

# ФАЗЫ ПРОВЕДЕНИЯ МЕДИАЦИИ

# Статья 11. Порядок проведения процедуры медиации

1. Порядок проведения процедуры медиации устанавливается соглашением о проведении процедуры медиации.
2. Порядок проведения процедуры медиации может устанавливаться сторонами в соглашении о проведении процедуры медиации путем ссылки на правила проведения процедуры медиации, утвержденные соответствующей организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.
3. В правилах проведения процедуры медиации, утвержденных организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, должны быть указаны:
  - 1) виды споров, урегулирование которых проводится в соответствии с данными правилами;
  - 2) порядок выбора или назначения медиаторов;
  - 3) порядок участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;
  - 4) сведения о стандартах и правилах профессиональной деятельности медиаторов, установленных соответствующей организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;
  - 5) порядок проведения процедуры медиации, в том числе права и обязанности сторон при проведении процедуры медиации, особенности проведения процедуры медиации при урегулировании отдельных категорий споров, иные условия проведения процедуры медиации.

# Статья 11. Порядок проведения процедуры медиации

4. В соглашении о проведении процедуры медиации стороны вправе указать, если иное не предусмотрено федеральным законом или соглашением сторон (в том числе соглашением о проведении процедуры медиации), на самостоятельное определение медиатором порядка проведения процедуры медиации с учетом обстоятельств возникшего спора, пожеланий сторон и необходимости скорейшего урегулирования спора.
5. Медиатор не вправе вносить, если стороны не договорились об ином, предложения об урегулировании спора.
6. В течение всей процедуры медиации медиатор может встречаться и поддерживать связь как со всеми сторонами вместе, так и с каждой из них в отдельности.
7. При проведении процедуры медиации медиатор не вправе ставить своими действиями какую-либо из сторон в преимущественное положение, равно как и умалять права и законные интересы одной из сторон.

# ПЕРВАЯ ФАЗА МЕДИАЦИИ

Х. Бессемер

# Заключение договора о медиации

## На этом этапе у медиатора четыре принципиальные цели:

- 1) формирование условий, благоприятных для ведения процедуры медиации, установка контакта между участниками;
- 2) разъяснение сторонам сути процесса медиации и его основополагающих принципов;
- 3) прояснение добровольности намерения и способности сторон участвовать в процедуре медиации;
- 4) согласование основных правил по ведению процедуры, выработка регламента.

# Установление контактов и мотивация

Самая благоприятная для медиации ситуация возникает тогда, когда стороны конфликта обращаются с просьбой о посредничестве к медиаторам. Тогда гарантированно, что посредническая деятельность является желанной, т.е. имеется соответствующая мотивация.

Однако, это, вероятно, исключительный случай. В «нормальных» ситуациях активность исходит от одной стороны. Тогда задача медиатора состоит в том, чтобы пригласить к участию других участников конфликта и мотивировать их.

При современном положении дел, когда медиация в широких кругах неизвестна, наиболее вероятным будет третий вариант, хотя и не самый благоприятный: медиаторы сами предлагают спорящим сторонам свои услуги, или же контакт устанавливается через третьих лиц. Тогда не обязательно исходить из того, что спорящие действительно хотят осуществления медиации.

# Как усадить стороны конфликта за один стол?

Мотивирование сторон конфликта к участию иногда может стать одной из самых сложных проблем техники медиации.

Это может быть проблематичным, если призыв к медиации исходит от самих спорящих сторон. Те, к кому обращаются могут усмотреть в этом какую-то уловку или предложить какое-то невыгодное для себя дело и с самого начала отказаться. Приглашение должно быть высказано медиатором или третьим лицом. Уже при этом первом контакте обнаруживается, как важно, чтобы посредники были людьми, достойными доверия всех участников конфликта. Они должны понятно представить смысл, процедуру и преимущества техники медиации. Это, а также перспектива того, что даже при неудаче ничего не будет потеряно, поможет преодолеть некоторый скепсис.

Медиацию можно также правильно подготовить, если медиатор сначала говорит с одной стороной конфликта и завоевывает ее доверие. После окончания беседы они решают, что теперь они встретятся со второй стороной, и спрашивают своих собеседников, не могли бы они сделать что-нибудь для них. Последние, возможно из любопытства, или из желания быть информированными в том, что их касается, быстрее всего проявят интерес к этой встрече. Тем самым делаются первые шаги к медиации.

