

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Альтернативные способы разрешения
конфликтов. Медиация (посредничество)**

Методические рекомендации

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2015**

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Г.О. Мангасаров, ведущий специалист-психолог отдела по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Рецензент:

Д.И. Стрельченко, директор Департамента труда Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики.

Альтернативные способы разрешения конфликтов. Медиация (посредничество): методические рекомендации / сост. Г.О. Мангасаров; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотипное. – Донецк: [ДРЦПК], 2015.– 41с.

Пособие раскрывает понятие «конфликт», рассматривает виды и альтернативные способы решения конфликтов. Даны методические рекомендации по ведению переговоров и умению вести процесс медиации для медиаторов. Материал изложен в доступной форме и может использоваться как рекомендации к поведению в конфликтных ситуациях.

Рекомендации предназначены для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, которые проходят обучение по профессиональным программам для госслужащих в соответствии с модулем «Социально-психологические аспекты общения в профессиональной деятельности», а также для широкого круга читателей.

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	4
1. Что такое конфликт	5
виды конфликтов.....	5
Альтернативные способы разрешения конфликтов:.....	6
2. Переговоры	8
3. Медиация	10
Принципы медиации.....	11
Функции медиатора.....	12
Стадии медиации.....	14
Искусство медиации.....	16
Этапы медиации.....	17
Ко-медиация.....	23
Уравновешение сил.....	24
Особые обстоятельства.....	25
Кое-что об этике и профессиональной ответственности медиатора.....	28
История медиации.....	33
Зарубежный опыт.....	35
6. Приложение (памятка)	38
Рекомендуемая литература.....	40

ВСТУПЛЕНИЕ

Независимо от того, хотим мы или нет, конфликты являются постоянными спутниками нашей жизни. Они проявляются в разных областях, иногда надолго оставляя неприятный осадок в душе. Особенно это касается сфер потребления, бизнеса, семейных, трудовых отношений и др.

Первый шаг при возникновении любого конфликта – это переговоры, попытка решить проблему мирным путем, т.е. договориться.

Но что делать, если в результате проведения таких переговоров стороны не пришли к решению конфликта, к соглашению, которое их удовлетворило бы, а затевать судебное разбирательство не хочется. Ведь сторонам не нужны длительные походы в суд, потери больших сумм денег в виде госпошлин и выплат за материальный и моральный ущерб. А главное - им не нужна плохая репутация.

Для решения таких проблем необходимо просто воспользоваться услугами медиатора - человека, имеющего опыт в разрешении конфликтных ситуаций и которому доверяют обе стороны. Его главная задача - облегчить процесс общения между сторонами, предоставить возможность сторонам найти компромисс, при котором каждый из участников конфликта почувствует себя победителем.

1. ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТ

Что такое конфликт, знают все. И у большинства это слово вызывает малопрятные ассоциации. Люди, затевающие конфликт или помимо собственной воли попадающие в него, обычно стремятся поскорее завершить его наилучшим для себя образом. Мало кто заинтересован в конфликте как таковом. Но как довести конфликт до благополучного конца? Как его разрешить мирным путем?

Вряд ли среди нас найдется тот, кто никогда не попадал ни в какие конфликты. «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс». Конфликты – это норма жизни.

Противоположность конфликта – это согласие, сплоченность, единство, мир. Жить в мире и согласии легко, просто, удобно. Поэтому все мы ценим возможность такой жизни. «Худой мир лучше доброй ссоры», - утверждает пословица. Несомненно, конфликты чаще всего ничего хорошего нам не приносят. Они вредят делу, мешая совместным согласованным действиям для его выполнения. Они портят отношения между людьми. Они вызывают нервное напряжение и стрессы, что может подорвать здоровье человека. Неудивительно, что люди вообще-то не любят конфликтов и побаиваются их. Однако хотим мы того или нет, нравиться ли нам или не нравиться, но конфликты в нашей жизни неизбежны. А раз так, то остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред, который они способны принести, и, если это возможно, извлечь из них хоть какую-то пользу. В конце-концов, как гласит еще одна известная пословица, - «нет худа без добра».

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая либо противоречивые позиции по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов. Конфликтная ситуация, таким образом, содержит субъектов возможного конфликта и его объект. Одним из необходимых, хотя и недостаточным условием существования конфликтной ситуации, является неделимость объекта конфликта, незаменимость объекта, одинаково ценного для обеих сторон.

Мы не будем глубоко углубляться в определение конфликтов и их классификацию, однако отметим, что существует очень много **видов конфликтов**.

Основные виды конфликтов:

- деловые/коммерческие конфликты\споры;
- общественные конфликты\споры;
- трудовые, коллективно-трудовые конфликты\споры;
- семейные;
- студенческие, школьные;
- дискриминационные конфликты, половые;
- потребительские конфликты;

- нарушение авторских прав;
- конфликты, связанные с состоянием окружающей среды;
- конфликты по поводу страхования;
- этнические конфликты;
- интернациональные, и др.

Такие конфликты можно решать альтернативными способами, т.е. без обращения в суд.

Способы разрешения конфликтов бывают тоже разные, это:

- *переговоры*;
- *медиация или посредничество*;
- *фасилитация*;
- *нахождение факта*;
- *арбитраж*;
- *медиация-арбитраж*;
- *мини-суд*.

Прежде всего – это **переговоры**, основа основ всех способов мирного разрешения любых конфликтов.

Разрешение любого конфликта начинается с **переговоров**, где стороны сами, без посторонней помощи пытаются **договориться**.

В этом процессе обе стороны проводят переговоры добровольно, навязывать им участие никто не вправе. Выяснив в процессе переговоров свои позиции, интересы, найдя понимание и расставив «все точки над i», стороны договариваются и приходят к взаимовыгодному соглашению. Вообще-то, общение - это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Любое общение - как хлопок двух ладоней. Участвуют всегда, как минимум, две стороны. На любом уровне жизни, общение - это единственная деятельность, которая относится ко всем людям. Способность общаться жизненно важна для достижения успеха в любом деле. Хороший исход переговоров - соглашение, подписанное обеими сторонами.

Если стороны не достигнут успеха в переговорах, не смогут договориться по тем или иным причинам, а в суд идти у них нет желания, то они могут обратиться к **медиации** и воспользоваться помощью третьего, нейтрального лица - **медиатора (посредника)**. Медиатор (посредник) помогает сторонам самим прийти к соглашению, облегчая процесс переговоров, являясь, как бы, буфером между сторонами. Соглашение по урегулированию конфликта вырабатывают сами стороны.

Фасилитация. Фасилитатор – это тоже медиатор, но он занимается только частью проблем, облегчает переговоры, обеспечивая условия для принятия решения. Фасилитация часто применяется при проведении, например, собраний.

Нахождение факта. В этом процессе принимает участие специальное лицо – фактообнаруживатель. Выбирая этот способ разрешения конфликта,

стороны перешагивают ступень **медиации** и ищут информацию, которая сможет помочь уяснить суть конфликта. Специально приглашенный сторонами человек изучает всю информацию, документы, готовит докладную записку с рекомендациями, комментарии к рекомендациям. В своей работе он опирается на факты. Результат работы - отчет. После этапа полного анализа возможны следующие варианты:

- а) медиация - соглашение;
- б) соглашение.

Фактонахождение используется арбитрами при разрешении коллективно-трудовых споров\конфликтов, когда на основании изучения представленных сторонами документов, материалов, выносится решение.

Если стороны не пришли к соглашению в результате **переговоров, медиации, фактонахождения**, они могут обратиться к такой процедуре, как **арбитраж**.

Арбитр, в отличие от **медиатора**, после представления обеими сторонами сути конфликта, опроса свидетелей (если это необходимо), изучения документов, сам выносит свое суждение. Таким образом, процесс принятия решения выходит из-под контроля конфликтующих сторон. Таким образом, арбитр сам разрешает конфликт, сам принимает решение, которое может нести как *обязательный*, так и *рекомендательный* характер, о чем стороны сами предварительно договариваются и в дальнейшем подчиняются решению арбитра, т.к. они добровольно дали согласие на **эту процедуру**, предварительно выразив доверие арбитру. Как правило, материалы, имевшие место на предыдущих этапах урегулирования конфликта, могут быть использованы на процессе арбитража.

Следующий способ альтернативного разрешения конфликта \ спора - **медиация - арбитраж**. Бывают случаи, когда при разрешении конфликта один и тот же человек выполняет одновременно роль и медиатора, и арбитра. Это может возникнуть тогда, когда есть много несогласованных пунктов в соглашении, например, из 10 пунктов 8 урегулированы в процессе медиации, а для решения 2-х оставшихся, по согласию сторон, **медиатор** становится **арбитром**. Или же стороны, придя в тупик в процессе медиации, сами просят медиатора разрешить их конфликт так, как он считает нужным, и они соглашаются с его решением. И в этом случае, если говорить образно, медиатор может “снять шляпу медиатора” и “надеть шляпу арбитра”.

Мини-суд. Если конфликтующие стороны не хотят ждать заседания суда, или оглашения в прессе, или по другим причинам (суд – дорогая, долгая, не конфиденциальная процедура), то для разрешения конфликта они могут пригласить бывшего судью, находящегося на пенсии. Способ урегулирования конфликта - мини-суд, где судья в отставке выносит решение, обязательное для выполнения сторонами, так они об этом договорились. Или решение судьи может стать основой для дальнейших переговоров.

В данном пособии мы более подробно остановимся на **переговорах и медиации**.

2. ПЕРЕГОВОРЫ

Сколько бы сторон ни принимало бы участия в переговорах, цель каждой из них добиться соглашения, получив при этом побольше, отдать поменьше. Однако такие стремления характерны для сторон, впервые собравшихся вместе. При длительных контактах сторон существует большее доверие друг к другу. Люди, которые вынуждены в течение длительного времени контактировать друг с другом, высшей целью на переговорах ставят сохранение нормальных отношений. “Можно выиграть сражение, но проиграть войну”.

