

НЕ ДОЙТИ ДО СУДА

Медиация как метод урегулирования конфликтов

Продолжение. Начало в № 11, 2018



В прошлом выпуске нашего журнала мы начали разговор о медиации. Это новое понятие, которое означает альтернативное урегулирование конфликтов с участием третьей стороны. Цель такого урегулирования – не довести дело до судебных разбирательств.

Конечно, желательно не доводить дело и до использования медиации. Но иногда без нее не обойтись. Ведь главная цель медиации в том, чтобы обе стороны были услышаны, взгляды каждой из них оказались учтены и все разногласия исчезли.

Что нужно знать о медиации – читайте в этом материале.

Софья СУББОТИНА





Виды и модели

Основные виды медиации:

1. **Медиация, ориентированная на решение проблем**, предусматривает акцентирование внимания на интересах обеих сторон, а не на самих подходах, которые и являются причиной возникновения конфликта.
2. **Трансформативная медиация** – концентрации внимания на общении двух сторон. Проводится с целью научить стороны слушать и слышать друг друга.
3. **Нарративная медиация** – процесс, в котором каждая сторона высказывает собственное мнение по поводу происходящего действия.
4. **Экосистемная медиация** – помощь семьям в разрешении конфликтов.

В зависимости от роли медиатора в процедуре эксперты выделяют три базовые мо-

дели медиации: фасилитативную, оценочную и трансформативную. Рассмотрим каждую из них подробнее:

1. **Фасилитативная модель медиации (facilitative mediation)**. В этом виде медиации роль медиатора прежде всего заключается в организации взаимодействия сторон в переговорах и управлении их коммуникацией. Медиатор призывает стороны выходить за рамки их юридических позиций и содействует раскрытию «истинных интересов» в споре. Медиатор не может оценивать либо давать рекомендации сторонам по условиям будущего соглашения.
2. **Оценочная модель медиации (evaluative mediation)**. Особенность такой модели в том, что медиатор наряду с организацией процесса переговоров является и активным его участником, который вправе высказывать свое мнение по содержанию спора. При использовании этой модели медиатор оказывает содействие в оценке исхода спора в суде, обозначает сильные и слабые позиции сторон.

3. **Трансформативная модель медиации (transformative mediation).** При использовании этой модели основная роль медиатора заключается в предоставлении сторонам ресурсов для разрешения спора. К ресурсам, которые стороны могут получить от медиатора, относят: информацию, поощрение самостоятельности при принятии решения, поддержку и признание наличия способностей и навыков по разрешению спора у самих сторон. При помощи предоставляемых сторонам ресурсов достигается индивидуальность вырабатываемого соглашения, что, по мнению экспертов, и является одной из особенностей процедуры медиации, которая отличает ее от иных способов разрешения спора.

Сегодня наблюдается сближение описанных выше моделей медиации и появление на их основе новой, смешанной модели. Суть такой модели заключается в том, что в рамках отдельно взятой процедуры медиации для повышения ее эффективности изменяется роль медиатора. Так, оценочный медиатор может приступить к работе с интересами, а не с правовыми позициями сторон, если инструментарий оценочной медиации не приносит результата. Фасилитативный медиатор имеет возможность взять на себя роль оценочного медиатора для вывода сторон из тупика в переговорах.

Основные задачи

В процессе медиации посредник помогает сторонам в решении ряда задач.

Во-первых, медиатор выполняет аналитическую функцию – побуждает стороны к тщательному анализу конфликтной ситуации. Выступая в этой роли, он старается, чтобы стороны озвучили имеющуюся информацию, обозначили все точки соприкосновения относительно предмета спора, определили важные моменты в этом споре для каждой стороны и выявили степень информированности. Поэтому медиатор сначала выслушивает все стороны, а затем задает им вопросы по поводу тех или иных обстоятельств спора, например.

Во-вторых, медиатор должен быть активным слушателем. Ему необходимо усвоить и содержательную, и эмоциональную составляющую речи спорщиков, а затем продемонстрировать им, что он их **действительно понял**. В этой роли медиатор буквально повторяет или перефразирует утверждения, чтобы и сам медиатор, и другая сторона правильно поняли сказанное.