# Подготовка

Если имеется принципиальная готовность участвовать в медиации, медиаторы должны основательно подготовиться к ней. Сюда относится, прежде всего, информация о конфликте. Правда свои преимущества есть в том, чтобы выслушивать заботы и нужды спорящих без «предварительной нагрузки» и задавать «глупые вопросы», которые могут заставить покачнуться то, что кажется само собой разумеющимся и незыблемым.

Вопрос о том, кто проводит медиацию, и какая процедура наиболее целесообразна, лучше всего выяснить уже в ходе предварительной фазы.

# Консультация конфликтолога

Точно так же как готовятся сами медиаторы, может быть полезным подготовить конфликтующие стороны: при более простых конфликтах для этого могут быть целесообразны ознакомление и упражнение в полезных методах ведения беседы (отражения, «Я»-послания). В более сложных конфликтах можно присоединить настоящую консультацию по вопросам конфликта и помощь для группового процесса: для того, чтобы предотвратить неожиданное изменение взглядов впоследствии, стороны конфликта должны сначала точно продумать, какую форму разрешения конфликта они хотят избрать. Необходимо ясно показать, что медиация представляет собой лишь одну возможность среди прочих.

Если другие пути им кажутся более перспективными, они должны воспользоваться ими.

Все эти задачи по консультированию групп вполне могут выполняться другими лицами, а не медиаторами.

# Консультация конфликтолога

Точно так же как готовятся сами медиаторы, может быть полезным подготовить конфликтующие стороны: при более простых конфликтах для этого могут быть целесообразны ознакомление и упражнение в полезных методах ведения беседы (отражения, «Я»-послания). В более сложных конфликтах можно присоединить настоящую консультацию по вопросам конфликта и помощь для группового процесса: для того, чтобы предотвратить неожиданное изменение взглядов впоследствии, стороны конфликта должны сначала точно продумать, какую форму разрешения конфликта они хотят избрать. Необходимо ясно показать, что медиация представляет собой лишь одну возможность среди прочих.

Если другие пути им кажутся более перспективными, они должны воспользоваться ими.

Все эти задачи по консультированию групп вполне могут выполняться другими лицами, а не медиаторами.

# ВТОРАЯ ФАЗА МЕДИАЦИИ

Х. Бессемер

# Медиационная беседа

## Вступление:

- Создать хорошую атмосферу: она должна быть приятной, не напряженной, свободной от страха, доверительной.
- Представление медиаторов и сторон конфликта.
- Прежнее состояние дел: тип установления контакта и уровень информированности медиаторов.
- Подтверждения или корректировки, ожидания - выяснить путем опроса участников
- Объяснение процесса медиации: технология, роль медиатора, основные правила.
- Выяснение открытых вопросов.
- Готовность довериться процессу медиации - выяснить путем опроса.
- Сопротивление - учесть его возможность.
- Деловая сторона (договор) и организационные вопросы
- При необходимости собрать темы, упорядочить и оценить их значимость.
- Определить повестку дня (последовательность тем)

# Введение в медиационную беседу

Если назначено время проведения беседы между спорящими сторонами, то уже имеется ряд вещей, на которые должны обратить внимание медиаторы, прежде чем они начнут непосредственно работать над конфликтом. Ведь ошибки во вводной фазе могут оказать негативное влияние на весь ход медиации. Во вводной фазе закладывается фундамент для дальнейшего хода беседы.

# Создание хорошей атмосферы

Стороны конфликта приглашаются в такое место, которое не связано непосредственно с конфликтом. Если, например, речь идет о конфликте на предприятии, тогда не в бюро или в помещении, в котором работает один из участников. Беседа должна проходить в относительно непринужденной обстановке, которая не напоминает участникам постоянно о негативных аспектах спора, чтобы они могли открыться для новых мыслей.

Помещение должно быть организовано и обставлено таким образом, чтобы оно воспринималось как приятное. К оформлению помещения относится также размещение участников. Его нужно устроить таким образом, чтобы благодаря этому была выражена равноценность противников. Участники должны иметь возможность хорошо видеть друг друга и медиатора.