Когда человек находится за столом переговоров, а таким человеком может быть каждый из нас, он должен помнить следующее:

- * необходимо слушать друг друга;
- * нужно осознавать, что процесс “отдать - забрать” означает от чего-то отказаться, что-то получить;
- * необходимо иметь ввиду, что переговоры нуждаются в предварительной подготовке, связанной со сбором информации;
- * необходимо подготовить список вопросов для переговоров, т.е. сядя за стол переговоров, необходимо четко представлять какие вопросы ставить, в каком порядке, какие аргументы приводить.

Место проведения переговоров

Как правило, переговоры проводятся на нейтральной территории. Невозможно проводить переговоры, например, в кабинете начальника, если рассматривается спор между ним и подчиненным. При этом необходимо учитывать и расположение участников переговоров, конфигурацию столов, освещенность помещения, микроклимат.

На первый взгляд может показаться, что это не важно, но это не совсем так. Исторический пример: США и Вьетнам прежде, чем сесть за стол переговоров 6 месяцев обсуждали форму стола. Ощущение равенства в таких случаях очень важно!!!

Переговоры проводятся не по каким-то строгим правилам, но если мы говорим о продуктивных переговорах, то необходимо придерживаться определенных рекомендаций.

Некоторые рекомендации при проведении переговоров

Если в переговорах принимают участие несколько человек или групп с каждой стороны, необходимо выбрать одного человека, выступающего от имени всей команды. Критерий выбора такого человека – глубокое знание проблемы, владение словом, умение дать комментарий, коммуникабельность. Он один выступает во время переговоров, общение внутри команды – только при помощи записок.

Рекомендуется фиксировать ход переговоров. Созданный конспект окажет помощь при повторных переговорах.

Ночное время - не лучшее время для переговоров. Нельзя добиваться решений за счет усталости другой стороны или собственной. Это не является победой.

Необходимо фиксировать внимание на вопросах, а не на личностях! Можно ненавидеть чьи-то позиции, но не людей, их представляющих. При этом не следует реагировать на оскорбления.

Критикуйте пункт, но не человека, его предложившего.

Не торопите своих противников.

Слушайте друг друга.

Необходимо помнить, что процесс “отдать-забрать” означает от чего-то отказаться, что-то получить. Надо помнить, что, садясь за стол переговоров, каждая сторона желает получить как можно больше, защитить как можно больше.

При переговорах необходимо понять возможности другой стороны, отличить личность от ее полномочий, от сути вопроса. Это дает возможность приспособиться друг к другу и найти точки соприкосновения.

В ходе переговоров никогда нельзя не соглашаться с каким-то фактом. О нем можно знать или не знать. На переговорах факты не обсуждаются. Важно найти договоренность по основным вопросам.

Никогда не просите о том, что вы боитесь потерять.

Не просите того, что другая сторона не может обеспечить. Предварительно вы должны убедиться в возможностях противоположной стороны.

Необходимо постоянно учитывать аргументацию противоположной стороны, тогда это - переговоры, а не конфликт.

Никогда не говорите “никогда”, всегда нужно оставлять “дверь за собой приоткрытой”, ожидая предложения другой стороны.

Относитесь почтительно к людям, представляющим другую сторону, помня об их преданности своему делу.

Никогда не попадете в беду, если будете говорить: “Это моя позиция, а чем состоит Ваша позиция?”

Сохраняйте юмор.

Не опаздывайте на переговоры.

МЕДИАЦИЯ

В результате проведения переговоров стороны не пришли к соглашению, которое их удовлетворяло бы. В таком случае, они могут обратиться за помощью к специалисту, который помог бы им найти взаимоприемлемое решение конфликта/спора, т.е. обратиться к медиации.

Медиация, что в переводе с английского означает *посредничество*, это процесс разрешения конфликта, в котором нейтральная третья сторона, называемая **медиатором** или посредником, способствует выработке добровольного взаимовыгодного соглашения между конфликтующими сторонами. Если при арбитраже или суде третья сторона (арбитр, судья), которая не участвует в конфликте и является нейтральной, собрав и заслушав информацию, представленную сторонами, принимает сама решение, то при медиации также нейтральное третье лицо (медиатор) помогает сторонам самим найти решение в ходе обсуждения проблемы. Медиатор облегчает процесс общения между конфликтующими сторонами, способствует пониманию позиций и мнений, акцентирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам совместно прийти к общему соглашению.

В процессе медиации именно стороны несут ответственность за принятие решения, для чего им необходимо четко представлять суть дела, предлагать возможные варианты решения и, в конце концов, принимать это решение. Таким образом, обязанность и ответственность за принятие решения лежит полностью на сторонах. Роль же медиатора в этом процессе во многом похожа на роль штурмана: зная определенные приемы и техники, он ведет стороны по процессу выработки решения и в конце подводит к совместно принимаемому ими соглашению.

Первоочередной задачей медиатора является выработка у сторон **конструктивного подхода к переговорам, основанного на принципе "Выигрыш - Выигрыш"**.

Как правило, люди, попадающие в конфликтную ситуацию, обвиняют в возникшей проблеме противоположную сторону, поэтому часто они видят основную проблему именно в своем оппоненте. Задача медиатора состоит в том, чтобы настроить стороны на совместный поиск решения проблемы, которую необходимо рассматривать отдельно от людей, выражающих разные точки зрения на нее. Именно медиатор настраивает стороны и помогает им работать над справедливым и удовлетворяющим всех соглашением, вместо того, чтобы заниматься поисками виновных и доказательством своей правоты.

Достаточно часто люди приходят на переговоры с единственной целью - отстоять свою точку зрения, их не интересуют проблемы противоположной стороны. Это приводит к тому, что каждая из сторон жаждет собственной победы и поражения своего оппонента. В результате переговоры строятся по принципу **"победа - поражение"**. Например, предложение одной стороны, как справедливо решить данную проблему с ее точки зрения, может вызвать резкое сопротивление другой стороны, и конфликт может только усилиться, что еще

больше испортит их отношения. Медиатор же обеспечивает совместную работу сторон на основе принципа "**выигрыш - выигрыш**", помогает найти решения, которые учитывали бы интересы обеих сторон, были бы жизнестойкими и выполнимыми.

Для наглядности приведем классический пример.

Представьте себе апельсин, на который претендуют 2 человека, 2 стороны. Каждая сторона хочет завладеть **всем апельсином** и если его разрезать на 2 равные части - это не удовлетворит стороны. В процессе медиации выясняется, что первой стороне вовсе не нужен весь апельсин, ей нужны только кожура и цедра целого апельсина для выпечки торта, а второй стороне нужен только сок этого апельсина для маленького ребенка.

В отличие от судебного разбирательства, которое, как правило, занимает много времени, сил и здоровья, при этом результат – совершенно неопределенный и одна сторона должна обязательно проиграть, испортив отношения с другой стороной, медиация имеет следующие преимущества:

1. **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - созидательное решение или компромисс могут стать частью урегулирования конфликта.
2. **БЫСТРОТА** – для достижения соглашения между сторонами требуется короткое время.
3. **ПРИВАТНОСТЬ** - на процессе медиации могут присутствовать только конфликтующие стороны и их представители.
4. **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ** - информация, которая рассматривается в процессе медиации, не может быть разглашена где-либо, даже в суде.
5. **ЭКОНОМИЧНОСТЬ** - затраты на медиацию намного ниже, чем судебные издержки.
6. **СОХРАНЕНИЕ ДОБРЫХ ОТНОШЕНИЙ** - у сторон появляется реальная возможность продолжить свои деловые отношения.
7. **КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – медиаторы профессионально подготовлены и владеют специальными технологиями, апробированными в международной практике.

Процесс медиации занимает, как правило, от **нескольких часов до нескольких дней**, в зависимости от степени сложности конфликта. Соглашение, достигнутое сторонами, имеет такую же силу, как и любой другой договор между сторонами.

ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

Сформулируем **основные принципы медиации**.

Первый принцип медиации – добровольность. В отличие от судебной тяжбы, вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является **добровольным**. А медиатор – свободно выбранным. 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. Все свои чувства и оценки посредник обязан оставить за пределами процесса медиации. 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 – конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что всё, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Все записи, которые ведет медиатор для заметок в процессе работы, уничтожаются. Посредник не может выступать в качестве свидетеля, если дело все-таки будет передано в суд. Посредник не имеет право сообщать одной стороне информацию, которую он получил от другой в процессе индивидуальной беседы, если не получил на это специального разрешения или просьбы сообщившего информацию.

Для того, чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немалые усилия. Поэтому он должен хорошо владеть методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.

ФУНКЦИИ МЕДИАТОРА

В процессе медиации посредник помогает сторонам в решении разных задач.

Во-первых, медиатор выполняет аналитическую функцию – побуждает стороны тщательно анализировать конфликтную ситуацию. Выступая в этой роли, он старается, чтобы стороны высказали имеющуюся информацию и все имеющиеся точки зрения на предмет спора, определили наиболее существенные моменты в этом споре для каждой стороны, степень подробности информации, чтобы она была полезной для принятия решения сторонами. Для такого анализа медиатор вначале выслушивает все стороны, а затем задает им вопросы по поводу тех или иных обстоятельств спора.

Должен ли медиатор сам быть специалистом в той области, где он разрешает спор, чтобы выполнить аналитическую функцию? Превалирует мнение, что это не обязательно: ведь медиатор не берет на себя решение спорных проблем, а лишь обеспечивает коммуникацию между конфликтующими сторонами, для чего иметь специальные знания по предмету

спора не требуется. Однако с этой точки зрения медиатору полезно ещё до начала медиации собрать как можно больше данных о природе и причинах конфликта. Эту информацию можно добывать из представленных спорщиками материалов, документов, газетных статей и т.д.

Во-вторых, медиатор должен быть активным слушателем. Ему следует усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем продемонстрировать участникам спора, 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. При этом он старается 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 умеет отличать факты от их интерпретаций и оценок, что зачастую приводит к непониманию позиций другой стороны.

В-третьих, медиатор организует процесс переговоров. В этой роли он помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, а далее поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами в процессе переговоров. Медиатор своими вопросами и высказываниями все время управляет процессом переговоров и задает тон. Он следит за регламентом и предупреждает стороны, если они нарушают правила ведения переговоров.