Медиатор должен воспринимать эмоции спорщиков как факт, но в то же время рассматривать эмоциональную оценку только в качестве интерпретации самого события. Поэтому медиатор может сообщить сторонам свое впечатление от их эмоционального состояния, что, с одной стороны, побуждает их контролировать проявление своих чувств и, как правило, снижает напряжение, а с другой – помогает противоположной стороне лучше понять чувства соперника и тем самым способствует конструктивному решению проблем.

В-третьих, медиатор организует процесс переговоров. В этой роли он помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, продолжает поддерживать выполнение достигнутых процедурных соглашений и корректные отношения между сторонами в ходе переговоров; следит за регламентом и делает замечания сторонам, если они нарушают правила ведения переговоров; объявляет перерывы в процессе работы.

В-четвертых, медиатор является неким генератором идей. В этой роли он помогает спорщикам найти другие решения, которые до сих пор ими не рассматривались. Часто, учитывая собственный опыт, он сразу видит варианты, которые могли бы удовлетворить участников. Но прежде всего медиатор должен стимулировать самих участников к поиску новых путей решения при помощи различных наводящих, уточняющих вопросов.

В-пятых, медиатор обогащает ресурсы спорщиков. Он обеспечивает участников спора информацией или помогает им в поиске необходимой информации. Например, он может предоставить спорщикам формулировку закона или иного юридического документа, но в то же время не имеет права интерпретировать



этот документ, а в случае возникающих проблем должен рекомендовать им обратиться к юристу.

В-шестых, медиатор контролирует реалистичность высказываемых идей и возможность реализации принятых соглашений. По завершении процесса медиации посредник должен убедиться, что спорщики точно 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.

В-седьмых, медиатор учит стороны процесса ведению переговоров. В этой роли посреднику надо научить стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество. Большинство конфликтантов не знают, как вести переговоры, поэтому применяют запрещенные приемы, предоставляют ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования, запугивают противника в надежде получить желаемое.

Этапы работы

Об этапах проведения медиации подробно и четко рассказывают эксперты АНО «МЕДИАЦИЯ» (<http://www.mediatio.biz/page/mainpage/steps>).

Итак, основные этапы проведения медиации это:

- Вступительное слово медиатора
- Презентация сторон
- Дискуссия
- Кокус
- Формирование повестки дня
- Выработка предложений
- Подготовка соглашения
- Выход из медиации

1-й этап медиации – вступительное слово медиатора

ВО ВСТУПИТЕЛЬНОМ СЛОВЕ МЕДИАТОР:

- рассказывает сторонам, что такое медиация, на каких принципах она построена





(особое внимание здесь стоит уделить конфиденциальности);

- объясняет свои функции в этом процессе и свою роль в предстоящих переговорах;
- знакомится со сторонами и представляется сам;
- рассказывает сторонам, какую роль они играют в предстоящих переговорах;
- спрашивает у сторон, располагают ли они достаточным временем для ведения переговоров (если хотя бы одна из сторон не располагает достаточным временем, в среднем 2,5–3 часа, то медиацию лучше перенести на более удобное время);
- узнает, все ли заинтересованные в разрешении конфликтной ситуации стороны присутствуют на переговорах, или стоит пригласить кого-то еще;
- рассказывает сторонам об этапах проведения медиации, при этом оговаривает возможность проведения кокусов (индивидуальных бесед медиатора с каждой стороной).

Опытные медиаторы уделяют серьезное внимание вступительному слову: необходимо, чтобы оно было четко структурировано и отработано. Произнося вступительное слово, специалист знакомится со сторонами, создает необходимую психологическую атмосферу, устанавливает правила ведения процесса медиации, закладывает необходимый фундамент для дальнейшей работы.

2-й этап медиации – презентации сторон

На этом этапе медиатор предоставляет каждой стороне возможность рассказать, в чем, на ее взгляд, заключается спорная ситуация. Начать рассказ о своем видении ситуации предлагается, как правило, той стороне, которая обратилась с просьбой о проведении медиации.



Во время рассказа медиатор является активным слушателем, делает необходимые пометки, чтобы не упустить в дальнейшем важных деталей, задает уточняющие вопросы. Важно, чтобы во время выступления вторая сторона не перебивала презентующую. Медиатор обеспечивает порядок при проведении медиации.