Стороны конфликта должны сидеть не слишком близко друг к другу (опасность драки), но и не слишком далеко. В качестве «барьера безопасности» может служить, например, стол.

# Представление

Медиаторы представляют себя и, - если это не является излишним, - противоположные стороны друг другу. При этом представлении медиаторы должны, наряду со своей фамилией, профессией и профессиональной квалификацией или прежним опытом, упомянуть также о личных данных (семейное положение, наличие детей, различные детали), чтобы поощрить стороны спора также сообщить о себе что-то личное.

# Прежнее положение дел

Для того, чтобы избежать впечатления, что медиаторы уже заранее что-то «насочиняли» в сговоре с одной из сторон, они описывают ход процесса, начиная от первого установления контакта до актуального момента и озвучивают всю информацию, которую они на этом пути получили. Стороны спора имеют право на такое же представление, ни одной из них медиаторы не должны оказывать предпочтение.

# Подтверждение или корректировка ожиданий

Для того, чтобы можно было уточнить полученную, возможно, одностороннюю или ошибочную информацию, медиаторы опрашивают стороны спора, правильны ли данные, или они хотят что-то уточнить. Этим они также могут доказать свою беспристрастность и то, что им можно доверять.

В этом месте, при определенных обстоятельствах, полезно спросить участников медиации об их ожиданиях. Если участники пришли с нереалистичными ожиданиями, это можно прояснить следующим шагом.

# Разъяснение метода медиации

Даже если это уже произошло в предварительной фазе, необходимо еще раз описать технологию медиации, роль медиаторов и основные правила. Конфликтующие стороны должны точно знать, что их ожидает, и что здесь важно. Кроме того, здесь действует правило, что все стороны получают одинаковую информацию и должны воспринимать ее осознанно.

# Ход медиации

Должен быть описан в общих чертах, а не во всех подробностях. Важно, чтобы стороны до некоторой степени сами понимали, когда, что делается, например, когда наступает нужный момент для того, чтобы представлять предложения по решению проблемы. Медиаторы объясняют, что они следят за этим процессом, они ответственны за него, и, - если необходимо, - будут вмешиваться, чтобы перенести что-то на более поздний срок. Благодаря этому «заявлению» участники уже предупреждены, так что подобное вмешательство позднее встретит понимание.

Точно также целесообразно предварительно заявить о возможности бесед со сторонами по отдельности. Если медиаторы считают это целесообразным, или одна сторона конфликта желает этого, совместное заседание может быть прервано, чтобы провести такую беседу наедине. Если об этой возможности упомянуть уже в этом месте и обосновать ее, возникновение такой ситуации утрачивает резкость, и уже не вызывает у участников неуверенности и подозрений.

# В отношении медиаторов должно быть сказано следующее

- что не медиаторы будут разрешать конфликт, а что это будет задачей самих участников конфликта;
- что они ответственны за технологию, а не за содержание разрешения конфликта;
- что они будут обращаться с высказываниями участников беседы конфиденциально, если не будет достигнута другая договоренность;
- что они не будут давать оценку или осуждать и не будут принимать ничью сторону;

# Обязательными основными правилами являются:

- дать другой стороне выговориться и в это время внимательно слушать;
- никаких оскорбительных выражений и тем более рукоприкладства;
- медиаторы следят за соблюдением основных правил и за процессом: если необходимо, они вмешиваются и при этом имеют право прервать процедуру.

О прочих правилах можно договориться сообща, например, что касается конфиденциальности или общения с прессой.

Вся информация может быть представлена дополнительно на информационном листке и выдана участникам медиации. Их также можно вывесить на видном месте.

# Открытые вопросы

После длительных объяснений со стороны медиаторов, во время которых стороны конфликта постепенно могут освоиться с ситуацией, приходит очередь последних: они должны высказать все имеющиеся у них вопросы.

# Готовность или сопротивление

Важным завершением этой фазы является то, что стороны спора заявляют о своей готовности подчиниться описанной технологии и правилам. Для этого каждый присутствующий опрашивается в отдельности. Это личное высказывание готовности способствует обязательности, с которой затем люди будут действительно придерживаться решений. Если еще имеются сомнения или сопротивление, то их нельзя просто отодвинуть в сторону или снести при помощи контраргументов. При помощи активного слушания можно ясно показать, что эти сомнения действительно слышат и что их принимают всерьез. Уже этого может быть достаточно, чтобы сомнения улетучились. Далее можно также достичь договоренностей, которые способны ослабить или устранить сомнения.