В-четвертых, медиатор выступает как генератор идей. В этой роли он пытается помочь сторонам найти иные решения, чем те, которые до сих пор ими рассматривались. Но медиатор должен при этом, прежде всего, стимулировать самих участников искать новые варианты с помощью разнообразных вопросов.

Идеи, которые вырабатывают 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 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. Это подходит гораздо лучше. Слушайте, что я вам говорю, я же предлагаю вам хорошее решение» и т.д.

В-пятых, медиатор контролирует реалистичность высказываемых идей и выполнимость принятых соглашений. Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

- Что вы конкретно предлагаете сделать?

- Как вы думаете, что произойдет, если...?

При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что стороны точно и ясно понимают все условия соглашения об

урегулировании. 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.

В-шестых, медиатор обучает стороны процессу ведения переговоров. В этой роли посреднику надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры *с установкой на сотрудничество*. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры и пытаются применять запрещенные приемы, демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования, запугивают противника. Они применяют подобные манипулятивные техники, чтобы заставить противоположную сторону принять их позицию.

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

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

СТАДИИ МЕДИАЦИИ

Процесс медиации включает несколько стадий, каждая из которых имеет свои цели и задачи.

ПОДГОТОВКА К МЕДИАЦИИ: медиатор обсуждает с каждой из сторон их участие в медиации, собирает информацию о рассматриваемом деле, проводит диагностику конфликта, готовит соответствующее заседание, решает надо или нет привлекать общественность.

ШАГИ	РЕЗУЛЬТАТ
1. Медиатор обсуждает с каждой из сторон их участие в медиации	1. Согласие сторон на медиацию, ознакомление с правилами
2. Собирает информацию о рассматриваемом деле	2. Узнает как можно больше о предмете спора. Получает общую картину
3. Проводит диагностику конфликта	3. Вид конфликта, в чем предмет спора

4. Готовит соответствующее заседание	4. План заседания, необходимые документы
5. Решает, надо или нет привлекать общественность	5. Созванивается с ключевыми людьми, вовлеченными в конфликт

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО МЕДИАТОРА: открывая заседание, медиатор задает тон и определяет ожидания относительно медиации.

1. Открывает заседание, представляется, просит представиться участников конфликта	1. Создание первого впечатления
2. Задает тон, держится уверенно, дружелюбно и открыто	2. Создание позитивной атмосферы
3. Определяет ожидания, объясняет правила и процесс медиации, подчеркивает, что ответственность за урегулирование конфликта по-прежнему лежит на сторонах	3. Развенчание пассивного разрешения

СТОРОНЫ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СВОЕ ВИДЕНИЕ ДЕЛА И ИНТЕРЕСЫ: стороны по очереди описывают ситуацию со своей точки зрения и говорят о том, чего они хотят добиться в процессе медиации.

1. Стороны описывают ситуацию со своей точки зрения	1. Полное понимание природы спора, истинных потребностей и тревог
2. Говорят, чего хотят добиться	2. Определение относительной силы сторон

МЕДИАТОР СУММИРУЕТ СПОРНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ТРЕБУЮТ РАЗРЕШЕНИЯ: медиатор представляет список спорных вопросов, которые, как он понял из выступления сторон, они хотят рассмотреть.

Представляет список спорных вопросов, не переходит к следующему этапу до тех пор, пока не будет уверен, что все проблемы оглашены	Установление фактов, проблем и интересов
---	--

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ: медиатор помогает сторонам следовать процессу решения проблемы в отношении спорных вопросов, которые были ими определены. Проводит сепаратные встречи. Выясняет позиции, интересы, предлагает НАОС (наилучшие альтернативы обсуждаемому соглашению).

1. Первая сепаратная встреча	1. Стартовое предложение
2. Вторая сепаратная встреча	2. Формулировка предложения для обсуждения

3. Позиции	3. Разделение не связанных между собой вопросов
4. Интересы	4. Выработка предложений, удовлетворяющих интересы в разной форме
5. НАОС (Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению)	5. Оценка сторон относительно НАОС
6. Исследование спорных вопросов	6. Выработка вариантов решения. Оценка вариантов решения. Выбор\модификация вариантов

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: медиатор помогает сторонам свести, достигнутые ими договоренности в общее соглашение, уточнить еще имеющиеся разногласия и провести переговоры по оставшимся спорным вопросам.

1. Совместное заседание	1. Заключительное предложение
2. Заключительные переговоры	2. Общее соглашение

ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМЕННОЕ СОГЛАШЕНИЕ И ЗАКРЫТИЕ: медиатор помогает написать соглашение, согласовывает его со сторонами, просит их подписать соглашение и благодарит за приложенные ими усилия по разрешению проблемы.

ИСКУСТВО МЕДИАЦИИ

Технология медиации требует, чтобы медиатор меньше говорил сам, а больше задавал вопросы. Однако умение вовремя задать правильный вопрос, вовремя внести конструктивное предложение – все это требует от посредника не только знания технологии, но и нешаблонного мышления.

Медиация – процесс предельно рациональный, он рассчитан на спокойное и разумное обсуждение проблем. Когда эмоциональная включенность участников в конфликт столь велика, что они действуют исключительно под влиянием эмоций, то только искусность медиатора может привести переговоры к успеху. Таким образом, в задачи медиации входит:

- Дать выход чувствам и уменьшить враждебность
- Устранить непонимание
- Определить скрытые интересы и опасения
- Определить области возможного соглашения
- Включить эти области в решения, выработанные сторонами.

Процесс медиации основан, прежде всего, **на доверии**.

Что устанавливает доверие	Что разрушает доверие
* Слушание * Сохранение конфиденциальности * Проявление эмпатии * Сдерживание собственных суждений * Демонстрация готовности признать чужое мнение, несмотря на различия в ценностных ориентациях и основаниях	* Нарушение конфиденциальности * Отношение свысока * Проявление невнимания * Обсуждение сторон, объяснение им, почему они неправы * Проявление безразличия (например, отчужденное или неуместное поведение при выражении сторонами своих чувств)

ЭТАПЫ МЕДИАЦИИ

Как же протекает процесс медиации? Остановимся на этом более подробно.

Итак, стороны пришли на переговоры, сели за стол, медиатор занял место между ними и начал свое вступительное слово.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Во вступительном слове объясняется, что такое медиация, принципы медиации, особое внимание обращается на *конфиденциальность* происходящего процесса. Медиатор рассказывает о правилах поведения, объясняет свое право проводить сепаратные встречи, выясняет мнение присутствующих о том, 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). Цель вступительного слова – сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия как к процессу, так и к самому медиатору.

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.

Важно, чтобы вступительное слово медиатора давало сторонам чувство однозначности процесса медиации и неоспоримости процедурной его части. Медиатор – хозяин и лидер процедур на переговорах. Уверенность в своих действиях – вот, что необходимо медиатору на этой стадии. Речь медиатора должна быть точная, четкая, однозначная и всегда нейтральная. Медиатор во время медиации никогда не извиняется и не просит разрешения на слово, он сам определяет стадию медиации.

Если стороны перевозбуждены и их трудно настроить на восприятие вступительного слова, можно пока ограничиться процедурными вопросами:

«Я предлагаю прежде, чем что-либо обсуждать, давайте договоримся о процедуре».

ПРЕЗЕНТАЦИЯ СТОРОН

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 её 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, но переспрашивает, если ему что-нибудь непонятно.

Активное слушание не означает, что вы должны тихо сидеть, смотреть на говорящего и кивать в знак того, что вы слушаете. Медиатору необходимо понять, что говорится и что при этом чувствует говорящий.

Существует четыре способа эффективного слушания:

1. Используйте язык жестов и телодвижений, чтобы сказать: «Я слушаю». 60% коммуникаций – невербальные. Поэтому,

- * Необходимо поддерживать зрительный контакт.
- * Располагайтесь всегда лицом к говорящему.
- * Кивайте.
- * Говорите иногда «да», «понимаю», «угу».

2. Задавайте вопросы, чтобы прояснить сказанное, выяснить больше деталей.

- * Задавайте открытые вопросы, используя миролюбивый тон.

3. Перефразирование и «Обратный ход».

- * Повторяйте своими словами то, что сказал выступающий.
- * Выражайте симпатию, не оценивайте и не выносите суждений.
- * Концентрируйте внимание на говорящем. «Вы...»

Повторяйте ключевые фразы и предложения точно так, как они были произнесены говорящим (эхо-повтор).

«Итак, вы твердо уверены...»
«Вы видите это так...»
«Вы были очень расстроены, когда...»
«Из того, что вы говорите, я понимаю, что вы...»

Используйте перефразирование. Перефразирование – повторение своими словами спорных вопросов и опасений другого человека – помогает этому человеку понять, что его услышали, прояснить проблемы и дает возможность медиатору сосредоточиться на тех спорных вопросах, которые могут быть разрешены в процессе медиации. Это подтвердит говорящему, что его услышали, и поможет сохранить нить обсуждения.

«Вы кажетесь очень расстроенным из-за того, что...»

Позвольте мне проверить, правильно ли я понимаю, что вы говорите. Вы почувствовали..., когда...»

«Как я понимаю, вы говорите, что...»

4. Суммируйте основные точки зрения говорящего, как вы их поняли.

* Это развернутое повторение и переформулирование основных моментов полученной информации. При этом следует сосредоточить внимание, прежде всего, на спорных вопросах и разрешаемых проблемах, а не на личностях. Суммируя сказанное, проявляйте симпатию, не выносите суждений, не давайте оценок и не предлагайте решений.

Следует спросить говорящего, был ли ваш обзор точным и полным.

Активное слушание дает людям возможность:

- почувствовать, что их услышали и поняли в полной мере;
- услышать как бы со стороны из повторения посредника, что же они сказали и лучше понять самих себя;
- через признание их чувств вслух, как бы, отвлечься от них, расслабиться и, таким образом, начать думать спокойнее.

Этот прием медиатор должен использовать во время всего процесса посредничества.

Заканчивается пересказ стандартными вопросами типа:

- Я правильно вас понял?
- Я не упустил ничего существенного?

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы, применяя описанные выше техники.

Часто одна сторона реагирует на рассказ другой стороны бурными эмоциями, все время пытается вмешаться и исправить сказанное. В подобных случаях медиатор может сказать примерно так:

- Не волнуйтесь! Подождите немного. У вас еще будет возможность высказать свое видение ситуации.

