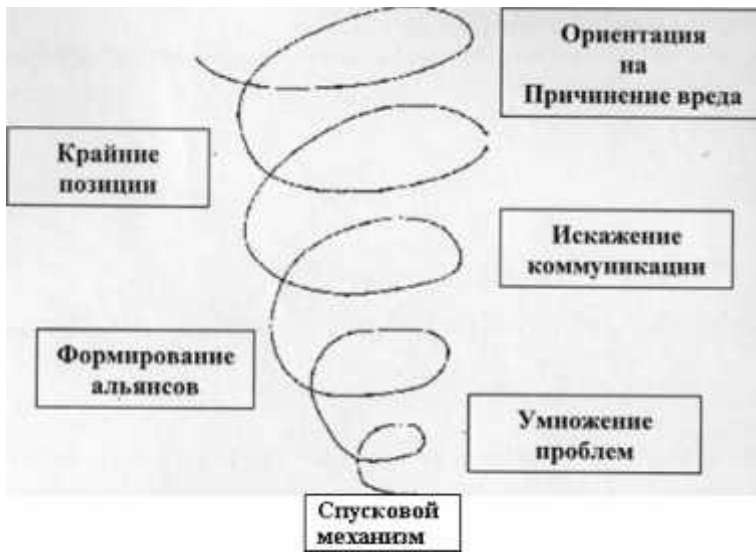




**2000**







— « » ,

,

.

,

,

			,
		,	
		,	



•

;

•

?

—

•

•

•

?

?

?

"

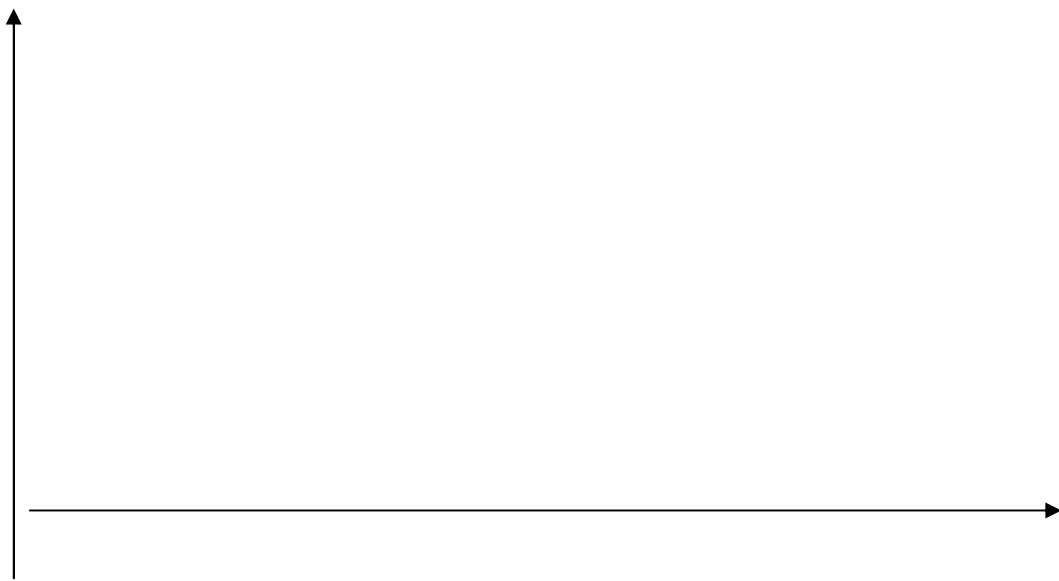
?"











• , . , , , .  
• , . , , , .  
• , . , , , .  
> , . , , , .  
> , . , , , .  
> ( ) , . , , , .  
> , . , , , .  
• , . , , , .  
• , . , , , .  
• , . , , , .  
- , . , , , .  
• , . , , , .  
• , . , , , .









•  
•

;

.

,

,

.

.

:

;

,

,

,

;

;

;

,

.

•

,

,

.

.

.

-

,

,

,

.

,

,

,

,

,

,

.

,

-

,

.

.

.

,

,

,

(

,

),

,

,

,

,

,

.

,

,

,

.

,

.









**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.

**Второй принцип — равноправие сторон.** Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и т. д.

**Третий 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 одной 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.

**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.

Для того чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немалые усилия. Конфликтанты часто стремятся:

- подмять под себя оппонента, сделать его объектом манипуляций, 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.

:

\_\_\_\_\_ - ,  
- ,

\_\_\_\_\_ - , , ,

\_\_\_\_\_ - , , .  
 , ,

\_\_\_\_\_ - , , .  
 , , , .

