честен, непредубежден, действовать лояльно и не искать удовлетворения собственных интересов за счет сторон.

Медиатор должен быть беспристрастен, то есть свободен от симпатии или предубеждения, как на словах, так и на деле по отношению к гражданам или организациям, вовлеченным в конфликт. Он обязан:

А. Не скрывать от участников, если раньше он имел какие-то отношения с кем-то из них или оказывал кому-то из них профессиональную услугу, или имеет какое-то отношение к обсуждаемым проблемам.

Б. Не оказывать профессиональных услуг (юридического, психологического характера и других) кому-либо из участников на период участия в процессе и в течение установленного срока после медиации.

В. Не иметь личной заинтересованности в финансовых результатах медиации.

### III. Конфиденциальность

А. Медиатор обязан информировать участников о конфиденциальном характере процесса медиации.

■ Б. Участники дают письменное согласие, что не будут медиатора призывать разглашать полученную во время медиации информацию.

В. Медиатор обязан не разглашать информацию о медиации без письменного согласия участников о таком разглашении.

Г. Информация, требующая рассмотрения в суде или срочного вмешательства правоохранительных органов (угроза жизни, безопасности, нанесение серьезного ущерба и т.д.), должна быть доведена медиатором до соответствующих инстанций в 24 часа, о чем он обязан информировать участников.

### IV. Определение процесса

Медиатор обязан:

А. Определить и описать медиацию перед началом процесса;

Б. Объяснить, что медиация — это не арбитраж, не юридическое представительство и не психотерапия;

В. Посоветовать участникам обратиться за юридической, экономической, психологической или другой помощью соответствующего стороннего специалиста, в которой они нуждаются;

Г. В первую же встречу уведомить участников о стоимости и порядке оплаты медиации;

Д. Оценить, насколько процесс медиации является подходящей процедурой для решения данного конфликта, что определяется:

- 1) добровольностью участия сторон,
- 2) их способностью к переговорам,
- 3) их искренней включенностью в процесс медиации.

Если медиация в данном случае не пригодна, медиатор должен отказаться от нее;

Е. Оценить свою пригодность к проведению данного частного процесса медиации. В случае отсутствия должной квалификации и опыта, или в случае наличия доверительных отношений с кем-либо из участников медиатор должен отказаться от процесса;

Ж. Во время первой встречи установить основные правила и процедуры, которым будут следовать участники процесса.

### V. Окончание процесса медиации

А. Медиатор должен информировать участников об их праве выйти из процесса медиации в любое время.

Б. Если переговоры зашли в тупик, который не может быть разрешен и

далее продолжать их бесполезно, медиатор должен убедить участников закончить процесс и обратиться к альтернативным ресурсам.

В. Если стороны считают, что окончательное соглашение не является свободным волеизъявлением или не отражает всей полноты проблемы, медиатор должен установить природу данной сложности, предложить альтернативные процедуры переговоров по проблеме или предложить закончить медиацию и задействовать соответствующие ресурсы через Центр посредничества.

### VI. Тренировка и обучение

А. Медиатор обязан постоянно повышать свою квалификацию, приобретать опыт, навыки, сноровку, необходимые для ведения процесса медиации.

Б. Медиатор несет личную ответственность за продолжение своего профессионального обучения.

Учебное издание

О. В. Аллахвердова, А.  
Д. Карпенко

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ  
ПОСРЕДНИКОВ-МЕДИАТОРОВ

Верстка *Е. П. Смирновой*

Подписано в печать 05.10.2005

Формат 60X84<sub>7/16</sub>

Бумага офсетная. Гарнитура Times Roman. Печать офсетная.

Усл.-печ. л. 7. Тираж 100 экз. Заказ 123.

Отпечатано в Лаборатории оперативной печати  
факультета журналистики СПбГУ  
199004, С.-Петербург, В. О., 1-я линия, 26