Если же одна из сторон реагирует в резкой форме, то и медиатор должен реагировать жестче, напоминая, что они согласились с процедурой, правилами медиации, где обязывались не оскорблять друг друга и т.д.

ДИСКУССИ

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 происходящего 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. Эта стадия направлена на выработку предложений. Медиатор при этом постоянно возвращает увлекающиеся спором стороны к их интересам. В эмоциональном плане данная стадия самая яркая. Оскорбления с обеих сторон – обычное дело на этом этапе. Необходимо помнить, что человек, который оскорбляет, чаще всего не думает об этом. Критерием оценки оскорбления является реакция другой стороны. Как только медиатор видит, что одна из сторон начинает оскорблять другую сторону или явно переходит на личности, необходимо жестко и сразу пресечь оскорбления и напоминать сторонам о правилах, подчеркивая, что обсуждается проблема, а не человек её представляющий.

Необходимо помнить, что задача медиатора – управлять процессом переговоров, а значит, обеспечить возможность сторонам корректно проявлять свои чувства и увидеть чувства противоположной стороны. Если сопротивление сторон продолжает нарастать, задача медиатора вывести стороны из перепалки и перенацелить их на содержательное объективное обсуждение, стимулировать стороны к выработке различных вариантов. В этот момент медиатор разводит факты, их интерпретации и чувства. В тоже время он на чеку, так как стороны могут дать новую важную информацию.

В определенный момент ситуация может не давать продвижения к расширению поля спора, тогда медиатор обычно беседует со сторонами приватно.

СЕПАРАТНЫЕ ВСТРЕЧИ

Сепаратные встречи - это конфиденциальные встречи с каждой из сторон. При этом такие встречи должны проводиться обязательно с обеими сторонами. В каких случаях можно и нужно использовать сепаратные встречи?

- Необходимо охладить стороны в процессе медиации, дать им возможность расслабиться и подумать в отсутствие другой стороны;
- посреднику необходимо задать стороне такие вопросы, на которые она не может ответить в присутствии другой стороны, или сторона оказалась бы под определенным давлением, если бы ей надо было отвечать в присутствии другой стороны;
- посредник хочет обсудить со стороной возможные варианты решения проблемы так, что бы той не надо было думать при этом о реакции противоположной стороны;
- медиатор может спросить, например, что данная сторона стала бы делать в сложившейся ситуации, если бы она была на месте другой стороны;
- дать возможность стороне вместе с медиатором вслух подумать о детализовке соглашения, прежде чем она его подпишет;

- предоставить стороне возможность рассмотреть альтернативы и последствия, если конфликт не будет урегулирован в процессе посредничества.

В сепаратных встречах производится выявление интересов, уточнение позиций сторон, а также активизация анализа стороной своей позиции. При этом нужно быть осторожным, чтобы стороне не показалось, будто медиатор предрасположен к позиции противоположной стороны, высказывает какие-либо личные пристрастия или просто высокомерен.

Сепаратные встречи проводятся с каждой стороной по-очереди. Они могут назначаться в любом месте процесса медиации после презентации сторон до подписания соглашения.

В практике нет четкого порядка назначения сепаратных встреч. Первыми на такую процедуру приглашаются:

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

Сепаратные встречи проводятся из складывающейся ситуации:

- сторона «уходит в себя»;
- есть чувство, что кто-то что-то не договаривает;
- медиация «пошла по кругу».

Сепаратные встречи строго конфиденциальны, поэтому по окончании такой встречи медиатор должен обязательно уточнить, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны или что он может передать из сказанного другой стороне при встрече с ней.

Что нельзя медиатору делать при проведении сепаратных встреч:

- навязывать свои выводы;
- соглашаться со спорщиками;
- сообщать излишнюю информацию;
- быть назидательным;
- нарушать конфиденциальность;
- брать на себя функции защитника;
- проводить переговоры.

Лучше сделать краткое резюме: «Вы считаете.. Вы предлагаете...» и тем самым получить обратную связь от стороны о вашем понимании, а также закрепить содержательные результаты сепаратной встречи.

Такие встречи не должны быть слишком длинными, после их завершения стороны должны вернуться к совместному обсуждению проблемы и выработке решения.

ВЫРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ

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 может не привести к успеху). Но, конечно, на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи. Выработка предложений может производиться на общем заседании или при сепаратных встречах.

Медиатор организует процесс выработки и работы с предложениями следующим образом:

- оглашает общие (совпадающие) пункты, предложенные сторонами;
- обсуждает дополнительные пункты одной стороны, проверяет их на реальность;
- согласует со сторонами общую повестку переговоров;
- еще раз проверяет у сторон согласованную повестку, корректирует неточности и вносит изменения и дополнения по настоянию сторон;
- организует обсуждение каждого пункта повестки, переговоров помогая сторонам генерировать предложения, проверяет предложения на реальность, помогает их редактировать.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Итак, предложения сформированы и стороны переходят к этапу *выработки 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. Это достаточно трудная стадия. Если конфликтующие стороны добиваются до нее, то, как правило, они находятся в состоянии подъема, воодушевления, связанного со снятием напряжения и ощущением завершения конфликта. Стороны начинают спешить, «теряют реальность» и стараются как можно скорее завершить медиацию. Задача медиатора на стадии заключения соглашения добиться реалистичного соглашения, удовлетворяющего интересы сторон. Он постоянно проверяет у одной и другой стороны формулировки будущего соглашения: «В такой формулировке это вас устраивает?.. Каким образом это будет происходить?... Вы уверены, что, формулируя таким образом, вы сможете выполнить этот пункт?»...

ВЫХОД ИЗ МЕДИАЦИИ

Выход из медиации - это завершение процесса медиации. Обычно медиатор благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон и т.д. 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.

Самый последний этап процесса медиации – это прослеживание 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 и т.д.).

КО – МЕДИАЦИЯ

Многие медиаторы, особенно те, которые работают в центрах медиации, пользуются моделью ко-медиации. В этих случаях работают два медиатора вместе и оба помогают сторонам достичь соглашения. Здесь есть несколько преимуществ и недостатков ко-медиации.

МЕТОД КО-МЕДИАЦИИ ИМЕЕТ РЯД ПРЕИМУЩЕСТВ ПРИ:

1. Уравновешивании полов: особенно полезен в случаях, когда в конфликт вовлечены оба пола - мужчина и женщина, как, например, в семейных конфликтах.

2. Комплементарных (дополняющих) типах характеров участников: разные по характеру участники могут дополнять друг друга, например, в тех случаях, когда один очень энергичен, подвижен, а другой более осторожен, осмотрителен и медлителен. Одного могут больше интересовать детали, другого - эмоции и чувства.

3. Моделировании: ко-медиаторы могут смоделировать проведение успешной медиации, учитывая разницу позиций сторон и тактику ведения процесса. Краткие обсуждения в присутствии участников того, как продвигаться далее и рассуждения по поводу различий в точках зрения могут быть полезны как участникам, так и медиаторам.

4. Сложном процессе: в сложных случаях двум медиаторам может быть легче следить за индивидуумом, динамикой группы и потоком информации, чем одному. Они могут также обмениваться впечатлениями о том, что происходит и какой предпринять следующий шаг.

5. Менторстве: медиаторы, работающие вместе, могут получать друг от друга отдачу в виде оценок того, что они делают успешно и что может быть/является бесполезным в процессе медиации. Ко-медиаторы могут также помочь друг другу своей осведомленностью. Они могут заметить, не слишком ли придирчив один из них к стороне? Не слишком ли много материала из "багажа" медиатора демонстрируется на процессе?

НЕДОСТАТКАМИ КО-МЕДИАЦИИ МОГУТ БЫТЬ:

1. Фактор времени: ко-медиация занимает больше времени из-за планирования и подготовки проведения процесса и его обсуждения.
2. Отсутствие чувства защищенности: некоторые медиаторы чувствуют себя "неуютно" в присутствии другого медиатора, работающего рядом, т.к. боятся, что их работа будет подвергнута критике.
3. Чувство команды: некоторым медиаторам трудно работать в команде. Им проще работать, и их работа будет более эффективна, если им не надо будет прилагать усилия к тому, чтобы следить за стилем, идеями и подходами/методами другого медиатора.
4. Стоимость: в некоторых случаях экономически невыгодно использовать ко-медиацию из-за фактора цены. Стороны могут не согласиться выплачивать повышенные гонорары.

УРАВНОВЕШИВАНИЕ СИЛ

Процесс медиации по самой своей природе является процессом, направленным на уравнивание сил между участниками конфликта. Поэтому:

Относитесь ко всем участникам как к равным:

Обе стороны должны получать одинаковое количество внимания во время обращения к ним, приветствия, а их расположение за столом должно быть равным.

Относитесь к каждому с уважением:

Уважительное отношение к участникам проявляется в том, чтобы каждого из них внимательно выслушали, проявили к ним одинаковую заинтересованность и относились к каждому из них без каких-либо условностей.

Утверждение равенства сторон:

Утверждение того, что обе стороны достаточно компетентны, чтобы разрешить возникший конфликт, вдохновляет их на то, чтобы двигаться по направлению к достижению решения.

Чаще всего, изначально силы сторон, как правило, неравные. Причины могут быть разными:

1. Давно сложившиеся и долго существующие схемы отношений, когда одна из сторон является доминирующей, а другая зависимой, часто проявляются на медиации.
2. Неравенство сил часто означает "недостаток информации". Информация может быть источником силы. На медиации все стороны должны иметь одинаковую информацию, относящуюся к конфликту.
3. Участники, которые потенциально могут "назначить наказание", могут воспользоваться такой возможностью как силой для запугивания другой стороны. С таким положением дел надо бороться с самого начала, если вы собираетесь провести удачную медиацию.
4. Отношения "подчиненный - начальник", имеющие место в жизни, не

исчезают на медиации. Медиаторы должны принять меры, чтобы обеспечить равенство сторон и тождественность доведенной до них информации, а также следить за тем, чтобы одна из сторон не проявила силы или попыток руководить другой стороной и таким образом гарантировать равноправное участие обеих сторон.