## **СТАДИИ МЕДИАЦИИ**

Вот стороны пришли на переговоры, сели за стол, медиатор занял место между ними и начал свое вступительное слово. Во вступительном слове объясняется, что такое медиация, принципы медиации, особое внимание обращается на конфиденциальность происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников, объясняется право проводить кокусы, выясняется мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах, и предлагается участникам подписать соглашение об участии в медиации. Цель вступительного слова — сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия, как к процессу, так и к самому медиатору.

**Пример вступительного слова:**

После приветствия и рассаживания (бумага и ручки на столе, часы перед медиатором):

— Меня зовут., я медиатор, назначенный для участия в разрешении вашего спора (конфликта). Назовите себя, пожалуйста, так, как вы хотите, чтобы вас здесь называли.

Каким временем вы располагаете? Я спрашиваю вас об этом потому, что обычно медиация требует 2,5-3 часа. Спасибо, когда время выйдет, я предупрежу вас, чтобы вы сами решили, остановить процесс или продолжить его. Курит ли кто-либо из вас? Надо ли по ходу переговоров устраивать перерывы и как часто?

Я благодарю вас за то, что вы решили обратиться к нам для помощи в урегулировании возникшей у вас проблемной ситуации. Несколько слов о медиации и о том, что вас ожидает в этом процессе. Медиация — это процесс разрешения спора между двумя конфликтующими сторонами с участием третьей нейтральной стороны.

Урегулирование спора достигается путем принятия сторонами решения на добровольной и равноправной основе, одинаково устраивающего все заинтересованные стороны. Мы будем все вместе стремиться к тому, чтобы интересы всех участников спора могли бы быть удовлетворены. Итак, медиация — процесс добровольный. Я хочу спросить вас, является ли ваше участие в процессе проявлением доброй воли и вашего искреннего намерения обсудить сложившуюся ситуацию и найти способ ее урегулирования?

Спасибо. Не требуется ли присутствие на процессе кого-либо еще, кто имеет отношение к делу?

Согласны ли вы на участие в процессе переговоров между вами третьей, нейтральной стороны?

„Спасибо. Эту третью, нейтральную сторону представляю я, и моя нейтральность заключается в том, что я не выступаю в роли судьи, арбитра, обвинителя или защитника. Я не даю никаких оценок по сути вашей ситуации, я никого не защищаю и не решаю, кто виноват и кто прав. Более того, в мою задачу не входит давать вам какие-либо советы. Отмечу конфиденциальность процесса медиации. Вся высказанная здесь информация является строго конфиденциальной и не может быть вынесена за пределы этой комнаты. В ходе процесса я буду делать записи, которые по окончании его будут уничтожены. Вы также можете делать свои записи, это поможет нам эффективно работать. Вы согласны следовать принципу конфиденциальности процесса?

Спасибо. Как медиатор я не несу ответственности за те решения, которые вы принимаете, моя роль заключается лишь в оказании вам помощи при ведении переговоров, в организации процесса таким образом, чтобы вы получили возможность сделать попытки к урегулированию конфликта и принятию по нему собственных взаимоприемлемых решений. Моя задача — обеспечить равноправное участие обеих сторон в процессе, право каждой стороны высказаться и быть выслушанным. Вы играете основную роль в процессе. Это ваша ситуация, это вы озабочены тем, чтобы ее обсудить и попытаться найти из нее выход, это вы будете вести поиск решений, устраивающих вас обоих, и вы будете нести ответственность за то, какие решения будут приняты и как они будут выполняться.

В процессе переговоров вы поочередно получите возможность изложить свои позиции и ответить на мои вопросы. Затем у вас будет возможность принять участие в дискуссии по обсуждаемой ситуации, и вы сможете не только высказаться по сути проблемы, как вы ее видите, но и изложить свои оценки происшедшего. Нам могут понадобиться встречи с глазу на глаз. Мы называем их кокусы. Иницированы они могут быть как сторонами, так и медиатором. Если вам понадобится кокус, вы дадите мне знать об этом, и кокус будет назначен.

Продолжительность кокусов обычно бывает в пределах 20-30 минут. Моя задача как медиатора обеспечить равное количество кокусов равной продолжительности для обеих сторон. Затем общими усилиями будет определен перечень пунктов для обсуждения и принятия по ним решения. Решение, если оно будет достигнуто, а я очень вам этого желаю, может быть устным или письменным и даже заверенным нотариально. Вы сами изберете то, что сочтете нужным.