# Деловые и организационные вопросы

Необходимо решить организационные вопросы о продолжительности, количестве и длительности заседаний, перерывах.

Если предусмотрена звукозапись или видеозапись, - для последующей подготовки медиаторов или для других целей - это необходимо обсудить.

Оговаривается также возможность делать записи по ходу медиации. Необходимо пояснить, что это делается в качестве помощи медиаторам, - для того, чтобы вспомнить и обработать, - и ничто из этих записей не станет достоянием общественности. Записи ни в коем случае не должны производиться таким образом, чтобы из-за этого внимание сторон привлекалось к определенным высказываниям, во время которых производятся записи, в то время как другие высказывания, которые не записываются, приобретают признаки незначительных. Записи либо делаются незаметно и равномерно, или эту функцию выполняет со-медиатор.

# Сбор тем и повестка дня

Если речь не идет о комплексных конфликтах, уже на этой стадии можно собирать все, что необходимо обсудить и выяснить во время медиации, и в какой последовательности. Темы можно затем распределить на другие заседания. Наконец, можно составить повестку для текущего заседания.

# ТРЕТЬЯ ФАЗА МЕДИАЦИИ (точки зрения отдельных сторон конфликта)

- Точки зрения каждой стороны конфликта в отдельности: рассказ о фактах и чувствах
- Вопросы, активное слушание со стороны медиатора;
- Подведение итога медиатором;
- Уточняющие вопросы, задаваемые противной стороной (сторонами);
- Ответы противной стороны (сторон). Насколько это полезно и возможно: прямое общение между конфликтующими сторонами и отражение услышанного противной стороной (подстраховка со стороны медиатора, в противном случае - общение через медиатора)
- Общие пункты и различия (фиксируются медиатором)

# Точки зрения отдельных сторон конфликта

В начале все участники конфликта призываются к тому, чтобы сначала еще раз подумать, почему они пришли, что они хотят высказать, и при необходимости сделать записи.

Это облегчает процесс слушания тем, кто будет выступать позже.

В этой фазе важно, чтобы спорящие могли излить душу, эмоционально освободиться. В присутствии третьих лиц может обнаружиться многое из того, что до тех пор не высказывалось, и стороны конфликта, возможно, впервые услышат связно и полно высказанную точку зрения другого.

# Точка зрения каждой отдельной стороны конфликта

Как правило медиаторы сначала предоставляют слово тому, кто выступил с инициативой и обратился с проблемой к медиаторам. Если же другая сторона конфликта все еще возбуждена и нетерпелива, то лучше дать ей выступить первой, потому что в таком состоянии она едва ли сможет слушать противную сторону в течение продолжительного времени. Другой вариант состоит в том, чтобы представить слово более слабой стороне, чтобы она не была с самого начала подавлена потоком слов более сильной стороны.

Тем, кто должен слушать, объясняют, что их задача состоит не в том, чтобы «ничего» не делать, а что перед ними стоит трудная задача. Они должны внимательно слушать и сдерживаться, даже, если им хочется спонтанно высказаться по поводу сказанного. Перед ними можно положить письменные принадлежности, чтобы они в случае необходимости могли записать свои возражения, чтобы не забыть их. Когда потом придет их очередь рассказывать, они могут высказать свои возражения и поправки.

# Точка зрения каждой отдельной стороны конфликта

Лицу, которое должно представить свое видение конфликта, задают открытые вопросы, то есть вопросы, не рассчитанные на определенные, короткие ответы, это побуждает его рассказывать действительно все, что имеет значение для спора. При этом медиаторы не должны направлять изложение в каком-то определенном направлении, потому что у них, например, есть уже определенная гипотеза, и они хотят проверить ее. Рассказчиков побуждают также говорить и о своих чувствах, связанных с конфликтом. Благодаря внимательному, принимающему слушанию, открытым вопросам и, возможно, также отражению, рассказчикам показывают, что их слушают и понимают. В конце медиатор обобщает самые важные пункты и спрашивает, является ли резюме правильным и полным. Если нет, его нужно откорректировать или дополнить.