5. Люди, обладающие компенсирующей/компенсаторной силой, способны предлагать (и часто делают это) вознаграждения ради достижения своей цели. Медиатор должен следить за тем, чтобы процесс был справедливым и должен уметь справляться с подобными ситуациями.

6. С отношениями «ребенок – родитель» или «родитель – ребенок» очень трудно иметь дело, даже если оба они уже взрослые люди. Необходимо стараться сделать их равноправными участниками медиации. Продуктивные переговоры – это переговоры на позициях **«взрослый- взрослый»**.

ОСОБЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

При подготовке или во время медиации могут возникнуть, так называемые, ***особые обстоятельства***. Рассмотрим некоторые из них.

Неявки

Случается, что сторона дала согласие на участие в медиации, а затем не является. Если это происходит, медиатор или координатор дела должны извиниться перед второй стороной и спросить, не желает ли она договориться о следующей встрече. Обычно, если сторона пропускает два назначенных заседания подряд, то следующее уже не стоит назначать.

Координатор дела должен свести к минимуму шансы неявки, стараясь убедиться в том, что стороны понимают когда, где и почему будет проводиться медиация, предлагая различные варианты по времени, месту, продолжительности процесса. Координатор должен связаться со сторонами накануне назначенной медиации, чтобы получить подтверждение их участия.

Уходы

Иногда одна из сторон по какой-либо причине вдруг уходит с медиационного заседания и отказывается принимать в нем участие. В этом случае медиатор должен или объявить небольшой перерыв, или отложить медиацию на более позднее время, чтобы дать стороне время успокоиться и вернуться в процесс медиации. Координатор дела или медиатор должны выяснить причину ухода, проверить, не является ли угроза насилия вне медиации возможной причиной внезапного ухода с заседания.

Языковые барьеры.

В некоторых случаях одна или несколько сторон могут не говорить на основном языке, используемом в медиации в достаточной степени, чтобы обходиться без посторонней помощи. В подобном случае координатор дела несет ответственность за приглашение (наем) переводчика. Переводчик не должен представлять сторону. Необходимо быть внимательным, если переводчик имеет отношение к стороне или нанимается стороной, потому что он или она может действовать больше, как адвокат, чем как нейтральный переводчик.

Предпочтительно, чтобы переводчик имел некоторую подготовку в медиации, а еще лучше, чтобы один или несколько медиаторов достаточно свободно владели бы языками сторон.

Если переговоры в медиации происходят не на родном языке стороны или существуют другие культурные различия между медиатором и сторонами, медиатор должен быть чрезвычайно внимателен к этим вопросам, особенно когда рассматриваются семейные проблемы или гражданские ценности.

Отказ разговаривать

Если сторона отказывается говорить, медиатор не может проводить медиацию. Иногда использование конфиденциальных «сепаратных» встреч обеспечивает более безопасную обстановку для участия безмолвной стороны. Во время таких частных встреч, медиатор выясняет со сторонами возможные опасения в личной безопасности, касающиеся другой стороны или кого-нибудь из отсутствующих на медиации.

Если медиатор подозревает или сторона признается, что нежелание участвовать вызвано страхом возможного насилия, медиатор должен подумать об отмене заседания. После этого медиатор или координатор дела должны поговорить со стороной о существующих возможностях, как избежать насилия.

Будет ли другая сторона проинформирована об истинной причине отмены медиации, зависит от обстоятельств дела.

Появление в нетрезвом виде на медиации

Если медиатор заметил, что одна или обе стороны находятся в нетрезвом виде или в невменяемом состоянии, как правило, в медиации существует политика прекращения или переназначения сессии с информированием сторон, что медиация состоится только тогда, когда они придут в нормальном состоянии, чтобы принимать участие в заседании. Однако, некоторые выпившие люди могут принимать участие в медиации без особого труда. Медиатор может принять самостоятельное решение. Если во время заседания возникают проблемы, медиация всегда может быть перенесена.

Незаконные соглашения

Соглашения, допускающие совершение незаконных действий непозволительны. Подобные соглашения могут попросту нарушать закон. Плюс ко всему, медиатор может быть привлечен к ответственности за помощь в сговоре для совершения незаконных действий. Медиатор должен всегда использовать здравый смысл.

Юридический статус соглашений

Во время медиации стороны часто спрашивают медиатора, является ли соглашение "юридически обязывающим" (обязательным для выполнения). Медиатор не должен выносить своего суждения о юридическом статусе соглашения и должен быть очень осторожен в своих высказываниях, чтобы они не выглядели, как юридическая консультация или совет. В добавление к этому стоит заметить, что если стороны поднимают вопрос о юридическом статусе соглашения, то это может быть сигналом о возможных сомнениях стороны в отношении возможностей другой стороны или своих выполнить соглашение.

Медиатор должен принять это, как намек на необходимость более глубокого исследования реальности и приемлемости вариантов, находящихся в обсуждении.

Участие адвоката

Адвокаты могут присутствовать на медиации. Они часто очень помогают в работе с клиентами в процессе медиации. Тем не менее, в некоторых случаях может быть необходима выработка определенных правил подобного участия, включая:

- Адвокат каждой стороны должен присутствовать на медиации
- Координатор дел или медиатор могут встретиться с юристом каждой стороны до медиации для обсуждения основных правил
- Взаимное расследование или допрос не являются частью процесса медиации
- Адвокаты должны согласиться подписать стандартные формы в отношении конфиденциальности и согласия на медиацию.

Конфликт интересов

Посредничество предполагает, что никто не может выступать в роли медиатора, если его работа в этом качестве может создавать конфликт интересов. Подобная политика необходима для того, чтобы гарантировать, что процедура является честной и справедливой, и воспринималась такой всеми сторонами. Конфликт интересов может возникнуть, если, например, медиатор имеет какое-либо отношение или является близким другом одной из сторон. Другой пример, деловые отношения с одной из сторон или финансовая заинтересованность в конечном результате медиации может привести к появлению конфликта интересов.

Если в процессе медиации медиатор определяет потенциальный конфликт интересов, то он должен подумать об отмене заседания, если только обе стороны не согласятся, что он должен продолжать. Стороны должны быть обязательно проинформированы о возможном конфликте интересов и получить возможность выбора другого медиатора или перенесения сессии на другое время, с другим медиатором.

Предотвращение насилия

Когда возникает угроза эскалации злости или фрустрации во время сессии, медиатор может попробовать следующие варианты:

- Переменить предмет обсуждения на более нейтральный или сделать перерыв.
- Разделить стороны. Дать им остыть и поговорить с медиатором наедине.
- Перенести заседание на другое время, чтобы дать сторонам время остыть.
- Постараться успокоить обе стороны. Не беспокойтесь о соглашении - постарайтесь предотвратить дальнейшую эскалацию.
- Когда стороны покидают медиацию, можно задержать одну сторону так, чтобы другая могла уйти раньше.

КОЕ – ЧТО ОБ ЭТИКЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕДИАТОРА

Древняя народная мудрость гласит: «Встречают по одежке». Эта фраза как нельзя лучше подходит и к медиатору, профессионально ведущему переговоры.

Итак, начнем с внешнего вида. Во-первых, в работе посредника, как и в его внешнем виде не может и не должно быть никаких мелочей. Здесь важно все.

Ваша одежда должна быть не слишком яркой и броской, чтобы не шокировать клиентов и не привлекать к себе повышенное внимание, дабы стороны не отвлекались от самого главного для чего они собрались – от переговоров. Лучше всего подойдет костюм из классических тканей (шерсть, твид, летом – шелк, вискоза) темных либо пастельных тонов. Рубашка, костюм и галстук должны гармонировать между собой как в цветовой гамме, так и по стилю. Можно подобрать несколько подходящих аксессуаров в тон (платок, шарф, несколько украшений – для женщины; галстук, запонки, булавка либо зажим для галстука – для мужчины). Однако, аксессуарами тоже не стоит увлекаться. Всего должно быть в меру. Осталось подобрать удобную гармонирующую в тон обувь (естественно, начищенную до блеска). Кроме того, необходимо позаботиться о прическе (она должна быть аккуратной и по возможности модной, однако, не экстравагантной).

Женщине-посреднику также необходимо позаботиться о достойном и подобающем к этому случаю макияже (не яркий, пастельных тонов, стойкая тушь и помада, гармонирующая с лаком).

Уделите повышенное внимание вашим рукам – это Ваш рабочий инструмент, который время от времени будет привлекать внимание клиентов, особенно когда Вы будете прибегать к невербальным средствам коммуникации. Всегда помните о том, куда девать руки во время переговоров, продумывайте каждый свой жест, обращаете внимание и на жестикуляцию сторон. Ведь не только Вы изучали курс психологии в вузе или читали Карнеги. Позиция рук очень важна. Кроме того, они должны быть в идеальном порядке, ухоженными (раз в месяц маникюр у профессионала не повредит ни женщинам, ни мужчинам). Не одевайте лишних украшений. Достаточно одного, максимум двух колец у женщины и часов. Однако, не увлекайтесь ими. Медиатор, то и дело посматривающий на часы, внушает подозрение. Очень сильным оружием при том, когда Вы пытаетесь расположить к себе клиента, может послужить обручальное кольцо. Даже если вы не женаты или не замужем, либо принципиально его не носите. В некоторых случаях это делать необходимо. Например, пара, пришедшая к вам разрешить семейный конфликт, будет чувствовать себя увереннее, если увидит, что она попала к человеку, имеющему семейный опыт за плечами.

Впрочем, и здесь не может быть железных правил, варьируйте, экспериментируйте, в зависимости от обстоятельств.

Иногда стоит привлечь внимание сторон к себе, дабы они не сцепились прямо за столом переговоров – доставайте Ваш «красный платок». Иногда,

наоборот, сторонам просто необходимо дать возможность сосредоточиться друг на друге – и тогда станьте неприметной Золушкой. В любом случае, если Вы сумеете подстроиться под клиента и завоевать его доверие своим внешним видом (на подкорку поступает сигнал – «Он свой, ему можно доверять») – Вы выиграли уже 30% переговоров.