Чтобы сделать наш процесс более продуктивным и успешным, я предлагаю вам заключить процедурное соглашение, суть которого в том, что стороны обязуются вести себя на процессе корректно, в дискуссии не перебивать друг друга и не употреблять обидных слов и выражений. Вы берете на себя такие обязательства?

Спасибо. Разрешите поздравить вас с тем, что в течение моего вступления вы несколько раз изложили сходные точки зрения по разным вопросам, дав утвердительные ответы. Это свидетельствует о том, что между вами в принципе возможны договоренности, тем более в свете тех намерений, которые каждый из вас определил в начале процесса. Я желаю вам конструктивной и успешной работы. Есть ли у вас ко мне вопросы?

Вступительная часть продолжается достаточно долго, примерно 15-20 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.

После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации — *представление сторон.* Медиатор 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 задает вопрос:

*- Вы изложили все существенные обстоятельства дела или хотите еще что-нибудь добавить?*

Затем он *кратко пересказывает* (эхо-повтор) услышанное. При пересказе медиатор не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение. Завершается пересказ стандартными вопросами типа:

*- Я правильно вас понял(а)?*

*- Я не упустил(а) ничего существенного?*

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы. Он также задает уточняющие вопросы и повторяет услышанное.

Рассмотрим типичные проблемы, встающие перед медиатором на этапе представления сторон. 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 обязывались не оскорблять друг друга. Давайте его придерживаться, иначе мы вообще ни о чем не договоримся. Если вы не хотите договариваться, то не будем зря тянуть время и 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(а) меня надул(а) и украл(а) мои деньги. Пусть он(а) мне их отдаст.*

Или еще короче:

*- Он(а) 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, ибо медиатор, задавая такой вопрос, как бы присоединяется к оценке, даваемой одной стороной).*

Во-вторых, он может сразу перейти к представлению другой стороны, чтобы уже затем вернуться к разговору с первой. Например:

*- Я чувствую, что вы переживаете по поводу возможного развода с мужем, и вам сейчас трудно рассказывать о проблеме подробно. Если вы не хотите ничего добавить, я бы тогда попросил(а) вашего мужа рассказать о том, как он видит проблему. Обычно после рассказа другой стороны у первой стороны появляется желание высказать свое видение проблемы.*

Следующий этап медиации носит своеобразное название — *вентиляция эмоций*. Сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии. На этом этапе медиатор дает возможность всем участникам высказать оценки произошедшего и выразить свои чувства, которые у них при этом возникают. *Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации.* Главная задача на этом этапе — достичь согласованной формулировки проблем, принимаемой всеми сторонами.

Если медиатор чувствует, что стороны что-то не договаривают, умышленно скрывают друг от друга, он может объявить о необходимости проведения *конусов* — бесед с каждой стороной по очереди. Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. Поэтому медиатор по окончании кокуса должен обязательно уточнить, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации. В кокусе посредник иногда выступает неким «адвокатом дьявола», провоцируя усиление позиции, удерживаемой стороной в ходе спора. Для этого он пытается обосновывать позицию другой стороны («Мне кажется, что ваш оппонент выражает свою мысль более обоснованно, когда говорит... Ваша же позиция выглядит гораздо менее понятной. Давайте вместе подумаем над вашими аргументами»). Эта ролевая функция позволяет спорящей стороне лучше подготовиться к аргументации соперника. При этом нужно быть осторожным, чтобы стороне не показалось, будто медиатор предрасположен к позиции противоположной стороны, высказывает какие-либо личные пристрастия или просто высокомерен.

На этапе вентиляции эмоций (в том числе в кокусах) констатируются интересы участников; при этом посредник старается выявить точки сближения или прямого пересечения позиций и интересов сторон.

*Например, муж и жена после развода отстаивают каждый свои требования во взаимоотношениях со своим ребенком. Эти требования могут быть разными. Но, как правило, оба согласны, что их главная задача — действовать не в своих интересах, а в интересах ребенка. Этим закладывается фундамент будущих договоренностей.*

Следующий этап — *формирование повестки переговоров*. Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на медиационной сессии. В перечень таких вопросов (т. е. в *повестку переговоров*) не должно включаться обсуждение явно провозглашенных интересов сторон (этим медиация принципиально отличается от *психологического консультирования*, где основное внимание уделяется как раз мотивам тех или иных поступков и решений).

*Так, если муж заявил, что собирается разводиться, то это его желание не обсуждается, а в повестку дня включаются только вопросы, связанные с разделом имущества.*

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.