По окончании рассказа каждой стороны медиатор кратко пересказывает услышанное, избегая оценок и сглаживая острые углы. В завершение медиатор интересуется: не упустил ли он что-либо значимое и не хочет ли презентующая сторона что-либо добавить к сказанному.

3-й этап медиации – дискуссия

После презентаций сторон медиатор предлагает им обменяться мнениями по поводу услышанного, высказать свои замечания.

Вполне возможно, что стороны начнут вести весьма эмоциональный диалог. В этом случае медиатору стоит дать им высказаться, «сбросить» накопившиеся эмоции, но не выпускать ситуацию из-под контроля. Во время проведения дискуссии ведется работа по первичному формированию повестки дня, выявляются проблемы, по которым сторонам предстоит прийти к согласию.

В том случае, если во время обсуждения страсти накаляются и дискуссия превращается в перепалку или стороны под разными предлогами уклоняются от конструктивного диалога, медиатор говорит сторонам о необходимости проведения кокусов.

4-й этап медиации – кокусы (беседы медиатора с каждой стороной индивидуально)

В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, проводимых с каждой стороной, должно быть одинаковым, так же как и время, затраченное на кокус.

Во время проведения кокуса могут быть выявлены новые обстоятельства, относящиеся к спорной ситуации, которые стороны не желают раскрывать в присутствии друг друга. Во время кокуса медиатор помогает участнику увидеть со стороны свою позицию в споре, взглянуть на ситуацию глазами оппонента, понять его позицию, аргументы и чувства.

По окончании кокуса медиатор резюмирует, спрашивает участников, хотят ли они что-то добавить или уточнить, а также выясняет, что из сказанного в ходе кокуса он может сообщить другой стороне.





Проведение кокусов позволяет медиатору выявлять точки соприкосновения сторон по спорному вопросу.

5-й этап медиации – формирование повестки дня

На этом этапе медиатор предлагает сторонам сформулировать и записать те вопросы, по которым они хотят прийти к соглашению в ходе процесса медиации. Вопросы повестки дня должны быть сформулированы сторонами таким образом, чтобы понимались ими однозначно.

По завершении формирования повестки дня медиатор зачитывает сторонам сформулированные ими вопросы и предлагает в случае необходимости что-то подкорректировать или добавить.

6-й этап медиации – выработка предложений

Стороны обмениваются предложениями по решению каждого вопроса, внесенного в повестку дня. Этот этап является одним из самых важных в процессе медиации. Медиатор помогает сторонам услышать друг друга, уви-

деть то положительное, что есть в предложениях каждого из них, обнаружить дополнительные ресурсы, которыми они обладают, прийти к новому решению, удовлетворяющему обоим, и т.д.

Совсем не обязательно, чтобы в каждой ситуации медиатор активно выполнял все перечисленные функции. Иногда сторонам лучше не мешать, но держать руку на пульсе переговоров необходимо.

7-й этап медиации – подготовка соглашения

На предыдущем этапе стороны совместно выработали предложения по разрешению спорных вопросов, внесенных в повестку дня. Теперь нужно проверить каждое из них, понять, насколько они реальны. Если какое-либо из предложений не выдержало тест на реальность, необходимо вернуться к обсуждению и выработке нового предложения, которое, в свою очередь, было бы выполнимо и приемлемо для каждой из сторон.

Предложения, прошедшие тест на реальность и устраивающие обе стороны, вносятся в составляемый договор (в случае необходимости предварительно редактируются). Составленное соглашение должно однозначно трактоваться каждой стороной.

Важную роль на этом этапе играет обсуждение сторонами возможных последствий неисполнения составленного соглашения. Стороны должны представлять себе последствия и действия друг друга в случае невыполнения соглашения одной из них.

8-й этап – выход из медиации

Задача этого этапа – получение медиатором обратной связи о результатах работы. Стороны оценивают, во-первых, насколько они удовлетворены достигнутым соглашением; во-вторых, насколько удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора и, наконец, они оценивают свое эмоциональное состояние: им стало легче после сеанса медиации, психологическое напряжение снизилось или, наоборот, возросло и т.д.

Успехов вам в разрешении любых бизнес-конфликтов. Не справляетесь сами – пригласите медиатора. Не доводите дело до суда. Медиация – это быстрее и дешевле! 