Уделите внимание запаху. Либо это будет слегка уловимый аромат хорошего мыла или шампуня. Либо ненавязчивые духи или одеколон. Главное не переусердствовать. Пользоваться парфюмами можно за два часа до начала переговоров. Тогда запах уже устоится, самые вызывающие нотки выветрятся и вы сможете чувствовать себя уверенно, а также произвести хорошее впечатление на стороны. Не повредит также непосредственно перед началом переговоров одна – две подушечки «Орбита», либо «Дирола». Однако, ни в коем случае не позволяйте себе подобного в процессе ведения переговоров. Иначе сторонам может показаться, что попросту пренебрегаете ими.

Приобретите себе профессиональные аксессуары. Затраты обязательно окупятся и очень скоро. А хороший портфель, папка, ручка, блокнот придадут Вам уверенности в себе и добавят уважения клиентов (перед ними деловой, собранный человек, понимающий толк в своей профессии и уделяющий ей главное место в своей жизни).

Нелишне также будет уделить внимание помещению, в котором будет проходить переговорный процесс. (Если это конечно Ваш офис, а не чужая территория). Если Вы бывали в казино, то знаете, что нигде на стенах Вы там не встретите часов, кроме того, все окна там завешены плотными шторами. Делается это для того, чтобы не нарушать таинство игры, чтобы ничего не отвлекало внимания посетителей и они могли полностью сосредоточиться на процессе. Продумано это, сообразно случаю, достаточно профессионально. В профессии медиатора также не должно быть никаких мелочей. Ведь Ваш процесс – тоже своеобразная игра по своим правилам, и вас также ничего не должно отвлекать от процесса. Здесь важно все – начиная от удобной, комфортной мебели (человек должен чувствовать себя удобно, однако она не должна быть настолько мягкой, чтобы он почти засыпал), до цвета обоев и штор, которые должны гармонировать между собой и успокаивать возбужденную психику (зеленые, желтые, белые, розовые тона). В комнате должно быть достаточно воздуха (желательно наличие кондиционера), тепла (если это зима) и света (позаботьтесь также о наличии вечернего освещения). Не помешают несколько нейтральных картин на стенах. Важна также расстановка мебели. Медиатор должен размещаться так, чтобы ему было одинаково хорошо видно всех участников переговоров. Они также должны хорошо видеть его и друг друга. Также каждый раз нужно продумать до мелочей, как разместить клиентов за столом переговоров с учетом того, какой у них конфликт, будут ли присутствовать на переговорах представители сторон, юристы. На Вашем столе не должно быть ничего лишнего. Только Ваш блокнот и ручка, чтобы делать необходимые пометки. Однако, букет цветов в комнате, либо пару цветочных горшков на окне никогда не повредят, напротив помогут создать уютную обстановку в помещении.

Многочисленные эксперименты, проводимые психологами, подтвердили, что первые десять секунд знакомства человек сканирует своего оппонента внешне. Итак, если учтено все сказанное выше, то 10 секунд мы уже выиграли. Они есть у Вас для того, чтобы сосредоточиться, успокоиться, сделать несколько глубоких вдохов и начать.

Первое, что нужно сделать перед началом переговоров – это расслабиться и успокоиться. Для этого все средства хороши: аутотренинг, массаж, бассейн, дыхательные упражнения. Сегодня существует множество методик: выберите среди них свою или освойте несколько, это никогда не помешает. Кроме того, все вышеперечисленное также повлияет на укрепление Вашего здоровья. Ведь приятно иметь дело со здоровым, успешным человеком. Если же Вы заболели, лучше перенесите встречу. Вряд ли сторонам понравится мысль, что весь гонорар, который Вам заплачен, уйдет на лекарства. Кроме того, разве может помочь другим людям человек, поминутно думающий о своих проблемах. Поэтому, здесь уместен один из главных медицинских постулатов: «Исцели себя сам». Быть здоровым в наше время – это уже не Ваше личное дело, а Ваша профессиональная обязанность.

Будьте в мире с самим собой. Ведь важно не только физическое состояние медиатора, но и его полный психологический комфорт. Посредник должен мыслить позитивно, быть уверенным в своих силах, и у Вас обязательно все получится.

Второе, сосредоточьтесь на людях, которые к Вам пришли, на их проблемах, растворитесь в них. Входя в комнату, где будут проходить переговоры, открывая дверь, мысленно расстаньтесь со всеми своими проблемами, забудьте о них. Войдите туда как ребенок, любопытный и не обремененный никакими заботами, готовый как губка впитывать всю новую информацию. Каждый новый случай, рассматриваемый Вами должен восприниматься как первый и как последний одновременно. Предыдущий опыт должен лишь помогать Вам, всплывая в нужные моменты, но не в коем случае не давить на Вас, не довлеть над Вами, ведь каждый человек – это вселенная, и каждый новый опыт уникален и неповторим. Итак, Вы спокойны, хорошо выглядите и замечательно себя чувствуете, Вы настроены на позитив и готовы воспринимать любую информацию. Теперь нужно говорить.

И тут мы подходим к следующему важному моменту ведения переговоров. Вербальная коммуникация, кто бы что о ней не говорил, играет важнейшую роль в процессе ведения переговоров. Грамотная, правильная речь, хорошо поставленный голос, умение говорить без запинки и не сбиваясь, глядя собеседнику в глаза, объяснять сложные вещи простым, доступным языком – это Ваш главный инструмент, один из основных навыков и достаточно грозное оружие (используемое, конечно, в мирных целях – для достижения консенсуса). Согласитесь, посредник, что-то бубнящий себе под нос, то и дело сбивающийся, не смотрящий в глаза, вызывает сомнения в его профессионализме.

Берегите и лелейте свои голосовые связки и тренируйте, как Вы это делаете с мускулами, Ваш речевой аппарат. Вы можете делать это любым

способом, однако тренировка связок, голоса, произношения и дикции должна войти в привычку – как зарядка по утрам. Запишите Ваш голос на магнитофон, а потом очень критично, несколько раз прослушайте запись, попросите сделать это своих друзей. Вы определились с недостатками. Возможно, Вы говорите очень тихо, то и дело сбиваясь. Тогда Вам нужно попытаться «перекричать море». Если речь не связна – больше читайте, и если вы наедине с собой, то не стесняйтесь это делать в слух. Если у вас какие-то дефекты речи и их можно исправить – обратитесь к специалисту–логопеду, дантисту, отоларингологу.

Иногда, для приобретения большей уверенности в себе тренируйтесь перед зеркалом. Выступайте перед друзьями, детьми, родителями. Это окупится позже полным доверием и уважением со стороны Ваших клиентов.

Однако, красноречием злоупотреблять нельзя. Его нужно дозировать. Это как яд – в малых дозах лечит, в больших – способен убить. Нужно время от времени делать паузы, убеждаясь, что стороны поняли Вас, не стесняться переспросить самому, если Вы случайно что-то упустили, не раздражаться, если одна сторона понимает происходящее хуже и воспринимает медленнее, чем другая, нужно просто вернуться к этому моменту и попытаться все объяснить еще раз. Не сыпьте умными фразами. Ведь Вы и так полностью владеете ситуацией, ведь люди пришли к Вам и выбрали Вас, значит они уверены в Ваших способностях, профессионализме и компетенции. Не нужно никому ничего доказывать. Учитесь говорить ясно и доступно. Постулат: «Ясно мыслю – ясно излагаю» должен стать Вашим девизом. Очень важно начало переговоров. Представьте сами. Попросите представиться стороны. Задайте пару вопросов, расположите их к себе. Ясно, доступно и вдумчиво объясните, зачем вы здесь собрались, и чем вы будете здесь заниматься. Убедитесь, что все это поняли – вряд ли у вас еще найдется время вернуться к этому.

Излагая позицию одной из сторон, либо перефразируя сказанное, либо подытоживая, будьте доброжелательны, покажите свой позитивный настрой, улыбайтесь, слушайте внимательно, не перебивая, постоянно анализируя и суммируя сказанное в голове, иногда – на бумаге.

Используйте все ваши выигрышные стороны. У Вас приятный бархатный голос – используйте все его оттенки, играйте им; у Вас выразительные глаза – пользуйтесь этим, когда поочередно обращаетесь то к одной, то к другой стороне, у Вас длинные музыкальные пальцы – умело жестикулируйте – и Вы добьетесь прекрасных результатов.

Умейте делать паузы и подмечать момент, когда необходима разрядка. Заготовьте на этот случай несколько десятков анекдотов, притч, пословиц, сюжетов из истории и из современных фильмов, из жизни. Однако, повторяться не стоит. Все время ищите, что-то новое, совершенствуйтесь. Это поможет Вам перевести дух, а сторонам расслабиться или успокоиться. Пауза в нужном месте и в нужное время - очень важный фактор переговоров.

Если переговоры сложные и длятся несколько дней, очень важным является то, в какой момент следует остановиться при очередном раунде. Если Вы не действуете по четкому заранее заготовленному плану, то нужно уловить

момент, когда стороны устали, либо обстановка накалилась, либо переговоры зашли в тупик. Помните, что очень важна последняя фраза, именно она и запоминается. Это действительно так. Поэтому последнее слово в очередном раунде переговоров всегда оставляйте за собой – подытожьте сказанное, выведите переговоры на новый виток, настройте стороны только на позитив, подбодрите их. И на следующий день у Вас будет прекрасная стартовая площадка.

Однако, важнейшим в работе медиатора является все же профессионализм. Можно обучить профессии, дать основные навыки работы, провести массу психологических тренингов, прочитав уйму книг, однако, профессионализм, это то, что вырабатывается годами, приходит с опытом, практикой. Критерий проверки прост – когда твое любимое дело приносит тебе, кроме морального удовлетворения неплохой материальный доход – значит твой профессионализм возрос. Однако, его никогда не бывает много. Поэтому, Вы должны постоянно совершенствоваться и учиться. Идеальное знание процедуры, правил, постоянные тренинги, преподавание, курсы по усовершенствованию профессиональных навыков, чтение специальной литературы, лектории – то, что Вам нужно всегда. Учите и учитесь сами, и постоянно практикуйте.