Основной этап медиации — *выработка 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). Но, конечно же, на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи.

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 целесообразно предложить этому человеку обратиться к психологу-консультанту, а уже потом продолжить поиск выхода из конфликта.

Но вот предложения сформированы, и стороны переходят к этапу *подготовки соглашения*. Здесь происходит проверка этих предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

*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.

Самый последний этап процесса медиации — это прослеживание дальнейшего развития ситуации (*этап пост-конфликта*). 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.).

## **ПРОЦЕСС МЕДИАЦИИ**

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

Сам по себе способ разрешения конфликта с помощью посредника не нов. Но хотя различные формы привлечения третьей стороны для решения споров существовали давно, никогда до сих пор потребность в этом способе преодоления разногласий не была столь велика, как в настоящее время. Разработка и применение методов посредничества стали в наши дни делом профессиональных конфликтологов-медиаторов. Немаловажную роль в этом сыграл опыт посредничества, накопленный в судебной практике. Ведь судья или арбитр как при подготовке дела к разбирательству, так и в процессе последнего часто помогает спорящим сторонам прийти к соглашению, позволяющему прекратить дальнейшее производство дела. Однако между разрешением конфликтов в суде и их разрешением с помощью медиации существует большая разница.

1. В отличие от судебной тяжбы, вступление обеих спорящих сторон в процесс медиации является *добровольным*, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с арбитражем в форме третейского суда).
2. В суде спорщики не участвуют в разработке и принятии решения — это является функцией судьи. В медиации же спорщики *сами* вырабатывают и принимают решение. Медиатор никаких решений по поводу спорщиков и конфликта не принимает.
3. В суде спорящие стороны обязаны подчиниться судебному решению, даже если (как это нередко бывает) одна, а то и обе стороны этим решением недовольны. Медиация же — это процесс, в котором ничего не решается без вашего согласия.
4. В ходе него все решения принимаются только *по обоюдному согласию* сторон, и обе они *добровольно* берут на себя обязанность выполнять принятые ими совместно решения. Понятно, что стороны делают это лишь тогда, когда удовлетворены этими решениями.
5. В задачу суда входит определить, кто из спорщиков прав и кто виноват (или разделить вину между ними). Медиация же изначально нацелена на другое — *на поиск согласия*; в ходе нее спорщики перестают искать «правого» и «виноватого», а с помощью посредника обсуждают разные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который они оба сочтут наилучшим. Медиация ориентирована скорее на то, что каждая из сторон понимает под справедливостью, чем прямо на юридические законы, прецеденты и правила. Риск медиации минимален, поскольку каждая сторона в любой момент может отказаться от продолжения процесса. Медиация проходит конфиденциально. Все остается между вами, другой стороной и медиатором. Он будет держать в секрете все разговоры и всю информацию. В суде же сторона в любой момент не может прекратить переговоры, а конфиденциальность в принципе невозможна.
6. Процесс медиации относительно непродолжителен. Это немаловажное преимущество медиации, особенно в наших условиях, когда суды перегружены и рассмотрение дел тянется месяцами, а иногда и годами. К тому же медиация может обойтись дешевле, чем традиционные судебные процедуры.

В роли, несколько сходной с медиаторской, нередко приходится выступать любому руководителю, когда среди его подчиненных возникают конфликты, которые он вынужден как-то гасить. Известны различные способы, к которым руководители с этой целью прибегают. Во многих случаях руководитель берет на себя посреднические функции, чтобы примирить поссорившихся работников или сгладить разногласия, возникшие между подразделениями организации, которой он управляет. При этом он вместе с тем всегда имеет в запасе возможность перейти от роли объективного посредника, лишь помогающего спорщикам самим разрешить свои разногласия, к роли активной силы, вмешивающийся во взаимоотношения конфликтантов. Он может стать на сторону одного из них или, отвергнув предложения обоих, дать им свои «руководящие указания», которые они обязаны будут принять как условия разрешения конфликта. Если руководителю не удастся убедить конфликтантов прийти к соглашению, он обычно, в конце концов, использует свое право «там речей не тратить по-пустому, где нужно власть употребить».

Медиатор не обладает начальственными полномочиями. Но он оснащен обширным арсеналом разнообразных методических и технических средств, с помощью которых он 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.*

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

*Методы медиации опираются, главным образом, на введение переговоров в русло 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. Так, она не может использоваться для разрешения криминальных конфликтов или конфликтов между людьми, из которых кто-то страдает душевной болезнью.

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

Но если это условие выполнено, 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.