Когда медиаторы делают обобщение или отображение, они могут переформулировать «Ты»-послания, оценивающие высказывания и обвинения в нейтральные, не оценивающие и не оскорбительные выражения. Таким образом, они могут избавить высказывания от враждебности и тем самым переключить внимание на проблемы, которые нужно решать.

В случае, если у слушателей возникли уточняющие вопросы, они могут их задавать, и на эти вопросы должны быть даны разъяснения.

# ОТВЕТ

Если рассказчику больше нечего добавить, наступает очередь следующего. Он может еще раз начать с самого начала или начать с реакции на то, что услышал, прежде чем приступить к связному изложению своего видения положения вещей. Ответ может быть адресован непосредственно тому лицу, о котором идет речь, если это происходит не в оскорбительной форме.

Если высказываются какие-то важные положения, медиатор может попросить еще раз повторить это важное сообщение собственными словами (отражение). Если время для прямой беседы из-за накопившихся эмоций еще не пришло, следует продолжать общение при посредничестве медиатора.

# Выяснение общности и различий

Когда все представили свои точки зрения, медиаторы сначала выделяют то, что является общим, чего спорящие, возможно, до этого даже не осознавали. Это общее они могут записать на большом листе бумаги, чтобы это было хорошо видно. Противники должны заметить, что не все пожелания противоположной стороны противоречат их собственным положениям и интересам! После этого спорные пункты, о которых будет идти речь дальше, были собраны, а также перечислены в письменном виде, над этими пунктами работа будет продолжена.

# ЧЕТВЕРТАЯ ФАЗА МЕДИАЦИИ (прояснение конфликта (углубление))

- Опрос по отдельным проблемам медиатором (обе/все стороны попеременно). Начинать с простой или неотложной проблемы. Выяснить не оговоренные ранее интересы, чувства, скрытые причины.
- Дать высказать желания/представления об идеале.

Установить непосредственное общение (особенно при положительных высказываниях, посланиях «Я» и желаниях).  
Выяснить реакцию другой стороны.

# Прояснение конфликта (углубление)

Возможно, что в предыдущей фразе уже было высказано так много скрытых переживаний и эмоций, и настолько выросло взаимопонимание, что фаза дальнейшего выяснения конфликта становится излишней. Тогда можно сразу же продолжить с поиска решения проблемы.

Однако может быть и так, что в первом раунде были названы только факты.

Медиаторы не должны в фазе рассказа слишком прерывать поток речи и всегда следить также и за слушателями, для которых длительная невозможность говорить, возможно, будет трудной. Поэтому может оказаться полезным подождать с уточняющими вопросами, выражением чувств и углублением до следующего заседания.

Или чувства хотя и были названы, но для выяснения нужно еще выяснить некоторые места и задать вопросы. Потом следует провести фазу выяснения конфликта, чтобы сделать конфликт более ясным и больше углубиться в него.

# Опрос

Медиаторы целенаправленно обращаются к пунктам, о которых они хотят знать больше, в которых они предполагают более глубокие причины. Для того, чтобы скорее достичь мотивирующего переживания успеха, они сначала обращаются к простой, но незначительной проблеме. Если же имеется проблема, которая должна быть решена срочно, следует начать с нее.

С помощью направленных вопросов и соответствующих методов исследуются чувства, интересы и все другие скрытые причины проблемы. Это выяснение конфликта служит тому, чтобы участники конфликта объяснили все сами и более глубоко поняли конфликт, а также возможности его разрешения.

# Опрос

Стороны конфликта должны иметь возможность выразить то, чего они хотят, и как выглядит их идеальное представление о разрешении конфликта. При этом возможность его реализации неважна.

В этой фазе важно, что восстанавливаются отношения между противниками. Это происходит лучше всего тогда, когда речь идет о положительных высказываниях, а не о ранящих, открывающих эмоции посланиях «Я», и о желаниях. И опять противоположная сторона должна отражать основные положения, чтобы они были действительно поняты и восприняты.

Другим противникам дается возможность высказаться по поводу чувств, интересов и прочих скрытых причин, которые открываются. В идеальном случае при этом конфликт проясняется, и растут обоюдное понимание и доверие.