Используя профессиональные приемы, никогда не забывайте об ответственности. Работая как психолог, дотрагиваетесь до тончайших струн человеческой души, хотите Вы того или нет, влияете на сознание сторон, на их выбор. Здесь должно четко срабатывать первая заповедь врача: «Не навреди». Главное, о чем Вы должны помнить всегда – соблюдение конфиденциальности. Люди пришли к Вам, а не в суд, зачастую именно потому, что не хотят разглашения своего дела, не хотят частное превращать в публичное. Поэтому, в данном случае Вы должны чувствовать себя священником на исповеди. Все сказанное в стенах, где проводится медиация, должно в них и остаться.

Второй важный момент – избегайте конфликта интересов. Не предлагайте свои услуги родственникам, знакомым. Иначе, одна из сторон может усомниться в Вашей нейтральности и не заинтересованности. А единожды «подмоченную» репутацию восстановить очень трудно. Сюда же относится и вопрос с гонораром. Решайте этот вопрос до начала переговоров и берите от сторон равные доли – это один из способов продемонстрировать нейтральность и избежать недоразумений в вопросах оплаты Ваших услуг. Сумма, которая составляет Ваш гонорар **всегда!** должна быть адекватна рассматриваемой проблеме. Она не должна быть слишком большой за легкое дело – клиенты просто не согласятся на это – и не должна быть слишком малой за сложное дело – Вы должны ценить себя как профессионала, свой опыт, знание и время, и клиенты тоже оценят Вас. Иногда слишком малая сумма, запрашиваемая в качестве гонорара, говорит лишь о невысоком профессионализме либо малом опыте посредника. Обязательно учитывайте при этом момент: выгодно ли клиенту пойти в суд, выиграть дело и заплатить судебные издержки, или, избежав огласки, прийти к Вам. Ваш гонорар не должен превышать этих судебных издержек, иначе человеку проще обратиться в суд. Однако, и здесь

существуют исключения. Есть дела, при которых человек никогда не согласится на публичное слушание и огласку. Этим можно пользоваться, но ни в коем случае не злоупотреблять. Тем более, запросив немного больший гонорар, Вы должны быть уверены, что поможете клиенту.

И тут мы переходим еще к одной важной проблеме – уверенности в себе. Вы должны быть очень самоуверенным человеком. Человек, уверенный в себе, вызывает такое же чувство и в окружающих, более того, имея дело с человеком, верящим в свои силы, люди также начинают верить в себя. Сумейте вселить такое же чувство и в стороны конфликта. «Вместе мы можем все, и нет такого спора, который бы нам был неподвластен»! Однако, тут очень важно не переусердствовать. И ни в коем случае не возгордитесь. Гордыня, не только один из смертных грехов, это еще и очень коварное чувство, ослепляющее человека, который решает, что все обстоятельства подвластны только ему и земной шар вертится только благодаря его желанию. Если Вы видите, что разрешение конфликта Вам не под силу, лучше откажитесь от него еще в самом начале. Однако, не бойтесь браться за сложные дела. На них Вы будете профессионально расти.

Вы обязаны соблюдать нейтральность: будьте справедливы, не выбирайте любимчиков, пытайтесь помочь обеим сторонам, не выделяйте кого-то одного.

Будьте честны и правдивы, и Вам будет легко, ведь не надо ничего придумывать, запутывать стороны и путаться самому. Максимально упростите ситуацию – и вместе со сторонами Вы легко отыщете решение любой проблемы.

Постоянно контролируйте ситуацию. Следите за вниманием сторон, не отпускайте его, если видите, что переговоры заходят в тупик, или что ситуация накалилась, или что стороны устали – сделайте паузу, перерыв, переведите разговор в другое русло. Почувствуйте себя дирижером оркестра и по взмаху Вашей волшебной палочки польется волшебная мелодия взаимопонимания.

ИСТОРИЯ МЕДИАЦИИ

Медиация существует так же давно, как существуют конфликты. Для разрешения конфликтов прибегали как к переговорам между конфликтующими сторонами, так и к медиации, которую можно назвать особым видом переговоров с участием нейтрального лица. Нельзя утверждать, что ранее применялась медиация в том виде, в котором она сформировалась и существует на настоящий момент. Можно говорить лишь о применении методов примирения сторон с участием нейтрального посредника. Подобные методы разрешения споров все чаще использовались в тех случаях, когда переговоры заходили в тупик, и для достижения успеха нужно было, чтобы спорящие стороны поняли и приняли точки зрения друг друга. Уже много веков назад люди убедились, что при разрешении серьезных разногласий жизнеспособного и взаимовыгодного решения проще добиться переговорами, нежели используя нормы или иерархический порядок.

Известно, что примирительные методы урегулирования споров применялись уже со времен существования первобытного общества. Необходимостью для привлечения третьей нейтральной стороны для разрешения конфликтов являлось, прежде всего, желание выжить (отдельных людей или группы, в частности, первобытных племен). Первыми, кто стал применять данные методы примирения, были жрецы и вожди, которые таким образом останавливали убийства и насилие, угрожающие самому племени. В древней Руси с помощью посредников предпринимались попытки закончить миром княжеские ссоры, междоусобицы. В этих случаях посредниками часто выступали представители духовенства. Довольно активно медиация применялась при разрешении международных споров. Называлось это по-разному: «посредничество», «ходатайство», «предложение добрых услуг».

В начале XIX века в Российской империи была создана и эффективно действовала система коммерческих судов, которые в строгом процессуальном смысле таковыми не являлись. Это связано с тем, что не менее половины судей избирались из представителей купечества (не ниже 1-й или 2-й гильдии). А сам процесс в коммерческом суде проходил в форме примирительного разбирательства, и применялись в основном нормы обычного права. В отчетах коммерческих судов Российских империи того времени (середина XIX в.) употреблялся термин **«медиатор»** и указывалось на полезность разрешения торговых споров с участием медиатора. Из чего можно сделать вывод, что метод, приближенный к методу работы современных медиаторов, существовал и эффективно действовал в указанные времена.

В связи со спецификой развития СССР и принципами идеологии, основанными на том, что в нашей стране нет почвы для конфликтов, технологии посредничества использовались лишь во внешнеэкономической деятельности страны.

Медиация в ее современном понимании начала развиваться во второй половине XX столетия. Прежде всего, в странах англо-саксонского права – США, Австралии, Великобритании, а затем уже она постепенно стала распространяться и в Европе. Первые попытки применения медиации, как правило, предпринимались при разрешении споров в сфере трудовых и семейных отношений. Впоследствии медиация получила признание при разрешении споров самого широкого круга, начиная от бытовых конфликтов и заканчивая сложными многосторонними конфликтами в коммерческой и публичной сфере. Моделей медиации в мире известно множество. Но основополагающим для всех моделей является то, что в каждой из них должны сохраняться основные принципы медиации.

В конце 80-х годов XX столетия медиация приходит в Россию и Украину.

В России применение медиации (посредничества) как способа разрешения коммерческих споров впервые было закреплено в нормах Арбитражного процессуального кодекса 2002 года, а в июле 2010 года был принят Закон Российской Федерации "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".

В Украине медиация начала активно развиваться в середине 90-х годов прошлого столетия. Так, в 1994 г. при поддержке программы Search for Common Ground были созданы областные группы медиации в Донецке, Луганске, Харькове, Одессе, Крыму, Львове, которые успешно работают и по сей день. В 2005 году в Донецке была основана общественная ассоциация «Альтернативное разрешение конфликтов», которая на первых порах объединила в своих рядах арбитров и медиаторов Национальной службы посредничества и примирения. В Киеве в настоящее время также успешно работают такие организации, как «Поиск Согласия», «Украинский Центр Медиации», который был создан в 2007 году. Таким образом, медиация получает все большее распространение в Украине.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Процесс внедрения медиации как альтернативного способа разрешения споров в различных странах проходит с присущими внедрению всего нового взлетам и неудачам. Известны ряд подходов по внедрению медиации в процессе судебного разбирательства.

Первый подход, в котором судья лишь предлагал сторонам обратиться к услугам медиатора, потерпел неудачу везде, где предпринимались попытки его реализации. А причина была простой - сопротивление адвокатов. Пилотные проекты были опробованы в Британском центральном земельном суде Лондона (1996-1998 гг.), Британском Апелляционном суде, а также в судах Австралии, Новой Зеландии, Канады и в ряде судов в различных штатах США.

Попытка внедрить прямо противоположный опыт подхода к медиации, обязательную медиацию, также не принесла значимых результатов. Фактически судьи не назначали к слушанию дела, если стороны не попытаются сначала сесть за стол переговоров. Но адвокаты и стороны подходили к данному вопросу как лишь к еще одному формальному препятствию, которое необходимо пройти.

Но вопрос заключался не только в том, должна ли медиация в судебном процессе изначально быть добровольной или обязательной, а в том, может ли она быть эффективной, если применяется судом автоматически.

Так в судах штата Нью-Джерси был применен такой подход: медиация не применяется только тогда, когда стороны обоснованно объяснят причины, по которым медиация в их случае неприменима. Аналогичная схема была задействована в одной из провинций Канады. И результат был поразительным - отказы от медиации были всего лишь в 1-2 % от всех дел за два года проекта.

А вот в Центральном Лондонском суде подобный пилотный проект потерпел полный крах. За один год отказов от медиации было 80% от всех рассматриваемых дел. Причины две:

1. Судья, которому было поручено рассмотрение возражений против медиации, подошел к этому формально и совсем не сумел убедить стороны прибегнуть к медиации.

2. Споры в основном рассматривались о причинении личного вреда. А страховщики и адвокаты категорически отказывались о медиации.

И все же в плане обязательности процедуры Великобритании пошла на компромиссный вариант: если какая-то из сторон отказывается от предложенной судом процедуры медиации, она должна понести все судебные расходы, даже если выиграла дело. И это принесло свои плоды в части использования процедуры медиации. В Великобритании была создана также специальная служба – «горячая линия», куда можно позвонить из любого конца страны, охарактеризовать конфликт, свои предпочтения относительно медиатора, и вам предложат целый список специалистов, подходящих к вашим требованиям.

В США вся система права направлена на то, чтобы большинство споров разрешалось добровольно до суда. Судебное разбирательство может быть прервано для обращения сторон к медиатору. Без медиаторов в сфере экономики, политики, бизнеса в этой стране не проходит ни один серьезный переговорный процесс, выпускаются журналы, освещающие проблемы медиации, существуют Национальный институт разрешения споров, частные и государственные службы медиации. Большое влияние имеет Американская арбитражная ассоциация.

В Германии медиация гармонично встроена в систему правосудия. Например, посредники работают прямо при судах, значительно снижая количество потенциальных судебных тяжб. В большинстве немецких школ права введен постоянный курс медиации. Доктором Артуром Троссеном создана и успешно действует Международная ассоциация интегрированной медиации, которая объединяет медиаторов более чем из 10 стран мира.

Австрия одна из немногих стран мира, где профессия медиатор внесена в номенклатуру профессий. В Австрийском законодательстве предусматривается, что соглашение по результатам медиации, проводимой в связи с имеющимся судебным производством, может быть признано судом, в то время как результат досудебной медиации судебной защиты не получает.

В Индии соглашения, достигнутые в ходе медиации, имеют одинаковую силу с третейскими (арбитражными) решениями, независимо от того, была ли данная процедура возбуждена в рамках уже имеющегося судебного производства или нет.

Порядка 30% споров в Китае решается во внесудебном порядке. В этой стране, а также в Венгрии и Корее, если стороны достигли соглашения в рамках медиации и утвердили его в порядке, предусмотренном для рассмотрения третейскими судами (арбитражем), такое соглашение приобретает силу третейского решения (арбитража) и подлежит исполнению в соответствующем порядке.

В Японии использование медиации как альтернативного метода разрешения споров традиционно связано с этической стороной - негативным отношением к выбору государственного суда как способа урегулирования разногласий.

Медиация, в том виде как она применяется сейчас, является продуманным, отточенным методом и структурированным процессом. В тоже время она остается междисциплинарной областью, где объединяются юриспруденция, психология, социология, конфликтология и другие науки.

Востребованность медиации в современном цивилизованном обществе во многом связана с глобализацией, способствующей упразднению иерархии и росту взаимосвязей. Это отражается на всех уровнях общественного устройства - в семье, в мире экономики и труда, в государственной управленческой практике. Процессы, происходящие в современном мире, порой требуют новых неординарных подходов к разрешению возникающих споров и конфликтов.

В настоящее время в западных странах медиация достигла такого уровня востребованности, что стало целесообразно, а иногда и необходимо ее законодательное регулирование. Так, в США недавно издали Единый закон о медиации ((Uniform Mediation Act), объединивший более 2500 существовавших до этого в США законов, регулировавших посредническую деятельность в различных Штатах и сферах ее применения.

ООН опубликовала для хозяйственного права Модельный закон о международных коммерческих примирительных процедурах (Model Law on International Commercial Conciliation (UNCITRAL)).

В 2003 году в Австрии был принят Федеральный закон о медиации. Европейская комиссия в 2004 году поддержала Кодекс поведения для медиаторов, разработанный для того, чтобы медиация получила больше доверия в отдельных европейских странах.

Приложение (памятка).

МЕДИАЦИЯ: ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

Вопросы и ответы помогут глубже понять, что представляет собой мирное разрешение конфликтов

ЧТО ТАКОЕ МЕДИАЦИЯ?

Медиация, что в переводе с английского означает *посредничество*, это процесс разрешения конфликта, в котором нейтральная третья сторона, называемая **медиатором** или посредником, способствует выработке добровольного взаимовыгодного соглашения между конфликтующими сторонами. Если при арбитраже или суде третья сторона (арбитр, судья), которая не участвует в конфликте и является нейтральной, собрав и заслушав информацию, представленную сторонами, принимает сама решение, обязательное для выполнения сторонами, то при медиации также нейтральное третье лицо (медиатор) помогает **сторонам самим найти решение** в ходе обсуждения проблемы. Медиатор облегчает процесс общения между конфликтующими сторонами, способствует пониманию позиций и мнений, акцентирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам совместно прийти к общему соглашению.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНО ОБРАЩАТЬСЯ К МЕДИАЦИИ, ЕСЛИ МЫ УЖЕ ВЕЛИ ПЕРЕГОВОРЫ, КОТОРЫЕ НИ К ЧЕМУ НЕ ПРИВЕЛИ?

Во многих случаях прямым переговорам мешают эмоции, недоверие друг к другу, различия в восприятии, ожиданиях. Как правило, люди, попадающие в конфликтную ситуацию, обвиняют в возникшей проблеме противоположную сторону, поэтому они часто видят основную проблему именно в своем оппоненте. Медиатор может открыть новые перспективы разрешения конфликта. Он наделен знаниями и опытом, которые помогают сторонам исследовать такие альтернативы, которые они до этого не рассматривали.

КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МЕДИАЦИИ В ОТЛИЧИЕ ОТ СУДЕБНОГО РАЗБИРАТЕЛЬСТВА?

1. **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - созидательное решение или компромисс могут стать частью урегулирования конфликта.
2. **БЫСТРОТА** – для достижения соглашения между сторонами требуется короткое время.
3. **ПРИВАТНОСТЬ** - на процессе медиации могут присутствовать только конфликтующие стороны и их представители.
4. **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ** - информация, которая рассматривается в процессе медиации, не может быть разглашена где-либо, даже в суде.
5. **ЭКОНОМИЧНОСТЬ** - затраты на медиацию намного ниже, чем судебные издержки.

- 6. СОХРАНЕНИЕ ДОБРЫХ ОТНОШЕНИЙ** - у сторон появляется реальная возможность продолжить свои деловые отношения.
- 7. КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – медиаторы профессионально подготовлены и владеют специальными технологиями, апробированными в международной практике.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ЗАНИМАЕТ МЕДИАЦИИ?

От нескольких часов до одного, нескольких дней, в зависимости от сложности.

КАКУЮ СИЛУ ИМЕЕТ СОГЛАШЕНИЕ, ДОСТИГНУТОЕ СТОРОНАМИ?

Подписанное соглашение между сторонами имеет такую же силу, как и любой другой договор.

КАКИЕ СЛУЧАИ ПОДАЮТСЯ НА МЕДИАЦИЮ?

Фактически любые гражданские дела могут подаваться на медиацию.

ЕСТЬ ЛИ УВЕРЕННОСТЬ, ЧТО КОНФЛИКТ БУДЕТ РАЗРЕШЕН?

По статистике 82% дел, подаваемых на медиацию, успешно разрешаются.

КАК СОБЛЮДАЕТСЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ?

Только стороны и их представители могут присутствовать на медиации. Информация, полученная в процессе медиации от сторон или свидетелей, не может быть разглашена где-либо ни медиатором, ни сторонами. Все записи и другие документы, полученные в ходе медиации – строго конфиденциальны. По договоренности сторон они могут быть уничтожены в конце заседания.

КАК ОПЛАЧИВАЮТСЯ УСЛУГИ МЕДИАТОРА?

Как правило, стороны оплачивают услуги медиатора в равной пропорции (50 на 50) или как они договорятся. Стоимость участия медиатора в разрешении конфликта зависит от сложности спора и оговаривается отдельно.

ВОЗВРАЩАЮТСЯ ЛИ ДЕНЬГИ, ЕСЛИ В ПРОЦЕССЕ МЕДИАЦИИ СТОРОНЫ НЕ ДОГОВОРИЛИСЬ?

Нет, не возвращаются. Это - вознаграждение за труд медиатора. Если стороны не пришли к соглашению, медиатор может предложить им другие способы альтернативного разрешения их конфликта.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВТОРАЯ СТОРОНА НЕ ЖЕЛАЕТ ИДТИ НА МЕДИАЦИЮ?

В отличие от судебной тяжбы, вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является добровольным. Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине. Это один из основных принципов медиации. Однако, специалисты ассоциации «АльтеРКон» по Вашей просьбе могут попытаться решить эту проблему в процессе координации дела.

Рекомендуемая литература

1. Бессемер Христоф Медиация. Посредничество в конфликтах [Текст] / Бессемер Христоф; пер. с нем. Н. В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.
2. Тепляков Г. Конфликт и общение [Текст] / Г.Теплякова – Одесса, 2001. – 75с.
3. Иванов Е. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология [Текст] / Е. Иванова. – С.-Петербург, 2003. - 238 с.
4. Культура ненасилия [Текст].- С.-Петербург, 2003. - 239 с.
5. Медіація в цивільних, сімейних та господарських спорах України: сьогодення та майбутнє [Текст]. - Київ, 2007. - 167 с.
6. Основы конфликтологии [Текст] : курс лекцій / Донецкий областной совет профсоюзов.- Донецк, 2007.- 46 с.
7. Практика разрешения конфликтов [Текст].- Талдыкоган, 2005.- 55 с.
8. Шамликашвили Цисана. Медиация как метод внесудебного разрешения споров [Текст] / Шамликашвили Цисана. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2006. – 86 с.
9. Медиация – искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методом и профессиональными технологиями[Текст] / [сост. Г.Мета, Г.Похмелкина ; пер. с немецкого Г.Похмелкиной. – Москва.: Издательство Verte, 2004. – 320 с.
10. Введение переговоров и разрешение конфликтов [Текст] / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с.
11. Герзон Марк. Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности [Текст] / Марк Герзон ; пер. с англ. Павла Миронова. – М., 2008. – 344 с.
12. Пель Махтельд. Приглашение к медиации. Практическое руководство о том как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации [Текст] / Пель Махтельд. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – 400 с.
13. Менеджмент трудных решений в XXI веке: Секреты построения консенсуса, или как сделать так, чтобы довольны были все [Текст] / Сасскайнд Лоуренс, Шамликашвили Цисана, Демчук Артур – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – 208 с.
14. Вацке Эд. «Вполне возможно, эта история не имеет к вам никакого отношения...»: истории, метафоры, крылатые выражения и афоризмы в медиации [Текст] / Вацке Эд – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – 144 с.
15. Паркинсон Лиза. Семейная медиация / Паркинсон Лиза – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2010. – 420 с.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ. МЕДИАЦИЯ (ПОСРЕДНИЧЕСТВО)

Методические рекомендации

Составитель:

Г.О. Мангасаров, ведущий специалист-психолог отдела по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.